

SKRIPSI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD* PADA PT BANK ACEH SYARIAH
CAPEM DARUSSALAM**



Disusun Oleh:

**THALITHA AMANDA
NIM. 150602027**

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2019 M/1440 H**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini

Nama : Thalitha Amanda
NIM : 150602027
Program Studi : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan SKRIPSI ini, saya:

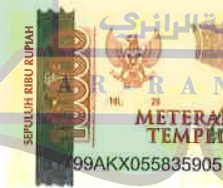
- 1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.*
- 2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.*
- 3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.*
- 4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.*
- 5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.*

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggung jawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap untuk dicabut gelar akademik saya atau diberikan sanksi lain berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 5 Juli 2019

Yang Menyatakan,



Thalitha Amanda

PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

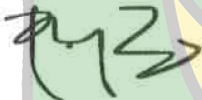
Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam

Disusun Oleh:

Thalitha Amanda
NIM. 150602027

Disetujui untuk disidangkan dan dinyatakan bahwa isi dan formatnya telah memenuhi syarat penyelesaian studi pada
Program Studi Ekonomi Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

Pembimbing I,



Cut Dian Fitri, SE., M.Si., Ak.
NIP : 19830709201432002

Pembimbing II,



Winny Dian Safitri, S.Si., M.Si.
NIP. 199005242022032001

Mengetahui
Ketua Program Studi Ekonomi Syariah,



Dr. Nilam Sari, M.Ag
NIP. 197103172008012007

PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Pt Bank Aceh Syariah Capem Darussalam

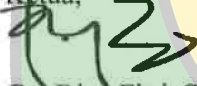
Thalitha Amanda
NIM . 150602027

Telah Disidangkan oleh Dewan Penguji Skripsi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh
dan Dinyatakan Lulus serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat
untuk Menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1) dalam
Bidang Ekonomi Syariah

Pada Hari/ Tanggal: Rabu, 10 Juli 2019 M
6 Dzulqa'dah 1440 H

Banda Aceh
Dewan Penguji Sidang Skripsi

Ketua,



Cut Dian Fitri, SE., M.Si., Ak.
NIP: 198307092014032002

Sekretaris,



Winny Dian Safitri, S.Si., M.Si.
NIP. 199005242022032001

Penguji I,



Dr. Hafas Furqani, M.Ec.
NIP: 198006252009011009

Penguji II,



Azimah Diana, SE., M.Si., Ak.
NIDN. 2026028803

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry



Dr. Zaki Fuad, M.Ag.

NIP: 196403/4199203100



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
UPT. PERPUSTAKAAN
Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
Telp. 0651-7552921, 7551857, Fax. 0651-7552922
Web: www.library.ar-raniry.ac.id, Email: library@ar-raniry.ac.id

**FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH MAHASISWA UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Thalitha Amanda
NIM : 150602027
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Ekonomi Syari'ah
E-mail : thalithaamanda2@student.ar-raniry.ac.id

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah :

Tugas Akhir KCU Skripsi

yang berjudul:

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Pt Bank Aceh Syariah Capem Darussalam

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh berhak menyimpan, mengalih-media formatkan, mengelola, mendiseminasikan, dan mempublikasikannya di internet atau media lain

secara *fulltext* untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis, pencipta dan atau penerbit karya ilmiah tersebut. UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh akan terbebas dari segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Banda Aceh

Pada Tanggal: 10 Juli 2019 M

Mengetahui:

Penulis

Thalitha Amanda
NIM. 150602027

Pembimbing I

Cut Dian Fitri, SE.,M.Si.,Ak.
NIP. 198307092014032002

Pembimbing II

Winny Dian Safitri, S.Si.,M.Si
NIP. 199005242022032001

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam.

Shalawat beriring salam tidak lupa kita curahkan kepada junjungan Nabi besar kita Nabi Muhammad SAW, yang telah mendidik seluruh umatnya untuk menjadi generasi terbaik di muka bumi ini.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa ada beberapa kesilapan dan kesulitan. Namun berkat bantuan dari berbagai pihak alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr.H. Warul Walidin, AK., MA. Selaku Rektor UIN Ar- Raniry.
2. Dr. Zaki Fuad Chalil, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomidan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry. Dr. Nilam Sari, M.Ag dan Cut Dian Fitri, S.E., Ak., M.si selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Ekonomi Syariah.
3. Muhammad Arifin, M.Ag., Ph.D dan Hafidhah, S.E., M.Si., Ak, CA selaku ketua Laboratorium dan Dosen Staf Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Islam. Cut Dian Fitri, S.E., M.Si., Ak. selaku pembimbing I dan Winny Dian Safitri., S.Si., M.Si. selaku pembimbing II yang tak bosan-bosannya memberi arahan dan nasehat bagi penulis demi kesempurnaan skripsi ini.

4. Dr. Muhammad Zuhilmi, M.A selaku Penasehat Akademik (PA) penulis selama menempuh pendidikan di Program Studi Ekonomi Syariah.
5. Terima kasih juga kepada seluruh dosen-dosen yang mengajar pada Program Studi Ekonomi Syariah selama proses belajar mengajar.
6. Terimakasih kepada PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam yang telah bersedia memberikan data- data untuk kepentingan skripsi ini.
7. Jika ada kata yang lebih tinggi dan mulia dari terimakasih, maka akan saya persembahkan kepada kedua Orangtua saya Bapak Amiruddin dan Ibu Marhamah. Merekalah yang sangat luar biasa, yang senantiasa memberikan kasih sayang, cinta, doa serta motivasi dan dukungan yang tiada hentinya kepada saya sehingga Allah memudahkan segala urusan saya hingga akhirnya saya dapat menyelesaikan skripsi ini hingga akhir.
8. Terimakasih untuk sahabat terbaik Babang dan teman- teman yang sudah menemani dalam proses awal pembuatan skripsi

ini hingga akhirnya menjadi motivasi untuk menyelesaikan studi di tahun keempat ini dengan tepat waktu.

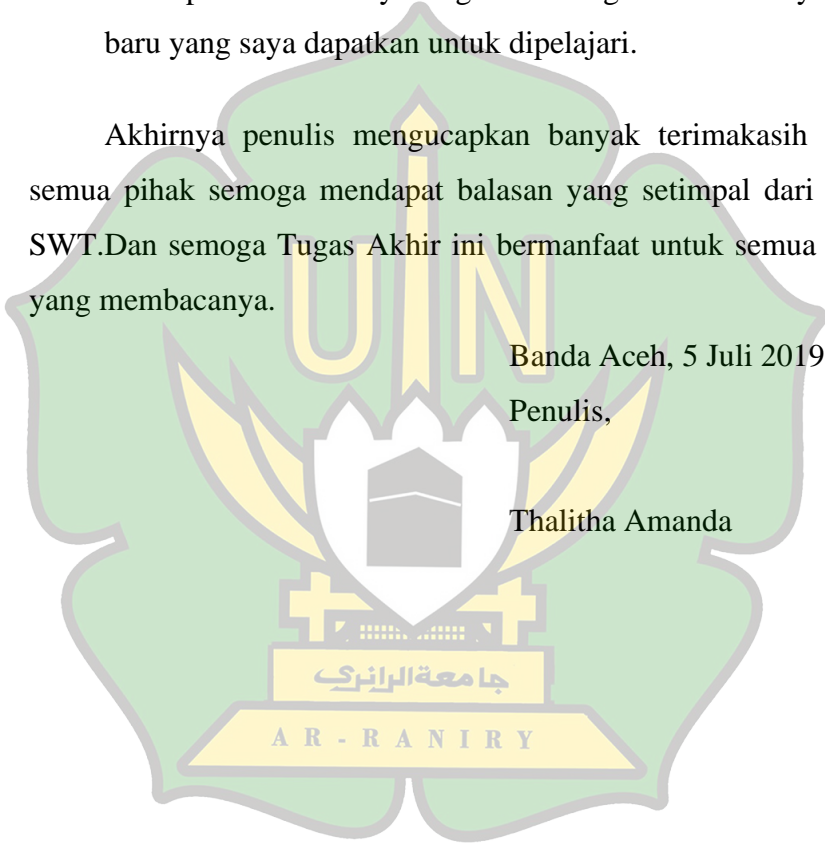
9. Terimakasih untuk teman- teman organisasi HMP ES, Ikatan Duta Wisata Aceh Utara, dan lain-lain yang telah membuat masa perkuliahan saya begitu berharga karena banyak hal baru yang saya dapatkan untuk dipelajari.

Akhirnya penulis mengucapkan banyak terimakasih untuk semua pihak semoga mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Dan semoga Tugas Akhir ini bermanfaat untuk semua pihak yang membacanya.

Banda Aceh, 5 Juli 2019

Penulis,

Thalitha Amanda



TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Materi P dan K

Nomor: 158 Tahun 1987-Nomor:0543b/u/1987

1. Konsonan

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan	16	ط	T
2	ب	B	17	ظ	Z
3	ث	T	18	ع	'
4	ث	Š	19	غ	G
5	ج	J	20	ف	F
6	ح	H	21	ق	Q
7	خ	Kh	22	ك	K
8	د	D	23	ل	L
9	ذ	Z	24	م	M
10	ر	R	25	ن	N
11	ز	Z	26	و	W
12	س	S	27	ه	H
13	ش	Sy	28	ء	'
14	ص	Š	29	ي	Y
15	ض	Đ			

2. Vokal

Vokal Bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal Tunggal Bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin
◌َ	<i>Fathah</i>	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U

b. Vokal Rangkap

Vokal Rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara hakikat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
يَ	<i>Fathah dan ya</i>	Ai
وَ	<i>Fathah dan wau</i>	Au

Contoh:

Kaifa : كَيْفَ

Haula : هَوْلٌ

3. *Maddah*

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

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda
أَيَ	<i>Fathah dan ya</i>	Ā
يِ	<i>Fathah dan wau</i>	Ī
يُ	<i>Dammah dan wau</i>	Ū

Contoh:

qala: قَالَ
rama: رَمَى
qila: قِيلَ
yaqulu: يَقُولُ

4. Ta Marbutah (ة)

Trasliterasi untuk ta marbutah ada dua.

- a. Ta *Marbutah* (ة) hidup
Ta *marbutah* (ة) yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah t.
- b. Ta *marbutah* (ة) mati
Ta *marbutah* (ة) yang mati atas mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah h.
- c. Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta *marbutah* (ة) diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta *marbutah* (ة) itu ditransliterasikan dengan h.

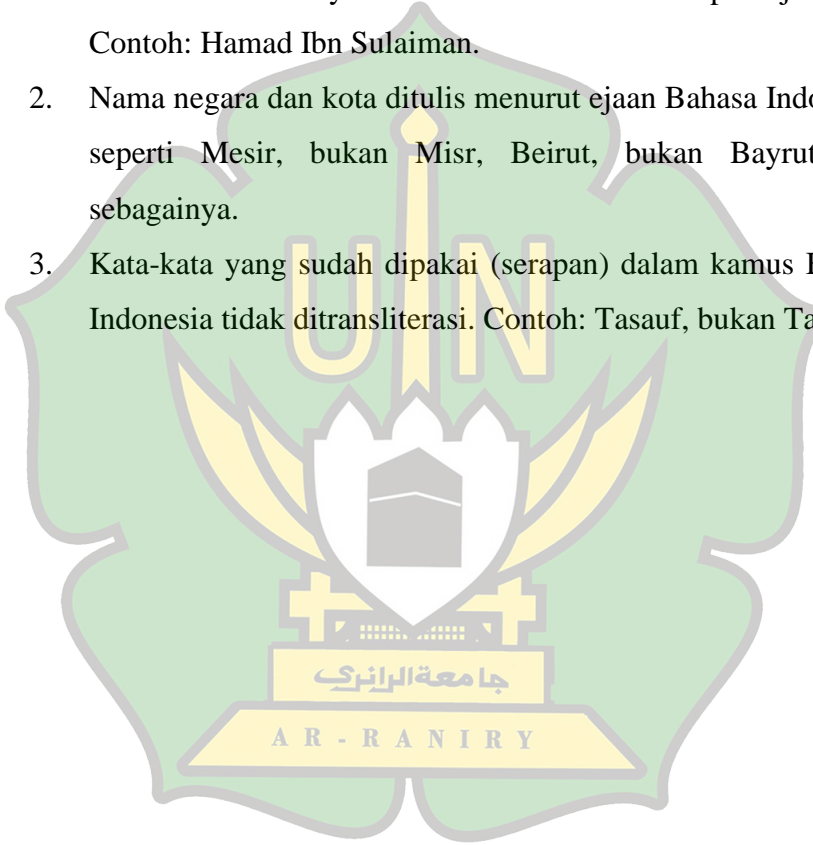
Contoh:

raudah al-atfal/raudatul atfal : رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ
al-madinah al-munawwarah/ : الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ
al-madinatul munawwarah
talhah : طَلْحَةَ

Catatan:

Modifikasi

1. Nama orang berkebangsaan Indonesia ditulis seperti biasa tanpa transliterasi. Seperti M. Syuhudi Ismail, sedangkan nama-nama lainnya ditulis sesuai kaidah penerjemahan. Contoh: Hamad Ibn Sulaiman.
2. Nama negara dan kota ditulis menurut ejaan Bahasa Indonesia, seperti Mesir, bukan Misr, Beirut, bukan Bayrut; dan sebagainya.
3. Kata-kata yang sudah dipakai (serapan) dalam kamus Bahasa Indonesia tidak ditransliterasi. Contoh: Tasauf, bukan Tasawuf



ABSTRAK

Nama : Thalitha Amanda
NIM : 150602027
Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Ekonomi Syariah
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja
Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam
Pembimbing 1 : Cut Dian Safitri, S.E.,M.Si.,Ak.CA.
Pembimbing 2 : Winny Dian Fitri, S.Si.,M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui melihat kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam menggunakan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, kepuastakaan dan menyebarkan kuesioner. Tempat dan lokasi penelitian yaitu PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam di Kota Banda Aceh. Sampel penelitian 100 nasabah dan 12 karyawan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam memperoleh skor 93.4% yang artinya kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam termasuk ke dalam kategori yang sangat baik. Setiap perspektif memperoleh hasil skor sebagai berikut: perspektif keuangan 30,4%, perspektif pelanggan 31,5%, perspektif proses bisnis internal 19,8%, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 11,7%.

Kata kunci: *Pengukuran kinerja perusahaan, Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iii
PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI.....	iv
PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI	v
FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI....	vi
KATA PENGANTAR	vii
TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN ...	x
ABSTRAK.....	xiv
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Pembahasan	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Pebankan Syariah	7
2.2 Pengukuran Kinerja.....	8
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2.1 Perspektif Keuangan	12
2.2.2 Perspektif Pelanggan	13
2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	15
2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	16
2.4 Penelitian Terkait	24
2.5 Kerangka Pemikiran	28

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	29
3.1 Jenis Penelitian Lokasi dan Waktu Penelitian.....	29
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	29
3.3 Populasi dan Sampel	29
3.3.1 Populasi	29
3.3.2 Sampel	30
3.4 Teknik Pengumpulan Data	31
3.5 Analisis <i>Balanced Scorecard</i>	32
3.6 <i>Paired Comparison Methods</i> (Metode Perbandingan Berpasangan)	33
3.7 Analisis Kepuasan Nasabah	37
3.8 Analisis Kepuasan Kerja dan Motivasi Karyawan.....	39
3.9. Prosedur Penelitian.....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Gambaran Umum PT Bank Aceh Syariah	41
4.1.1 Sejarah Perkembangan PT Bank Aceh Syariah.....	41
4.1.2 Visi dan Misi PT Bank Aceh Syariah.....	45
4.1.3 Produk- produk PT Bank Aceh Syariah	46
4.2 Pengujian Instrumen Penelitian.....	52
4.2.1 Uji Validitas.....	52
4.2.2 Uji Reabilitas	55
4.3 Analisis Deskriptif.....	57
4.3.1 Gambaran Karakteristik Penelitian.....	57
4.3.2 Gambaran Karakteristik Karyawan	62
4.4 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam.....	66
4.4.1 Penentuan Sasaran- Sasaran Strategik <i>Balanced Scorecard</i>	66
4.4.2 Penentuan Ukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Strategik.....	69
4.4.3 Penetapan Target	71

4.5 Pengukuran Kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam tahun 2018	75
4.5.1 Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	76
4.5.2 Kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam Tahun 2018	79
BAB V KESIMPULAN	104
5.1 Kesimpulan.....	104
5.2 Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN	109
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

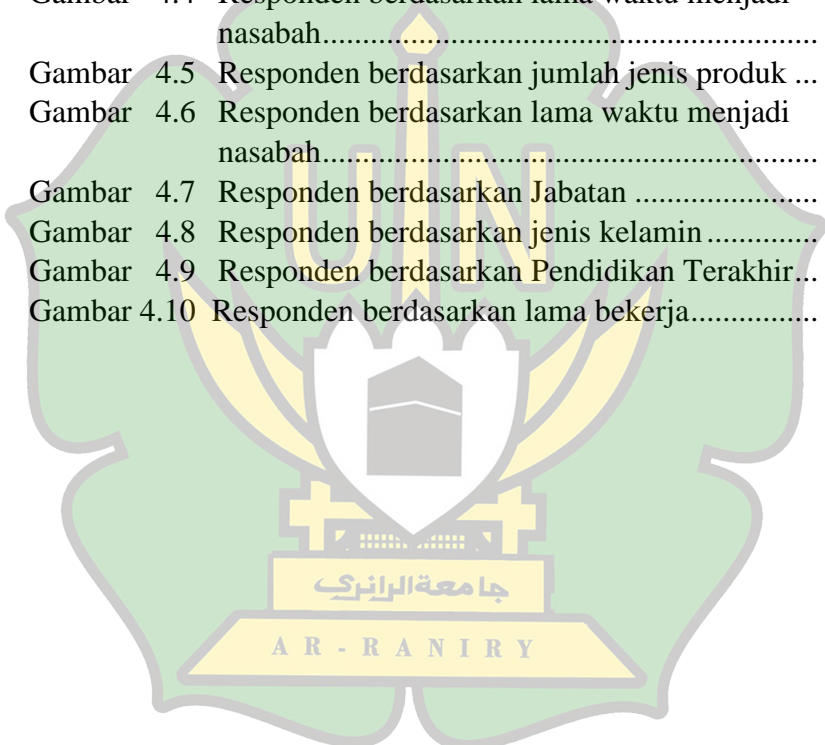
Tabel 2.1	Perbedaan Perbankan Konvensional dan Syariah.....	8
Tabel 2.2	Penelitian Terkait	25
Tabel 3.1	Model penjabaran strategi empat perspektif Balanced Scorecard	33
Tabel 3.2	Matriks perbandingan berpasangan.....	35
Tabel 3.3	Bagan pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard	37
Tabel 4.1	Uji Validitas Kuesioner Variabel reability	53
Tabel 4.2	Uji Validitas Kuesioner Variabel Responsibility.....	53
Tabel 4.3	Uji Validitas Kuesioner Variabel Assurance	54
Tabel 4.4	Uji Validitas Kuesioner Variabel Empathy.....	54
Tabel 4.5	Uji Validitas Kuesioner Variabel Tangibel	55
Tabel 4.6	Uji Reabilitas Kuesioner	56
Tabel 4.7	Target ukuran hasil sasaran strategik tahun 2018.....	74
Tabel 4.8	Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard.....	77
Tabel 4.9	Skor kepuasan responden nasabah terhadap peubah keandalan	81
Tabel 4.10	Skor kepuasan responden nasabah terhadap peubah cepat tanggap	82
Tabel 4.11	Skor kepuasan responden nasabah terhadap peubah jaminan (assurance)	83
Tabel 4.12	Skorkepuasanrespondennasabah terhadap peubah empati	84
Tabel 4.13	Skor kepuasan responden nasabah terhadap variabel kasat mata(tangible)	85
Tabel 4.14	Skor kepuasan nasabah.....	86
Tabel 4.15	Skor kepuasan responden karyawan terhadap peubah pengawasan.....	89
Tabel 4.16	Skor kepuasan karyawan terhadap peubah gaji dan fasilitas.....	89
Tabel 4.17	Skorkepuasanrespondenkaryawan terhadap peubah kebijakan.....	90

Tabel 4.18	Skor kepuasan karyawan terhadap peubah kondisi lingkungan kerja	91
Tabel 4.19	Skor kepuasan karyawan terhadap peubah hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja.....	92
Tabel 4.20	Skor kepuasan karyawan	94
Tabel 4.21	Skor motivasi responden karyawan terhadap peubah prestasi	95
Tabel 4.22	Skor motivasi responden karyawan terhadap peubah pengakuan	96
Tabel 4.23	Skor motivasi responden karyawan terhadap peubah tanggung jawab	97
Tabel 4.24	Skor motivasi responden karyawan terhadap peubah pertumbuhan	98
Tabel 4.25	Skor motivasi karyawan	99
Tabel 4.26	Pengukuran Kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam.....	100



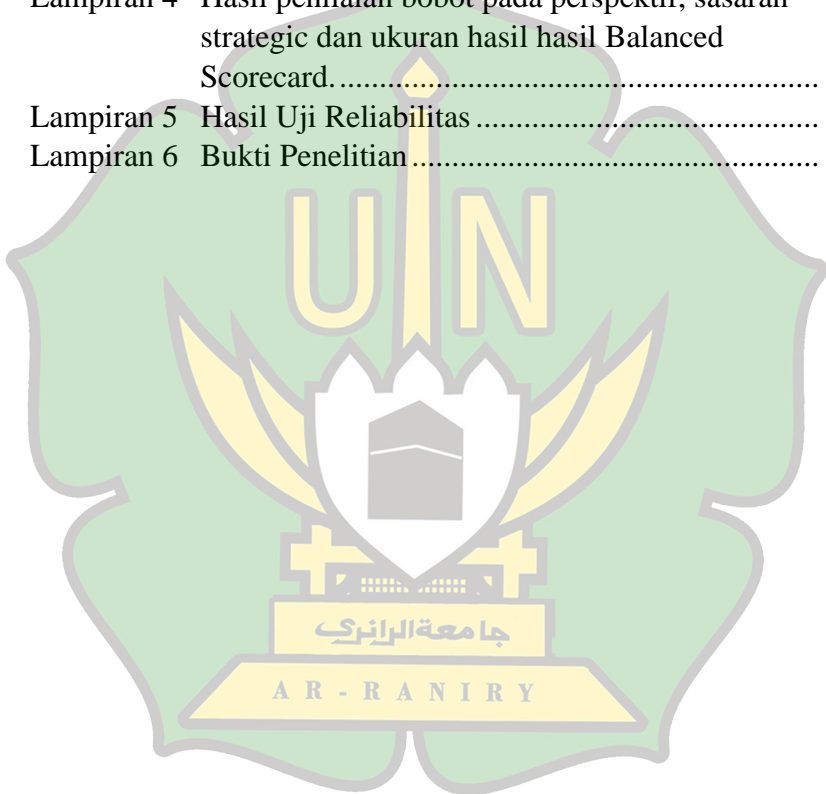
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Laba bersih PT Bank Aceh Syariah	2
Gambar 3.1	Skala 100.....	36
Gambar 3.2	Prosedur Penelitian	40
Gambar 4.1	Responden berdasarkan jenis kelamin	58
Gambar 4.2	Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir...	58
Gambar 4.3	Responden berdasarkan penghasilan perbulan .	59
Gambar 4.4	Responden berdasarkan lama waktu menjadi nasabah.....	60
Gambar 4.5	Responden berdasarkan jumlah jenis produk ...	61
Gambar 4.6	Responden berdasarkan lama waktu menjadi nasabah.....	62
Gambar 4.7	Responden berdasarkan Jabatan	63
Gambar 4.8	Responden berdasarkan jenis kelamin	64
Gambar 4.9	Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir...	64
Gambar 4.10	Responden berdasarkan lama bekerja.....	65



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Pengukuran Kepuasan Nasabah.....	110
Lampiran 2	Kuesioner Pengukuran Kepuasan Karyawan	116
Lampiran 3	Kuesioner penentuan bobot empat perspektif, sasaran strategik, indikator hasil, dan inisiatif strategi	122
Lampiran 4	Hasil penilaian bobot pada perspektif, sasaran strategic dan ukuran hasil hasil Balanced Scorecard.....	136
Lampiran 5	Hasil Uji Reliabilitas	140
Lampiran 6	Bukti Penelitian.....	142



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja adalah keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. Kinerja dikatakan berhasil harus diukur dengan suatu tolok ukur yang telah ditentukan terlebih dahulu. Dengan kata lain, kinerja adalah suatu pencapaian seseorang terhadap target yang telah ditentukan sebelumnya oleh instansi ataupun perusahaan. Kinerja dapat diukur dengan alat penilaian kinerja yang dipilih dan disepakati bersama.

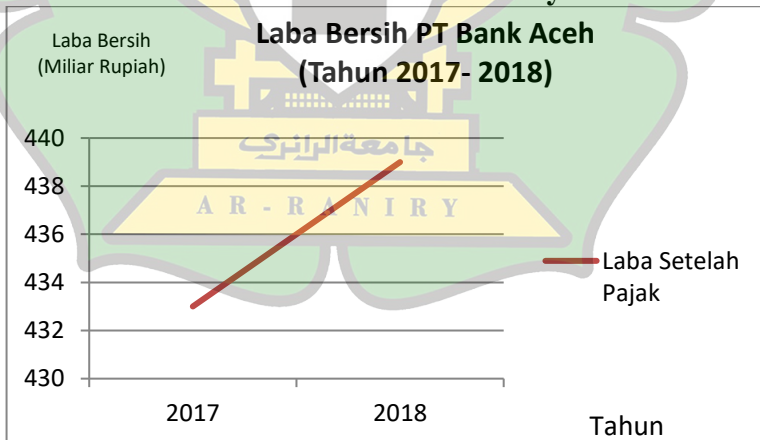
Penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui strategi yang telah diterapkan dalam perusahaan tersebut dijalankan dengan baik atau tidak. Hasil penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk memperbaiki kondisi perusahaan tersebut baik secara sistem maupun pelayanan terkait serta fasilitas. Jika perusahaan tersebut melakukan penilaian kinerja dengan baik, maka perusahaan tersebut akan meminimalisir kesalahan- kesalahan dalam manajemen organisasi secara keseluruhan.

Pada era globalisasi, sudah banyak sekali metode yang digunakan untuk menilai kinerja suatu instansi atau perusahaan. Salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah Balanced Scorecard. Metode Balanced Scorecard ini merupakan metode yang paling banyak diminati perusahaan/ instansi di Indonesia khususnya. Balanced Scorecard merupakan

kumpulan pengukuran kinerja yang telah terintegrasi yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan secara keseluruhan. Balanced Scorecard memiliki keunggulan jika dibandingkan dengan metode pengukuran kinerja lainnya. Hal ini disebabkan karena Balanced Scorecard dapat mengukur kinerja secara keseluruhan meliputi keuangan dan non- keuangan yang merupakan pendorong keuangan.

Meskipun Balanced Scorecard memiliki empat perspektif, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian yang utama. Alasannya karena keuangan merupakan hal yang menjadi tujuan dibangun suatu perusahaan dengan mengharapkan keuntungan dari tindakan ekonomi. Indikator tingkat keuntungan diukur dengan nilai profitabilitas.

Gambar 1.1
Laba bersih PT Bank Aceh Syariah



Sumber data: acehtribunnews.com

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat dijelaskan bahwa laba setelah pajak (laba bersih) yang diperoleh PT Bank Aceh Syariah

pada tahun 2017- 2018 terus mengalami pertumbuhan yang melonjak setelah bank tersebut dokonversi dari bank konvensional menjadi bank syariah sejak 6 Oktober tahun 2016. Adapun laba setelah potong pajak yang diperoleh PT Bank Aceh pada tahun 2018 adalah 439 miliar, naik 1,35% dibandingkan dengan tahun 2017 yaitu 433 miliar.

Dalam berita lain yang dimuat oleh Aceh Tribun News, selama dua tahun terakhir yaitu 1 Oktober 2016- 1 Oktober 2017 mencapai 394 miliar rupiah. Sedangkan pada tahun sebelumnya keuntungan yang diperoleh Bank Aceh tercatat hanya 21 miliar saja. Selain itu, jumlah tabungan Bank Aceh Syariah pada saat ini meningkat dari sebelumnya Rp. 4,92 triliun kini berjumlah Rp. 5,40 triliun.

Meningkatnya keuntungan yang diperoleh oleh PT Bank Aceh, tidak terlepas dari kemampuan Bank Aceh dalam kinerjanya. Dalam kasus ini, PT Bank Aceh diketahui telah menggunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan Balance Scorecard. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti ingin menganalisis pengukuran kinerja PT Bank Aceh Cabang Pembantu Darussalam dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard di salah satu cabang pembantu yaitu PT Bank Aceh Cabang Pembantu Darussalam.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana kinerja PT Bank Aceh Kantor Cabang Pembantu Darussalam menggunakan pengukuran kinerja Balanced Scorecard?”.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk melihat kinerja PT Bank Aceh Kantor Cabang Pembantu Darussalam menggunakan pengukuran kinerja Balanced Scorecard.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari melakukan penelitian ini adalah :

1. Manfaat akademik

Memberi tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai pentingnya pengukuran kinerja serta dapat digunakan sebagai tambahan informasi terhadap ilmu pengetahuan.

2. Manfaat praktik

Diharapkan dengan adanya pengukuran kinerja dapat memberi bahan masukan kepada PT Bank Aceh Kantor Cabang Pembantu Darussalam sekaligus pertimbangan dalam menggunakan metode Balance Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja.

3. Manfaat kontribusi kebijakan

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat membantu PT Bank Aceh Kantor Cabang Pembantu Darussalam untuk membuat kebijakan- kebijakan yang sesuai dengan visi dan misi PT Bank Aceh Kantor Cabang Pembantu Darussalam.

1.5. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai isi dari proposal dengan susunan yang sistematis dan komprehensif. Sistematika pembahasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang landasan teori mengenai pengertian pengukuran kinerja, Balanced Scorecard yang terdiri dari empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, Balanced

Scorecard, Paired Comparison Methods, analisis kepuasan nasabah, analisis kepuasan kerja dan motivasi karyawan, kerangka penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum PT Bank Aceh Syariah, Perancangan Balanced Scorecard PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam dan Pengukuran Kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam.

BAB V KESIMPULAN

Menjelaskan tentang kesimpulan dari penelitian ini.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pebankan Syariah

UU No. 21 Tahun 2008 pasal 1 ayat 7 menyatakan bahwa bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Prinsip syariah berarti perjanjian yang dijalankan berdasarkan nilai- nilai islam. Menurut UU No. 7 Tahun 1992, prinsip syariah merupakan sebuah aturan perjanjian berlandaskan hukum Islam antara bank dengan pihak lain untuk menyimpan dana atau pembiayaan untuk kegiatan usaha yang dinyatakan sesuai dengan syariah

Menurut Arif (2002) dalam buku Karim (2010) menuliskan bahwa bank syaria'ah didirikan dengan tujuan untuk mempromosikan dan mengembangkan penerapan prinsip- prinsip Islam, syaria'ah dan tradisinya ke dalam transaksi keuangan dan perbankan serta bisnis lain yang terkait. Adiwarmanto juga menambahkan bahwa prinsip utama yang diikuti oleh bank Islam itu adalah: larangan riba dalam berbagai bentuk transaksi, melakukan kegiatan usaha dan perdagangan berdasarkan perolehan keuntungan yang sah dan mengalokasikan zakat.

Antonio (2001) menyatakan bahwa pengertian riba menurut bahasa adalah tambahan, akan tetapi yang dimaksud dengan riba di dalam ayat Qur'ani adalah setiap tambahan yang diambil dengan

tidak adanya suatu transaksi pengganti atau penyeimbang yang dibenarkan atau dibolehkan oleh hukum syariah.

Perbedaan perbankan konvensional dan syariah adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Perbedaan Perbankan Konvensional dan Syariah

No	Bank Islam	Bank Konvensional
1	Melakukan investasi-investasi yang halal saja.	Investasi halal- haram.
2	Berdasarkan prinsip bagi hasil, jual- beli atau sewa.	Memakai perangkat bunga.
3	Profit dan falah oriented.	Profit oriented.
4	Hubungan dengan nasabah dalam bentuk hubungan kemitraan.	Hubungan dengan nasabah dalam bentuk hubungan debitor- debitor.
5	Penghimpunan dan penyaluran dana harus sesuai dengan fatwa Dewan Pengawas Syariah.	Tidak terdapat dewan sejenis.

Sumber: Syafi'i Antonio, Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik (2001)

2.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dalam Heri (2017) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dilakukan untuk melihat tingkat keberhasilan yang diperoleh oleh perusahaan dalam menjalankan

strategi perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

Koesomowidjojo (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja dalam suatu perusahaan atau unit bisnis organisasi tentunya dilakukan dengan harapan agar hasil penilaian kinerja tersebut dapat digunakan sebagai cara untuk menilai kemajuan kerja karyawan yang berdampak pada kemajuan organisasi. Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka perusahaan dapat meminimalisir kesalahan manajemen secara keseluruhan.

Heri (2017) pada bukunya dikatakan pengukuran kinerja yang efektif memiliki beberapa karakteristik, yaitu :

- a. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.
- b. Perusahaan perlu mempertimbangkan waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh perusahaan. Dengan kata lain, pengeluaran biaya pengukuran kinerja tidak boleh merugikan perusahaan.
- c. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan efek yang mungkin pada individu yang dievaluasi.
- d. Pengukuran kinerja merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, karena itu kesalahan dalam pengukuran perlu dihindari agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Secara umum, Heri (2017) menyatakan pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Perusahaan dapat memanfaatkan pengukuran kinerja sebagai alat untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, transfer atau pemberhentian.
- c. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
- d. Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan bagi karyawan.
- e. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Pengukuran kinerja memiliki kelemahan jika ukuran-ukuran tersebut salah. Ukuran kinerja yang salah dapat mengakibatkan:

- a. Melemahkan tujuan akan strategi yang telah disusun.
- b. Dapat terjadi kesalah pahaman antara departemen yang satu dengan yang lainnya.

- c. Mendorong manusia menggunakan waktu dan usahanya untuk aktivitas- aktivitas yang tidak relevan dan tidak bernilai tambah bagi para konsumen dan *stakeholder*-nya.

2.3 *Balanced Scorecard*

Asal- muasal penciptaan ide dan metodologi *Scorecard* dimulai pada tahun 1990 oleh Kaplan dan Norton yang saat itu memimpin suatu studi terhadap 10 perusahaan termasuk perusahaan besar Apple Computer, Hewlett Packard dan CIGNA. Studi ini dilakukan untuk mencari kesadaran yang tumbuh antara para pemimpin perusahaan tentang ketidakcukupan matriks keuangan. Pendekatan analog menjadi pertimbangan kelompok studi tersebut sebagai awal yang menjanjikan untuk suatu pengukuran yang seimbang yang baru. Dari hasil penelitian tersebut, Kaplan dan Norton kemudian memformulasikan generasi *Balanced Scorecard* yang pertama. (Creelman&Makhijani, 2012: 14-15)

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang. Sedangkan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang/kelompok. Melalui kartu skor, seseorang/kelompok akan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara apa yang telah direncanakan. Sedangkan *balanced* menggambarkan bahwa kinerja seseorang/ kelompok akan diukur secara berimbang, yaitu dari aspek keuangan dan *non-*

keuangan, sisi internal dan eksternal, perspektif orang dan proses, jangka pendek dan jangka panjang. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Heri,2017).

2.2.1 Perspektif Keuangan

Menurut Koesomowidjojo (2017) dalam perspektif ini, kinerja keuangan tetap digunakan untuk mengukur apakah dalam strategi organisasi, implementasi strategi hingga pelaksanaan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Pada perspektif ini, tujuan dan ukuran keuangan harus dapat berperan ganda sehingga pada akhirnya dapat menentukan strategi, sasaran akhir dari sebuah tujuan yang telah disusun.

Dalam perspektif ini, kinerja keuangan tetap digunakan untuk mengukur apakah dalam strategi organisasi, implementasi strategi hingga pelaksanaan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Pada perspektif ini, tujuan dan ukuran keuangan harus dapat berperan ganda sehingga pada akhirnya dapat menentukan strategi, sasaran akhir dari sebuah tujuan yang telah disusun. Sebagai alat bantu untuk melakukan analisis rasio keuangan yang menjadi jantung dari manajer organisasi untuk memahami kekuatan

dan kelemahan organisasi dalam perspektif keuangan, organisasi akan berusaha melakukan analisis atas gambaran posisi keuangan yang akan dibandingkan melalui rasio- rasio keuangan sebagai berikut.

2.2.2 Perspektif Pelanggan

Menurut Koesomowidjojo (2017) Perspektif pelanggan adalah salah satu indikator yang cukup menentukan organisasi meraih tujuan. Perspektif pelanggan memandang bahwa dalam melakukan perhitungan kinerja suatu organisasi dengan melihat seberapa besar angka kepuasan pelanggan yang didapatkan dari pelayanan yang diberikan organisasi. Dengan mengetahui angka ini, organisasi dapat mengetahui agar tingkat kepuasan konsumen karena besar kecilnya tingkat kepuasan konsumen akan menentukan apakah konsumen akan beralih/ tidak beralih dalam menggunakan produk/ jasa yang ditawarkan organisasi.

Secara singkat, perspektif pelanggan memandang bahwa dalam melakukan perhitungan kinerja suatu organisasi dengan melihat seberapa besar angka kepuasan pelanggan yang didapatkan dari pelayanan yang diberikan organisasi. Dengan mengetahui angka ini , organisasi dapat mengetahui angka tingkat kepuasan konsumen karena besar kecilnya tingkat kepuasan konsumen akan menentukan apakah konsumen akan beralih/ tidak beralih dalam menggunakan produk/ jasa yang ditawarkan organisasi.

Hery (2017) mengatakan bahwa jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi segmentasi pelanggan dan pasar mana yang akan dimasuki untuk bersaing. Perspektif pelanggan mengukur seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.

Terdapat beberapa tolak ukur kinerja perusahaan yang berkaitan dengan perspektif pelanggan, yang terdiri dari:

- a. *Market Share* (pangsa pasar), mengukur besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.
- b. *Customer Retention* (Referensi pelanggan), mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama.
- c. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan), mengukur kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru.
- d. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan), mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- e. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan), mengukur tingkat keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan atas suatu segmen pasar tertentu.

Koesomowidjojo (2017) mengatakan bahwa untuk melihat seberapa besar angka kepuasan pelanggan yang didapatkan dari

pelayanan yang diberikan oleh organisasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Mengukur perspektif pelanggan
- b. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan

Tolak ukur kinerja pada saat mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu: tingkat kepuasan konsumen, profitabilitas konsumen dan *market share*.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Koesomowidjojo (2017) Proses bisnis internal merupakan satu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan seringkali juga disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Pada rantai nilai ini akan terdiri atas perencanaan, produksi, layanan purna jual, bahkan hingga jaminan keamanan dan kesehatan mulai dari produksi tersebut dikembangkan hingga sampai ke tangan konsumen.

Perusahaan akan mengembangkan tujuan dalam perspektif proses bisnis internal setelah menetapkan terlebih dahulu tujuan dan tolak ukur pada perspektif keuangan dan pelanggan. Melalui proses ini akan memungkinkan bagi perusahaan untuk mencari dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang telah ditargetkan. Perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Pada akhirnya, fokus bisnis internal adalah juga terkait dengan tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat pencapaian sasaran keuangan.

Secara umum, pengukuran dalam bentuk produk dapat digolongkan menjadi tiga bagian yaitu:

- a. Kualitas, pengukuran yang digunakan dapat bersifat keuangan dan *non*-keuangan.
- b. Biaya, kini perusahaan mulai menggunakan konsep *Activity Based Management* (ABM) di mana perusahaan mengelompokkan aktivitas- aktivitas yang memiliki nilai tambah, sehingga dapat diidentifikasi efisien dan efektifitas perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Tolak ukur yang digunakan misalnya penyimpangan biaya produksi aktual terhadap anggaran biaya produksi.
- c. Waktu, konsumen menganggap penyelesaian pesanan yang tepat waktu sebagai faktor penting untuk melihat kinerja produksi perusahaan.

2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal. Untuk mampu berubah, tumbuh dan berkembang, terdapat 3 kategori utama yang akan dianalisis dan diukur antara lain:

1. Infrastruktur teknologi

Tersedianya kualitas dan kuantitas karyawan yang unggul daripada organisasi lainnya tidak akan dapat menjamin bahwa suatu organisasi dapat berubah, tumbuh, dan

berkembang tanpa memperhatikan tersedianya teknologi yang mendukung dan terbaik.

2. Kultur organisasi

Kultur organisasi akan membentuk karakter karyawan yang bekerja di dalamnya. Sangat penting bagi organisasi yang menginginkan tetap tumbuh dan berkembang untuk menciptakan kultur organisasi yang nyaman, memberikan motivasi dan inisiatif sebesar- besarnya kepada karyawan dengan tetap menyeimbangkan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi.

3. Kompetensi karyawan

Kompetensi karyawan memiliki peran sangat penting untuk tetap menjaga agar organisasi berubah, tumbuh dan berkembang sehingga organisasi akan melakukan pengukuran yang berkaitan dengan kompetensi karyawan antara lain:

a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Herzberg mengatakan dalam buku Koesomowidjojo (2017) faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan antara lain sebagai berikut:

- Faktor motivasi

Faktor ini berhubungan dengan hal- hal yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri (intristik) seperti penghargaan organisasi atas prestasi karyawan, keberhasilan karyawan dalam

menyelesaikan pekerjaannya, tanggung jawab kerja, dan kesempatan karyawan dalam mengembangkan potensi diri.

- Faktor *Hygiene*

Faktor ini berhubungan dengan hal-hal yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan karyawan (ekstrinsik) seperti lingkungan kerja, perasaan nyaman dan aman dalam bekerja, hubungan antarpribadi (karyawan-karyawan; karyawan-atasan), kebijakan organisasi, dan lain sebagainya.

b) Tingkat Produktifitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan akan sangat berpengaruh pada pertumbuhan organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memfokuskan pada sumber daya manusia yang memfokuskan pada sumber daya manusia akan menganalisis bagaimana dampak usaha peningkatan moral, kondisi lingkungan kerja, keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan konsumen.

c) Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan

Pada rasio tingkat persentase pelatihan karyawan organisasi akan mengukur besarnya persentase karyawan yang memiliki keahlian dan terampil sehingga dapat menambah tingkat pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Semakin besar jumlah

karyawan yang akan diberikan pelatihan, akan meningkatkan jumlah karyawan yang memiliki keterampilan sesuai harapan organisasi.

Organisasi yang memanfaatkan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen mempertimbangkan beberapa kelebihan, antara lain:

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi

Penggunaan *Balanced Scorecard* akan dapat mempermudah organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Empat perspektif dalam pengukuran kinerja mendorong organisasi melalui 4 perspektif tersebut.

- 2) Bersifat komprehensif

Aspek- aspek yang dinilai dalam *Balanced Scorecard* tidak hanya berkuat pada penilaian kuantitatif, tetapi juga kualitatif. Selain itu, dalam pengukuran kinerja ini tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan saja, tetapi juga tiga perspektif lainnya yang telah dijelaskan sebelumnya.

- 3) Memiliki hubungan yang koheren antara strategi yang dirumuskan dengan hasil perencanaan strategik

Sasaran strategi yang koheren dalam suatu sistem perencanaan strategik akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bertanggung jawab dalam menumbuhkan inisiatif strategik, baik itu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal maupun pertumbuhan dan pembelajaran.

4) Seimbang

Seimbang dalam penyusunan sistem perencanaan strategik akan menjadi hal mutlak dalam menghasilkan kinerja keuangan yang sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

5) Terukur

Sasaran strategik yang terukur dalam perencanaan strategik akan menghasilkan tercapainya berbagai sasaran strategik yang telah dihasilkan oleh suatu sistem dalam organisasi.

6) Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategik

Empat perspektif yang komprehensif dan terukur dalam *Balanced Scorecard* akan mempermudah organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelompokkan hasil dari umpan balik sebagai dasar pengambilan keputusan.

- 7) Adanya kesamaan dan keseimbangan pengukuran antara *hard objectives measure* dan *softer more subjective measure*.

Pernyataan ini berarti bahwa *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran hasil yang objektif dan mudah didapatkan, yaitu yang berasal dari ukuran perspektif finansial serta menggunakan ukuran hasil subektif (ukuran yang sulit didapatkan) yang berasal dari ukuran hasil pada pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

- 8) Keseimbangan

Balanced Scorecard menjadikan *lag indicator* (kinerja masa lalu yang berorientasi pada ukuran hasil untuk mengukur pencapaian tujuan) dan *leadindicator* (kinerja masa depan yang berorientasi pada ukuran pemicu hasil sebagai petunjuk sebab tercapainya ukuran hasil) sebagai tolak ukurnya.

Menurut Koesomowidjojo (2017) bahwa ada empat faktor penghambat terlaksananya implementasi sistem manajemen kinerja yang terintegrasi. Keempat faktor penghambat pada *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

a. Hambatan visi

Karyawan dalam organisasi masih banyak yang belum memahami dan mengerti visi, misi dan strategi organisasi dimana mereka bekerja. Minimnya pemahaman akan tiga hal tersebut dapat menyebabkan karyawan tidak memiliki naluri “*sense of belonging*” terhadap organisasi. Ketiadaan rasa memiliki atas organisasi akan membuat karyawan tidak akan mau tahu akan kondisi naik turunnya kinerja yang dimilikinya atau kelompoknya. Dengan demikian, karyawan hanya akan bekerja sesuai tugasnya, datang dan pulang tepat waktu, serta menerima kompensasi tanpa memiliki keinginan untuk mengevaluasi diri sendiri dengan prestasi kerja yang didapatnya selama bekerja.

b. Hambatan orang

Hambatan orang sama halnya dengan hambatan visi yang akan menyentuh ranah kesadaran dari pribadi masing-masing karyawan. Dari hasil *survey* menunjukkan bahwa hanya ada sekitar 25% dari manajer memiliki insentif yang terkait dengan strategi organisasi dimana mereka bernaung. Ini berarti suatu organisasi tidak menghubungkan pencapaian kinerja karyawan dengan sistem *reward* dan *punishment* yang diberlakukan. Tanpa adanya motivasi yang memadai untuk meningkatkan kinerja, mustahil apabila suatu organisasi dapat mencapai kinerja organisasi sesuai yang diharapkan.

c. Hambatan sumber daya

Sumber daya yang dianggap dapat menghambat proses pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* adalah sumber daya energi, sesuatu yang seringkali tidak diperhitungkan dapat mendukung hal strategis dalam organisasi. Misalnya energi listrik yang digunakan sebagai sumber daya vital bagi organisasi seringkali tidak diperhitungkan sehingga pemborosan anggaran untuk penggunaan energi listrik dalam organisasi dianggap biasa saja.

d. Hambatan manajemen

Ketidakmampuan manajemen dalam memahami dan melaksanakan *Balanced Scorecard*.seringkali manajemen terlalu sedikit menggunakan waktu untuk membahas strategi organisasi, tetapi banyak membuang waktu pada pembuatan keputusan yang sifatnya taktis jangka pendek.

e. Kegagalan organisasi dalam menyusun peta strategi

Kegagalan organisasi dalam menyusun peta strategi yang mudah digambarkan dan dipahami. Peta strategi bisa memvisualisasikan dan mengomunikasikan strategi melalui hipotesis hubungan sebab akibat antara *performance drivers*dengan *outcomes* sebagai umpan balik yang diharapkan. Kegagalan ini tentunya akan berimbas pada gagalnya mengembangkan hubungan sebab akibat pada unit sekecil organisasi.

2.4 Penelitian Terkait

Suprpto dkk (2009) penelitian ini tentang Penerapan Balance Scorecard untuk Pengukuran Kinerja pada Usaha Kecil dan Menengah: Bukti dari Layanan Kesehatan Malaysia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Balance Scorecard dapat digunakan dalam UKM Malaysia.

Anifah (2009) melakukan penelitian yang memperoleh hasil penelitian sebagai berikut: kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo mengalami peningkatan dari waktu ke waktu selama periode 2003- 2007. Kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo menampakkan adanya perbedaan pada perspektif keuangan, perspektif internal bisnis dan perspektif pelanggan tidak terlihat adanya perbedaan yang menonjol.

Hernanto (2009) meneliti tentang Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor. Hasil yang di peroleh dari penelitian ini adalah keberhasilan pencapaian sasaran strategik pada perspektif keuangan ditunjukkan dengan adanya penurunan biaya operasional dan pertumbuhan dana pihak ketiga (DPK). Dan kinerja BSM Cabang Bogor tahun 2008 termasuk kategori baik.

Nasution (2017) tentang Analisis Penelitian Kinerja Perbankan Syariah dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung 2010- 2015). Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah kinerja pada perspektif keuangan secara umum

menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik, namun butuh perhatian khusus untuk rasio FDR yang cenderung menurun disebabkan kurang modal. Tingkat kepuasan nasabah juga menunjukkan hasil yang cukup baik. Begitu pula dengan perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 2.2
Penelitian Terkait

No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Penerapan Balance Scorecard untuk Pengukuran Kinerja pada Usaha Kecil dan Menengah: Bukti dari Layanan Kesehatan Malaysia. (Budi Suprpto, dkk, 2009)	Pengukuran kinerja dengan konsep <i>Balanced Scorecard</i> (perspektif keuangan, pelanggan proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) pada Usaha Kecil dan Menengah.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Balance Scorecard dapat digunakan dalam UKM Malaysia.
2	Analisis Kinerja Koperasi <i>Baitul Maal Wat Tamwil</i> (BMT) Menggunakan Pendekatan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo Pasuruan) (Anifah, 2009)	Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan).	Penelitian ini menunjukkan Kinerjanya BMT Kraton dan BMT Wonorejo mengalami peningkatan dari waktu ke waktu

			selama periode 2003- 2007.
3	Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor (Hernanto: 2009)	<p>1. Rancangan sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC.</p> <p>2. Pencapaian kinerja pada tahun 2008 dengan pendekatan BSC.</p>	Hasil dari penelitian ini adalah keberhasilan pencapaian sasaran strategik pada perspektif keuangan ditunjukkan dengan adanya penurunan biaya operasional dan pertumbuhan dana pihak ketiga (DPK). Dan kinerja BSM Cabang Bogor tahun 2008 termasuk kategori baik.
4	Analisis Penelitian Kinerja Perbankan Syariah dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung 2010- 2015) (Nasution: 2017)	<p>1. Penilaian kinerja organisasi</p> <p>2. Hubungan dengan ekonomi Islam menggunakan konsep <i>Balanced Scorecard</i>.</p>	Kinerja pada perspektif keuangan secara umum menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik, namun butuh perhatian khusus untuk rasio FDR yang cenderung

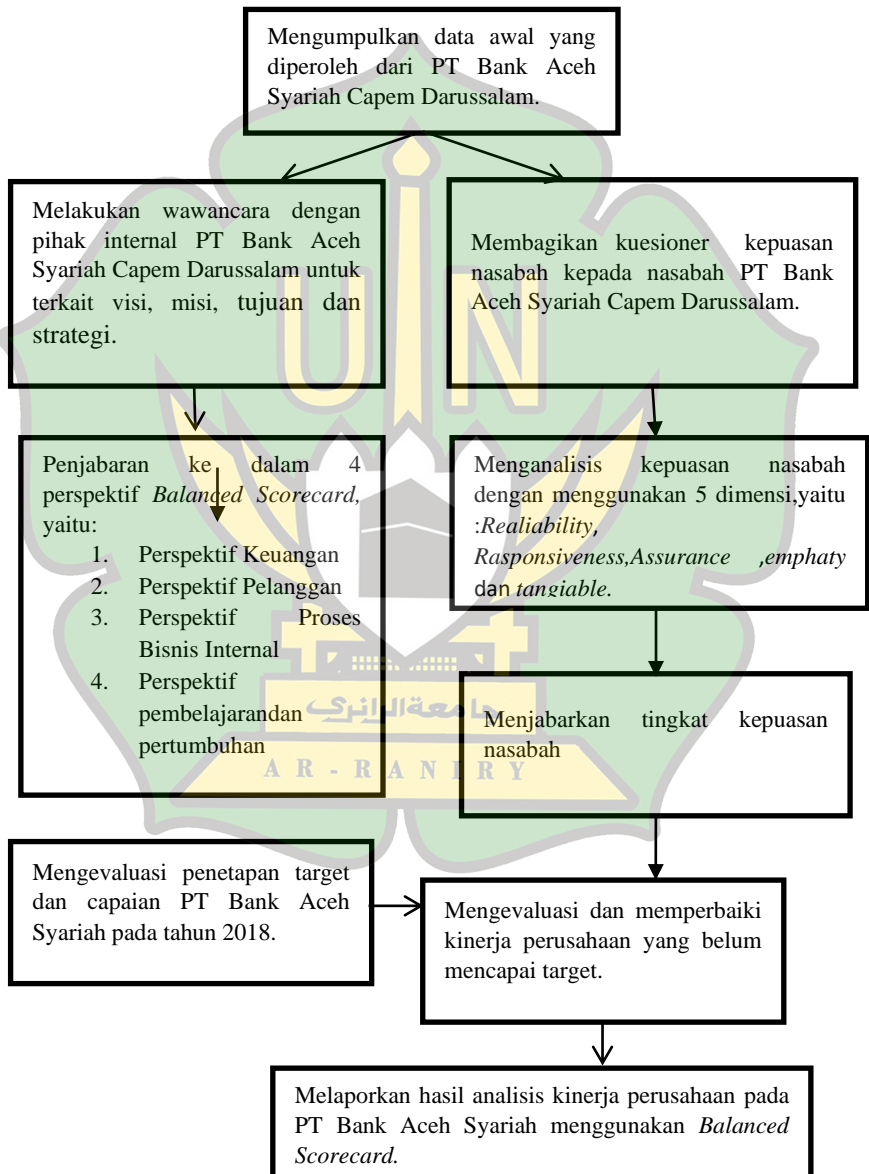
		<p>menurun disebabkan kurang modal. Tingkat kepuasan nasabah juga menunjukkan hasil yang cukup baik. begitu pula dengan perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertubuhan dan pembelajaran.</p>
--	--	---



2.5 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian Lokasi dan Waktu Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat kuantitatif dan kualitatif dengan menjabarkan persepsi nasabah dan karyawan untuk mendapatkan penjabaran sesuai dengan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari hingga Juni 2019 di PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah seluruh individu yang akan dikenal sasaran generalisasi dari sampel yang akan diambil dalam suatu penelitian (Nursalam, 2011). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh nasabah (eksternal) serta karyawan dan pimpinan (internal) PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam yang berjumlah 12747 orang dari pihak eksternal 12 orang dari pihak internal.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang ciri- cirinya yang diselidiki atau diukur (Sumantri, 2011). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \dots\dots(1)$$

Dimana :

n = ukuran contoh

N = ukuran populasi

e = nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan atau persen ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan contoh populasi. Nilai e yang digunakan sebesar 10 persen (nilai kritis untuk penelitian deskriptif).

$$n \text{ nasabah} = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n \text{ nasabah} = \frac{12767}{1+12767(0,1)^2}$$

$$n \text{ nasabah} = \frac{12767}{1+127.67}$$

$$n \text{ nasabah} = 99,223$$

Berdasarkan rumus tersebut, nasabah yang dipilih sebagai responden penelitian ini berjumlah 100 orang. Sedangkan untuk karyawan yang dipilih sebagai responden pada penelitian ini berjumlah 12 orang.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Menurut Burhan Bungin (2005) penelitian kuantitatif dengan format deskriptif bertujuan untuk menjelaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu penelitian lapangan (*file research*).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 orang nasabah yang menjadi sampel dari penelitian ini dan 12 orang yang terdiri dari pimpinan dan karyawan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan mewawancarai Pimpinan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam, melihat web publikasi milik PT Bank Aceh Syariah, artikel jurnal, dll.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan pendataan sama seperti penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Hernanto (2010), meliputi:

- a) Teknik wawancara yaitu dengan melakukan wawancara kepada pihak- pihak yang berkaitan dengan perusahaan seperti kepala cabang dan karyawan pada PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam. Wawancara dilakukan agar bisa memperoleh informasi tentang target, pembobotan, sasaran serta ukuran strategik yang mendukung rancaangan *Balanced Scorecard*. Pertanyaan yang akan ditanyakan

dalam wawancara sesuai dengan penelitian skripsi yang telah dilakukan oleh Hernanto (2009) terdapat pada lampiran 3.

- b) Menyebarkan kuesioner kepada karyawan sebagai acuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Daftar pertanyaan yang akan ditanyakan dalam kuesioner tertulis dalam lampiran 2. Sedangkan untuk perspektif pelanggan, kuesioner akan disebarkan kepada nasabah. Kuesioner yang diberikan kepada nasabah yang telah dipilih, terdapat dalam lampiran 1. Pertanyaan dalam kuesioner sesuai dengan kuesioner dalam penelitian Hernanto dalam skripsinya pada tahun 2009.
- c) Teknik kepustakaan diperoleh dengan mendapatkan informasi dengan cara membaca, mempelajari dan mengutip dari buku, skripsi, internet dan lain sebagainya.

3.5 Analisis *Balanced Scorecard*

Setelah perumusan strategi dilakukan, tahap selanjutnya adalah penjabaran strategi yang telah ditentukan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Penjabaran ini dilakukan untuk menetapkan ukuran strategi, sasaran strategi dan inisiatif strategi yang didasari oleh empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penjabaran kedalam empat perspektif ini dilakukan dengan

memperhatikan visi, misi dan tujuan dari PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam.

Tabel 3.1
Model penjabaran strategi empat perspektif Balanced Scorecard

Sasaran Strategik	Ukuran		Inisiatif Strategi
	Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Pemicu Kerja (<i>Lead Indicator</i>)	
perspektif keuangan			
perspektif pelanggan			
perspektif proses bisnis internal			
perspektif pembelajaran dan pertumbuhan			

Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

3.6 *Paired Comparison Methods* (Metode Perbandingan Berpasangan)

Metode ini merupakan metode yang digunakan untuk menentukan bobot tiap- tiap indikator yang ada pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Bobot ditentukan berdasarkan

tingkat kepentingan terhadap suatu perusahaan. Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi dengan pihak manajemen atau seseorang yang ahli. Untuk memberi bobot pada tiap perspektif, sasaran, serta ukuran hasil utama diperlukan langkah- langkah sebagai berikut:

- 1) Membandingkan antara satu unsur (perspektif, sasaran, dan ukuran hasil)dengan unsur lainnya dalam bentuk tabel. Untuk membandingkannya dilakukan dengan memberikan nilai pada skala 1-5. (tabel 3.2)

Nilai 1, jika suatu unsur dianggap tidak penting dengan unsur pembanding.

Nilai 2, jika suatu unsur dianggap kurang penting dibandingkan dengan unsur pembanding.

Nilai 3, jika kedua unsur sama pentingnya.

Nilai 4, jika suatu unsur dianggap lebih penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

Nilai 5, jika suatu unsur dianggap sangat penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

Selanjutnya, nilai unsur yang telah dibandingkan akan diisi ke dalam sel Aij. perbandingan antara kedua unsur yang sama tidak diberi nilai untuk sasaran yang hanya memiliki suatu ukuran, maka bobot dari ukuran tersebut disamakan dengan bobot sasarannya.

- 2) Memberi nilai kebalikan dari hasil perbandingan pada langkah satu untuk mengisi sel A_{ij} , contohnya seperti nilai 2 kebalikan dari nilai 4.
- 3) Setiap masing- masing nilai unsur tiap baris dan kolom dijumlahkan. Kemudian hasil penjumlahan tersebut dijumlahkan seluruhnya.
- 4) Menghitung bobot untuk tiap- tiap unsur dengan cara membandingkan total nilai masing- masing unsur dengan jumlah total nilai. Lalu dikalikan dengan persen. Berikut adalah rumus untuk menghitung nilai bobot dalam *Balanced Scorecard*:

$$\text{Bobot } A_{ij} = \frac{\sum A_i}{\sum A_{ij}} \times 100\% \dots\dots(2)$$

Tabel 3 2
Matriks perbandingan berpasangan

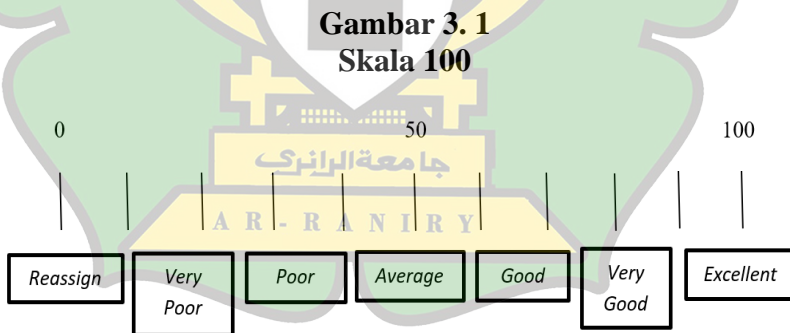
Perspektif/ inisiatif strategi	A1	A2	A3	...	Aj	Σ	Bobot
A1		A12	A13		A1j		
A2	A21				A2j		
A3	A31				A3j		
...							
Ai	Ai1	Ai2	Ai3		Aij		

Setelah bobot masing- masing unsur diperoleh, maka selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja tersebut dilakukan

dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran hasil manajemen perusahaan selama tahun yang dikaji dalam penelitian terhadap target yang sebelumnya telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Rumus untuk mencari pencapaian ukuran hasil dalam *Balanced Scorecard*:

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{Hasil yang diperoleh pada periode (t)}}{\text{Target}} \times 100\% \dots(3)$$

Setelah menghitung tingkat pencapaian, langkah selanjutnya adalah menghitung skor kinerja yang dihasilkan dari masing- masing ukuran hasil. Skor kinerja diperoleh dengan cara mengalikan tingkat pencapaian dengan bobot yang telah ditetapkan. Menurut Salterio dalam Puspita (2017), hasil pengukuran skor total kemudian dibandingkan dengan skala 100. Skala tersebut menunjukkan kinerja organisasi yang diteliti, yaitu:



Keempat perspektif, sasaran strategik dan indikator hasil yang telah diberi bobot kemudian akan disajikan dalam bentuk bagan pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* seperti pada berikut.

Tabel 3.3
Bagan pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard

Sasaran strategis	indikator hasil	realisasi 200x	target 200x	tingkat pencapaian	Bobot	Skor
Perspektif Keuangan (F)						
Perspektif Pelanggan (C)						
Perspektif Proses Bisnis Internal (I)						
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (G)						

3.7 Analisis Kepuasan Nasabah

Tolak ukur pencapaian sasaran strategis dalam perspektif pelanggan dapat diketahui dengan melakukan analisis kepuasan nasabah. Perusahaan akan menjadi lebih unggul apabila perusahaan memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas dibandingkan dengan perusahaan yang menjadi pesaingnya.

Ciri- ciri pelayanan yang berkualitas menurut Rangkuti (2003) dapat dinilai dari lima dimensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keandalan (*Realiability*) yaitu perusahaan memiliki kemampuan untuk memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan kepada pelanggan/ konsumen.
- 2) Cepat tanggap (*Rasponsiveness*) yaitu perusahaan memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan kepada konsumen dengan cepat dan tepat.
- 3) Jaminan dan kepastian (*Assurance*) yaitu pengetahuan, sopansantun, serta kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya konsumen terhadap perusahaan.
- 4) Empati (*emphaty*) yaitu karyawan yang bekerja pada perusahaan mampu memahami apa yang dibutuhkan oleh konsumen, serta kepedulian karyawan terhadap konsumen.
- 5) Kasat mata (*tangible*) yaitu penampilan fisik seperti peralatan, karyawan dan sarana komunikasi.

Kelima dimensi tersebut dituangkan dalam bentuk kuesioner yang akan dibagikan kepada responden yang telah dipilih. Untuk melihat kepuasan nasabah, peneliti menggunakan penilaian berdasarkan Skala Likert seperti yang digunakan pada penelitian sebelumnya oleh Hernanti pada tahun 2009, yaitu sebagai berikut:

- 1 = tidak puas
- 2 = kurang puas
- 3 = cukup puas
- 4 = puas

5 = sangat puas

3.8 Analisis Kepuasan Kerja dan Motivasi Karyawan

Herzberg mengatakan dalam buku Koesomowidjojo (2017) faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan terdiri dari motivator dan *hygiene*. Faktor motivasi seperti penghargaan organisasi atas prestasi karyawan, keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, tanggung jawab kerja, dan kesempatan karyawan dalam mengembangkan potensi diri. Sedangkan faktor *hygiene* berhubungan dengan hal-hal yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan karyawan (ekstrinsik) seperti lingkungan kerja, perasaan nyaman dan aman dalam bekerja, hubungan antarpribadi (karyawan-karyawan; karyawan-atasan), kebijakan organisasi, dan lain sebagainya.

Analisis kepuasan kerja dan motivasi karyawan dilakukan untuk mengetahui tolak ukur pencapaian sasaran strategik dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian kepuasan kerja dan motivasi karyawan menggunakan Skala Likert seperti yang digunakan pada penelitian sebelumnya oleh Hernanti pada tahun 2009, yaitu sebagai berikut:

- 1 = tidak puas
- 2 = kurang puas
- 3 = cukup puas
- 4 = puas
- 5 = sangat puas

Selanjutnya, menghitung nilai/ skor dari setiap pertanyaan tentang kepuasan dan motivasi karyawan serta kepuasan pelanggan yang dihasilkan dari kuesioner. Perhitungan dihitung dengan menggunakan rumus rata- rata:

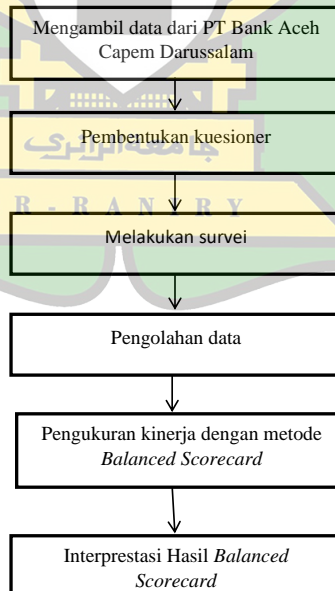
$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \dots\dots\dots(4)$$

Keterangan : Σ = jumlah data semua responden
n = jumlah responden

3.9. Prosedur Penelitian

Berikut adalah prosedur penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini:

Gambar 3. 2
Prosedur Penelitian



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Bank Aceh Syariah

4.1.1 Sejarah Perkembangan PT Bank Aceh Syariah

Gagasan untuk mendirikan Bank milik Pemerintah Daerah di Aceh tercetus atas prakarsa Dewan Pemerintah Daerah Peralihan Provinsi Atjeh (sekarang disebut Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam). Setelah mendapat persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah peralihan Provinsi Aceh di Kutaraja (sekarang Banda Aceh) dengan Surat Keputusan Nomor 7/DPRD/5 tanggal 7 September 1957, beberapa orang mewakili Pemerintah Daerah menghadap Mula Pangihutan Tamboenan, wakil Notaris di Kutaraja, untuk mendirikan suatu Bank dalam bentuk Perseroan Terbatas yang bernama “PT Bank Kesejahteraan Atjeh, NV” dengan modal dasar ditetapkan RP 25.000.000.

Setelah beberapa kali perubahan Akte, barulah pada tanggal 2 Februari 1960 diperoleh izin dari Menteri Keuangan dengan Surat Keputusan No. 12096/BUM/II dan Pengesahan Bentuk Hukum dari Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No. J.A.5/22/9 tanggal 18 Maret 1960, pada saat itu PT Bank Kesejahteraan Aceh NV dipimpin oleh Teuku Djafar sebagai Direktu dan Komisaris terdiri atas Teuku Soelaiman Polem, Abdullah bin Mohammad Hoesin dan Moehammad Sanusi. Dengan ditetapkannya UU No. 13 Tahun 1962 tentang ketentuan- ketentuan

pokok Bank Pemerintah Daerah yang sudah berdiri sebelumnya, harus menyesuaikan diri dengan Undang- undang tersebut.

Untuk memenuhi ketentuan ini maka pada tahun 1963 Pemerintah Daerah Provinsi DI Aceh membuat Peraturan Daerah No. 12 Tahun 1963 sebagai landasan hukum berdirinya Bank Pembangunan DI Aceh. Dalam Perda tersebut ditegaskan bahwa maksud pendirian Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh adalah untuk menyediakan pembiayaan bagi pelaksanaan usaha-usaha pembangunan daerah dalam rangka pembangunan nasional semesta berencana.

Sepuluh tahun kemudian, atau tepatnya pada tanggal 7 April 1973, Gubernur Kepala DI Aceh mengeluarkan Surat Keputusan No. 54/1973 tentang Penetapan Pelaksanaan Pengalihan PT Bank Kesejahteraan Aceh, NV menjadi Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh. peralihan status, baik bentuk hukum, hak dan kewajiban dan lainnya secara resmi terlaksana pada tanggal 6 Agustus 1973, yang dianggap sebagai hari lahirnya Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh (BPD Aceh).

Untuk memberikan ruang gerak yang lebih luas kepada BPD Aceh, Pemerintah Daerah telah beberapa kali mengadakan perubahan Peraturan Daerah (Perda), yaitu mulai Perda No. 10 tahun 1974, Perda No. 6 tahun 1978, Perda No. 5 tahun 1982, Perda No. 8 tahun 1988, Perda No. 3 tahun 1993 dan terakhir Perda Provinsi Daerah Istimewa Aceh No. 2 tahun 1999 tanggal 2 Maret 1999 tentang Perubahan Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan

Daerah Provinsi Daerah Istimewa Aceh, yang telah disahkan oleh Menteri Dalam Negeri Nomor: 584.21.343 tanggal 31 Desember 1999.

Perubahan bentuk badan hukum dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas dilatarbelakangi keikutsertaan Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh dalam program rekapitalisasi, berupa peningkatan permodalan bank yang ditetapkan melalui Keputusan Bersama Menteri Keuangan Republik Indonesia dan Gubernur Bank Indonesia Nomor 53/KMK.017/1999 dan Nomor 31/12/KEP/GBI tanggal 8 Febuaari 1999 tentang Pelaksanaan Program Rekapitalisasi Bank Umum, yang ditindaklanjuti dengan penandatanganan Perjanjian Rekapitalisasi antara Pemerintah Republik Indonesia, Bank Indonesia dan PT Bank BPD Aceh di Jakarta pada tanggal 7 Mei 1999.

Perubahan bentuk badan hukum menjadi Perseroan Terbatas ditetapkan dengan Akte Notaris Husni Usman, SH No. 55 tanggal 21 April 1999, bernama PT Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh. Sesuai dengan Akte tersebut, modal dasar ditempatkan PT Bank BPD Aceh ditambahkan menjadi Rp 500 milyar.

Sejarah baru Bank Aceh mulai diukir melalui hasil apat RUPSLB (Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa) tanggal 25 Mei 2015 tahun lalu bahwa Bank Aceh melakukan kegiatan usaha dari sistem konvensional menjadi sistem syariah seluruhnya, Maka

dimulai setelah tanggal keputusan tersebut proses konversi dimulai dengan tim konversi Bank Aceh dengan diawasi oleh Otoritas Jasa Keputusan. Setelah melalui berbagai tahapan dan proses perizinan yang disyaratkan oleh OJK akhirnya Bank Aceh mendapatkan izin operasional konversi dari Dewan Komisiner OJK Pusat untuk perubahan kegiatan usaha dari sistem konvensional ke sistem syariah secara menyeluruh.

Izin operasional konversi tersebut ditetapkan berdasarkan Keputusan Dewan Komisiner OJK Nomor. KEP-44/D.03.2016 tanggal 1 September 2016 Perihal Pemberian Izin Perubahan kegiatan Usaha Bank Umum Konvensional Menjadi Bank Umum Syariah PT Bank Aceh yang diserahkan langsung oleh Dewan Komisiner OJK kepada Gubernur Aceh Zaini Abdullah melalui Kepala OJK Provinsi Aceh Ahmad Wijaya Putra di Banda Aceh.

Kantor Pusat Bank Aceh berlokasi di jalan Mr. Mohd.Hasan No 89 Batoh Banda Aceh. Sampai dengan akhir tahun 2017, Bank Aceh telah memiliki 161 jaringan Kantor Cabang Pembantu kantor terdiri dari 1 Kantor Pusat, 1 Kantor Pusat Operasional, 25 Kantor Cabang, 86 Kantor Cabang Pembantu, 20 Kantor Kas tersebar dalam wilayah Provinsi Aceh termasuk di Kota Medan (dua Kantor Cabang, dua dan satu kantor kas), dan 17 Payment Point.

Adapun riwayat dan perubahan nama serta Badan Hukum:

- 19 November 1958: NV Bank Kesejahteraan Atjeh (BKA)
- 6 Agustus 1973: Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh (BPD IA)

- 5 Februari 1993: PD. Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh (PD. BPD IA)
- 7 Mei 1999: PT Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh, disingkat: PT Bank BPD Aceh.
- 29 September 2010: PT. Bank Aceh
- 19 September 2016: PT. Bank Aceh Syariah

4.1.2 Visi dan Misi PT Bank Aceh Syariah

PT Bank Aceh memiliki visi dan misi dalam menjalankan perusahaannya. Adapun visi dan misi tersebut adalah :

- a) Visi
Menjadi “Bank Syariah Terdepan dan Terpercaya dalam Pelayanan di Indonesia”.
- b) Misi
 - Menjadi penggerak perekonomian Aceh dan pendukung agenda pembangunan daerah.
 - Memberi layanan terbaik dan lengkap berbasis TI untuk semua segmen nasabah, terutama sektor usaha kecil, menengah, sektor pemerintah maupun korporasi.
 - Menjadi bank yang memotivasi karyawan, nasabah dan *stakeholders* untuk menerapkan prinsip syariah dalam muamalah secara komprehensif (*syumul*).
 - Memberi nilai tambah yang tinggi bagi pemegang saham dan masyarakat Aceh umumnya.

- Menjadi perusahaan pilihan utama bagi profesional perbankan syariah di Aceh.
-

4.1.3 Produk- produk PT Bank Aceh Syariah

Adapun produk dan jasa PT Bank Aceh Syariah yaitu:

1. Penghimpun Dana

A. Giro

a. Giro Wadiah;

Sarana penyimpanan dana dalam bentuk mata uang rupiah pada Bank Aceh Syariah yang pengelolaan dananya berdasarkan prinsip syariah dengan akad Wadiah Yad Dhamanah, yaitu dana titipan murni nasabah kepada Bank yang dapat diambil setiap saat dengan menggunakan media Cheque dan Bilyet Giro.

b. Giro Mudharabah

Giro adalah simpanan dalam rupiah Pihak Ketiga, yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan mempergunakan *cheque*, surat perintah pembayaran lainnya atau dengan perintah pembayaran lainnya atau dengan perintah pemindahbukuan (misalnya Bilyet Giro, Warkat Kliring, dll).

Giro mudharabah terdiri dari:

- Giro Pemerintah Pusat
- Giro Pemerintah Daerah
- Giro BUMN/BUMD
- Giro Pemerintah Campuran
- Giro Perusahaan Umum (Pribumi)

- Giro Perusahaan Umum (Non- Pribumi)
- Giro Yayasan/ Badan Sosial/ Koperasi
- Giro Perorangan (Pribumi)
- Giro Perorangan (Non- Pribumi)
- Giro Antar Bank
- Giro Lainnya.

B. Deposito Mudharabah

Investasi berjangka waktu tertentu dalam bentuk mata uang rupiah pada Bank Aceh Syariah yang pengelolaan dananya berdasarkan prinsip syariah dengan akad Mudharabah Muthalaqah, yaitu akad antara pihak pemilik dana (Shahibul Mal) dengan pengelola dana (Mudharib). Dalam hal ini Shahibul Maal (Nasabah) berhak memperoleh keuntungan bagi hasil sesuai nisbah yang tercantum dalam akad.

C. Simpanan Pembangunan Daerah (SIMPEDA iB)

Tabungan SIMPEDA iB merupakan tabungan dengan Akad Mudharabah, dengan sistem bagi hasil yang kompetitif (nisbah bagi hasil progresif).

D. Tabungan Aneka Guna (TAG iB)

Merupakan tabungan dengan akad mudharabah, dengan sistem bagi hasil rata- rata harian yang kompetitif.

E. Tabungan Selanga iB

Tabungan ini merupakan tabungan yang memiliki keunggulan dengan nisbah progressive dimana semakin tinggi saldo

tabungan, semakin tinggi nisbah yang diberikan (dihitung berdasarkan saldo terendah harian).

F. Tabungan Firdaus iB

Tabungan yang diperuntukkan bagi perorangan yang menggunakan prinsip mudharabah, dimana dana yang diinvestasikan oleh nasabah dapat dipergunakan oleh Bank (*mudharib*) dengan imbalan bagi hasil bagi nasabah (*shahibul maal*).

G. Tabungan Sahara iB

Tabungan yang dikhususkan untuk memenuhi biaya perjalanan ibadah haji dan umrah yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan akad Wadiah Yad Dhamanah, yaitu dana titipan murni Nasabah kepada Bank.

H. Tabunganku iB

Tabungan ini adalah tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank- bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

I. Tabungan Pensiun iB

Tabungan pensiun merupakan layanan tabungan bagi Nasabah Pensiun pada PT Bank Aceh Syariah yang diharapkan dapat memberikan layanan khusus bagi para Pegawai Negeri Sipil yang memasuki masa pensiun.

J. Tabungan Simpel iB

Tabungan yang diperuntukkan untuk siswa/ pelajar dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik, dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

2. Penyaluran Dana

a. Pembiayaan Murabahah

Menurut bahasa, Murabahah berasal dari bahasa Arab yang berarti keuntungan. Sedangkan menurut istilah murabahah adalah jual- beli dengan tambahan keuntungan.(Zuhaili, 1985:703)

Pengertian lain menyebutkan bahwa murabahah adalah akad jual-beli barang dengan harga jual sebesar harga perolehan ditambah keuntungan yang disepakati yang didalamnya penjual harus mengungkapkan biaya perolehan barang kepada pembeli. (Yusuf. 2013:15)

Pembiayaan murabahah bank menetapkan harga jual barang yaitu harga pokok perolehan barang ditambah sejumlah margin keuntungan bank.Harga jual yang telah disepakati di awal akad tidak boleh berubah selama jangka waktu pembiayaan. (Afrida, 2016: 158)

b. Pembiayaan Musyarakah

Musyarakah dalam perbankan Islam yaitu sebuah mekanisme kerja (akumulasi antara pekerjaan dan modal) yang memberi manfaat kepada masyarakat, baik dalam produksi barang

maupun jasa atau pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat.
(Azizah. 2014: 322)

Adapun pembiayaan musyarakah yang digunakan bank syariah yaitu meliputi: musyarakah dalam perdagangan, keikutsertaan untuk sementara, keikutsertaan untuk selamanya.
(Saeed, 2003:112)

c. Pembiayaan Mudharabah

Al – mudharabah adalah akad kerja sama usaha antara dua pihak dimana pihak pertama (*shahibul maal*) menyediakan seluruh (100%) modal, sedangkan pihak lainnya menjadi pengelola. Keuntungan usaha secara mudharabah dibagi menurut kesepakatan yang dituangkan dalam bentuk kontrak, sedangkan apabila rugi ditanggung oleh pemilik modal selama kerugian itu bukan akibat kelalaian si pengelola. Jika kerugian yang terjadi diakibatkan oleh pengelola maka ia harus bertanggung jawab atas kerugian tersebut.
(Antonio, 2001: 95)

d. Pembiayaan Qardhul Hasan

Pembiayaan Qardhul Hasan merupakan suatu perjanjian antara bank sebagai pemberi pinjaman dengan nasabah sebagai penerima pinjaman, baik berupa uang maupun barang tanpa persyaratan adanya tambahan atau biaya apapun. Peminjam berkewajiban mengembalikan uang atau barang yang dipinjam pada waktu yang disepakati bersama, dengan jumlah yang sama dengan pokok pinjaman. Bank sebagai pemberi pinjaman tidak diperbolehkan meminta untuk membayar lebih dari jumlah pokok

pinjaman, akan tetapi bank dibenarkan untuk menerima kelebihan pembayaran secara sukarela dari di peminjam sebagai tanda terimakasih dan tidak ditentukan sebelum akad, ini sunnah. (Sumitro, 2002: 101)

e. Pembiayaan Rahn

Rahn atau gadai adalah jaminan atas barang yang dapat dijual oleh pemberi hutang untuk membayar hutang, jika sewaktu-waktu yang berhutang tidak mampu membayar hutangnya karena kesulitan. (Rifa'I, 2002:89)

f. Pembiayaan Ijarah

Menurut fatwa DSN MUI, Ijarah merupakan akad pemindahan hak guna atas suatu barang atau jasa dalam waktu tertentu melalui pembayaram sewa/ upah, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan, tetapi hanya pemindahan hak guna saja dari yang menyewakan kepada penyewa. (Santoso, 2015: 107)

3. Kegiatan Bank Aceh Syariah Lainnya

MEPS (*Malaysian Exchange Payment System*), Transfer, Kliring, RTGS, Inkaso, Penerimaan BPIH/SISKOHAT, Penerimaan Pajak, Jaminan Pelaksana, Jaminan Penawaran,

Jaminan Uang Muka, Referensi Bank, Layanan ATM, Layanan ATM Bersama, Pembayaran Telepon, Pembayaran Listrik, Pembayaran Tagihan Ponsel, Pengisian Pulsa Ponsel, Pembayaran Pensiun, Pengelolaan Dana kebajikan, Pengiriman uang ke Luar Negeri.

4.2 Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen merupakan bagian terpenting dalam penelitian. Dengan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Jadi instrumen yang telah teruji validitas dan reabilitasnya akan menjadi penentu syarat untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

4.2.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Adapun caranya adalah dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pernyataan dengan skor total individu.

Perhitungan validitas dilakukan dengan tabulasi menggunakan *Microsoft Excel* dan diolah melalui SPSS dengan 15 item pernyataan yang diujicobakan pada 40 responden, yang dikelompokkan menjadi 5 bagian variabel yaitu *reability*, *responsibility*, *assurance empathy*, dan *tangible*. Pengambilan keputusan berdasarkan pada nilai *corrected Item-total correlation* > r-tabel dengan $\alpha=0,05$, yaitu 0,316. Jika *corrected Item-total correlation* > r-tabel, maka item pernyataan tersebut dianggap valid dan begitu pun sebaliknya.

Tabel 4. 1
Uji Validitas Kuesioner Variabel *reability*

Butir	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>r-tabel</i> (df=39)	Keterangan
1	0,609	0,316	Valid
2	0,489		Valid
3	0,356		Valid

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS, maka dapat dilihat bahwa seluruh butir pernyataan untuk variabel *reability* menunjukkan hasil yang valid. Hal ini dikarenakan nilai *corrected Item-total correlation* menunjukkan hasil lebih besar dari nilai *r-tabel*. Sehingga seluruh item pernyataan dapat mengukur variabel jaminan.

Tabel 4. 2
Uji Validitas Kuesioner Variabel *Responsibility*

Butir	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>r-tabel</i> (df=39)	Keterangan
1	0,709	0,316	Valid
2	0,41		Valid

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS, maka dapat dilihat bahwa seluruh butir pernyataan untuk variabel *Responsibility* menunjukkan hasil yang valid. Hal ini dikarenakan nilai *corrected Item-total correlation* menunjukkan hasil lebih besar dari nilai *r-tabel*. Sehingga seluruh item pernyataan dapat mengukur variabel *empati*.

Tabel 4. 3
Uji Validitas Kuesioner Variabel Assurance

Butir	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>r-tabel (df=39)</i>	Keterangan
1	0,597	0,316	Valid
2	0,484		Valid
3	0,652		Valid

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS, maka dapat dilihat bahwa seluruh butir pernyataan untuk variabel *assurance* menunjukkan hasil yang valid. Hal ini dikarenakan nilai *corrected Item-total correlation* menunjukkan hasil lebih besar dari nilai *r-tabel*. Sehingga seluruh item pernyataan dapat mengukur variabel bukti langsung.

Tabel 4. 4
Uji Validitas Kuesioner Variabel Empathy

Butir	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>r-tabel (df=39)</i>	Keterangan
1	0,420	0,316	Valid
2	0,333		Valid

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS, maka dapat dilihat bahwa seluruh butir pernyataan untuk variabel *empathy* menunjukkan hasil yang valid. Hal ini dikarenakan nilai *corrected Item-total correlation* menunjukkan

hasil lebih besar dari nilai r-tabel. Sehingga seluruh item pernyataan dapat mengukur variabel kehandalan.

Tabel 4. 5
Uji Validitas Kuesioner Variabel Tangibel

Butir	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>r-tabel (df=39)</i>	Keterangan
1	0,62	0,316	Valid
2	0,525		Valid
3	0,491		Valid
4	0,595		Valid
5	0,436		Valid

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS, maka dapat dilihat bahwa seluruh butir pernyataan untuk variabel *tangible* menunjukkan hasil yang valid. Hal ini dikarenakan nilai *corrected Item-total correlation* menunjukkan hasil lebih besar dari nilai r-tabel. Sehingga seluruh item pernyataan dapat mengukur variabel ketanggapan.

4.2.2 Uji Reabilitas

Pada penelitian ini peneliti menguji Realibilitas dengan menggunakan aplikasi SPSS yang ditampilkan sebagai berikut.

Tabel 4. 6
Uji Reabilitas Kuesioner

Variabel	Item	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	N of Items
<i>Reliability</i>	R1	0,865	0,852	15
	R2		0,858	
	R3		0,867	
<i>Responsibility</i>	RE1	0,865	0,846	15
	RE2		0,862	
<i>Assurance</i>	A1	0,865	0,852	15
	A2		0,858	
	A3		0,850	
<i>Empathy</i>	E1	0,865	0,861	15
	E2		0,865	
<i>Tangible</i>	T1	0,865	0,853	15
	T2		0,856	
	T3		0,858	
	T4		0,852	
	T5		0,861	

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas di atas, diketahui angka cronbach's alpha variabel secara keseluruhan lebih besar dari 0,8. Hal ini berarti secara keseluruhan kuesioner penelitian ini Reliabel. Selain itu, nilai cronbach's alpha dari setiap item pertanyaan juga memiliki nilai lebih besar dari 0,8, hal tersebut membuktikan bahwa setiap pernyataan pada kuisisioner akurat.

4.3 Analisis Deskriptif

Statistika deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Adapun yang dibahas pada sub bab ini yaitu gambaran responden penelitian yang meliputi usia, jenis kelamin, dll.

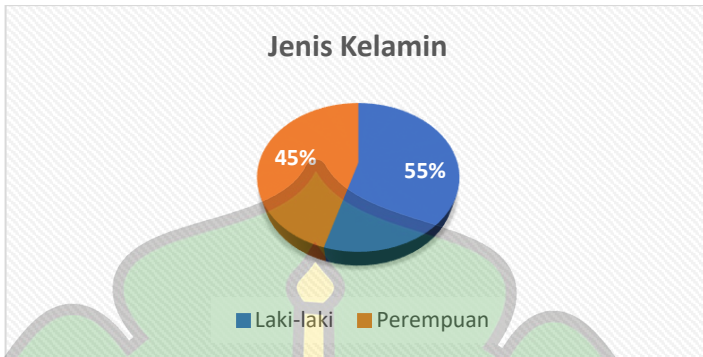
4.3.1 Gambaran Karakteristik Penelitian

Responden pertama yang akan dibahas pada dalam penelitian ini adalah nasabah Bank Aceh Capem Darusalam, Kota Banda Aceh. Pada bagian karakteristik responden terdapat beberapa data diri pribadi yang harus diisi oleh responden mengenai jenis kelamin, pendidikan terakhir, penghasilan perbulan, jumlah produk yang diterima, lama menjadi nasabah, dan frekuensi transaksi. Adapun deskripsi mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini akan di bahas sebagai berikut.

➤ Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin akan ditunjukkan pada gambar berikut ini.

Gambar 4. 1
Responden berdasarkan jenis kelamin

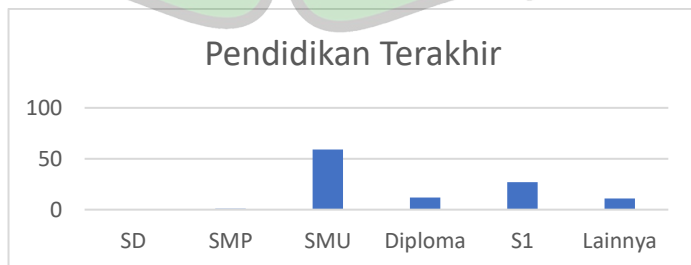


Pada Gambar 4.1 diatas menunjukkan persentase responden didominasi oleh laki-laki yakni sebesar 55% yang terdiri dari 60 orang dan sisanya sebesar 45% yang terdiri atas 50 orang perempuan.

➤ **Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan menjadi suatu hal penting sebagai salahsatu tolak ukur dalam pengambilan sampel penelitian. Adapun gambaran nasabah yang dijadikan sebagai responden ditampilkan pada gambar dibawah ini sebagai berikut.

Gambar 4.2
Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

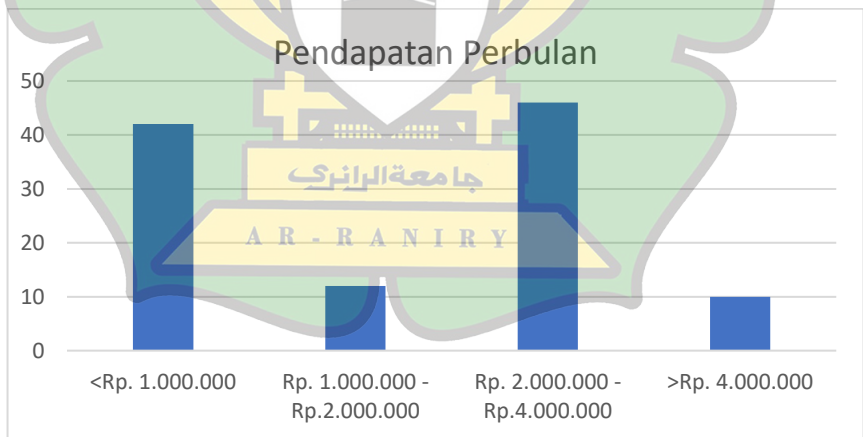


Pada Gambar 4.2. menunjukkan Pendidikan terakhir responden yang sebagian besar didominasi oleh responden yang memiliki Pendidikan terakhir SMU sebanyak 59 orang, lalu responden dengan Pendidikan S1 sebanyak 27 orang, responden dengan Pendidikan hingga Diploma sebanyak 12 orang, responden dengan dengan penddikan terakhir SMP terdapat 1 orang dan responden dengan dengan jenjang Pendidikan lainnya sebanyak 11 orang, namun tidak ada responden yang merupakan lulusan SD.

➤ **Respoden Berdasarkan Pendapatan Perbulan**

Karakteristik nasabah Bank Aceh Capem Darussalam yang menjadi responden berdasarkan penghasilan perbulanakan ditampilkan sebagai berikut.

Gambar 4. 3
Responden berdasarkan penghasilan perbulan



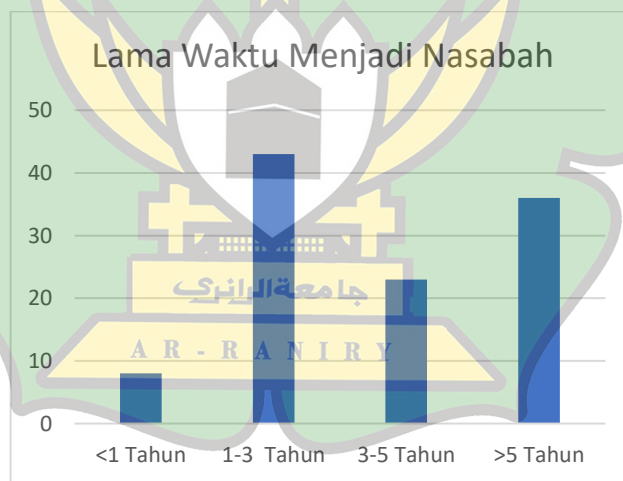
Pada Gambar 4.3 menunjukkan penghasilan responden yang didominasi oleh yang memiliki penghasilan Rp. 2.000,000 - Rp.4.000,000 yakni sebanyak 46 orang, lalu responden dengan

penghasilan kurang dari Rp.1.000,000 yakni sebanyak 42 orang dan responden dengan penghasilan Rp. 1.000,000 - Rp.2.000,000 sebanyak 3 orang, dan yang paling sedikit adalah responden yang berpenghasilan lebih dari Rp.4,000,000 per bulan, yaitu sebanyak 10 orang.

➤ **Responden Berdasarkan Lama Waktu menjadi Nasabah**

Berikut karakteristik nasabah di PT Bank Aceh Capem Darussalam yang menjadi responden berdasarkan lama menjadi nasabah akan ditampilkan sebagai berikut.

Gambar 4. 4
Responden berdasarkan lama waktu menjadi nasabah



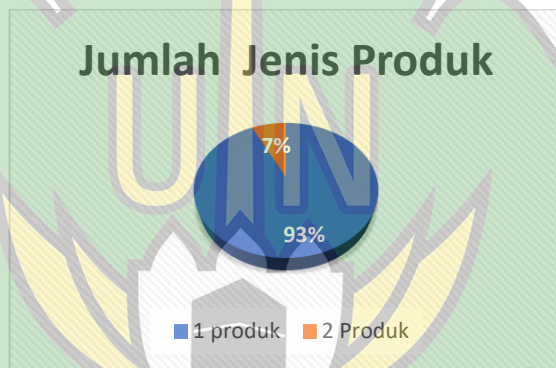
Lama waktu responden menjadi nasabah di bank Aceh Capem Darussalam yang sebagian besar didominasi oleh responden dengan waktu 1-3 tahun sebanyak 43 orang, lalu responden dengan waktu lebih dari 5 tahun sebanyak 36 orang,

responden dengan waktu 3-5 tahun sebanyak 6 orang dan responden dengan kurun waktu kurang dari 5 tahun sebanyak 8 orang.

➤ **Responden Berdasarkan Jumlah produk yang diterima**

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin akan ditunjukkan pada gambar berikut ini.

Gambar 4. 5
Responden berdasarkan jumlah jenis produk

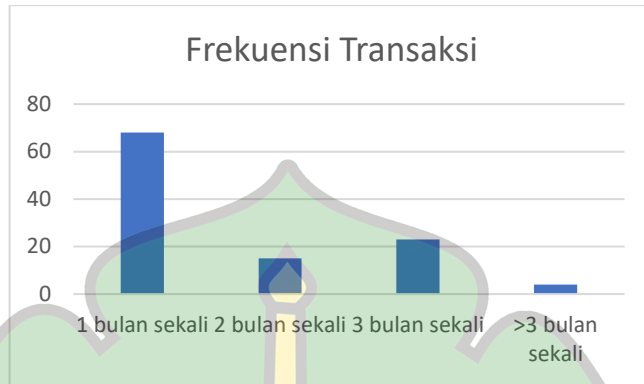


Pada Gambar 4.5 diatas menunjukkan persentase responden didominasi oleh responden yang menerima 1 jenis produk yaitu sebesar 93% yang terdiri dari 102 orang dan sisanya sebesar 7% yang terdiri atas 8 orang yang hanya menerima 1 jenis produk yang dikeluarkan oleh Bank Aceh Capem Darussalam.

➤ **Responden Berdasarkan Frekuensi Transaksi**

Karakteristik nasabah di PT Bank Aceh Capem Darussalam yang menjadi responden berdasarkan frekuensi transaksi akan ditampilkan sebagai berikut.

Gambar 4. 6
Responden berdasarkan lama waktu menjadi nasabah



Waktu yang digunakan responden untuk bertransaksi sebagian besar didominasi oleh responden dengan waktu 1 bulan sekali sebanyak 68 orang, lalu responden dengan waktu transaksi 3 bulan sekali sebanyak 23 orang, responden dengan waktu transaksi 2 bulan sekali sebanyak 15 orang dan responden dengan kurun waktu lebih dari 5 tahun sebanyak 8 orang.

4.3.2 Gambaran Karakteristik Karyawan

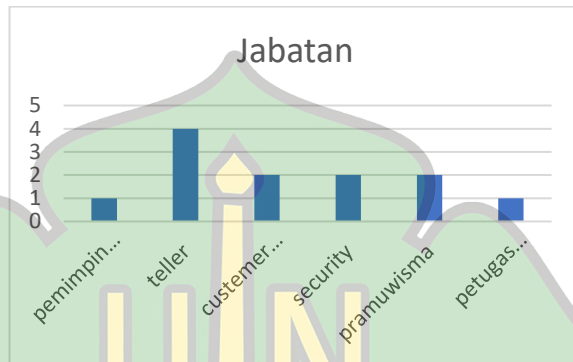
Responden kedua yang akan dibahas pada sub bab ini adalah karyawan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam, Kota Banda Aceh. Pada bagian ini terdapat beberapa data diri responden berdasarkan jabatan, , jabatan, jenis kelamin, Pendidikan terakhir, dan berdasarkan lama bekerja.

➤ Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan menjadi suatu hal penting sebagai salahsatu tolak ukur dalam pengambilan sampel penelitian. Adapun gambaran

karyawan yang dijadikan sebagai responden ditampilkan pada gambar dibawah ini sebagai berikut.

Gambar 4. 7
Responden berdasarkan Jabatan

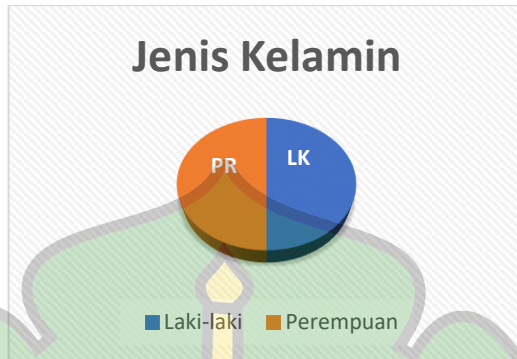


Pada Gambar 4.7. menunjukkan Pendidikan terakhir responden yang sebagian besar didominasi oleh responden yang memiliki jabatann sebagai *teller* sebanyak 6 orang, lalu responden dengan jabatan *customer service*, *security*, dan pramuwisma masing-masing sebanyak 2 orang, dan responden dengan jabatan sebagai pemimpin capem dan petugas pembayaran masing-masing sebanyak 1 orang.

➤ **Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin akan ditunjukkan pada gambar berikut ini.

Gambar 4. 8
Responden berdasarkan jenis kelamin

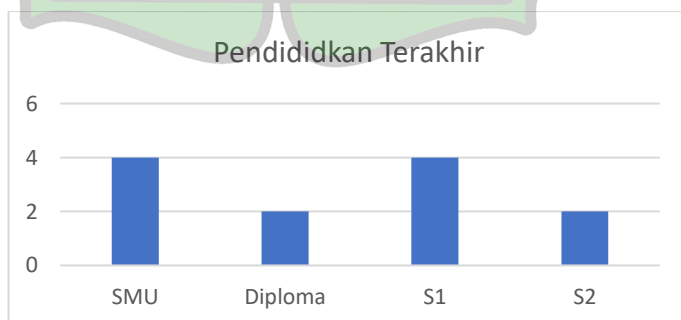


Pada Gambar 4.8 diatas menunjukkan persentase responden berdasarkan jenis kelamin seimbang, yaitu masing masing memiliki proporsi 50% atau masing-masing sebanyak terhitung 6 orang.

➤ **Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan menjadi suatu hal penting sebagai salahsatu tolak ukur dalam pengambilan sampel penelitian. Adapun gambaran nasabah yang dijadikan sebagai responden ditampilkan pada gambar dibawah ini sebagai berikut.

Gambar 4. 9
Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

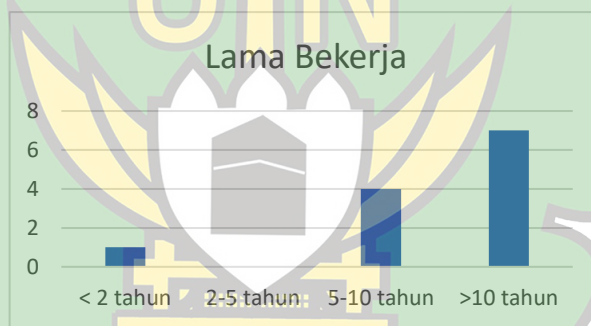


Pada Gambar 4.9. menunjukkan Pendidikan terakhir responden yang sebagian besar didominasi oleh responden yang memiliki Pendidikan terakhir SMU dan S1, masing-masing berjumlah 4 orang, lalu responden dengan Pendidikan dan Diploma masing-masing sebanyak 2 orang.

➤ **Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Karakteristik karyawan Bank Aceh Capem Darussalam yang menjadi responden berdasarkan pekerjaan akan ditampilkan sebagai berikut.

Gambar 4. 10
Responden berdasarkan lama bekerja



Lama masa bekerja responden menjadi karyawan di bank Aceh Capem Darussalam yang sebagian besar didominasi oleh responden dengan waktu lebih dari 10 tahun sebanyak 7 orang, lalu responden dengan waktu lebih dari 5-10 tahun sebanyak 4 orang, responden dengan waktu kurang dari 2 tahun tahun sebanyak 1 orang, dan tidak ada responden yang bekerja dalam kurun 2-5 tahun.

4.4 Perancangan *Balanced Scorecard* PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam

Perancangan *Balanced Scorecard* di PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam mencakup penentuan sasaran- sasaran strategik dan ukuran- ukuran kinerja pencapaian sasaran strategik keempat perspektif *Balanced Scorecard*, serta penetapan target dari masing- masing ukuran tersebut.

4.4.1 Penentuan Sasaran- Sasaran Strategik *Balanced Scorecard*

Masing- masing kantor cabang PT Bank Aceh Syariah memiliki strategi tersendiri sesuai dengan kondisi yang ada di lingkungan kantor tersebut. Berdasarkan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, maka dapat diterjemahkan ke dalam sasaran- sasaran strategik pada empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis intenal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

Sasaran strategik PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam pada perspektif keuangan adalah efisiensi biaya operasional dan peningkatan penerimaan. Efisiensi terhadap biaya- biaya yang dikeluarkan, terutama pada biaya operasional dilakukan untuk mengatasi agar tidak terjadi kerugian.

Bank merupakan organisasi yang berorientasi pada profit. Hal ini tercermin dari misi PT Bank Aceh Syariah, yaitu

menjadi penggerak perekonomian Aceh dan pendukung agenda pembangunan daerah. Oleh karena itu peningkatan penerimaan menjadi sasaran strategik bagi perspektif keuangan.

2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan. Sesuai dengan visi PT Bank Aceh Syariah yaitu menjadi “Bank Syariah Terdepan dan Terpercaya dalam Pelayanan di Indonesia” sehingga PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam sangat mengedepankan kepuasan pelanggan dengan meningkatkan pelayanannya. Oleh karena itu, sasaran strategik perspektif pelanggan meliputi peningkatan kepuasan nasabah dan peningkatan jumlah nasabah.

Kepuasan nasabah merupakan hal yang penting bagi sebuah organisasi jasa untuk menjaga keberlangsungan nasabah. PT Bank Aceh Capem Darussalam memiliki tujuan utama untuk memberikan pelayanan terbaik sehingga dapat memaksimalkan kepuasan nasabahnya. Hal ini dapat memaksimalkan kepuasan nasabahnya. Hal ini dapat dijadikan sebagai kekuatan perusahaan untuk mempertahankan nasabahnya.

Selain itu, kepuasan nasabah merupakan indikator keberhasilan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam dalam menjalankan kegiatannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Kepuasan nasabah terkait dengan semua pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada nasabahnya baik berupa pelayanan fisik maupun nonfisik. Di samping dapat

mempertahankan nasabahnya, perusahaan juga dituntut untuk dapat meningkatkan jumlah nasabah. Peningkatan jumlah nasabah akan memperkuat posisi perusahaan dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategik pada perspektif proses bisnis internal meliputi kualitas pelayanan pegawai (cs) dan pengetahuan pegawai. Dengan kualitas dan pengetahuan karyawan yang baik, akan mampu mengantarkan ketercapaian tujuan dan dapat berjalan dengan baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategik pada perspektif ini meliputi peningkatan mutu pendidikan eksternal dan kepuasan motivasi karyawan. Karyawan merupakan faktor penting untuk keberlangsungan suatu organisasi. Dengan karyawan yang memiliki mutu pendidikan yang baik akan mudah mengembangkan perusahaan. Oleh karena itu, mutu pendidikan eksternal dan kepuasan motivasi karyawan menjadi sasaran strategik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan dapat melakukan berbagai macam cara untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kepuasan motivasi karyawan.

4.4.2 Penentuan Ukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Strategik

Sasaran strategik yang telah dirumuskan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Terdapat dua ukuran pencapaian untuk mengukur keberhasilan sasaran strategik, yaitu ukuran hasil sebagai *lag indicators* dan ukuran pendorong/ pemicu kerja sebagai *lead indicators*.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategik ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil diperlukan faktor pendorong kinerja . Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan memberi informasi bagaimana hasil tersebut dicapai. Sebaliknya faktor pendorong kinerja tanpa ukuran hasil hanya memungkinkan perusahaan mencapai peningkatan operasional jangka pendek. Penentuan tolak ukur pada pengukuran kinerja harus sesuai dengan sasaran strategik yang telah ditetapkan pada setiap perspektif sehingga tolak ukur tersebut dapat mengukur sejauh mana sasaran strategi telah tercapai.

1. Perspektif Keuangan

Ukuran hasil pencapaian sasaran sasaran strategik efisiensi biaya operasional ditunjukkan dengan adanya penurunan biaya operasional. Penurunan biaya operasional. Penurunan biaya operasional dapat dapat dipicu oleh efektivitas dan efisiensi proses operasional yang wajar. Proses operasional meliputi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan baik oleh manajer

maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan.

2. Perspektif Pelanggan

Pencapaian sasaran strategik peningkatan kepuasan nasabah dapat diukur dengan indeks kepuasan nasabah. Ukuran hasil ini dipacu oleh adanya survei keuangan nasabah tabungan. Dengan melakukan survei tersebut, dapat diketahui seberapa besar tingkat kepuasan nasabah terhadap perusahaan sehingga dapat dijadikan sebagai tolak untuk melakukan perbaikan dalam perusahaan. Ukuran hasil sasaran strategik peningkatan jumlah nasabah ditunjukkan oleh adanya pertumbuhan jumlah rekening. Ukuran hasil pertumbuhan jumlah rekening dipacu oleh adanya penambahan jumlah nasabah baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran hasil sasaran strategik perspektif ini adalah kualitas pelayanan pegawai yaitu *role play* (simulasi). Untuk meningkatkan kualitas pelayanan pegawai, perusahaan mewajibkan setiap pegawai melakukan simulasi. Agar setiap pegawai dapat meningkatkan pengetahuannya mengenai perusahaan tersebut.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari peningkatan mutu pendidikan eksternal, serta peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan. Sasaran strategik peningkatan mutu pendidikan eksternal dapat diukur dengan seberapa sering pegawai mendapatkan pelatihan dari

perusahaan. Ukuran ini dapat menunjukkan tingkat keberhasilan dalam peningkatan mutu pendidikan eksternal. Semakin sering karyawan mendapat pelatihan untuk pendidikannya, maka semakin meningkat mutu pendidikan eksternal yang dimiliki oleh karyawan.

Perusahaan juga harus memperhatikan kepuasan dan motivasi karyawan dalam bekerja. Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan dapat diukur dengan indeks kepuasan dan motivasi karyawan. Ukuran hasil ini dapat dipacu oleh adanya survei mengenai kepuasan dan motivasi karyawan. Dengan melakukan survei, perusahaan akan mengetahui seberapa puas karyawan terhadap perusahaannya melalui beberapa variabel kepuasan dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa puas akan memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja sungguh-sungguh dan berusaha menghasilkan terbaik dalam pekerjaannya.

4.4.3 Penetapan Target

Penetapan target PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam ditentukan oleh pihak PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam sesuai dengan lingkungan kantornya. Penetapan target di PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam dapat dilihat pada tabel 4.1.

1. Perspektif Keuangan

PT Bank Aceh Capem Darussalam menetapkan target biaya operasional turun pada tahun 2018 menjadi 95%. Target ini didasarkan pada anggaran pengeluaran yang telah dirancang oleh PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam. Sasaran strategik

peningkatan penerimaan memiliki ukuran hasil, yaitu pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK). PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam menetapkan target pertumbuhan DPK menjadi 100% dibandingkan dengan tahun 2017. Penetapan target ini didasarkan pada perkiraan adanya kenaikan jumlah nasabah pada tahun 2018.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki dua sasaran strategis, yaitu peningkatan kepuasan nasabah dan peningkatan jumlah nasabah. Tolak ukur dalam peningkatan kepuasan nasabah adalah indeks kepuasan nasabah yang diperoleh dari hasil survei kepada 100 orang responden nasabah PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam. Target yang ingin dicapai perusahaan dalam kepuasan nasabah tabungan, yaitu nasabah tabungan merasa sangat puas dengan skor 5,00. PT Bank Aceh Syariah harus memberikan pelayanan yang terbaik untuk meningkatkan kepuasan nasabah.

Target yang ditetapkan oleh PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam pada ukuran hasil pertumbuhan jumlah nasabah 100%. Nilai ini didasarkan pada harapan peningkatan jumlah nasabah baru pada tahun 2018. Perusahaan harus dapat memperlihatkan kinerja yang baik, agar dapat meningkatkan jumlah rekening yang dimiliki perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Target yang ditetapkan oleh PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam pada ukuran hasil tepat sasaran 100%. Target yang

ditetapkan oleh PT Bank Aceh Syariah pada ukuran hasil *knowledge personal* 100%.Target yang telah ditetapkan tersebut sangat mendukung PT Bank Aceh Syariah untuk lebih meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam hal kinerja pelayanan yang diberikan kepada nasabah.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran hasil yang digunakan dalam peningkatan mutu pendidikan eksternal adalah frekuensi pelatihan karyawan yang dilakukan oleh PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam.Target yang ditetapkan oleh PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam pada ukuran hasil 100%.

Keberhasilan pencapaian peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan dapat diukur dengan indeks kepuasan dan motivasi karyawan.Indeks ini dapat diperoleh dari hasil survei terhadap responden karyawan.Perusahaan mengharapkan semua karyawan merasa sangat puas dengan keseluruhan aspek yang terkait dengan kepuasan karyawan. Hal ini berarti perusahaan menetapkan target dengan skor 5,00 untuk kepuasan karyawan. Selain itu, perusahaan juga menetapkan target yang sama dalam motivasi karyawan, yaitu dengan skor 5,00. Hal ini berarti perusahaan mengharapkan karyawan dapat termotivasi untuk melakukan kinerja dengan baik.

Tabel 4. 7
Target ukuran hasil sasaran strategik tahun 2018

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik		Target yang ditetapkan PT Bank Aceh Capem Darussalam
	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicators</i>)	Ukuran Pendorong (<i>Lead Indicators</i>)	
Perspektif Keuangan			
1. Efisiensi Biaya Operasional	Penurunan Biaya Operasional	Efektivitas dan Efisiensi Proses Operasional yang Wajar	95%
2. Peningkatan Penerimaan	Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK)	Peningkatan Potensi Dana Nasabah	100%
Perspektif Pelanggan			
1. Peningkatan Kepuasan Nasabah	Indeks Kepuasan Nasabah Tabungan	Survei Kepuasan Nasabah Tabungan	5,00
2. Peningkatan Jumlah Nasabah	Pertumbuhan Jumlah Rekening	Penambahan Jumlah Nasabah Baru	98%

Tabel 4.7-Lanjutan

Perspektif Proses Bisnis Internal	Tepat pada Sasaran	Simulasi	
1. Kualitas Pelayanan Pegawai			100%
2. Pengetahuan Karyawan (<i>knowledge</i>)	<i>Knowledge Personal</i>	<i>Sharing Season</i>	100%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
1. Peningkatan Mutu Pendidikan Eksternal	Frekuensi Pelatihan	Analisis Kebutuhan Pelatihan	5,00
2. Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Karyawan	indeks Motivasi Karyawan	Survei Motivasi Keryawan	5,00

4.5 Pengukuran Kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam tahun 2018

Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja yang komperhensif, artinya pengukuran kinerja tidak hanya terbatas pada pengukuran keuangan saja, tetapi dilakukan juga pengukuran terhadap aspek nonkeuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

4.5.1 Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Sebelum melakukan pengukuran, terlebih dahulu dilakukan pemberian bobot terhadap masing- masing perspektif *Balanced Scorecard*, sasaran- sasaran strategik dan ukuran hasilnya. Pemberian bobot ini berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Semakin penting suatu perspektif, sasaran strategik dan ukuran hasil bagi perusahaan, maka akan semakin besar bobot yang diberikan. Besarnya nilai pembobotan akan sangat menentukan skor akhir pengukuran kinerja pada perusahaan karena hasil pembobotan akan dikalikan dengan pencapaian kinerja pada periode tersebut. Total bobot yang diberikan secara keseluruhan adalah 100%. Keterangan lebih lengkap mengenai perhitungan bobot dapat dilihat pada lampiran 4.

PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam menetapkan target yang berbeda terhadap keempat perspektif *Balanced Scorecard*., yaitu perspektif keuangan 30,6%, perspektif pelanggan 30,6%, perspektif proses bisnis internal 22,2%, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 16,7%. Nilai ini berdasarkan pertimbangan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam yang memiliki keinginan meningkatkan keuntungan dan juga mewujudkan visi yaitu menjadi bank syariah terdepan dan terpercaya dalam pelayanan di Indonesia. Pada perspektif keuangan, bobot sasaran strategik efisiensi biaya operasional 33,3% dan peningkatan penerimaan 66,7. Pada perspektif pelanggan, bobot sasaran strategik peningkatan kepuasan nasabah

62,5% dan peningkatan jumlah nasabah 37%. PT Bank Aceh Capem Darussalam lebih mengutamakan kepuasan nasabah dibandingkan dengan sasaran strategik lainnya. Pada perspektif proses bisnis internal, bobot sasaran strategik pendidikan eksternal 33,3% dan pengetahuan pegawai 42%. Peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan dengan sasaran strategik lainnya, karena diharapkan dengan kepuasan dan motivasi karyawan yang lebih tinggi akan mendorong kemajuan perusahaan. Pada ukuran hasil indeks kepuasan karyawan dan indeks motivasi karyawan memiliki bobot yang sama, yaitu 50%. Pembobotan perspektif *Balanced Scorecard* secara lebih lengkap dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4. 8
Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik		Bobot
	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicators</i>)	Ukuran Pendorong (<i>Lead Indicators</i>)	
Perspektif Keuangan (30,6 %)	Penurunan Biaya Operasional (100%)	Efektivitas dan Efisiensi Proses Operasional yang Wajar	100
1. Efisiensi Biaya Operasional (33,3%)			
2. Peningkatan Penerimaan (66,7%)	Pertumbuhan Dana Pihak	Peningkatan Potensi Dana Nasabah	100

	Ketiga (100%)		
Perspektif Pelanggan (30,6%)	Indeks Kepuasan Nasabah Tabungan (100%)	Survei Kepuasan Nasabah Tabungan	100
1. Peningkatan Kepuasan Nasabah (62,5%)			
2. Peningkatan Jumlah Nasabah (37,5%)	Pertumbuh an Jumlah Rekening (100%)	Penambahan Jumlah Nasabah Baru	100
Perspektif Proses Bisnis Internal (22,2%)	Tepat pada Sasaran (100%)	Simulasi	100
1. Kualitas Pelayanan Pegawai (57,1)			
2. Pengetahuan Karyawan (<i>knowledge</i>) (42,9%)	<i>Knowledge Personal</i> (100%)	<i>Sharing Season</i>	100
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (16,7%)			
1. Peningkatan Mutu Pendidikan Eksternal (33,3%)	Frekuensi Pelatihan (50%)	Analisis Kebutuhan Pelatihan	50
2. Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Karyawan (66,7%)	indeks Motivasi Karyawan (50%)	Survei Motivasi	50

4.5.2 Kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam Tahun 2018

Pencapaian kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam menggunakan *Balanced Scorecard* pada tahun 2018 mencerminkan keberhasilan kinerja perusahaan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Target dijadikan sebagai acuan dasar dalam melakukan penilaian pencapaian kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dikatakan lebih baik apabila kinerja perusahaan tersebut melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Sedangkan jika kinerja perusahaan tidak mencapai target yang telah ditetapkan, maka kinerja perusahaan tersebut kurang baik dan perlu dilakukan perbaikan dimasa yang akan datang.

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam pada perspektif keuangan dapat dilihat dari sasaran strategic efisiensi biaya operasional dan peningkatan penerimaan. Ukuran hasil dari efisiensi biaya operasional adalah menurunnya biaya operasional dibandingkan tahun sebelumnya. Target yang diharapkan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam adalah biaya operasional turun sebanyak 95%, sedangkan realisasinya mencapai 80%. Dari hasil ini diketahui bahwa PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam belum bisa mencapai target penurunan biaya sesuai dengan target.

Oleh karena itu, pencapaian target pada tahun 2018 hanya 84, 21%.

Ukuran hasil dari peningkatan penerimaan ditunjukkan dengan pertumbuhan DPK. PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam menetapkan target dana pihak ketiga 100%. Realisasi pertumbuhan dana pihak ketiga yaitu sejumlah 107%. Jadi pencapaian pada tahun ini adalah 107%. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam berhasil mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategik pada perspektif pelanggan meliputi peningkatan kepuasan nasabah dan peningkatan jumlah nasabah. Ukuran hasil dari peningkatan kepuasan nasabah adalah indeks kepuasan nasabah tabungan. Kepuasan nasabah tabungan Bank Aceh Capem Darussalam dapat ditunjukkan oleh hasil survei melalui beberapa variabel dari daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden, yaitu:

a. Peubah Keandalan

Keandalan (*reliability*) merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan. Beberapa indikator dalam peubah ini adalah kinerja dan kepercayaan, kemudahan prosedur dan persyaratan simpanan, serta perolehan bagi hasil. Rataan skor kepuasan nasabah tabungan terhadap peubah keandalan adalah 4,268. Nilai ini menunjukkan responden merasa puas terhadap keandalan Bank

Aceh Capem Darussalam. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9
Skor kepuasan responden nasabah terhadap peubah keandalan

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Kinerja dan	0	0	15	54	41	4,324	Puas
2	Kemudahan prosedur dan persyaratan simpanan	0	1	12	58	39	4,296	Puas
3	Perolehan	0	5	21	46	38	4,183	Puas
Rataan skor							4,268	Puas

b. Peubah Cepat Tanggap

Cepat tanggap (*responsiveness*) merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan cepat. Kepuasan nasabah akan semakin meningkat jika Bank Aceh Capem Darussalam dapat meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam memberikan layanan kepada nasabah. Beberapa indikator dalam peubah ini adalah kecepatan dan ketepatan penyelesaian transaksi, serta kecepatan penanganan keluhan. Rataan skor kepuasan nasabah tabungan terhadap peubah cepat tanggap adalah 3,014, Nilai ini menunjukkan responden merasa puas terhadap keandalan Bank Aceh Capem Darussalam. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4. 10
Skor kepuasan responden nasabah terhadap peubah cepat tanggap

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Kecepatan dan ketepatan penyelesaian transaksi	0	3	22	54	31	4,113	Puas
2	Kecepatan penanganan keluhan	0	9	27	45	29	3.915	Puas
Rataan skor							4,014	Puas

c. Peubah Jaminan

Jaminan (*assurance*) merupakan kemampuan dan kesopanan karyawan, serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki karyawan. Beberapa indikator dalam peubah ini adalah keramahan, kesopanan dan kerapihan karyawan *front liner*, pengetahuan dan keterampilan karyawan *frontliner*, serta kemampuan komunikasi karyawan *front liner*. Rataan skor kepuasan nasabah terhadap peubah jaminan adalah 4,211. Nilai ini menunjukkan responden merasa puas terhadap keandalan Bank Aceh Capem Darussalam. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11
Skor kepuasan responden nasabah terhadap peubah jaminan
(assurance)

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Keramah an, kesopana n dna kerapian karyawan <i>front liner</i>	0	1	1 4	5 5	40	4,310	Puas
2	Pengetahu an dan keterampi lan karyawan <i>front liner</i>	0	0	2 3	57	30	4,12 7	Puas
3	Kemampu an komunika si karyawan <i>front liner</i>	0	0	1 6	60	34	4,19 7	Puas
Rataan skor							4,21 1	Puas

d. Peubah Empati

Empati merupakan pemahaman karyawan terhadap kebutuhan konsumen, serta perhatian yang diberikan karyawan. Beberapa indikator dalam

peubah ini adalah kesungguhan karyawan melayani nasabah dan perhatian karyawan terhadap nasabah. Rataan skor kepuasan nasabah tabungan terhadap peubah empati (*empathy*) adalah 4,183. Nilai ini menunjukkan responden merasa puas terhadap keandalan Bank Aceh Capem Darussalam. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4. 12
Skor kepuasan responden nasabah terhadap peubah empati

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Kesungguhan karyawan melayani	0	2	18	50	39	4,197	Puas
3	Perhatian karyawan terhadap	0	2	15	57	36	4,169	Puas
Rataan skor							4,183	Puas

e. Peubah Kasat Mata

Beberapa indikator dalam peubah ini adalah penampilan karyawan yang rapi dan menarik, kelengkapan fasilitas kantor seperti kursi tunggu, form/slip setoran/pengambilan, tempat untuk menulis dan alat tulis, kebersihan dan kerapian kantor, penataan eksterior dan interior bank, serta adanya areal dan keamanan parkir. Rataan skor kepuasan nasabah tabungan terhadap peubah kasat mata (*tangible*) adalah 4,288.

Nilai ini menunjukkan responden merasa puas terhadap keandalan Bank Aceh

Capem Darussalam. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4. 13
Skor kepuasan responden nasabah terhadap variabel kasat mata (tangible)

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Penampilan karyawan yang rapi dan menarik	0	0	5	6	4	4,423	Puas
2	Kelengkapan fasilitas kantor seperti kursi tunggu, form/slip setoran/pengambilan, tempat untuk menulis dan alat tulis	0	2	1	5	3	4,239	Puas
3	Kebersihan dan Kerapian kantor	0	0	9	5	4	4,282	Puas
4	Penataan eksterior dan interior bank	0	3	1	6	3	4,099	Puas
5	Adanya areal dan keamanan parker	0	3	2	5	3	4,099	Puas
Rataan skor						4,228	Puas	

Hasil survei kepuasan nasabah secara keseluruhan melalui kelimapeubah dapat dilihat pada Tabel 4.12. Berdasarkan penilaiannasabahtabunganmenunjukkan

bahwa secara keseluruhan responden nasabah tabungan merasa puas dengan pelayanan dan kinerja yang diberikan oleh Bank Aceh Capem Darussalam. Rataan skor yang diperoleh dari keseluruhan peubah adalah 4,181. Target yang ditetapkan perusahaan dalam kepuasan nasabah tabungan, yaitu nasabah merasa sangat puas dengan skor 5,00. Oleh karena itu pencapaian target dari kepuasan nasabah tabungan Bank Aceh Capem Darussalam 83,62%. Meskipun Bank tersebut belum dapat mencapai target, nilai yang diperoleh dari survei kepuasan nasabah tabungan sudah dianggap baik dan mampu membuat nasabah tabungan merasa puas.

Peubah jaminan empati memiliki skor tertinggi di antara peubah yang lain, yaitu dengan skor 4,08. Sedangkan skor yang terendah adalah peubah cepat tanggap (*responsiveness*), yaitu skor 4,014. Bank Aceh Capem Darussalam harus meningkatkan kinerja dan pelayanannya terkait dengan peubah cepat tanggap.

Tabel 4. 14
Skor kepuasan nasabah

No.	Indikator	Rataan Skor	Keterangan
1	<i>Reliability</i> (Keandalan)	4,268	Puas
2	<i>Responsiveness</i> (Cepat Tanggap)	4,014	Puas
3	<i>Assurance</i> (Jaminan)	4,211	Puas
4	<i>Empathy</i> (Empati)	4,183	Puas

5	<i>Tangible</i> (Kasat Mata)	4,228	Puas
	Rataanskor	4,181	Puas

Sasaran strategik lainnya adalah peningkatan jumlah nasabah. Ukuran hasil dari peningkatan nasabah adalah pertumbuhan jumlah rekening. Pada tahun 2018, jumlah rekening PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam mencapai 135%. Sedangkan target yang ingin dicapai adalah 100%. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah rekening PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam sudah mampu melebihi target dan dikatakan baik. Pertumbuhan jumlah rekening terjadi karena adanya penambahan nasabah baru. Semakin banyak nasabah baru, maka akan semakin bertambah jumlah rekening.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategik proses bisnis internal terdiri dari kualitas karyawan dan pengetahuan karyawan. Target yang ditetapkan oleh PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam pada sasaran strategik kualitas pelayanan karyawan 100%. Realisasi dari sasaran strategik kualitas pelayanan karyawan pada tahun 2018 adalah 100% sehingga pencapaian kinerjanya 100%. Hal ini menunjukkan keberhasilan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam dalam mencapai target target yang telah ditetapkan.

Target yang ditetapkan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam pada sasaran strategik pengetahuan karyawan 100%. Realisasi dari sasaran strategik pengetahuan karyawan pada tahun 2018 adalah 75%. PT Bank Aceh Darussalam harus dapat

lebih meningkatkan kembali kinerjanya agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran strategik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi peningkatan mutu pendidikan eksternal. Keberhasilan mutu pendidikan eksternal dapat ditunjukkan dengan frekuensi pelatihan karyawan. Target yang ditetapkan oleh PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam adalah 100%. Sedangkan realisasi frekuensi pelatihan yang diselenggarakan PT Bank Aceh Capem Darussalam tahun 2018 adalah 60%, sehingga pencapaian kinerjanya 60%.

Keberhasilan pencapaian peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan dapat diukur dengan indeks kepuasan dan motivasi karyawan. Keberhasilan pencapaian peningkatan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa peubah, yaitu:

a. Peubah Pengawasan

Salah satu peubah yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan terhadap pengawasan yang dilakukan perusahaan. Peubah pengawasan dipengaruhi oleh beberapa indikator, yaitu pengawasan terhadap kinerja perusahaan dan penggunaan fasilitas kantor. Hasil perhitungan kepuasan karyawan terhadap peubah pengawasan menunjukkan karyawan merasa puas dengan rata-rata skor 4,268. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4. 15
Skor kepuasan responden karyawan terhadap peubah
pengawasan

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Saya merasa puas dengan	0	0	0	8	4	4,333	Puas
2	Saya merasa puas dengan pengawasan penggunaan fasilitas kantor	0	0	0	5	7	4,583	Sangat puas
Rataan skor							4,268	Puas

b. Peubah Gaji dan Fasilitas

Karyawan merasa puas dengan gaji dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, yaitu dengan rata-rata skor 4,333. Indikator kepuasan karyawan terhadap peubah gaji dan fasilitas meliputi kepuasan terhadap gaji, bonus dan tunjangan, serta fasilitas kantor. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.15.

A R - R Tabel 4. 16

Skor kepuasan karyawan terhadap peubah gaji dan fasilitas

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima	0	0	0	8	4	4,333	Puas

2	Saya merasa puas dengan bonus dan tunjangan saya	0	0	0	8	4	4,333	Puas
3	Saya merasa puas dengan fasilitas kantor	0	0	0	8	4	4,333	Puas
Rataan skor							4,333	Puas

c. Peubah Kebijakan

Hasil perhitungan kepuasan karyawan terhadap peubah kebijakan menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kebijakan perusahaan dengan rataan skor 4,125. Indikator dalam kepuasan karyawan terhadap kebijakan meliputi kepuasan terhadap peraturan dan pengembangan karir yang ada di perusahaan. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4. 17
Skorkepuasanrespondenkaryawan terhadap peubah kebijakan

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		0	0	0	11	1	Skor	Keterangan
1	Saya merasa puas dengan peraturan yang ada diperusahaan	0	0	0	11	1	4,083	Puas
2	Saya merasa puas dengan pengembangan karier di dalam	0	0	0	10	2	4,167	Puas

	perusahaan sampai saat ini							
Rataan skor							4,125	Puas

d. Peubah Kondisi Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan kepuasan karyawan terhadap peubah kondisi lingkungan kerja, karyawan merasa puasterhadap peubah ini dengan rataanskor 4,268. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah dapat memenuhi kepuasan karyawan terhadap peubah ini. Indikator kepuasan karyawan terhadap peubah ini meliputi kepuasan terhadap kebersihan kantor, kenyamanan terhadap suhu udaradan pencahayaan di dalam kantor. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4. 18
Skor kepuasan karyawan terhadap peubah kondisi lingkungan kerja

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Saya merasa puas dengan kebersihan kantor	0	0	0	8	4	4,333	Puas
2	Saya merasa nyaman dengan udara di dalam kantor	0	0	0	4	8	4,667	Sangat puas
3	Saya merasa nyaman dengan	0	0	0	4	8	4,667	Sangat puas

pencahayaan diruang kerja								
Rataan skor							4,268	Puas

e. Peubah Hubungan dengan Pimpinan dan Rekan Kerja

Tabel 4.18 menunjukkan hasil perhitungan kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja. Indikator dalam hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja meliputi hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, pemberian bimbingan oleh pimpinan dan bantuan oleh rekan kerja. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa karyawan BSM Capem Darussalam merasa puas terhadap hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja dengan rataian skor 4,5.

Tabel 4. 19
Skor kepuasan karyawan terhadap peubah hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Hubungan saya erat	0	0	0	8	4	4.333	Puas
2	Atassan saya selalu memberkan bimbingan dalam	0	0	0	9	3	4.250	Puas

	pekerjaan							
3	Hubungan saya erat dengan rekan kerja dari bagian yang sama	0	0	0	2	10	4.833	Sangat puas
4	Hubungan saya erat dengan rekan kerja dari bagian yang berbeda	0	0	0	3	9	4.750	Sangat puas
5	Rekan kerja sering	0	0	0	8	4	4.333	Puas
Rataan skor							4.5	Sangat puas

Hasil survei kepuasan karyawan secara keseluruhan melalui kelimapeubah dapat dilihat pada Tabel 4.19. Berdasarkan penilaian karyawan menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepuasan karyawan sudah terpenuhi. Perusahaan telah menetapkan target dengan skor 5,00 untuk kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti perusahaan mengharapkan semua karyawan dapat merasa sangat puas dengan keseluruhan aspek yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Namun, realisasi yang terjadinya 4,284. Oleh karena itu, pencapaian target dari

kepuasan karyawan BSM Capem Darussalam 65,68%. BSM Capem Darussalam masih harus berusaha agar target pencapaian untuk kepuasan kerja karyawan dapat tercapai.

Tabel 4. 20
Skor kepuasan karyawan

No	Indikator	Rataan	
		Skor	Keterangan
1	Pengawasan	4.268	Puas
2	Gaji dan fasilitas	4.333	Puas
3	Kebijakan Perusahaan	4.268	Puas
4	Kondisi lingkungan kerja	4.268	Puas
5	Hubungan dengan pimpinan dan	4.284	Puas
Rataan skor		4.284	Puas

Kepuasan kerja karyawan ditunjukkan dengan timbulnya motivasi dalam diri karyawan. Motivasi karyawan terkait dengan perubahan-perubahan seperti:

a. Perubahan Prestasi

Secara keseluruhan skor motivasi karyawan terhadap prestasi dapat dilihat pada Tabel 4.20, yaitu 4,194. Berdasarkan hasil perhitungan, karyawan termotivasi memberikan hasil yang terbaik dalam pencapaian target perusahaan. Karyawan juga termotivasi untuk berprestasi, karena adanya pemberian bonus dan tunjangan. Selain itu, karyawan juga termotivasi untuk berusaha meningkatkan prestasi, karena adanya promosi jabatan.

Tabel 4. 21
Skor motivasi responden karyawan terhadap peubah prestasi

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Saya berusaha memberikan hasil yang	0	0	0	10	2	4,167	Puas
2	Saya berusaha untuk berprestasi, karena adanya pemberian bonus dan tunjangan	0	0	0	10	2	4,167	Puas
3	Saya berusaha meningkatkan prestasi,	0	0	0	9	3	4,250	Puas
Rataan skor							4,194	Puas

b. Peubah Pengakuan

Rataan skor yang diperoleh dari hasil perhitungan motivasi karyawan terhadap peubah pengakuan 4,083. Skor ini menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dengan pengakuan yang diberikan atasan. Karyawan merasa termotivasi dengan adanya pemberian perhatian yang diberikan pimpinan terhadap ide/gagasan. Karyawan juga termotivasi dengan adanya penghargaan/pujian dari pimpinan. Selain itu, mereka juga termotivasi dengan adanya pemberian kepercayaan dari pimpinan dalam hal pekerjaan di luar tugas karyawan.

Tabel 4. 22
Skor motivasi responden karyawan terhadap peubah pengakuan

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Pimpinan saya sering memperhatikan	0	0	0	1	1	4,083	Puas
2	Pimpinan saya sering memberikan penghargaan/pujian kepada saya	1	0	1	6	4	4,000	Puas
3	Pimpinan saya sering memberikan kepercayaan	1	0	1	4	6	4,167	Puas
Rataan skor						4,08	Puas	

c. Peubah Tanggung Jawab

Tabel 4.22 menunjukkan motivasi karyawan terhadap peubah tanggung jawab. Berdasarkan perhitungan diperoleh rata-rata skor 4,483. Karyawan merasa termotivasi untuk memiliki tanggung jawab tinggi dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Karyawan juga memiliki kesetiaan dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dan bersedia bekerja keras untuk mencapai target perusahaan. Selain itu, karyawan juga termotivasi dan bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan di luar jam kantor tanpa dihitung

lembur, serta bersedia menerima sanksi bila melakukan kesalahan dan memperbaikinya

Tabel 4. 23
Skor motivasi responden karyawan terhadap peubah tanggung jawab

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Saya memiliki tanggung jawab yang	1	0	1	4	6	4,167	Puas
2	Saya memiliki kesetiaan dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan	0	0	0	4	8	4,667	Sangat puas
3	Saya bersedia untuk bekerja keras, agar tercapai target perusahaan	0	0	1	3	8	4,583	Sangat puas
4	Saya memiliki kesediaan untuk menyelesaikan pekerjaan diluar jam kantor tanpa dihitung lembur	1	0	0	2	9	4,500	Sangat puas

5	Saya bersedia menerima sanksi bila melakukan	0	0	0	6	6	4,50 0	Sangat Puas
Rataan skor							4,48	Puas

d. Peubah Pertumbuhan

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi terhadap keberlangsungan perusahaan akan meningkatkan kemampuannya dan bersedia melakukan yang terbaik demi pertumbuhan perusahaan. Berdasarkan Tabel 4.23 dapat diketahui bahwa karyawan memiliki motivasi tinggi terhadap pertumbuhan perusahaan, yaitu dengan rata-rata skor 4,021. Pada Tabel 4.23 menunjukkan bahwa karyawan termotivasi bersedia mengikuti pelatihan untuk mengembangkan potensinya dan bersedia ditempatkan di kantor lain untuk menunjang pertumbuhan perusahaan. Selain itu, karyawan termotivasi berusaha meningkatkan kemampuan dengan mengikuti kursus di luar jam kantor dan mengikuti pelatihan untuk naik ke jabatan lebih tinggi.

Tabel 4. 24
Skor motivasi responden karyawan terhadap peubah pertumbuhan

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	
		1	2	3	4	5	Skor	Keterangan
1	Saya bersedia mengikuti pelatihan untuk mengembangkan	0	0	0	6	6	4,50 0	Sangat puas

	n potensi saya							
2	Saya bersedia ditempatkan dikantor aliin untuk	0	0	0	1	1	4,083	Puas
3	Saya berusaha meningkatkan kemampuan dengan mengikutii kursus diluar jam kantor	1	0	0	5	6	4,250	Puas
4	Saya pernah	3	0	0	9	0	3.25	Puas
Rataan skor							4,02	Puas

Berdasarkan Tabel 4.24 dapat diketahuirataanskor motivasi karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan adalah 4,195. Hal ini berarti bahwa karyawan termotivasi untuk memberikan hasil yang terbaik untuk keberlangsungan perusahaan.

Tabel 4. 25
Skor motivasi karyawan

No	Indikator	Rataan	
		Skor	Keterangan
1	Prestasi	4,194	Puas
2	Pengakuan	4,083	Puas
3	Tanggung jawab	4,483	Puas
4	Pertumbuhan	4,021	Puas
Rataan skor		4,195	Puas

PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam menetapkan target dalam motivasi karyawan dengan skor 5,00 yang berarti bahwa perusahaan mengharapkan semua karyawan merasa sangat termotivasi untuk bekerja dengan baik demi kemajuan perusahaan. Berdasarkan hasil survei, motivasi karyawan terhadap perusahaan secara keseluruhan mencapai skor 4,195. Namun, hal itu belum memenuhi target.

Setelah perhitungan pencapaian target setiap sasaran strategik pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, maka dilakukan perhitungan skor total dari keempat perspektif tersebut. Perhitungan lebih rinci dapat dilihat pada table 4.20.

Tabel 4. 26
Pengukuran Kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Realisasi 2018 (a)	Target (b)	Pencapaian Target (a:b)	Bobot (c)	Skor ((a:b)xc)
Perspektif Keuangan (30,6 %)						
Efisiensi Biaya Operasional (33,3%)	Penurunan Biaya Operasional (100%)	80%	95%	84,21%	10,2%	8,6%
Peningkatan Penerimaan (66,7%)	Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (100%)	107%	100%	107%	20,4%	21,8%
				95,61%	30,6%	30,4%
Perspektif Pelanggan (30,6%)						
Peningkat	Indeks	4,18	5	83,62%	19,1	15,97%

an Kepuasan Nasabah (62,5%)	Kepuasan Nasabah Tabungan (100%)	1			%	
Peningkat an Jumlah Nasabah (37,5%)	Pertumbuhan Jumlah Rekening (100%)	135 %	100 %	135%	11,5 %	15,5%
				109,31%	30,6 %	31,5%
Perspektif Proses Bisnis Internal (22,2%)						
Kualitas Pelayanan Pegawai (57,%)	Tepat Pada Sasaran (100%)	100 %	100 %	100%	12,7 %	12,7%
Pengetah uan Karyawan (42,9%)	<i>Knowledge Personal</i> (100%)	75%	100 %	75%	9,5%	7,1%
				88%	22,2 %	19,8%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (16,7%)						
Peningkat an Mutu Pendidika n Eksternal (33,3%)	Frekuensi Pelatihan (50%)	60%	100 %	60%	5,6%	3,4%
Peningkat an Kepuasan dan Motivasi Karyawan (66,7%)	Indeks Kepuasan Karyawan (50%)	3,28	5	65,68%	5,5%	3,61%
	Indeks Motivasi Karyawan (50%)	4,19 5	5	83.9%	5,6%	4,70%
				63%	16,7 %	11,7%
Total Skor <i>Balanced Scorecard</i>						93,4%

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.25 dapat diketahui kinerja PT Bank Aceh Syariah Cabang Darussalam tahun 2008 pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari pencapaian targetnya. Kinerja perspektif keuangan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam berada pada kategori *excellent*, yaitu berdasarkan pencapaian target 95,61%. Pencapaian target ukuran hasil penurunan biaya operasional 84,21% yang berarti belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pencapaian target ukuran hasil pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) 107%. Peningkatan jumlah DPK dipicu oleh adanya masing- masing dana tiap tahunnya.

Kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam dilihat dari perspektif pelanggan berada pada kategori *Excellent*, yaitu berdasarkan pencapaian target 109,31%.. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian target yang lebih besar daripada perspektif lainnya. Pencapaian target peningkatan kepuasan nasabah mencapai 83,62%. Hal ini menunjukkan bahwa nasabah PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam merasa puas dengan kinerja dan pelayan yang diberikan oleh PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam. Sedangkan pencapaian target jumlah nasabah 135%. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya jumlah nasabah pada tahun 2018.

Pencapaian target pada perspektif proses bisnis internal yaitu 88% yang berada pada kategori *verygood*. Pencapaian target kualitas pelayanan pegawai 100%. Hal ini menunjukkan bahwa

kualitas pelayanan pegawai telah mencapai target. Sedangkan pencapaian target pengetahuan karyawan 75% yang berarti bahwa pengetahuan karyawan belum memenuhi target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pencapaian target yang diperoleh pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 63% yang berada pada kategori *good*. Pencapaian target frekuensi pelatihan 60% yang berarti PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam harus lebih mengadakan pelatihan guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Sedangkan indeks kepuasan karyawan mencapai 65,68% dan indeks motivasi karyawan mencapai 83,9% yang menunjukkan bahwa PT Bank Aceh Syariah telah mampu memberikan kepuasan dan motivasi pada karyawan.

Pada tabel 4.20 dapat diketahui bahwa total skor *Balanced Scorecard*, yaitu 93,4%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam termasuk kategori baik sekali. Kontribusi terbesar yaitu dari perspektif pelanggan yaitu 31,5%. Perspektif keuangan 30,4%, perspektif proses bisnis internal 19,8%, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 11,7%. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam harus lebih memperhatikan sasaran strategik keempat perspektif terutama pada perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam dengan jumlah responden sebanyak 100 nasabah dan 12 karyawan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam berhasil memperoleh pencapaian strategik pada perspektif keuangan dapat dilihat dari penurunan biaya operasional dan dana pihak ketiga. Perspektif pelanggan dapat dilihat dari Indeks Kepuasan Nasabah Tabungan dan Pertumbuhan Jumlah Rekening. Perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dari tetap pada sasaran dan *knowledge personal*. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ukuran hasilnya yaitu dapat dilihat dari frekuensi pelatihan dan indeks kepuasan dan motivasi karyawan.
2. Hasil 94,5% yang artinya kinerja PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam termasuk ke dalam kategori yang sangat baik. Setiap perspektif memperoleh hasil skor sebagai berikut:
 - Perspektif keuangan memperoleh skor 30,4%,
 - Perspektif pelanggan memperoleh skor 31,5%,

- Perspektif proses bisnis internal memperoleh skor 19,8%
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh skor 11,7%.

Berdasarkan hasil diatas, PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam diharapkan untuk lebih memperhatikan lagi perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

5.2 Saran

PT Bank Aceh Syariah dengan memanfaatkan hasil dari pengukuran kinerja ini diharapkan untuk mengoreksi indikator kinerja yang belum optimal dan mencari tau penyebab serta memperbaiki kinerja sehingga tercapai target untuk kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Acehtribunnews.com

Afrida, Yenti (2016) *Analisis Pembiayaan Murabahah di Perbankan Syariah*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, Vol. 1, No.2

Anifah, Farida Nur (2009) *Analisis Kinerja Koperasi Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Menggunakan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi pada BMT dan Wonorejo Pasuruan)*, Skripsi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Antonio, Muhammad Syafi'I (2001) *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani, Cetakan Pertama.

Freddy, Rangkuti (2003) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta :Gramedia Pustaka Utama.

Heri (2017) *Balanced Scorecard for Business*, Jakarta: Percetakan PT Gramedia.

Hernanto, Yuli (2009) *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Skripsi Intitut Pertanian Bogor Jurusan Departemen Manajemen.

Kaplan, R.S dan DP, Norton (1996) *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (terjemahan)*, Jakarta: Erlangga.

Kasmir(2002) *Manajemen Perbankan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo.

Koesomowidjojo, Suci RM (2017) *Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

- Kuncoro (2002) *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Makhijani, Naresh dan James Creelman (2012) *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*, Jakarta: Esensi Erlangga Group.
- Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat: Jakarta.
- Rifai, Moh (2002) *Konsep Perbankan Syariah*, Semarang: Cv. Wicaksana.
- Sadi, Muhammad (2015) *Konsep Hukum Perbankan Syariah: Pola Relasi Sebagai Institusi Intermediasi dan Agen Investasi*, Malang: Cita Intrans Selaras.
- Saeed, Abdullah (2004) *Islamic Banking and Interest A Study of The Prohibition of Riba and its Comtemporery Interpretation*, Terj. Muhammad Ufuqul Mubin, *Bank Islam dan Bunga, Studi Kritis Larangan Riba dan Interpretasi Kontemporer*: Pustaka Pelajar.
- Santoso, Harun (2015) *Analisis Pembiayaan Ijarah pada Perbankan Syariah*, Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol. 01, No.02.
- Sumitro, Warkum (2002) *Asas- Asas Perbankan Islam dan Lembaga- Lembaga Terkait BMI & Takaful di Indonesia*, Ed. 1., Cet.3, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

www.bankaceh.com

Yusuf, Muhammad (2013) *Analisis Penerapan Pembiayaan Murabahah Berdasarkan Pesanan dan Tanpa Pesanan serta Kesesuaian dengan PSAK 102*, Binus Business Review, Vol.4, No.1

Zuhaili, Wahbah (1985) *Al-Fiqh Al-Islami wa Adillatuhu*, Cet-2, Damaskus: Dar Al Fikr.

Karim, Adiwarmanto (2010) *Bank Islam (Analisis Fiqih dan Keuangan)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada





Lampiran 1 Kuesioner Pengukuran Kepuasan Nasabah

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT BANK ACEH CAPEM DARUSSALAM

Terima kasih atas kesediaan Anda menjadi salah satu responden untuk mengisi kusioner ini. Kuesioner ini merupakan bagian dari penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Thalitha Amanda
NIM : 150602027
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas : UIN Ar- Raniry

Informasi yang Anda berikan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Terima kasih atas partisipasi dan kerjasama Anda.

Bagian I. Screening

1. Apakah Anda telah menjadi nasabah PT Bank Aceh Capem Darussalam selama lebih dari 6 bulan ?
 - a. Ya (lanjutkan)
 - b. Tidak (stop, terima kasih)

2. Apakah Anda melakukan transaksi* dengan frekuensi minimal 3 bulan sekali ?

a. Ya (lanjutkan)

b. Tidak (stop, terima kasih)

Keterangan: * transaksi yang dimaksud adalah melakukan penyetoran, penarikan, transfer, pemakaian ATM, menggunakan fasilitas kartu kredit dan sebagainya dengan menggunakan fasilitas PT Bank Aceh Capem Darussalam.



Lanjutan Lampiran 1.

Bagian II. Identitas Responden

1. Jenis kelamin Anda:

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

2. Apa pendidikan terakhir Anda ?

- a. SD
- b. SMP
- c. SMU
- d.
- e. S1
- f. lainnya, sebutkan

3. Berapakah pendapatan Anda dalam sebulan ?

- a. kurang dari Rp 1 juta
- b. Rp 1 – 2 juta
- c.
- d. lebih dari Rp 4 juta, sebutkan...

4. Berapa lama Anda telah menjadi nasabah di PT Bank Aceh Capem Darussalam?

- a. kurang dari 1 tahun
- b. 1 – 3 tahun
- c. 3 – 5 tahun
- d. lebih dari 5 tahun, sebutkan...

5. Jenis produk PT Bank Aceh Capem Darussalam? (dapat diisi lebih dari satu)

a.

b.

c.

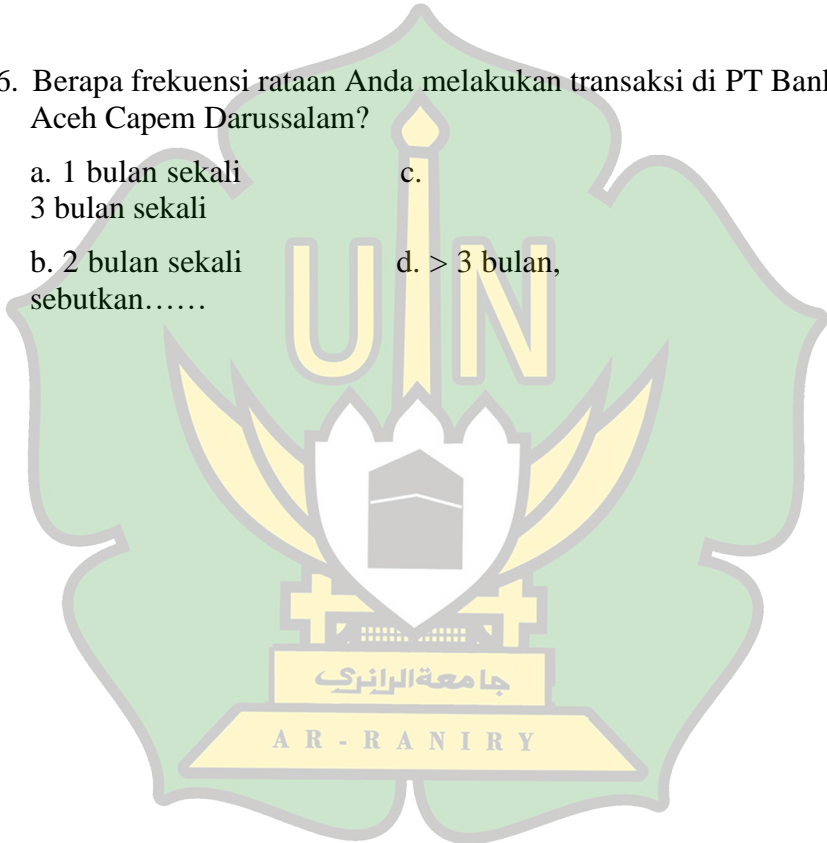
6. Berapa frekuensi rata-rata Anda melakukan transaksi di PT Bank Aceh Capem Darussalam?

a. 1 bulan sekali
3 bulan sekali

c.

b. 2 bulan sekali
sebutkan.....

d. > 3 bulan,



Lanjutan Lampiran 1.

Bagian III. Atribut Kepuasan Nasabah

Di bawah ini terdapat pertanyaan mengenai berbagai atribut kepuasan menurut persepsi Bapak/Ibu sebagai nasabah. Pada pertanyaan tersebut dimohon Bapak/Ibu memberi tanda ceklis pada kolom yang menurut Bapak/Ibu paling tepat. Dalam hal ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, tetapi melihat angka-angka terbaik menurut persepsi Bapak/Ibu.

No.	Atribut	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Kinerja dan kepercayaan					
2	Kemudahan prosedur dan persyaratan simpanan					
3	Perolehan bagi hasil					
4	Kecepatan dan ketepatan penyelesaian transaksi					
5	Kecepatan penanganan keluhan					
6	Keramahan, kesopanan dan kerapihan karyawan <i>front liner</i>					
7	Pengetahuan dan keterampilan karyawan <i>front liner</i>					
8	Kemampuan komunikasi karyawan <i>front liner</i>					
9	Kesungguhan karyawan melayani nasabah					
10	Perhatian karyawan terhadap nasabah					
11	Penampilan karyawan yang rapi dan menarik					

12	Kelengkapan fasilitas kantor seperti kursi tunggu, form/slip setoran/pengambilan, tempat untuk menulis dan alat tulis					
13	Kebersihan dan kerapihan Kantor					
14	Penataan eksterior dan interior Bank					
15	Adanya areal dan keamanan Parker					

Keterangan:

1 = tidak puas, 2 = kurang puas, 3 = cukup puas, 4 = puas, 5 = sangat puas



TERIMA KASIH

Lampiran 2 Kuesioner Pengukuran Kepuasan Karyawan

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT BANK ACEH CAPEM DARUSSALAM

Terima kasih atas kesediaan Anda menjadi salah satu responden untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan bagian dari penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Thalitha Amanda
NIM : 150602027
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas : UIN Ar- Raniry

Informasi yang Anda berikan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Terima kasih atas partisipasi dan kerjasama Anda.

Bagian I. Identitas Responden

1. Divisi/Jabatan :
2. Jenis Kelamin Anda :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Apa pendidikan terakhir Anda ?

a. SMU

d. S2

b. Diploma/Akademi

e. lainnya, sebutkan

.....

c. S1

4. Berapa lama Anda bekerja di PT Bank Aceh Capem Darussalam?

a. kurang dari 2 tahun

c. 5 tahun – 10 tahun

b. 2 tahun - 5 tahun
sebutkan.....

d. lebih dari 10 tahun,



Lanjutan Lampiran 2.

Bagian II. Atribut Kepuasan Kerja Karyawan

Di bawah ini terdapat pertanyaan mengenai berbagai atribut kepuasan menurut persepsi Bapak/Ibu sebagai karyawan. Pada pertanyaan tersebut dimohon Bapak/Ibu memberi tanda ceklis pada kolom yang menurut Bapak/Ibu paling tepat. Dalam hal ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, tetapi melihat angka-angka terbaik menurut persepsi Bapak/Ibu.

Keterangan: 5 = Sangat Setuju 3 = Cukup Setuju
1 = Tidak Setuju
4 = Setuju 2 = Kurang Setuju

No.	Pernyataan Kepuasan Kerja	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Saya merasa puas dengan kinerja perusahaan					
2	Saya merasa puas dengan pengawasan					
3	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima					
4	Saya merasa puas dengan bonus dan tunjangan saya					
5	Saya merasa puas dengan fasilitas kantor					
6	Saya merasa puas dengan peraturan yang ada di					
7	Saya merasa puas dengan pengembangan karir di					
8	Saya merasa puas dengan kebersihan kantor					
9	Saya merasa nyaman dengan suhu udara di dalam					
10	Saya merasa nyaman dengan pencahayaan di					

11	Hubungan saya erat dengan pimpinan di dalam					
12	Atasan saya selalu memberikan bimbingan dalam					
13	Hubungan saya erat dengan rekan kerja dari bagian yang sama					
14	Hubungan saya erat dengan rekan kerja dari bagian yang berbeda					
15	Rekan kerja sering memberikan bantuan dalam pekerjaan					



Lanjutan Lampiran 2.

Bagian III. Atribut Motivasi Kerja Karyawan

Di bawah ini terdapat pertanyaan mengenai berbagai atribut motivasi kerja menurut persepsi Bapak/Ibu sebagai karyawan. Pada pertanyaan tersebut dimohon Bapak/Ibu member tanda ceklis pada kolom yang menurut Bapak/Ibu paling tepat. Dalam hal ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, tetapi melihat angka- angka terbaik menurut persepsi Bapak/Ibu.

Keterangan:

5 = Sangat Termotivasi

4 = Termotivasi

3 = Cukup Termotivasi

2 = Kurang Termotivasi

1 = Tidak Termotivasi

No.	Pernyataan Motivasi Kerja	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Saya berusaha memberikan hasil yang terbaik dalam pencapaian target perusahaan					
2	Saya berusaha untuk berprestasi, karena adanya pemberian bonus dan tunjangan					
3	Saya berusaha meningkatkan prestasi, karena adanya promosi jabatan					
4	Pimpinan saya sering memperhatikan ide/gagasan saya					
5	Pimpinan saya sering memberikan penghargaan/pujian kepada saya					
6	Pimpinan saya sering memberikan kepercayaan kepada saya dalam pekerjaan di luar tugas karyawan					
7	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam mengerjakan suatu pekerjaan					
8	Saya memiliki kesetiaan dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan					

9	Saya bersedia untuk bekerja keras, agar tercapai target perusahaan					
10	Saya memiliki kesediaan untuk menyelesaikan pekerjaan di luar jam kantor tanpa dihitung lembur					
11	Saya bersedia menerima sanksi bila melakukan kesalahan dan memperbaikinya					
12	Saya bersedia mengikuti pelatihan untuk mengembangkan potensi saya					
13	Saya bersedia ditempatkan di kantor lain untuk menunjang pertumbuhan perusahaan					
14	Saya berusaha meningkatkan kemampuan dengan mengikuti kursus di luar jam kantor					
15	Saya pernah mengikuti pelatihan untuk naik ke jabatan lebih tinggi					



**Lampiran 3 Kuesioner penentuan bobot empat perspektif,
sasaran strategik, indikator hasil, dan inisiatif
strategi**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED
SCORECARD
PADA PT BANK ACEH CAPEM DARUSSALAM**

Terima kasih atas kesediaan Anda menjadi salah satu responden untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan bagian dari penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Thalitha Amanda
NIM : 150602027
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas : UIN Ar- Raniry

Saya mohon Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini secara lengkap dan benar agar informasi ilmiah yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan dan tercapainya hasil yang diinginkan. Sebelum mengisi kuesioner ini, diharapkan responden membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian yang diberikan. Dalam pengisian kuesioner ini tidak ada jawaban yang benar atau salah. Oleh karena itu, responden diharapkan mengisi semua pertanyaan yang diberikan. Informasi yang diterima dari

kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

Terima kasih atas partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu.

Data Responden

Nama :

Jabatan :

Tandatangan :



Lanjutan Lampiran 3. Tujuan

Menentukan bobot nilai berpasangan antara 2 faktor (horizontal-vertikal)

berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan.

Petunjuk Umum

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Responden diharapkan melakukan pengisian kuesioner pada satu waktu untuk menghindari inkonsistensi antarjawaban.
3. Jawaban merupakan pendapat pribadi masing-masing responden, sehingga memungkinkan terjadinya perbedaan pendapat dengan responden lain ataupun dengan peneliti.

Petunjuk Pengisian

1. Bapak/Ibu diminta untuk mengisikan bobot untuk masing-masing faktor dengan membandingkan secara berpasangan dengan faktor yang tersedia pada tabel berdasarkan derajat pengaruhnya terhadap kinerja pada PT Bank Aceh Capem Darussalam.
2. Penelitian ini dilakukan dengan skala ordinal melalui aspek derajat kepentingan. Berikut ini definisi dari setiap skala derajat kepentingan :

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

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

Nilai 3 = suatu unsur dianggap memiliki **tingkat kepentingan yang sama**. Nilai 4 = suatu unsur dianggap **lebih penting** dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

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



Lanjutan Lampiran 3.

Contoh :

Alternatif	A	B	C	D
A			1	4
B			3	5
C				
D	2			

- a. Alternatif A **tidak penting** daripada alternatif C, maka diberi nilai 1
- b. Alternatif A **lebih penting** daripada alternatif D, maka diberi nilai 4
- c. Alternatif B memiliki **tingkat kepentingan yang sama** dengan alternatif C, maka diberi nilai 3
- d. Alternatif B **sangat penting** daripada alternatif D, maka diberi nilai 5
- e. Alternatif D **kurang penting** daripada alternatif A, maka diberi nilai 2

A. Penentuan Bobot Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

BSC sebagai perancangan strategi memiliki empat perspektif yang harus dipertimbangkan, yaitu :

F .. Perspektif Keuangan

C .. Perspektif Pelanggan

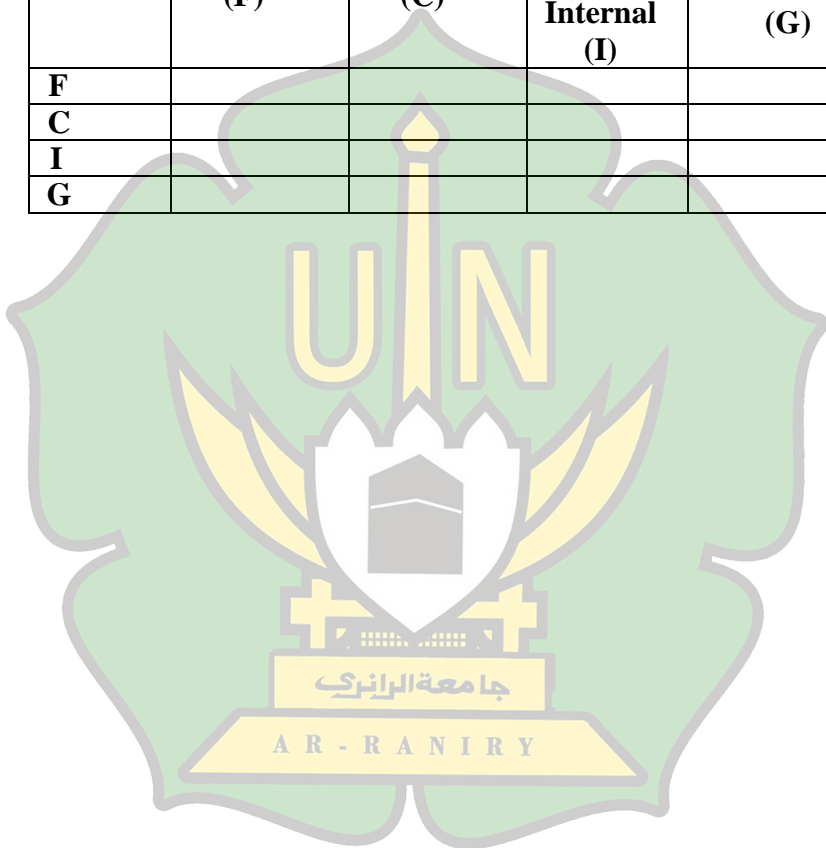
I Perspektif Proses Bisnis Internal

G .. Perspektif Pembelajaran dan

Pertumbuhan

Bandingkan berdasarkan tingkat kepentingan/pengaruh relatif antara satu perspektif dengan perspektif lainnya.

Perspektif	Perspektif Keuangan (F)	Perspektif Pelanggan (C)	Perspektif Proses Bisnis Internal (I)	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (G)
F				
C				
I				
G				



Lanjutan Lampiran 3.

B. Penentuan Bobot Sasaran Strategik

1. Perspektif Keuangan (F)

Terdapat sasaran-sasaran strategik yang perlu dipertimbangkan pada perspektif keuangan, yaitu :

F1

F2

Fn

Bandingkan berdasarkan tingkat kepentingan/pengaruh relatif antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya.

Sasaran Strategik	F1	F2	Fn
F1			
F2			
Fn			

2. Perspektif Pelanggan (C)

Terdapat sasaran-sasaran strategik yang perlu dipertimbangkan pada perspektif pelanggan, yaitu :

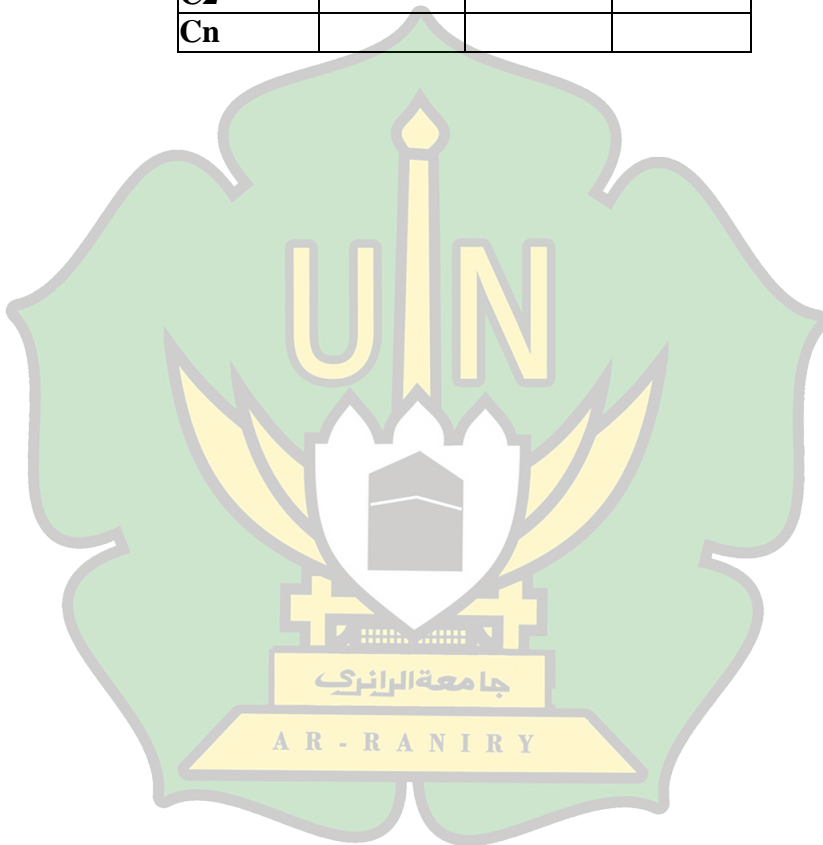
C1

C2

Cn

Bandingkan berdasarkan tingkat kepentingan/pengaruh relatif antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya.

Sasaran Strategik	C1	C2	Cn
C1			
C2			
Cn			



Lanjutan Lampiran 3.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (I)

Terdapat sasaran-sasaran strategik yang perlu dipertimbangkan pada perspektif proses bisnis internal, yaitu :

I1

I2

In

Bandingkan berdasarkan tingkat kepentingan/pengaruh relatif antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya.

Sasaran Strategik	I1	I2	In
I1			
I2			
In			

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (G)

Terdapat sasaran-sasaran strategik yang perlu dipertimbangkan pada perspektif proses bisnis internal, yaitu :

G1

G2

Gn

Bandingkan berdasarkan tingkat kepentingan/pengaruh relatif antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya.

Sasaran Strategik	G1	G2	Gn
G1			

G2			
Gn			



Lanjutan Lampiran 3.

C. Penentuan Bobot Indikator Hasil

1. Indikator Hasil pada Sasaran Strategik Perspektif Keuangan (F)

Terdapat indikator-indikator hasil yang perlu dipertimbangkan pada perspektif keuangan, yaitu :

F1.a

F2.a

Fn.a

Bandingkan berdasarkan tingkat kepentingan/pengaruh relatif antara satu indikator hasil dengan indikator hasil lainnya.

Indikator Hasil	F1.a	F2.a	Fn.a
F1.a			
F2.a			
Fn.a			

2. Indikator Hasil pada Sasaran Strategik Perspektif Pelanggan (C)

Terdapat indikator-indikator hasil yang perlu dipertimbangkan pada perspektif pelanggan, yaitu :

C1.a

C2.a

Cn.a

Bandingkan berdasarkan tingkat kepentingan/pengaruh relatif antara satu indikator hasil dengan indikator hasil lainnya.

Indikator Hasil	C1.a	C2.a	Cn.a
C1.a			
C2.a			
Cn.a			



Lanjutan Lampiran 3.

3. Indikator Hasil pada Sasaran Strategik Perspektif Proses Bisnis Internal

(I)

Terdapat indikator-indikator hasil yang perlu dipertimbangkan pada perspektif proses bisnis internal (I), yaitu :

I1.a

I2.a

In.a

Bandingkan berdasarkan tingkat kepentingan/pengaruh relatif antara satu indikator hasil dengan indikator hasil lainnya.

Indikator	I1.a	I2.a	In.a
I1.a			
I2.a			
In.a			

4. Indikator Hasil pada Sasaran Strategik Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (G)

Terdapat indikator-indikator hasil yang perlu dipertimbangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (G), yaitu :

G1.a

G2.a

Gn.a

Bandingkan berdasarkan tingkat kepentingan/pengaruh relatif antara satu indikator hasil dengan indikator hasil lainnya.

Indikator Hasil	G1.a	G2.a	Gn.a
G1.a			
G2.a			
Gn.a			



Lampiran 4 Hasil penilaian bobot pada perspektif, sasaran strategic dan ukuran hasil hasil *Balanced Scorecard*.

a. Penilaian Bobot Terhadap Masing- Masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	F	C	I	G	Jumlah	Bobot (%)
Keuangan (F)	0	3	4	4	11	30,6
Pelanggan (C)	3	0	4	4	11	30,6
Bisnis Internal (I)	2	2	0	4	8	22,2
Pembelajaran dan Pertumbuhan (G)	2	2	2	0	6	16,7
Jumlah	36	100				

b. Perspektif Keuangan (F)

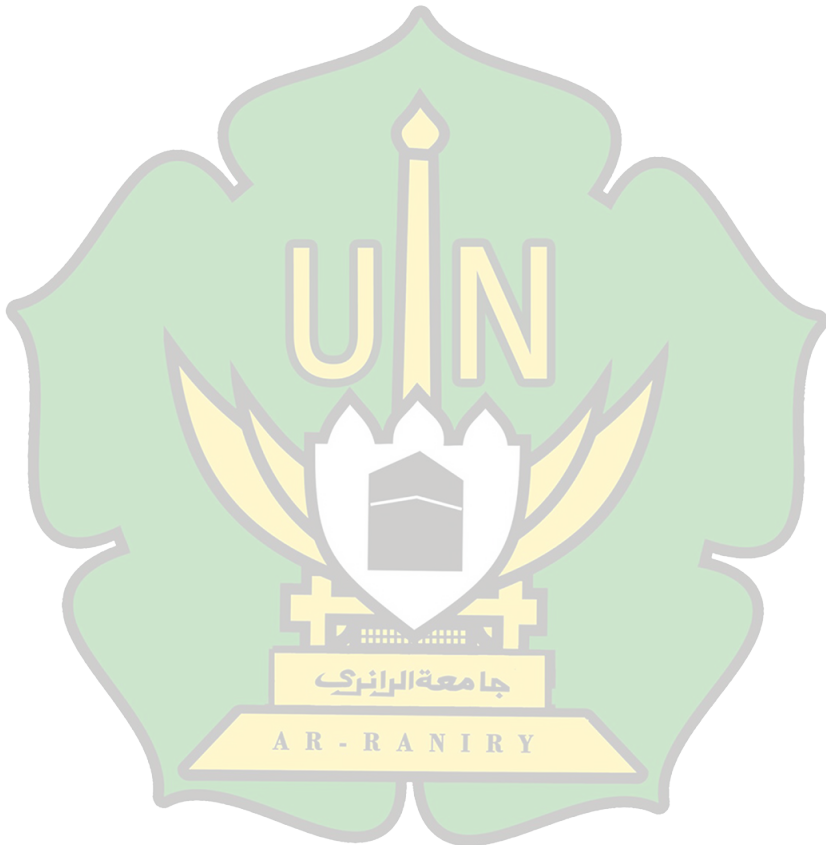
Sasaran Strategik	F1	F2	Jumlah	Bobot (%)
Efisiensi Biaya Operasional (F1)	0	2	2	33,3
Peningkatan Penerimaan (F2)	4	0	4	66,7
Jumlah			6	100

c. Perspektif Pelanggan (C)

Sasaran Strategik	C1	C2	Jumlah	Bobot (%)
Peningkatan Kepuasan Nasabah (C1)	0	5	5	62,5
Peningkatan Jumlah Nasabah (C2)	3	0	3	37,5
Jumlah			8	100

d. Perspektif Proses Bisnis Internal (I)

Sasaran Strategik	C1	C2	Jumlah	Bobot (%)
Kualitas Pelayanan Pegawai (I1)	0	4	4	57,1
Pengetahuan Pegawai (I2)	3	0	3	42,9
Jumlah			7	100



Lanjutan Lampiran 4

e. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (G)

Sasaran Strategik	C1	C2	Jumlah	Bobot (%)
Pendidikan Eksternal (G1)	0	2	2	33,3
Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Karyawan (G2)	4	0	4	66,7
Jumlah			6	100

f. Penilaian Bobot Sasaran Strategik Perspektif Keuangan (F)

Indikator Hasil	F1.a	F2.a	F3.a	Jumlah	Bobot (%)
Laba/ Rugi (F1.a)	0	3	3	6	33,3
Dana Pihak Ketiga (F2.a)	3	0	2	5	27,8
Pembiayaan (F3.a)	3	4	0	7	38,9
Jumlah				18	100

g. Penilaian Bobot Sasaran Strategik Perspektif Pelanggan (C)

Indikator Hasil	C1.a	C2.a	Jumlah	Bobot (%)
Produk Bank (C1.a)	0	4	4	57,1
Layanan Sistem Perbankan (C2.a)	3	0	3	42,9
Jumlah			7	100

**h. Penilaian Bobot Sasaran Strategik Perspektif Proses
Bisnis Internal (I)**

Indikator Hasil	I1.a	I2.a	Jumlah	Bobot (%)
Role Play/ Simulasi (I1.a)	0	4	4	66,7
Sharing Season (I2.a)	2	0	2	33,3
Jumlah			6	100

**i. Penilaian Bobot Sasaran Strategik Perspektif
Pertumbuhan dan
Pembelajaran (G)**

Indikator Hasil	G1.a	G2.a	Jumlah	Bobot (%)
Pelatihan (G1.a)	0	3	3	42,9
Reward (G2.a)	4	0	4	57,1
Jumlah			7	100

Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
R1	56.30	34,164	.609	.852
R2	56.30	34,779	.489	.858
R3	56.55	34,664	.356	.867
RE1	56.50	32,564	.709	.846
RE2	56.63	34,907	.410	.862
A1	56.35	33,926	.597	.852
A2	56.45	34,818	.484	.858
A3	56.30	33,856	.652	.850
E1	56.30	35,549	.420	.861
E2	56.23	36,179	.333	.865
T1	56.13	34,625	.620	.853

T2	56.33	33.866	.525	.856
T3	56.05	35.587	.491	.858
T4	56.33	33.815	.595	.852
T5	56.53	34,717	.436	.861



Lampiran 6 Bukti Penelitian

1. Sesi Wawancara Bersama Pimpinan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam



Lanjutan Lampiran 6.

2. Pengisian Kuesioner Oleh Karyawan PT Bank Aceh Syariah Capem Darussalam



Lanjutan Lampiran 6.

3. Pengisian Kuesioner Oleh Nasabah PT Bank Aceh Syariah

