

# Evaluasi Kinerja Perbankan Dengan Perspektif Balanced Scorecard: Studi Pada Perbankan Syariah Di Wilayah Purwokerto

Mujayanah<sup>1</sup>, Nегina Kencono Putri<sup>2</sup>, Uswatun Hasanah<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Universitas Jenderal Soedirman

\*E-mail: [mujayanah092@hotmail.com](mailto:mujayanah092@hotmail.com)<sup>1</sup>; [negina.putri@unsoed.ac.id](mailto:negina.putri@unsoed.ac.id)<sup>2</sup>;  
[uswa25@yahoo.com](mailto:uswa25@yahoo.com)<sup>3</sup>

---

## **Abstract**

*This study aimed to test whether Islamic bank in Purwokerto is able to achieve good performance when measured by the Balanced Score Card (BSC) approach is based on the perspective of financial, customer, internal business processes and learning and growth.*

*Research using the survey method with purposive sampling of employees and customers with a proportional random sampling method at Bank BNI Syariah and BRI Syariah Purwokerto. Hypothesis testing is performed using the Mann Whitney test as a tool for comparison of two independent samples test for ordinal data.*

*The results showed BNI Syariah and BRI Syariah Purwokerto were able to achieve excellent performance when measured by the BSC approach based financial perspective and the perspective of growth and learning. Meanwhile, the performance of which is measured by the achievement of the BSC approach based on the customer perspective and internal business process perspective at Bank BNI Syariah and BRI Syariah Purwokerto were able to achieve a good performance level.*

*The implication of this study is that the performance of Bank BNI Syariah and BRI Syariah Purwokerto is good when measured with the BSC approach should be maintained so as to provide satisfactory services for bank customers and employees can improve their performance so that organizational goals can be achieved. In addition, Bank BNI Syariah and BRI Syariah Purwokerto in order to make service excellence as a work culture within the company so that the company's performance can be maintained and enhanced.*

*Keywords: Balanced Score Card, perspective of financial, customer, internal business processes, learning and growth, BNI Syariah and BRI Syariah Purwokerto.*

---

## 1. Pendahuluan

Rintisan praktek perbankan syariah di Indonesia dimulai pada awal periode 1980-an, melalui diskusi-diskusi bertemakan bank islam sebagai pilar ekonomi Islam. Beberapa uji coba pada skala yang relatif terbatas telah dilakukan. Akan tetapi, prakarsa lebih khusus untuk mendirikan bank Islam di Indonesia baru dilakukan pada tahun 1990.

Perkembangan pesat yang terjadi dalam usaha bisnis perbankan berbasis syariah mengakibatkan meningkatnya daya saing lembaga perbankan syariah dan membuat lebih ketat persaingan yang terjadi di antara bank yang berbasis syariah. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnisnya dalam rangka memenangkan persaingan. Perusahaan berusaha memberikan perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik bagi nasabah.

Meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting, yaitu "keunggulan" dan "nilai". Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Penilaian ini dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, ataupun sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan pada periode yang lalu. Dengan dilakukannya penilaian kinerja juga manajemen dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam organisasi.

Salah satu kunci keberhasilan manajemen bank adalah bagaimana bank tersebut mendapatkan kepercayaan masyarakat melalui penghimpunan dana masyarakat sehingga perannya sebagai *financial intermediary* berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dicapai oleh lembaga perbankan dengan cara memberikan nilai lebih kepada nasabah, baik dari segi pelayanan, kualitas kerja, produk sampai pada tingkat kepercayaan, disamping kondisi keuangan dan manajemen organisasi.

Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Metode *Balanced Score Card* (BSC) dibuat untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan aspek non-keuangan. Ukuran tersebut menilai kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC merupakan suatu konsep manajemen kontemporer yang dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja yang dilakukan dengan komprehensif, terukur, dan berimbang. Sehingga kemudian para eksekutif perbankan syariah sekarang dapat mengukur seberapa besar unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para nasabah dan seberapa jauh manajemen harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. Hal tersebut akan memberikan kemudahan bagi perbankan

syariah yang bersangkutan dalam merencanakan suatu strategi yang lebih tepat. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep BSC dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka.

Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk menguji apakah bank syariah di Purwokerto mampu mencapai kinerja yang baik apabila diukur dengan pendekatan BSC berdasarkan perspektif pada konsep BSC. Adapun yang menjadi batasan dalam penelitian ini adalah kinerja lembaga perbankan syariah yang mengacu pada perspektif BSC yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran pada Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Purwokerto.

## **2. Kajian Literatur dan Hipotesis**

### **2.1. Kinerja**

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggung-jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2001).

Mulyadi (2001) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Pengukuran kinerja sendiri dilakukan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

### **2.2. Balance Scorecard**

Luis (2009) dalam Setyaningrum (2011) mendefinisikan BSC sebagai suatu alat manajemen kinerja (*Performance Management Tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non-keuangan yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja tersebut diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu keuangan dan non-keuangan.

### **2.3. Konsep BSC dalam Pengukuran Kinerja**

Kaplan dan Norton (2000), mendefinisikan BSC sebagai sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama yang hanya berdimensi pada aspek keuangan

dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu pada aspek non-keuangan yang kemudian terangkum dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dilakukan dengan kuesioner yang merujuk pada indikator-indikator perspektif yang terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Chow (1998) dalam Setyaningrum (2011).

### 2.3.1. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Penelitian pada perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan indikator berikut ini.

1. Kesesuaian waktu pelaporan dan laporan anggaran dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Kesesuaian biaya yang diserap dengan yang telah dianggarkan.
3. Peningkatan pendapatan dari tahun sebelumnya.
4. Evaluasi secara berkala dalam penggunaan dana.
5. Efisiensi biaya-biaya yang telah dikeluarkan.
6. Kepatuhan perusahaan terhadap setiap peraturan yang terkait dengan penggunaan dana.

### 2.3.2. Perspektif Pelanggan

Kaplan dan Norton (2000) berpendapat bahwa perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Perusahaan dalam menyusun strategi pelanggan harus menggunakan kacamata pelanggan yang menikmati produk atau jasa pelayanannya. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa dan perusahaan. Indikator yang digunakan untuk perspektif pelanggan meliputi:

1. Respon Bank terhadap keluhan nasabah.
2. Sikap karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.
3. Pemberian pelayanan secara menyeluruh dan tuntas.
4. Fasilitas dan kenyamanan tempat transaksi.
5. Kepercayaan nasabah terhadap Bank

### 2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran kinerja proses bisnis internal dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan nasabah dan perusahaan. Pada perspektif proses bisnis internal ini, perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan

purna jual (Henry, 2004). Indikator yang digunakan untuk perspektif proses bisnis internal ini meliputi:

1. Kecepatan proses pelayanan terhadap nasabah.
2. Tanggapan petugas atau karyawan terhadap kebutuhan nasabah.
3. Kemudahan bagi nasabah dalam mendapatkan jasa pelayanan.
4. Fasilitas pelayanan yang tersedia cukup lengkap dan memadai.
5. Peralatan dan teknologi yang digunakan perusahaan

#### 2.3.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

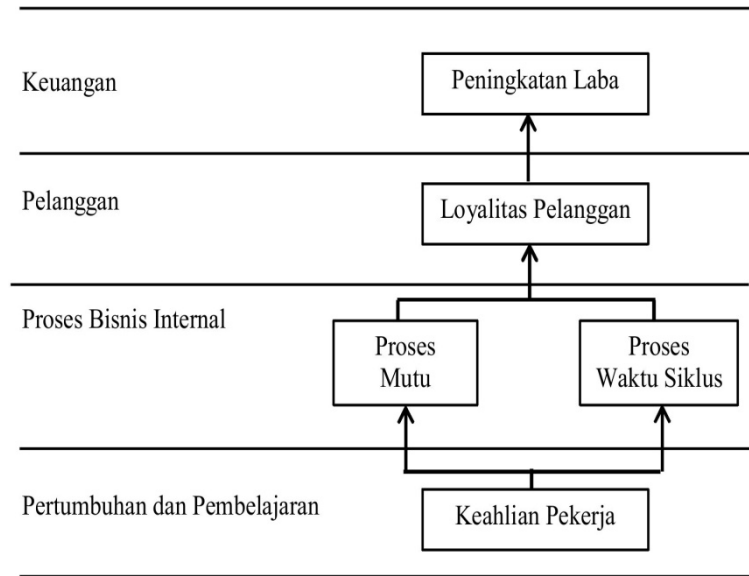
Proses pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini meliputi pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Proses ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi *learning organization* sekaligus mendorong pertumbuhannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi:

1. Kelengkapan fasilitas dan peralatan kerja karyawan.
2. Kesempatan karyawan untuk mengikuti pelatihan.
3. Lingkungan kerja yang kondusif.
4. Komunikasi yang baik antara karyawan dengan karyawan lain atau dengan pimpinan.

Keempat perspektif dalam BSC merupakan serangkaian tujuan yang saling berkaitan dan saling mendukung. Perspektif keuangan memungkinkan adanya peningkatan laba perusahaan. Faktor pendorong ukuran ini dapat berupa pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas dari yang ada sebagai suatu hasil yang terjadi karena tingginya loyalitas para pelanggan tersebut yang menjadi ukuran pada perspektif pelanggan. Loyalitas pelanggan dapat diperoleh dengan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai proses operasional dan proses internal yang bermutu tinggi, faktor-faktor yang menjadi ukuran BSC dalam perspektif proses bisnis internal. Cara untuk meningkatkan mutu pelayanan dan mengurangi waktu siklus proses internal perusahaan dapat dilakukan dengan melatih dan meningkatkan keahlian para pekerja, suatu tujuan yang dapat disertakan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penilaian kinerja dari sisi karyawan berfokus pada perspektif keuangan dan pertumbuhan dan pembelajaran, sementara penilaian kinerja dari sisi pelanggan berfokus pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Rantai hubungan sebab akibat tersebut dapat diciptakan sebagai sebuah bagan vertikal melalui empat perspektif BSC yang tergambar sebagai berikut.

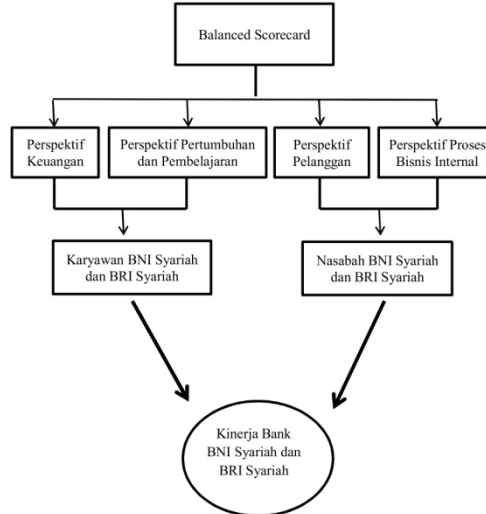
Gambar 1. Hubungan antar Perspektif BSC (Kaplan dan Norton, 2000)



Sumber: Kaplan dan Norton, 2003

## 2.4. Model Penelitian dan Hipotesis

### 2.4.1. Model Penelitian



### 2.4.2. Hipotesis

1. Kinerja Bank BNI Syariah dan Bank BRI Syariah dinilai baik apabila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif keuangan.
2. Kinerja Bank BNI Syariah dan Bank BRI Syariah dinilai baik apabila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif pelanggan.

3. Kinerja Bank BNI Syariah dan Bank BRI Syariah dinilai baik apabila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
4. Kinerja Bank BNI Syariah dan Bank BRI Syariah dinilai baik apabila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **3. Metode Penelitian dan Teknik Analisa Data**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode survey pada Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Cabang Purwokerto untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan.

#### **3.2. Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner baik secara langsung atau melalui perantara kepada karyawan dan nasabah Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Purwokerto. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara yang berupa dokumen secara umum yang berkaitan dengan informasi pada Bank BNI Syariah dan BRI Syariah.

#### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang diberikan kepada karyawan dan nasabah Bank BNI Syariah dan BRI Syariah untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan perspektif keuangan dan pertumbuhan dan pembelajaran, serta nasabah Bank BNI Syariah dan BRI Syariah untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Jawaban dari kuesioner kemudian diolah dan ditarik kesimpulan, kuesioner diukur dengan skala likert lima tingkat.

#### **3.4. Populasi Dan Sampel Penelitian**

Populasi dan sampel yang dipilih adalah karyawan bank dan nasabah pada Bank BNI Syariah dan BRI Siariah Purwokerto. Teknik pengambilan sampel untuk karyawan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dari semua anggota populasi yang memenuhi kriteria tertentu, yaitu:

1. Pengalaman Kerja minimal tiga tahun.
2. Menjabat sebagai kepala divisi atau manajer.
3. Memahami proses dan prosedur penilaian kinerja perusahaan

Sementara untuk nasabah Bank BNI Syariah dan BRI Syariah menggunakan metode *proportional random sampling* yaitu pemilihan sampel yang memperhatikan pertimbangan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian (Sugiyono, 2001). Penelitian ini mengambil sampel 30 orang nasabah pada masing-masing bank yang diteliti, sehingga jumlah sampel sebanyak 60 nasabah.

### 3.5. Definisi Operasional Variabel

#### 3.5.1. Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggung-jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2001).

Mulyadi (2001) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Pengukuran kinerja sendiri dilakukan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan

#### 3.5.2. Balanced Scorecard

Luis (2009) dalam Setyaningrum (2011) mendefinisikan BSC sebagai suatu alat manajemen kinerja (*Performance Management Tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non-keuangan yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja tersebut diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu keuangan dan non-keuangan.

### 3.6. Teknik Analisa Data

#### 3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2001).

Sementara uji reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jika hasil pengukuran yang dilakukan berulang kali menghasilkan hasil yang relatif sama, pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Suliyanto, 2005). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2009).

#### 3.6.2. Uji Normalitas

Penelitian ini memerlukan uji beda untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan dua sampel independen, karenanya terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas data untuk menentukan alat statistik mana yang akan digunakan. Uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *Kolmogorov Smirnovi*. Jika nilai asymp. Sig (2-tailed) >  $\alpha$  (0,05) maka data telah berdistribusi normal (Suliyanti, 2005).



Jika data berdistribusi normal, maka statistik yang dipakai adalah statistik parametrik dengan menggunakan *Uji Independent Sample t Test*. Sedangkan jika data dalam penelitian ini tidak berdistribusi secara normal, maka statistik yang digunakan adalah statistik non parametrik yaitu *Uji Mann Whitney*.

### 3.6.3. Analisis Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard

Menurut Sugiyono (2001) *Uji Mann Whitney* digunakan untuk menguji perbandingan dua sampel independen bila datanya berbentuk ordinal. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Menguji dengan *Uji Mann Whitney*
2. Menentukan tingkat signifikansi

Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05.

3. Pengujian dilakukan dengan SPSS
4. Merumuskan kriteria pengujian

$P\text{-Value} \leq 0,05$ , berarti tidak terdapat perbedaan antara kinerja Bank BNI Syariah dan BRI Syariah.

$P\text{-Value} \geq 0,05$ , berarti terdapat perbedaan antara kinerja Bank BNI Syariah dan BRI Syariah

5. Penarikan kesimpulan

Untuk menilai setiap perspektif dalam BSC dapat dilakukan dengan mencari skor jawaban responden dengan rumus (Sugiyono, 2001) sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100 \%$$

Keterangan:

- Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang diajukan.
- Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi. Skor ideal diperoleh dari prediksi nilai tertinggi dikalikan dengan jumlah pertanyaan kuesioner dikalikan dengan jumlah responden.

Skor yang diperoleh dari hasil perhitungan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a. Kondisi ke-1 jika  $< 52\%$  = Tidak Baik
- b. Kondisi ke-2 jika skor  $52,01\% - 68\%$  = Cukup Baik
- c. Kondisi ke-3 jika skor  $68,01\% - 84\%$  = Baik
- d. Kondisi ke-4 jika skor  $84,01\% - 100\%$  = Sangat Baik

Kriteria penerimaan hipotesis tersebut sebagai berikut :

Jika skor aktual kedua bank  $> 68,01\%$  maka hipotesis **diterima**.

Jika skor aktual kedua bank  $< 68,01\%$  maka hipotesis **ditolak**.

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

##### 4.1. Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Purwokerto. Responden dalam penelitian ini adalah nasabah dan karyawan pada Bank tersebut. Gambaran responden secara lebih ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Daftar Identitas Responden Karyawan Bank BNI Syariah dan BRI Syariah

No	Karakteristik	Jumlah	(%)
1.	Jenis Kelamin:		
	Pria	6	60
	Wanita	4	40
2.	Pendidikan		
	SD	0	0
	SMP	0	0
	SMA	0	0
	S1	10	100
3.	Lama bekerja		
	3 tahun	4	40
	4-6 tahun	6	60
	>6 tahun	0	0

Sumber: Data Primer, Diolah

Tabel 2. Daftar Identitas Responden Nasabah Bank BNI Syariah dan BRI Syariah

No	Karakteristik	Jumlah	(%)
1.	Jenis Kelamin:		
	Pria	17	60
	Wanita	43	40
2.	Pendidikan		
	SD	0	0
	SMP	1	1,7
	SMA	26	43,3
	S1	25	41,7
	Lainnya	8	13,3
3.	Lama menjadi nasabah :		
	<2 tahun	42	70
	2-4 tahun	16	26,7
	4-6 tahun	2	3,3

Sumber: Data Primer, Diolah

##### 4.2. Analisa Data

###### 4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi  $\geq 0,3$  sehingga pertanyaan pada instrumen tersebut dinyatakan valid (Suliyanto, 2005).

Sementara hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini yang diuji dengan menggunakan rumus *cronbach alpha* dengan bantuan *SPSS For Windows release 16* menunjukkan nilai *alpha cronbach's* > 0,6 untuk setiap pertanyaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan dinyatakan reliabel (Ghozali, 2005).

#### 4.2.2. Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas menunjukkan bahwa nilai *sign (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov* lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan tidak berdistribusi normal. Oleh karena itu uji beda kinerja Bank BNI Syariah dan BRI Syariah dengan pendekatan BSC menggunakan statistik non parametrik yaitu Uji *Mann Whitney*.

#### 4.2.3. Uji Hipotesis

##### Hipotesis 1

Berdasarkan hasil Uji *Mann Whitney* dapat diketahui nilai probabilitas (tingkat signifikansi dua sisi) menunjukkan angka 0,381 yang lebih besar dari nilai *alpha* (0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja antara Bank BNI Syariah dengan Bank BRI Syariah bila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif Keuangan. BNI Syariah mampu meraih skor aktual sebesar 90 % dan BRI Syariah meraih skor aktual sebesar 91,7% yang berarti kedua bank tersebut berada pada kondisi ke-4, yaitu sangat baik. Hal tersebut berarti hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

##### Hipotesis 2

Berdasarkan hasil Uji *Mann Whitney* dapat diketahui nilai probabilitas (tingkat signifikansi dua sisi) menunjukkan angka 0,088 yang lebih besar dari nilai *alpha* (0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja antara Bank BNI Syariah dengan Bank BRI Syariah bila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif pelanggan. BNI Syariah mampu meraih skor aktual sebesar 75,1% dan BRI Syariah meraih skor aktual sebesar 80,6% yang berarti kedua bank tersebut berada pada kondisi ke-3, yaitu baik. Hal tersebut berarti hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

##### Hipotesis 3

Berdasarkan hasil Uji *Mann Whitney* dapat diketahui nilai probabilitas (tingkat signifikansi dua sisi) menunjukkan angka 0,921 yang lebih besar dari nilai *alpha* (0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja antara Bank BNI Syariah dengan Bank BRI Syariah bila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif proses bisnis internal. BNI Syariah mampu meraih skor aktual sebesar 74,8% dan BRI Syariah meraih skor aktual sebesar 75,2% yang berarti kedua bank tersebut berada pada kondisi ke-3, yaitu baik. Hal tersebut berarti hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

##### Hipotesis 4

Berdasarkan hasil Uji *Mann Whitney* dapat diketahui nilai probabilitas (tingkat signifikansi dua sisi) menunjukkan angka 0,100 yang lebih besar dari nilai *alpha* (0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja antara Bank BNI Syariah dengan Bank BRI Syariah bila diukur dengan menggunakan pendekatan

BSC berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. BNI Syariah mampu meraih skor aktual sebesar 90 % dan BRI Syariah meraih skor aktual sebesar 92,7% yang berarti kedua bank tersebut berada pada kondisi ke-4, yaitu sangat baik. Hal tersebut berarti hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

#### 4.3. Pembahasan

##### Pembahasan Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Bank BNI Syariah dan Bri Syariah mampu mencapai kinerja yang sangat baik apabila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif keuangan. Hal tersebut dapat dilihat dari perolehan skor aktual yang menyatakan bahwa kinerja kedua Bank tersebut dinilai sangat baik pada perspektif keuangan.

Aspek ini mencerminkan bahwa kedua Bank tersebut dalam hal laporan keuangan dan realisasi telah dilaporkan tepat waktu, biaya yang diserap telah sesuai dengan yang telah dianggarkan, pendapatan perusahaan meningkat dari tahun sebelumnya, penggunaan dana dievaluasi secara berkala, biaya yang dikeluarkan tiap unit sudah efisien serta setiap peraturan yang terkait dengan penggunaan dana selalu dipatuhi dan dijalankan dengan baik oleh perusahaan.

##### Pembahasan Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Bank BNI Syariah dan BRI Syariah mampu mencapai kinerja yang baik apabila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif pelanggan. Hal tersebut dapat dilihat dari perolehan skor aktual yang menyatakan bahwa kinerja kedua Bank tersebut dinilai baik pada perspektif pelanggan.

Aspek ini mencerminkan bahwa dalam hal pelayanan, kedua bank mampu memberikan pelayanan yang baik, cepat dan memuaskan. Nasabah merasa puas karena karyawan Bank berpakaian rapih dan sopan, karyawan Bank mampu berperilaku ramah ketika melayani nasabah dan memberikan informasi yang baik, Bank mampu merespon secara cepat terhadap keluhan nasabah, bersedia membantu bila nasabah mempunyai masalah, kenyamanan tempat untuk bertransaksi. Sehingga nasabah memberikan kepercayaannya pada Bank BNI Syariah dan BRI Syariah, yang dikemudian hari nasabah pun berani merekomendasikan Bank tersebut kepada teman, saudara atau relasi kerja.

##### Pembahasan Hipotesis Ketiga

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Bank BNI Syariah dan Bri Syariah mampu mencapai kinerja yang baik apabila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif proses bisnis internal. Hal tersebut dapat dilihat dari perolehan skor aktual yang menyatakan bahwa kinerja kedua Bank tersebut dinilai baik pada perspektif proses bisnis internal.

Aspek ini mencerminkan bahwa kedua bank tersebut dinilai dapat mewujudkan proses penerimaan nasabah dan proses administrasi penerimaan nasabah secara cepat dan tepat, petugas responsif dalam menanggapi kebutuhan nasabah, nasabah mendapat kemudahan dalam proses pelayanan, fasilitas pelayanan yang tersedia cukup lengkap, peralatan dan teknologi yang digunakan dinilai memadai, adanya suasana dan iklim interaksi antar karyawan di Bank yang mampu memberikan kontribusi yang baik terhadap pelayanan nasabah.

#### Pembahasan Hipotesis Keempat

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Bank BNI Syariah dan Bri Syariah mampu mencapai kinerja yang sangat baik apabila diukur dengan menggunakan pendekatan BSC berdasarkan perspektif proses bisnis internal. Hal tersebut dapat dilihat dari perolehan skor aktual yang menyatakan bahwa kinerja kedua Bank tersebut dinilai sangat baik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Aspek tersebut mencerminkan bahwa kedua bank dalam hal fasilitas dan peralatan yang digunakan karyawan dinilai sudah memadai, struktur organisasi dan job description sudah jelas, manajemen memberikan insentif dan penghargaan atas prestasi kerja karyawan yang mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, terdapat kesempatan pelatihan secara terbuka untuk setiap karyawan guna meningkatkan kualitas SDM, karyawan mudah mengakses data/informasi yang berkaitan dengan tugas, karyawan bersikap terbuka terhadap ide dan inovasi baru, serta adanya komunikasi yang baik antara karyawan dengan karyawan lain atau dengan pimpinan.

## **5. Kesimpulan, Implikasi Dan Keterbatasan**

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan studi pustaka, penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Purwokerto mampu mencapai kinerja yang sangat baik bila diukur dengan pendekatan BSC berdasarkan perspektif Keuangan. BNI Syariah mampu meraih skor aktual sebesar 90 % dan BRI Syariah meraih skor aktual sebesar 91,7%. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis yang pertama diterima.
2. Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Purwokerto mampu mencapai kinerja yang baik bila diukur dengan pendekatan BSC berdasarkan perspektif Pelanggan. BNI Syariah mampu meraih skor aktual sebesar 75,1% dan BRI Syariah meraih skor aktual sebesar 80,6%. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kedua diterima.
3. Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Purwokerto mampu mencapai kinerja yang baik bila diukur dengan pendekatan BSC berdasarkan perspektif Proses bisnis internal. BNI Syariah mampu meraih skor aktual sebesar 90 % dan BRI Syariah meraih skor aktual sebesar 92,7%. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis ketiga diterima.

4. Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Purwokerto mampu mencapai kinerja yang sangat baik bila diukur dengan pendekatan BSC berdasarkan perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. BNI Syariah mampu meraih skor aktual sebesar 90 % dan BRI Syariah meraih skor aktual sebesar 92,7%. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis keempat diterima.

## 5.2. Implikasi

Dari kesimpulan hasil penelitian maka diajukan masukan bagi Bank sebagai berikut:

1. Kinerja Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Purwokerto sudah baik apabila diukur dengan pendekatan BSC harus dipertahankan sehingga dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabah Bank dan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Bank BNI Syariah dan BRI Syariah Purwokerto agar menjadikan pelayanan prima sebagai budaya kerja di lingkungan perusahaan.

## 5.3. Keterbatasan

Setiap penelitian tidak luput dari suatu kelemahan dan keterbatasan termasuk penelitian ini, adapun keterbatasan yang ada pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang digunakan terbatas pada dua Bank Syariah yang ada di Purwokerto, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisir. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas lingkup sampel penelitian.
2. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner sehingga kemungkinan terdapat bias data terhadap item pertanyaan yang ada pada kuesioner karena peneliti tidak melakukan pendampingan terhadap responden khususnya karyawan

## Referensi

- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Henry. (2004). *Analisis Penilaian Kinerja Usaha PT BRI (Persero) Sebelum dan Sesudah Tahun 1998 Yang Diukur Dengan Balanced Scorecard*. Tesis Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang. (Tidak dipublikasikan).
- Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton. (2000). *Balance Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Erlangga. Jakarta.
- Kemalasari, Yuanisa Dhira. (2010). *Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah pada Bank Konvensional dengan Perspektif Balance Scorecard*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang. (Tidak dipublikasikan).
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.

- Setyaningrum, Rina Ayu. (2011). *Penilaian Kinerja Bank Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman. Purwokerto. (Tidak dipublikasikan).
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Suliyanto. (2005). *Analisi Data dalam Aplikasi Pemasaran*. Ghalia Indonesia. Purwokerto.
- Tunggal, Amin Wijaya. (2001). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Harvindo. Jakarta.