EVALUASI TERHADAP KINERJA UNIT USAHA SYARIAH PADA BANK KONVENSIONAL DENGAN PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD*

(STUDI KASUS PADA BANK JATENG)

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

YUANISA DHIRA KEMALASARI

NIM.C2C606125

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2010

EVALUASI TERHADAP KINERJA UNIT USAHA SYARIAH PADA BANK KONVENSIONAL DENGAN PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD*

(STUDI KASUS PADA BANK JATENG)

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:
YUANISA DHIRA KEMALASARI
NIM.C2C606125

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun	: Yuanisa Dhira Kemalasari
Nomor Induk Mahasiswa	: C2C606125
Falkutas/Jurusan	: Ekonomi/Akuntansi
Judul Skripsi	:**EVALUASI TERHADAP KINERJA UNIT USAHA SYARIAH PADA BANK KONVENSIONAL DENGAN PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* (Studi Kasus Pada Bank Jateng)**
Dosen Pembimbing	: Endang Kiswara SE., MSi., Akt.

Semarang, April 2010

Dosen Pembimbing,

(Endang Kiswara SE., MSi., Akt.)
NIP. 196902141994122001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Yuanisa Dhira Kemalasari

Nomor Induk Mahasiswa : C2C606125

Falkutas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi :**EVALUASI TERHADAP KINERJA UNIT USAHA SYARIAH PADA BANK KONVENSIONAL DENGAN PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* (Studi Kasus Pada Bank Jateng)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 26 April 2010

Tim Penguji :

1. Endang Kiswara SE., M.Si. Akt. (.....)
2. Dra. Hj. Zulaikha M.Si.Akt. (.....)
3. Dul Muid, SE., M.Si. Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, **Yuanisa Dhira Kemalasari**, menyatakan ahwa skripsi dengan judul: "**Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional dengan Perspektif *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada Bank Jateng).**", adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, April 2010

Yang membuat pernyataan,

(Yuanisa Dhira Kemalasari)
NIM: C2C606125

MOTTO

"…Sesungguhnya sesudah ada kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain) dan ingat kepada tuhanmulah hendaknya kamu berharap…."

(QS. Al Insyiroh : 6-8)

"I have not failed, I've just found 10000 ways that won't work"

(Thomas A. Edison)

PERSEMBAHAN

1. Kedua orangtuaku, yang telah membesarkan dan mendidik dengan cinta, kesabaran dan pengorbanannya
2. Adikku, Nurasheila, yang selalu memberikan semangat dan dukungan pada setiap langkahku.
3. Harindra Wisnu Pradhana, yang dengan kesabaran memberikan semangat dan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.

ABSTRACT

Competition conditions of the banking sector is currently very competitive. Moreover sharia banks must compete with conventional banks that are already dominant and have been growing rapidly in Indonesia. This cruel competition must be followed by good management to survive in the banking industry. Therefore, a bank needs to know how bank performance more comprehensively from all sides. Bank Jateng who had established Sharia Unit need to do performance measurement not only from a financial perspective, but other perspectives are measured in the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard performance measurement application offers a more thorough and comprehensive in organizational performance.

The purpose of this study is to discuss the comparative performance of sharia business unit with the conventional unit performance which is measured using a balance scorecard (financial perspective, customer perspective, internal business perspective, as well as learning and growth perspective) so it can evaluate the performance of sharia. Methodology This study uses data obtained from published financial report of Bank Jateng and UUS Bank Jateng Jateng the period of September 2008 and 2009. Using a comparative analysis in which researchers evaluate corporate performance between periods so that they can find a prospective UUS Bank Jateng. Data obtained through interviews and questionnaires distribution to employees and customers of Bank Jateng as many as 30 people. Indicators used consisted of NPLs, LDR, the level of customer satisfaction, AETR, and the level of employee satisfaction.

The performance measurement result with the balanced scorecard in the Bank Jateng each perspective is the financial perspective by using productive assets (NPLs), operational costs (BOPO), and liquidity ratio (LDR). Has shown good performance as seen from the aspect of achieved profitability increased from the previous year. Customer perspective, during the performance of 2 years showed a good performance with customer satisfaction that is quite satisfactory. For the internal business perspective, Bank Jateng has succeeded in making cost-efficiency. Learning and growth perspective, showing a satisfactory level of employee satisfaction. After doing research, it can be concluded that using a balanced scorecard, performance UUS Bank Jateng are prospective for Bank Jateng Jateng but does not have eligibility to become the General Board of Sharia (BUS) yet.

Keywords: Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Sharia Unit, Conventional Banks

ABSTRAK

Kondisi persaingan usaha perbankan saat ini sangat kompetitif. Terlebih lagi bank syariah harus bersaing dengan bank konvensional yang dominan dan telah berkembang pesat di Indonesia. Persaingan yang semakin tajam ini harus diikuti dengan manajemen yang baik untuk bisa bertahan di industri perbankan. Oleh karena itu sebuah bank perlu mengetahui bagaimana kinerja bank secara lebih komprehensif dari berbagai sisi. Bank Jateng yang telah mendirikan Unit Usaha Syariah perlu melakukan pengukuran kinerja tidak hanya dari perspektif keuangan saja, tetapi perspektif lainnya yang diukur dalam *Balance Scorecard. Balance Scorecard* menawarkan aplikasi pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam kinerja organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah membahas perbandingan kinerja unit usaha syariah dengan kinerja unit konvensional diukur dengan *balance scorecard* (perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) sehingga dapat mengevaluasi kinerja unit usaha syariah. Metodologi penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari laporan keuangan publikasi Bank Jateng dan UUS Bank Jateng periode September 2008 dan 2009. Menggunakan analisis komparasi dimana peneliti mengevaluasi kinerja perusahaan antar periode sehingga dapat mengetahui prospektif UUS Bank Jateng. Data diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner pada karyawan dan nasabah Bank Jateng sebanyak 30 orang. Indikator yang digunakan terdiri dari NPL, LDR, BOPO, tingkat kepuasan nasabah, AETR, serta tingkat kepuasan karyawan.

Hasil pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* pada Bank Jateng masing-masing perspektif adalah perspektif keuangan dengan menggunakan aktiva produktif (NPL), biaya operasional (BOPO), dan likuiditas (LDR). Telah menunjukkan kinerja yang baik, pencapaian terlihat dari aspek profitabilitas mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan, selama kinerja 2 tahun menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan nasabah yang cukup memuaskan. Untuk perspektif bisnis internal, Bank Jateng telah berhasil melakukan efisiensi biaya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang memuaskan. Setelah melakukan penelitian, dapat diambil kesimpulan bahwa menggunakan *balance scorecard*, kinerja UUS Bank Jateng prospektif bagi Bank Jateng namun belum memiliki kelayakan untuk menjadi Badan Umum Syariah (BUS).

Kata kunci: Evaluasi Kinerja, *Balance Scorecard*, Unit Usaha Syariah, Bank Konvensional.

KATA PENGANTAR

Assalamu`alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan karunia-Nya, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "**Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional dengan Perspektif *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada Bank Jateng).**" Penyusunan skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian program studi ilmu Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah melibatkan banyak pihak yang dengan sepenuh hati memberikan bantuan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. H. M.Chabachib, MSi., Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah berdedikasi bagi institusi.
2. Ibu Endang Kiswara, SE.,MSi., Akt. sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi dengan berbagi arahan, ilmu dan saran-sarannya.
3. Bapak Anis Chariri, SE., MCom., PhD., Akt. Sebagai dosen wali yang telah memberikan arahan selama menempuh perkuliahan. Serta seluruh dosen Fakultas Ekonomi Undip yang telah membekali ilmu kepada penulis.

4. Ayah H. Ramalan Jiwo, SE, MM. dan Mama Sri Diah Handayani, Adikku, Nurasheila Hamidya, yang selalu memberikan motivasi dan doa dalam setiap langkah.
5. Harindra Wisnu Pradhana, terima kasih atas cinta, dukungan dan doa buat adek.
6. Karyawan dan nasabah Bank Jateng Cabang Utama dan Bank Jateng Syariah Cabang Surakarta, karyawan divisi perencanaan, divisi kredit, divisi UUS Bank Jateng atas bantuannya kepada penulis dalam mendapatkan data skripsi.
7. Arief Budi Darmawan, Laili Rakhmawati, Riza Halida Nafiha, Anandita Arief A., terima kasih atas dukungannya selama ini.
8. Teman-teman Akuntansi kelas A angkatan 2006 atas kenangan terindah semasa kuliah yang membuat penulis bersemangat.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu atas bantuan dan doanya kepada penulis selama penyusunan skripsi.

Semoga semua bantuan dan jerih payah yang telah diberikan mendapat imbalan dari Allah SWT. Dan penulis juga berharap semoga karya tulis ini dapat bermanfaat. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Semarang, April 2010

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN v
ABSTRACT vi
ABSTRAK vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR TABEL x
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR LAMPIRAN xii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian 8
1.4 Sistematika Penulisan 9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 11
2.1 Landasan Teori 11
2.1.1 Definisi Bank 11
2.1.2 Tinjauan Bank Konvensional 14
2.1.3 Tinjauan Bank Syariah 17
2.1.4 Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah 33
2.1.5 Penilaian Kinerja 37
2.1.6 *Balance Scorecard* 38
2.1.7 Keunggulan *Balance Scorecard* 47

2.2 Penelitian Terdahulu 49
2.3 Kerangka Pemikiran 51
BAB III METODE PENELITIAN 52
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel 52
3.1.1 Kinerja Perspektif Keuangan 52
3.1.1 Kinerja Perspektif Konsumen 53
3.1.1 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal 53
3.1.1 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 54
3.1.1 Kinerja Keseluruhan 54
3.2 Penentuan Sampel 55
3.3 Jenis dan Sumber Data 55
3.4 Metode Pengumpulan Data 56
3.5 Metode Analisis 57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 63
4.1 Deskripsi Objek Penelitian 63
4.2 Analisis Data dan Pembahasan 66
4.2.1 Perspektif Keuangan 66
4.2.2 Perspektif Nasabah 69
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal 71
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 73
4.2.5 Analisis Kinerja Keseluruhan 76
BAB V PENUTUP
5.1 Simpulan 71
5.2 Keterbatasan Penelitian 72
5.3 Saran 72
DAFTAR PUSTAKA .....
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1	Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional…….	33
Tabel 4.1	Perbandingan Perspektif Keuangan ……	67
Tabel 4.2	Perbandingan Perspektif Nasabah ……..	69
Tabel 4.3	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah ……..	70
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah …….	70
Tabel 4.5	Perbandingan Perspektif Bisnis Internal…….	72
Tabel 4.6	Perbandingan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran …….	74
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan ……...	75
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan ……...	75
Tabel 4.9	Hasil Uji Kinerja Keseluruhan ……..….	77

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1	Skema Produk dan Jasa Bank Syariah …….	19
Gambar 2.2	Skema *Wadiah Yad Amanah* ……	20
Gambar 2.3	Skema *Wadiah Yad Dhamanah* ……...	20
Gambar 2.4	Skema *Mudharabah Mutlaqah* ……	22
Gambar 2.5	Skema *Mudharabah Muqayyah* ……...	22
Gambar 2.6	Skema *Murabahah* ……...	24
Gambar 2.7	Skema *Salam* ……	25
Gambar 2.8	Skema *Musyarakah* …….	28
Gambar 2.9	Skema *Al-Hawalah* ……..	31
Gambar 2.10	Hubungan Perspektif dalam *Balance Scorecard* ……	40
Gambar 2.11	Perspektif Konsumen ……..	45
Gambar 2.12	Skema Kerangka Pemikiran ……	51

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas……..
LAMPIRAN B	Kuesioner dan Hasil Kuesioner Kepuasan Nasabah……
LAMPIRAN C	Kuesioner dan Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan….
LAMPIRAN D	Hasil Perhitungan Perspektif *Balance Scorecard*.....

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia perbankan yang telah terlihat semakin kompleks, dengan berbagai macam jenis produk dan sistem usaha dalam berbagai keunggulan kompetitif. Keadaaan yang kompleks ini telah menciptakan suatu sistem dan pesaing baru dalam dunia perbankan, bukan hanya persaingan antar bank tetapi juga antara bank dengan lembaga keuangan. Hal yang paling mencolok adalah adanya dua sistem pengembalian uang nasabah, bunga dan bagi hasil yang keduanya berasal dari dua jenis bank yang berbeda. Bank konvensional memberlakukan sistem bunga dan bank syariah menggunakan sistem bagi hasil.

Mencermati fakta yang ada, Bank Indonesia mencoba untuk menciptakan sebuah terobosan yang diharapkan secara signifikan mampu mendorong kemampuan sistem perbankan nasional dalam melayani dan menyediakan kemudahan bertransaksi syariah. Meluncurlah PBI No.8/3/PBI/2006 yang efektif berlaku mulai tanggal 30 januari 2006 dan seiring dengan itu pula maka lahirlah sebuah ketentuan yang memperbolehkan cabang bank konvensional yang telah memiliki Unit Usaha Syariah dalam melayani transaksi syariah atau yang lebih dikenal dengan konsep *office*

channeling.

Melihat adanya fenomena diatas, sebagai contoh berdirinya PT Bank BNI Syariah. Bank BNI telah mengembangkan Unit Usaha Syariah sejak tahun 2000 yang lalu dan berdasarkan data Bank Indonesia, sepanjang periode tersebut UUS BNI telah berhasil mempertahankan posisinya sebagai UUS terbesar di dalam industri, dengan *market share* sebesar 8% dari total industri.

UUS BNI telah mendapatkan dukungan saluran distribusi yang meliputi 55 kantor cabang syariah, 700 *channeling outlet* dan 2.918 jaringan ATM BNI, 6.900 ATM Link serta 10.500 ATM Bersama, 24 jam layanan *phone banking* dan juga *internet banking*.

Pada tanggal 3 Juli 2009 BNI telah mengajukan permohonan kepada Bank Indonesia untuk memperoleh Persetujuan Prinsip sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk melakukan persiapan pendirian BNI Syariah sebagai BUS hasil pemisahan. Setelah dilakukannya pengumuman atas Ringkasan Rancangan Pemisahan ini, BNI akan melangsungkan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) BNI untuk memberikan persetujuan terhadap pemisahan UUS BNI dan Rancangan Pemisahan.

Transaksi Pemisahan UUS BNI akan dilakukan sesuai dengan dan memperhatikan seluruh ketentuan perundang-undangan yang berlaku terhadap BNI yaitu antara lain UU Perseroan Terbatas, Peraturan Bank Indonesia, ketentuan perundang-undangan yang berlaku di bidang Pasar Modal dan

peraturan perundang-undangan lainnya yang terkait dengan rencana pemisahan (*Spin Off)* UUS BNI ini.

Sejalan dengan potensi pengembangan industri perbankan syariah yang ada, maka dibutuhkan pengelolaan unit usaha yang lebih bersifat independen dan strategik. Dengan dipisahkannya UUS menjadi BUS hasil pemisahan maka BNI diharapkan akan semakin mudah berkompetisi , kian lincah dan fleksibel dalam mengambil keputusan-keputusan bisnis kedepannya. BUS BNI akan memiliki reputasi yang tinggi dan pemahaman yang mendalam dari aspek produk dan layanan syariah. Di sisi lain, diharapkan akan mendorong berjalannya praktek-praktek terbaik (*market best practice*) dan tatakelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dalam pengelolaan bisnis BUS hasil pemisahan. Sehingga pada gilirannya akan tercipta efisiensi dan produktivitas bisnis yang lebih baik.

Alasan pendorong BNI melakukan pemisahan UUS dari aspek eksternal yaitu aspek regulasi yang kian kondusif dengan dikeluarkannya Undang-Undang Perbankan Syariah No. 21 Tahun 2008 tanggal 16 Juli 2008, UU No. 19 Tahun 2008 tanggal 7 Mei 2008 mengenai Surat Berharga Syariah Negara, PBI 11/10/2009, Peraturan Bank Indonesia No. 11/3/2009 tentang Bank Umum Syariah. Hal tersebut merupakan langkah strategis bagi perkembangan industri perbankan syariah di masa depan. Di sisi pertumbuhan industri, dalam 5 tahun terakhir perbankan syariah menunjukkan angka pertumbuhan yang sangat signifikan dimana total pembiayaan, dana dan asset bertumbuh sebesar 34%

pertahun (CAGR 2004-2008). Hal ini jauh melampaui pertumbuhan angka perbankan konvensional sebesar 19% dan 25% masing-masing untuk dana dan kredit pada periode yang sama. Namun demikian jika dibandingkan dengan potensi pasar yang ada, maka peluang pengembangan syariah masih sangat terbuka luas. Saat ini kontribusi pangsa pasar perbankan syariah baru sekitar 2% dari total perbankan nasional.

Alasan berikutnya adalah dari sisi kesadaran konsumen yang kian meningkat, untuk menghindari keragu-raguan dan persepsi masyarakat tersebut, maka kedepannya pengelolaan usaha syariah oleh UUS seyogyanya dikonversi menjadi BUS hasil pemisahan. Dari aspek internal UUS BNI merupakan bagian dari proses pemisahan. Oleh karenanya dalam pengembangan bisnisnya UUS BNI telah memiliki infrastruktur dalam bentuk sistem, prosedur dan mekanisme pengambilan keputusan yang independen. Disisi lain UUS BNI juga telah memiliki sumber daya dalam bentuk jaringan, dukungan IT, SDM yang memadai dan layak untuk dipisahkan kepada BUS hasil pemisahan.

Pemisahan UUS BNI merupakan bagian dari rencana penyertaan modal BNI kepada anak perusahaan (BNI Syariah) yang didirikan dalam rangka pemisahan UUS BNI menjadi BUS hasil pemisahan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Pemisahan ditandai dengan peralihan karena hukum atas sebagian aktiva dan pasiva BNI kepada BNI Syariah, yaitu seluruh aktiva dan pasiva (hak dan kewajiban UUS) yang dicatat pada neraca

UUS BNI.

BNI telah menyiapkan sejumlah dana yang cukup dan memadai untuk memenuhi syarat kesiapan pendanaan dan ketersediaan dana. Komisaris BNI telah memberikan persetujuan tertulis tertanggal 15 Juli 2009 kepada Direksi BNI, untuk mengambil bagian atau ikut serta dalam pendirian BNI Syariah dengan besar penyertaan modal maksimal sebesar Rp. 999.000.000.000,- (sembilanratus sembilanpuluh sembilan miliar Rupiah) atau yang merupakan 99,9% (sembilan puluh sembilan koma sembilan persen) dari keseluruhan modal disetor BNI Syariah. Untuk memenuhi ketentuan jumlah pendiri minimum berdasarkan UU Perseroan Terbatas, PT BNI Life Insurance akan melakukan penyetoran modal maksimal sebesar Rp 1.000.000.000,- (satu miliar Rupiah) atau yang merupakan 0,1% (nol koma satu persen) dari keseluruhan modal disetor BNI Syariah.

Dengan adanya persaingan pada lembaga keuangan, memacu untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Persaingan domestik dan global mengharuskan perusahaan menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya.

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.

Dewasa ini, pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan yaitu konsep "*Balanced Scorecard*." *Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Bank Jateng merupakan salah satu bank milik pemerintah daerah (BUMD) yang mempunyai visi "Bank Terpercaya, menjadi kebanggaan

masyarakat, mampu menunjang pembangunan daerah". Terpacu dengan melihat sejarah berdirinya PT Bank BNI Syariah, Bank Jateng pada tanggal 26 April 2008 meluncurkan unit layanan terbarunya dengan nama Bank Jateng Syariah. Dengan menggunakan konsep *balanced scorecard,* membantu Bank Jateng memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolak ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.

Terlebih lagi Unit Usaha Syariah Bank Jateng harus bersaing dengan bank konvensional yang dominan dan telah berkembang pesat di Indonesia. Persaingan yang semakin tajam ini harus diikuti dengan manajemen yang baik untuk bisa bertahan di industri perbankan. Salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh bank untuk bisa terus bertahan hidup adalah kinerja bank. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **EVALUASI TERHADAP KINERJA UNIT USAHA SYARIAH PADA BANK KONVENSIONAL DENGAN PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* (STUDI KASUS PADA BANK JATENG).**

1.2 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang diatas, penelitian ini membandingkan kinerja antara unit konvensional dan unit syariah. Masalah yang diteliti, selanjutnya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Unit Usaha Syariah dengan mengacu pada kinerja Unit Konvensional dilihat dari perspektif *Balance Scorecard* (keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran) ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Mengevaluasi kinerja Unit Usaha Syariah dilihat dari perspektif finansial dan non finansial (pelanggan, internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan) yang terangkum dalam konsep *Balance Scorecard.*

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi akademisi dan mahasiswa diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan tentang produk perbankan baik yang berbentuk konvensional maupun syariah.
2. Bagi bank syariah, dapat dijadikan sebagai catatan/koreksi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, sekaligus memperbaiki apabila ada kelemahan dan kekurangan.
3. Bagi bank konvensional, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan atau pertimbangan untuk membentuk atau menambah Unit Usaha Syariah atau bahkan mengkonversi menjadi bank syariah.
4. Bagi masyarakat umum, diharapkan dapat memberikan informasi secara lebih mendetil tentang produk perbankan dan nantinya sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk berinvestasi di bank konvensional maupun syariah.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penulisan skripsi ini, maka dalam penulisannya akan dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut:

Pada Bab I yaitu Pendahuluan, akan diuraikan mengenai latar belakang masalah yang diambil dalam penyusunan penelitian, perumusan masalah,

tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan skripsi ini.

Pada Bab II yaitu Tinjauan Pustaka, akan diuraikan mengenai landasan teori penelitian, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang disajikan dalam penelitian ini. Landasan teori berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis dalam Bab IV yang diambil dari literatur-literatur mengenai sistem nilai individual dan persepsi atas intensitas moral.

Pada Bab III yaitu Metodologi Penelitian, akan diuraikan mengenai variabel penelitian yang akan diambil dan definisi operasional mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

Pada Bab IV yaitu Hasil dan Pembahasan, berisi mengenai deskripsi objek penelitian dan analisis data serta pembahasan mengenai permasalahan dalam penelitian skripsi ini. Bab ini juga berisi mengenai pengujian variabel dependen dan independen penelitian sesuai dengan alat analisis yang digunakan.

Pada Bab V yaitu Penutup merupakan bab terakhir dan penutup dari penulisan skripsi ini. Pada bab ini akan dilakukan penarikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini dan akan disampaikan pula saran bagi pihak-pihak yang terkait.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Bank

Definisi Bank sesuai dengan UU Perbankan No. 10 Tahun 1998 menyatakan bahwa “Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak” .

Struktur perbankan di Indonesia, terdiri atas bank umum dan BPR. Bank umum adalah lembaga keuangan uang menawarkan berbagai layanan produk dan jasa kepada masyarakat dengan fungsi seperti menghimpun dana secara langsung dari masyarakat dalam berbagai bentuk, memberi kredit pinjaman kepada masyarakat yang membutuhkan, jual beli valuta asing / valas, menjual jasa asuransi, jasa giro, jasa cek, menerima penitipan barang berharga, dan lain sebagainya.

Sedangkan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank penunjang yang memiliki keterbatasan wilayah operasional dan dana yang dimiliki dengan layanan yang terbatas pula seperti memberikan kridit pinjaman dengan jumlah yang terbatas, menerima simpanan masyarakat umum, menyediakan

pembiayaan dengan prinsip bagi hasil, penempatan dana dalam Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat / surat berharga, tabungan, dan lain sebagainya.

2.1.1.1 Klasifikasi Bank

Dalam praktik perbankan di Indonesia saat ini terdapat beberapa jenis perbankan yang diatur dalam UU No. 10 Tahun 1998. Bank umum dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Bank yang berdasarkan prinsip konvensional

   Bank konvensional adalah bank yang dalam operasionalnya menerapkan metode bunga, karena metode bunga sudah ada sejak dahulu dan telah menjadi kebiasaan serta dipakai secara meluas dibanding dengan metode bagi hasil. Bank yang berdasarkan prinsip konvensional menggunakan dua metode, yaitu:

   a. Menetapkan bunga sebagai harga, baik untuk produk simpanan seperti giro, tabungan maupun deposito. Demikian pula harga untuk produk pinjamannya (kredit) juga ditentukan berdasarkan tingkat suku bunga tertentu.

   b. Untuk jasa-jasa bank lainnya pihak perbankan barat menggunakan atau menerapkan biaya-biaya dalam nominal atau persentase tertentu. Sistem pengenaan biaya ini dikenal dengan istilah *fee based.*

2. Bank yang berdasarkan prinsip syariah

   Bank berdasarkan prinsip syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum islam antara bank dengan pihak lain untuk menyimpan dana atau pembiayaan usaha atau kegiatan perbankan lainnya, sumber penentuan harga atau pelaksanaan kegiatan bank prinsip syariah dasar hukumnya adalah Al-Qur'an dan Al-Hadist.

2.1.1.2 Tujuan Bank

Bank memiliki tujuan sebagai berkut (Kasmir,1998):

1. Jangka Pendek (*Tactical Planning*)

   a. Memenuhi kebutuhan likuiditas wajib minimum bank (RR = *reserve requirement*) yang harus dilaporkan secara mingguan kepada Bank Indonesia. RR berguna untuk memenuhi penarikan dana, pemberian kredit, sebagai upaya preventif jika kalah kliring dan untuk menjaga kredibilitas bank.

   b. Memberikan pelayanan kepada nasabah kredibilitas bank.

   c. Menanamkan dana dalam sekuritas

2. Jangka Panjang (*Strategic Planning*)

   a. Memperoleh laba maksimum

   b. Memaksimalkan nilai perusahaan (kekayaan bank)

2.1.1.3 Fungsi Bank

Secara umum, fungsi utama bank adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat untuk berbagai tujuan atau sebagai *financial intermediary.* Secara lebih spesifik fungsi bank dapat sebagai berikut (Budi Santoso dan Triandaru, 2006):

1. *Agent of Trust,* kegiatan perbankan berdasarkan kepercayaan.
2. *Agent of Development,* memperlancar kegiatan produksi, distribusi, dan konsumsi.
3. *Agent of Service,* memberikan jasa-jasa lain kepada masyarakat.

2.1.2 Tinjauan Bank Konvensional

Bank konvensional adalah bank yang dalam operasionalnya menerapkan metode bunga, karena metode bunga sudah ada sejak dahulu dan telah menjadi kebiasaan serta dipakai secara meluas dibandingkan dengan metode bagi hasil.

1. Menghimpun dana dari masyarakat (*funding*) dalam bentuk:
    a. Simpanan Giro (*Demand Deposit*) adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menerbitkan cek untuk penarikan tunai atau bilyet giro untuk pemindahbukuan, sedangkan cek atau bilyet giro ini oleh pemiliknya dapat digunakan

sebagai alat pembayaran.

b. Simpanan Tabungan (*Saving Deposit*) adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan dengan syarat tertentu. Nasabah penyimpan dana mendapatkan bukti menabung berupa buku tabungan (*passbook*), yang menyatakan jumlah dana yang ditabung oleh perseorangan atau badan usaha. Selain itu, ada kecenderungan bank-bank di Indonesia menawarkan produk mereka dengan perhitungan pembayaran bunga harian, bisa diambil setiap saat, serta diberi fasilitas kartu ATM.

c. Simpanan deposito (*Time Deposit*) adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu sesuai tanggal yang diperjanjikan antara deposan dan bank.

2. Menyalurkan dana ke masyarakat (*lending*) dalam bentuk:

   a. Kredit Investasi

   b. Kredit Modal Kerja

   c. Kredit Perdagangan

3. Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*service*)

   a. Pengiriman uang (*Transfer*) adalah jasa pelayanan bank dalam mengirimkan sejumlah uang yang ditujukan pada pihak lain di suatu tempat sesuai permintaan pengirim.

b. Inkaso (*Collection*) adalah penagihan warkat-warkat kliring yang terdapat di luar wilayah kliring bank yang bersangkutan.

c. Kliring adalah suatu metode perhitungan utang-piutang dalam bentuk surat dagang atau surat berharga antara bank-bank peserta kliring dengan tujuan agar perhitungan utang-piutang dapat terjadi dengan mudah, cepat, dan aman. Proses perhitungan diatur oleh suatu lembaga yang berada di bawah kendali Bank Indonesia.

d. *Safe Deposit Box* adalah jasa-jasa bank yang diberikan kepada nasabahnya. SDB berbentuk kotak dengan ukuran tertentu dan disewakan kepada nasabah yang berkepentingan untuk menyimpan dokumen-dokumen atau surat berharga miliknya.

e. Bank Garansi adalah suatu jasa yang diberikan oleh bank berupa jaminan pembayaran sejumlah tertentu uang yang diberikan kepada pihak yang menerima jaminan hanya apabila pihak dijamin melakukan cidera janji.

2.1.3 Tinjauan Bank Syariah

2.1.3.1 Pengertian

Bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan sistem bunga, sehingga bank syariah juga sering disebut *interest free bank* atau bank tanpa bunga. Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang beroperasi dengan sistem operasional dan produk yang dikembangkan berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadist (Muhammad, 2005).

Bank Islam adalah bank yang mengikuti tata cara bermuamalah secara Islam, yaitu menjauhi praktik-praktik yang mengandung unsur riba. Bank syariah juga dapat dikatakan sebagai lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah memberikan pembiayaan dan jasa-jasa perbankan lain dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariah Islam (Muhammad Syafi'i Antonio, 2004).

2.1.3.2 Tujuan Bank Syariah

1. Mengarahkan kegiatan ekonomi umat untuk bermuamalah/ beraktivitas secara Islami khususnya muamalah yang berhubungan dengan perbankan agar terhindar dari praktek riba atau jenis usaha/ perdagangan lain yang mengandung unsur penipuan.
2. Untuk menciptakan suatu keadilan di bidang ekonomi dengan jalan meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi sehingga tidak terjadi kesenjangan yang sangat besar antara pemilik modal dengan pihak yang

membutuhkan dana.

3. Untuk meningkatkan kualitas hidup umat dengan jalan membuka peluang usaha yang lebih besar.

2.1.3.3 Keistimewaan Bank Syariah

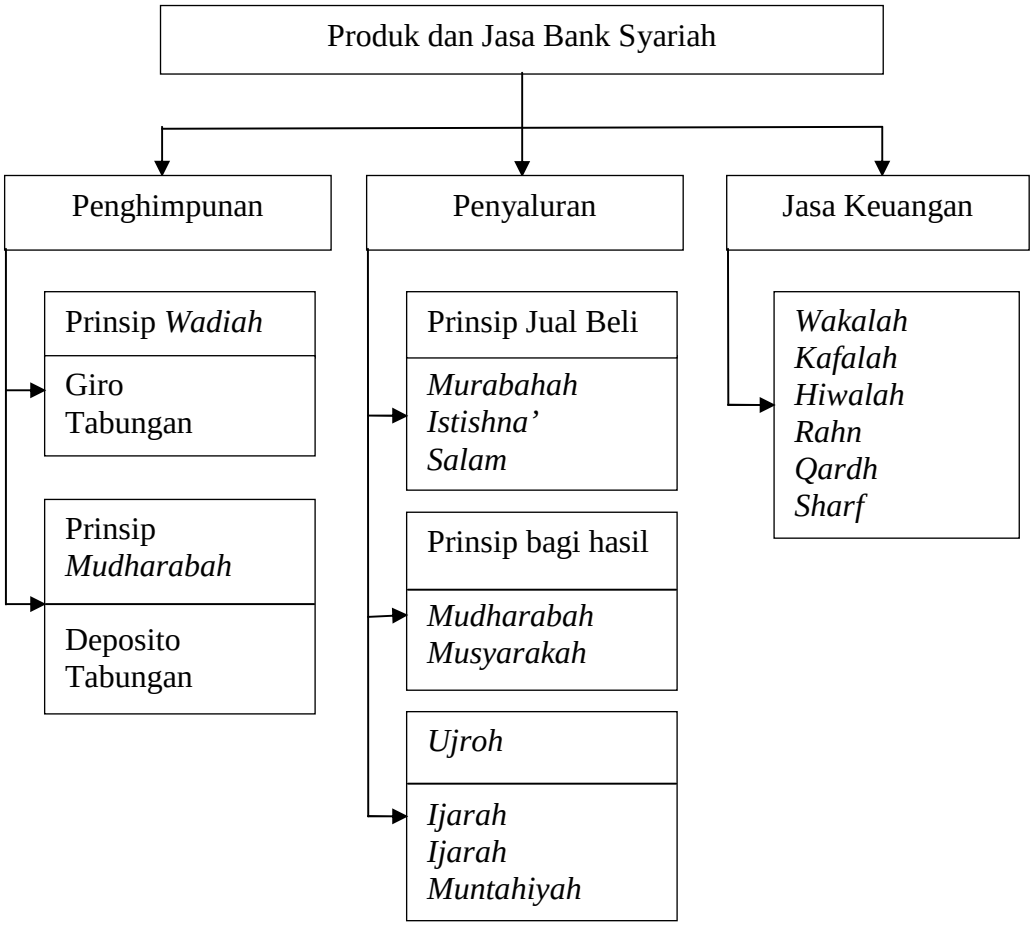
1. Kesamaan ikatan emosional yang kuat antara pengelola bank dengan nasabah sehingga dalam menghadapi risiko usaha membagi keuntungan secara jujur dan adil.
2. Diterapkannya prinsip bagi hasil sebagai pengganti bunga.
3. Konsep bank syariah berorientasi pada kebersamaan dalam hal berikut:
    a. Mendorong investasi dan menghambat simpanan yang tidak produktif melalui *profit and loss sharing.*
    b. Memerangi kemiskinan dengan membina ekonomi lemah melalui bantuan hibah yang diarahkan secara produktif.

2.1.3.4 Produk dan Jasa Bank Syariah

Produk dab jasa yang ditawarkan oleh perbankan syariah dapat dibagi menjadi tiga (Gambar 2.1), yaitu:

Gambar 2.1

Skema Produk dan Jasa Bank Syariah



Sumber : Karim, 2004

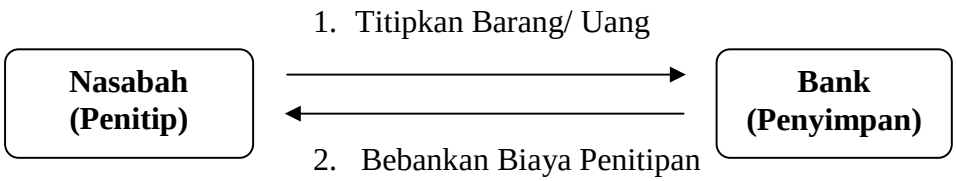
1. Produk Penghimpunan Dana (*funding*)

a. *Wadi'ah*

Wadi'ah merupakan dana titipan nasabah kepada bank dan nasabah dapat menarik kembali kapan saja dikehendaki namun keuntungan menjadi hak bank dan bank dapat memberikan insentif atau bonus yang ditetapkan oleh mereka. Prinsip *wadi'ah* yang diterapkan

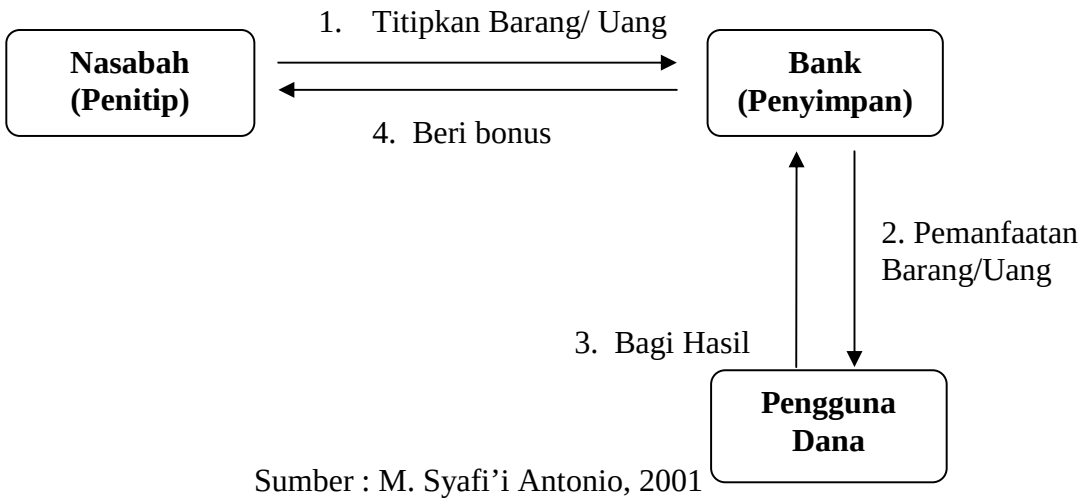
adalah *wadi'ah yad adh-dhamanah* yang diterapkan pada produk rekening giro, dijelaskan pada gambar 2.2. *Wadi'ah yad adh-dhamanah* berbeda dengan *wadiah yad al amanah*. Prinsip *wadi'ah yad al amanah* adalah harta titipan tidak boleh dimanfaatkan oleh yang dititipi. Sedangkan *wadiah yad adh-dhamanah* pihak yang dititipi (bank) bertanggungjawab atas keutuhan harta titipan sehingga ia boleh memanfaatkan harta titipan tersebut, dijelaskan pada gambar 2.3 dibawah ini.

Gambar 2.2 Skema *Wadiah Yad Al-Amanah*



Sumber : M. Syafi'i Antonio, 2001

Gambar 2.3 Skema *Wadiah Yad Dhamanah*



Sumber : M. Syafi'i Antonio, 2001

b. *Mudharabah*

Mudharabah yaitu akad kerjasama usaha antara dua pihak. Pihak pertama (*shahibul maal*) menyediakan seluruh (100%) modal, sedangkan pihak lainnya menjadi pengelola.

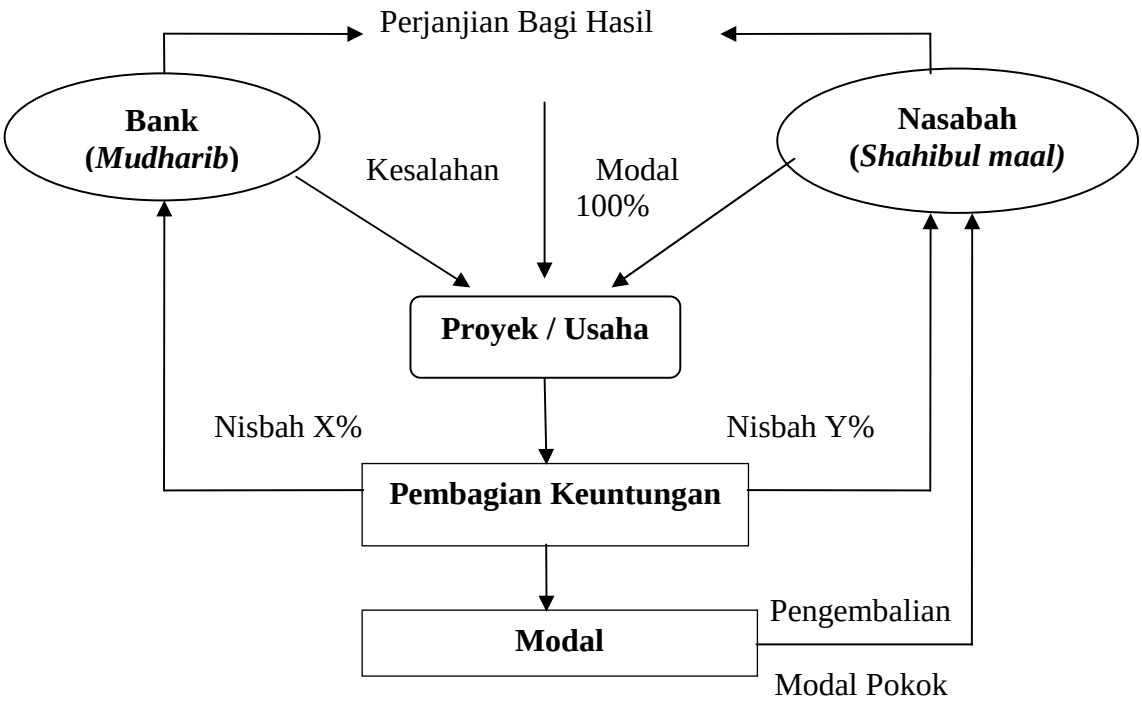
Pada sisi penghimpunan dana mudharabah diterapkan pada hal berikut:

1) Tabungan berjangka, yaitu tabungan yang dimaksudkan untuk tujuan khusus seperti tabungan haji, tabungan qurban dan sebagainya.

2) Deposito spesial (*special investment*), yaitu dana yang dititipkan nasabah khusus untuk bisnis tertentu, misalnya mudharabah saja atau ijarah saja.

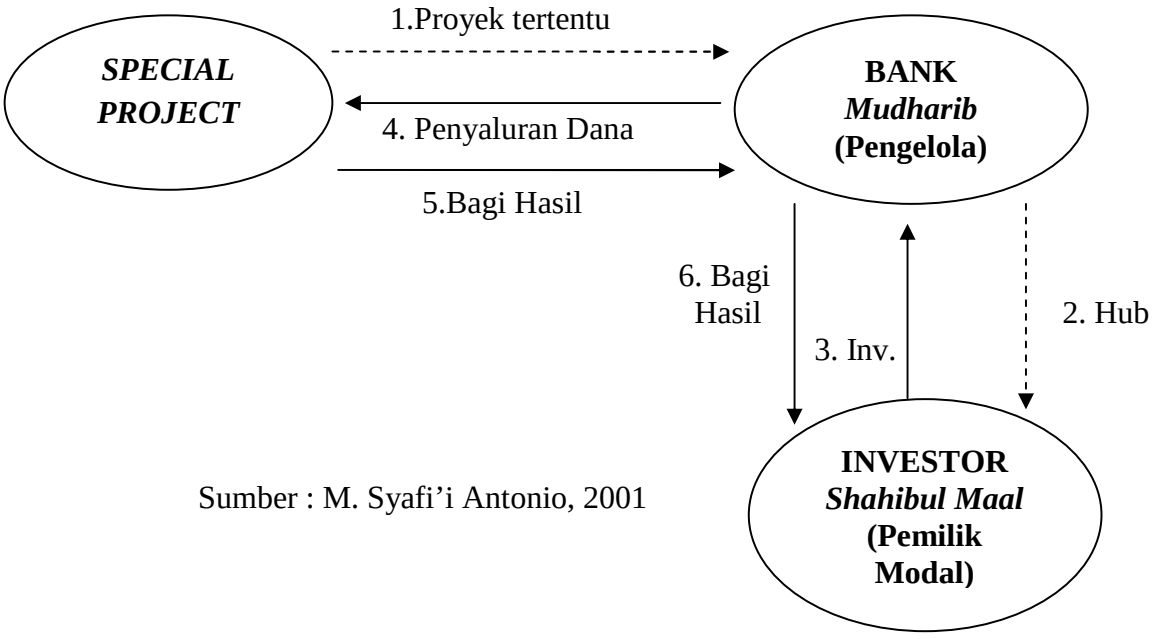
Atas tabungan dan deposito di atas, bank syariah akan memberikan nisbah kepada nasabahnya dalam persentase tertentu. Skema *Mudharabah* dapat dijelaskan pada gambar 2.4 dan 2.5 dibawah ini.

Gambar 2.4 Skema *Mudharabah Mutlaqah*



Sumber : M. Syafi'i Antonio, 2001

Gambar 2.5 Skema *Mudharabah Muqayyah*



Sumber : M. Syafi'i Antonio, 2001

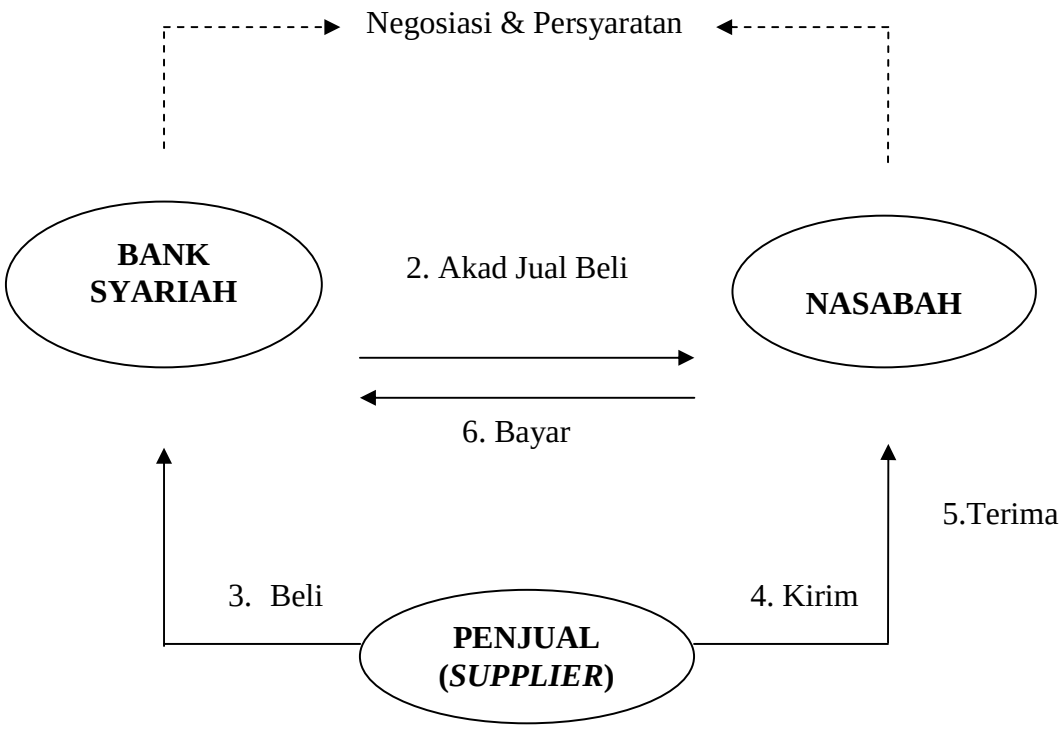
2. Produk Penyaluran Dana (*financing*)

a. Jual beli

1) *Ba'il Murabahah*

Murabahah adalah jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati. Dalam *murabahah*, penjual harus memberitahu harga produk yang ia beli dan menentukan suatu tingkat keuntungan sebagai tambahannya. Dalam hal itu, bank bertindak sebagai penjual dan nasabah bertindak sebagai pembeli untuk harga *inventory* baik produksi maupun konsumsi. Pertama-tama bank membeli barang yang dipesan nasabah dari pihak lain kemudian dijual kepada nasabah setelah ditambah keuntungan. Nasabah kemudian mencicilnya sesuai harga dan jangka waktu yang disepakati. Skema *Murabahah* dapat dijelaskan pada gambar2.6 dibawah ini.

Gambar 2.6 Skema *Murabahah*



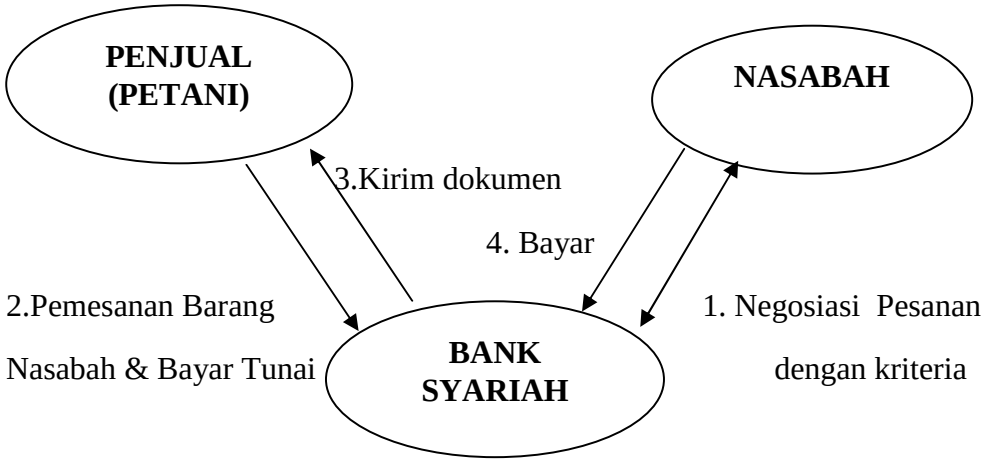
Sumber : M. Syafi'i Antonio, 2001

2) *Bai'as Salam*

Bai'as Salam berarti pembelian barang yang diserahkan di kemudian hari sementara pembayaran dilakukan di muka. *Bai'as Salam* biasanya dipergunakan pada pembiayaan bagi petani dengan jangka waktu yang relatif pendek, yaitu 2-6 bulan. Bank bertindak sebagai pembeli dan nasabah sebagai penjual. Bank membayar harga yang disepakati diawali kontrak. Ketika barang akan dikirim oleh nasabah bank dapat menjualnya kepada pihak lain dengan harga yang lebih tinggi, misalnya kepada Bulog, pedagang pasar

induk dan grosir. Yang dibeli bank adalah barang, seperti padi, jagung dan cabai, dan bank tidak berniat untuk menjadikan barang-barang tersebut sebagai simpanan atau *inventory*. Skema *Salam* dapat dijelaskan pada gambar 2.7 dibawah ini.

Gambar 2.7 Skema *Salam*



Sumber : M. Syafi'i Antonio, 2001

b. Bagi hasil

1) Akad *Al-Mudharabah*

Mudharabah adalah akad kerjasama usaha antara dua pihak, pihak pertama (*shahibul maal*) menyediakan seluruh (100%) modal, sedangkan pihak lainnya menjadi pengelola. Keuntungan usaha secara *mudharabah* dibagi menurut kesepakatan yang terutang

dalam kontrak. Apabila rugi ditanggung pemilik modal selama bukan akibat kelalaian pengelola tetapi bila kerugian diakibatkan karena kecurangan atau kelalaian pengelola, maka pengelola harus bertanggung jawab atas kerugian. Pembiayaan *mudharabah* diterapkan untuk hal berikut:

i. Pembiayaan modal kerja, seperti modal kerja perdagangan dan jasa.

ii. Investasi khusus dan sumber dana khusus dengan penyaluran yang khusus dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan (*shahibul maal*).

2) Akad *Al-Musyarakah*

Musyarakah adalah kerja sama antara dua pihak atau untuk suatu usaha tertentu yang masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (amal/ *expertise*) dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan (dijelaskan pada gambar 2.8). Akad ini biasanya dipergunakan dalam hal berikut:

i. Pembiayaan Proyek

Dalam hal ini, nasabah dan bank sama-sama menyediakan dana

untuk membiayai proyek tertentu. Setelah proyek itu selesai, nasabah mengembalikan dana tersebut bersama bagi hasil yang telah disepakati untuk bank.

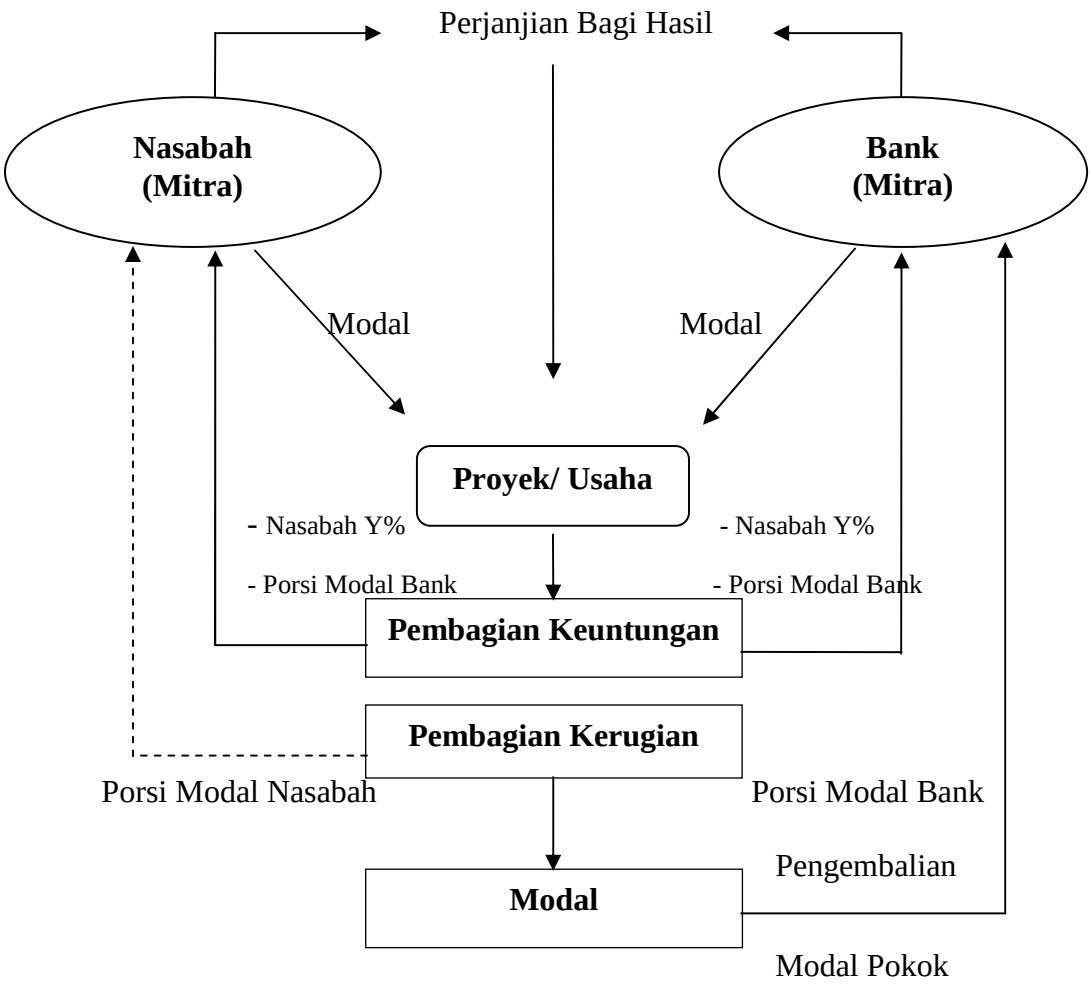
ii. Modal Ventura

Pada bank yang diperbolehkan melakukan investasi dalam kepemilikan perusahaan, musyawarah diterapkan dalam skema modal ventura. Penanaman modal dilakukan untuk jangka waktu tertentu dan setelah itu bank melakukan divestasi baik secara singkat maupun bertahap.

iii. Akad *Al-Ijarah*

Ijarah adalah akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa, melalui pembayaran upah sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan (*ownership/ milkiyyah*) atas barang itu sendiri. Di sini bank bertindak sebagai pemberi sewa dan nasabah sebagai penyewa. Pada akhir masa sewa bank dapat menjualnya kepada nasabah (sewa dengan hak opsi). Bank Islam yang mengoperasikan produk ijarah dapat melakukan *leasing*, baik *operate lease* maupun *financial lease*.

Gambar 2.8 Skema *Musyarakah*



Sumber : M. Syafi'i Antonio, 2001

3. Produk Jasa Keuangan (*service*)

Produk jasa pada bank syariah terdiri dari:

α. Al-Wakalah

Al-Wakalah adalah penyerahan, pendelegasian atau pemberian mandat atau kekuasaan oleh seseorang kepada yang lain dalam hal

yang diwakilkan. Di sini, bank berfungsi sebagai wakil nasabah.

Prinsip *Al-Wakalah* digunakan sebagai berikut:

1) Sebagai dasar bisnis pengiriman uang dalam perbankan.

2) Sebagai dasar bisnis kliring dalam perbankan.

3) Sebagai dasar bisnis inkaso (L/C) dalam perbankan, yaitu suatu pengiriman surat/ dokumen berharga untuk ditagihkan pembayarannya kepada pihak yang menerbitkan atau yang ditentukan (tertarik) dalam surat/ dokumen berharga tersebut. Sebagai imbalan atas kegiatannya bank syariah mendapat *fee* (*umulah*).

β. *Al-Kafalah*

Al-Kafalah merupakan jaminan yang diberikan oleh penanggung (*kafil*) kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung. Dalam pengertian lain, *kafalah* juga berarti mengalihkan tanggung jawab seseorang yang dijamin dengan berpegang pada tanggung jawab orang lain sebagai penjamin. Bank sebagai penjamin dan nasabah sebagai pihak yang dijamin. Prinsip *Al-Kafalah* biasanya digunakan dalam *Bank guarantee*, yaitu pemberian janji bank kepada pihak lain untuk jangka waktu tertentu, jumlah tertentu, dan keperluan tertentu bahwa bank akan membayar kewajiban nasabah yang diberi garansi bank kepada

pihak lain tersebut apabila nasabah yang bersangkutan dengan cidera janji (wan prestasi). *Guarantee* yang diberikan dapat berupa garansi atau *standby* L/C.

χ. *Al-Hawalah*

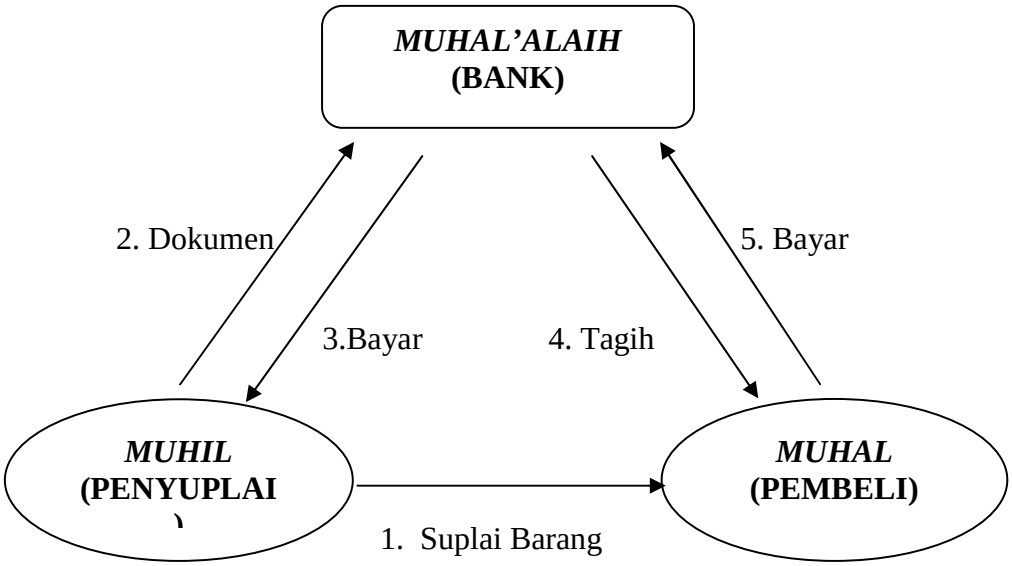
Al-Hawalah adalah pengalihan utang dari orang yang berhutang kepada orang lain yang wajib menanggungnya. Bank bertindak sebagai penerima pengalihan piutang dan nasabah sebagai pihak yang mengalihkan piutang (dijelaskan pada gambar 2.9). Kontrak *hawalah* dalam perbankan biasanya diterapkan pada hal berikut:

1) *Factoring,* atau anjak piutang, yaitu para nasabah yang memiliki piutang kepada pihak ketiga memindahkan piutang itu kepada bank. Bank lalu membayar piutang tersebut dan bank menagihnya dari pihak ketiga.

2) *Post-dated check*, yaitu bank bertindak sebagai juru tagih tanpa membayarkan dulu piutang tersebut.

3) *Bill discounting.* Secara prinsip, *bill discounting* serupa dengan *hawalah.* Hanya dalam *bill discounting* nasabah harus membayar *fee,* sementara *fee* tidak didapati dalam kontrak *hawalah*. Sebagai imbalan atas kegiatannya, bank syariah mendapat *fee* (*umulah*)

Gambar 2.9 Skema *Al-Hawalah*



Sumber : M. Syafi'i Antonio, 2001

δ. Ar-Rahn

Ar-Rahn adalah menahan salah satu harta milik peminjam sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Barang yang ditahan tersebut memiliki nilai ekonomis. Dengan demikian, pihak yang menahan memperoleh jaminan untuk dapat mengambil kembali seluruh atau sebagian piutangnya. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa *rahn* adalah semacam jaminan hutang atau gadai.

Kontrak *rahn* dipakai dalam perbankan dalam dua hal sebagai berikut:

1) Sebagai prinsip

Rahn dipakai dalam prinsip artinya sebagai tambahan terhadap produk lain seperti dalam pembiayaan *bai'al murabahah.* Bank dapat menahan barang nasabah sebagai konsekuensi akad tersebut.

2) Sebagai produk

Sebagai produk, *rahn* adalah gadai. Bedanya dengan penggadaian biasa, dalam *rahn* nasabah tidak dikenakan bunga tetap. Yang dipungut dari nasabah adalah biaya penitipan, pemeliharaan, penjagaan, serta penaksiran.

Perbedaan utama antara biaya *rahn* dan bunga penggadaian adalah pada bunga penggadaian biasa, sifat bunga dapat berakumulasi dan berlipat ganda, sementara biaya *rahn* hanya sekali dan ditetapkan di muka.

ε. Al-Qardh

Al-Qardh adalah pemberian harta kepada orang lain yang dapat ditagih dan diminta kembali. Adanya adalah akad saling bantu membantu dan bukan transaksi komersil. Jika nasabah yang dibantu bank rugi karena musibah, bank syariah dapat membebaskannya

pinjaman nasabah tersebut. Akad *qardh* biasanya diterapkan sebagai berikut:

1) Sebagai produk pelengkap kepada nasabah yang telah terbukti loyalitas dan bonafiditasnya yang membutuhkan dana talangan segera untuk masa yang relatif lebih pendek. Nasabah tersebut akan mengembalikan secepatnya sejumlah uang yang dipinjamnya itu.

2) Sebagai fasilitas nasabah yang memerlukan dana cepat, sedangkan ia tidak dapat menarik dananya karena misalnya, tersimpan dalam bentuk deposito.

3) Sebagai produk untuk menyumbang usaha yang sangat kecil atau membantu sektor sosial. Guna pemenuhan skema khusus itu telah dikenal suatu produk khusus, yaitu *qardhul hasan.*

2.1.4 Perbedaan Bank Konvensional dengan Bank Syariah

Menabung di bank konvensional dan bank syariah sepintas tidak ada perbedaan. Hal ini disebabkan bank konvensional maupun bank syariah diharuskan mengikuti aturan teknis perbankan secara umum. Namun, jika diamati secara mendalam terdapat perbedaan besar diantara keduanya. Pertama, terletak pada akad. Pada bank syariah, semua transaksi harus berdasarkan akad yang dibenarkan oleh syariah. Sedangkan pada bank

konvensional, transaksi pembukuan rekening, baik giro, tabungan, maupun deposito, berdasarkan perjanjian titipan.

Kedua, terdapat pada imbalan yang diberikan. Bank konvensional menggunakan konsep biaya (*cost concept*) untuk menghitung keuntungan. Artinya, bunga yang dijanjikan di muka kepada nasabah penabung merupakan ongkos yang harus dibayar oleh bank. Sedangkan bank syariah menggunakan pendekatan *profit sharing*, artinya dana yang diterima bank disalurkan kepada pembiayaan. Keuntungan yang didapatkan dari pembiayaan dibagi dua, untuk bank dan untuk nasabah, berdasarkan perjanjian di muka yang disepakati.

Ketiga, adalah sasaran kredit/ pembiayaan. Pada bank konvensional bahwa uang yang ditabungkannya diputarkan kepada semua bisnis, tanpa memandang halal-haram bisnis tersebut. Dalam bank syariah, pembiayaan (kredit) diberikan kepada bisnis yang halal mengikuti ketentuan syariah. Perbedaan bank syariah dan bank konvensional dapat dijelaskan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1

Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional

Perbedaan	Bank Syariah	Bank Konvensional
1.Fungsi dan kegiatan bank	Manajer investasi, investor, sosial, jasa keuangan	*Intermediary* unit, jasa keuangan
2. Mekanisme dan objek usaha	Anti maghrib (maisir/judi/gambling,gharar/ada unsur	Tidak tegas menentang mengenai maisir/judi/gambling/gharar,rib

	penipuan,riba,bathil/rusak,tidak sah)	a,bathil/rusak
3.Hubungan dengan nasabah	a. Kemitraan b. Tidak bebas nilai c. Uang sebagai alat tukar bukan komoditi d. Bunga dalam berbagai bentuk dilarang e. Menggunakan prinsip bagi hasil dan keuntungan atas transaksi riil	a. Pinjam meminjam b. Bebas nilai c. Uang sebagai komoditi yang dipertahankan d. Bunga sebagai instrumen imbalan terhadap pemilik uang yang ditetapkan di muka
4. Fungsi dan peran	a. Lembaga intermediari b. Agen investasi c. Investor d. Penyedia jasa lalu lintas pembayaran (tidak bertentangan dengan syariah) e. Pengelola dana kebijakan, ZIS (fungsi sosial) f. Hubungan dengan nasabah adalah kemitraan (investor timbal balik pengelola investasi)	a. Lembaga intermediary b. Penghimpun dana masyarakat dan meminjamkan kembali kepada masyarakat dalam kredit dengan imbalan bunga c. Penyedia jasa lalu lintas pembayaran d. Hubungan bank dengan nasabah adalah hubungan debitur-kreditur
5. Resiko usaha	a. Dihadapi bersama antara bank dengan nasabah dengan prinsip keadilan dan kejujuran b. Tidak mengenal kemungkinan terjadinya	a. Resiko bank tidak terkait langsung dengan debitur, resiko debitur tidak terkait langsung dengan bank b. Kemungkinan terjadinya selisih negatif antara

	selisih negative	pendapatan dan beban bunga
6.Sistem pengawasan	Adanya dewan pengawasan syariah untuk memastikan operasional bank tidak menyimpang dari syariah disamping tuntutan moralitas pengelola bank dan nasabah sesuai dengan *akhlaqul karimah*	Aspek moralitas seringkali terlanggar karena tidak adanya nilai-nilai religius yang mendasari operasionalnya
7.Pembagian Keuntungan	a. Penentuan besarnya rasio/ nisbah bagi hasil dibuat pada waktu akad dengan berpedoman pada kemungkinan untung rugi b. Besarnya rasio bagi hasil berdasarkan pada jumlah keuntungan yang diperoleh. c. Bagi hasil yang bergantung pada keuntungan proyek yang dijalankan. Bila usaha merugi, kerugian akan ditanggung bersama oleh kedua belah pihak d. Jumlah pembagian laba meningkat sesuai dengan peningkatan jumlah pendapatan. e. Tidak ada yang meragukan keabsahan bagi hasil	a. Penentuan bunga dibuat pada waktu dengan asumsi harus selalu untung. b. Besarnya persentase berdasarkan pada jumlah uang (modal) yang diinginkan. c. Pembayaran bunga tetap seperti yang dijanjikan tanpa pertimbangan apakah proyek yang dijalankan oleh pihak nasabah untung atau rugi. d. Jumlah pembayaran bunga tidak meningkat sekalipun jumlah keuntungan berlipat atau keadaan ekonomi sedang ‘booming’ e. Eksistensi bunga diragukan (kalau tidak dikecam) oleh semua agama termasuk Islam.

2.1.5 Penilaian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yan dimiliki (Srimindarti, 2004). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti,2004).

Penilaian kinerja merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam era persaingan global seperti sekarang ini. Salah satu pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kierja untuk memotivasi kinerja individu di masa mendatang.

2.1.6 *Balance Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balance Scorecard* yaitu sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama yang hanya berdimensi pada aspek finansial (keuangan) dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu pada aspek non-finansial. *Balance Scorecard* membicarakan suatu teori tentang bagaimana organisasi dapat mencapai hasil yang diinginkan (dalam hal keuangan) dengan melakukan tindakan-tindakan konkret. *Balance Scorecard* terdiri dari kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balance Scorecard* menerjemahkan misi organisasi dan strategi ke dalam tujuan-tujuan operasional dan mengukur kinerja untuk empat perspektif berbeda (Hansen dan Mowen, 2005), yaitu:

1. Perspektif keuangan, menggambarkan konsekuensi ekonomi atas tindakan yang diambil untuk tiga perspektif lainnya.

2. Perspektif pelanggan atau konsumen, menjelaskan segmen pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis akan bersaing.

3. Perspektif proses bisnis internal, menggambarkan proses intern yang dibutuhkan untuk memberikan nilai pada konsumen dan pemilik.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menjelaskan kemampuan yang diperlukan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan dan kemajuan jangka panjang.

Balance Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balance Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata. Sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang bersifat multidimensional, komprehensif dan berkesinambungan diantara berbagai aspek kinerja yang diukur, *Balance Scorecard* ternyata mampu memberikan peranan tersendiri yang bersifat fundamental terhadap manajemen strategik perusahaan. Peran fundamental tersebut adalah bahwa *Balance Scorecard* berperan sebagai kerangka acuan di dalam merumuskan strategik perusahaan secara komprehensif dan koheren.

Manfaat *Balance Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balance Scorecard,* yaitu:

a. Mengklarifikasi dan mengahasilkan konsensus mengenai strategi.

b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.

c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.

d. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.

e. Mengidentifikasikan dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

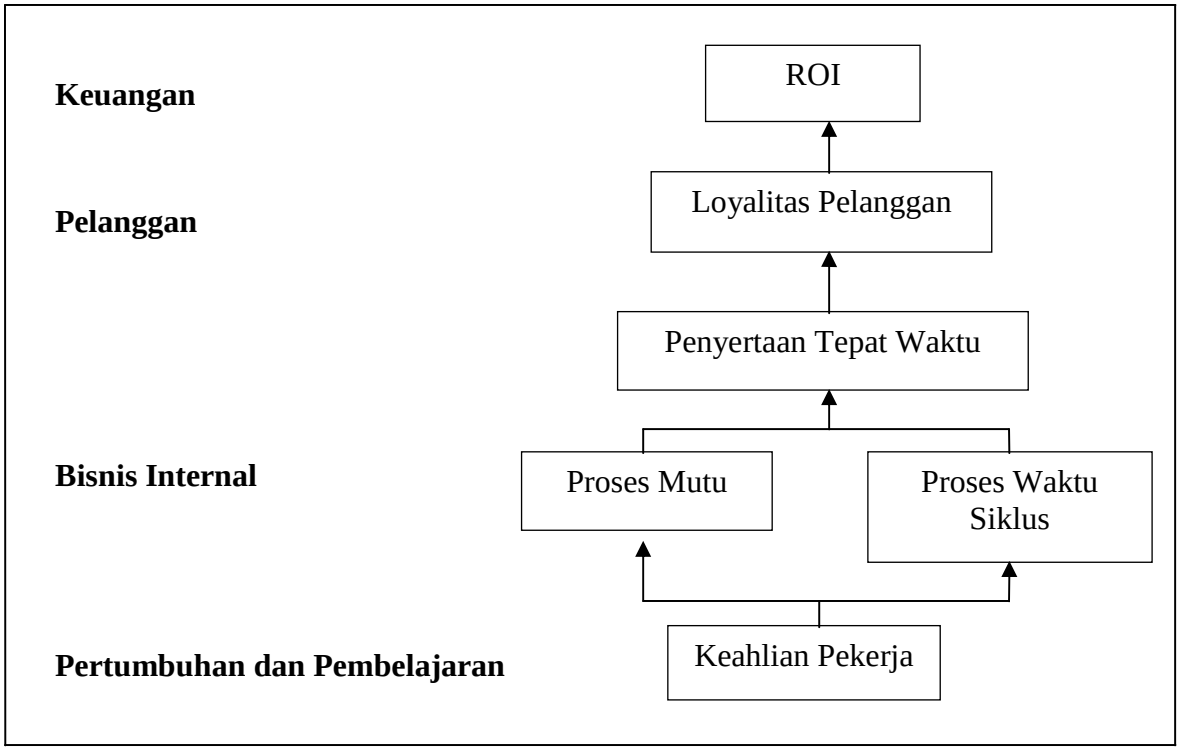
f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.

g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Untuk lebih jelasnya tentang hubungan keempat perspektif dalam konsep *Balance Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.10.

Gambar 2.10

Hubungan Perspektif dalam *Balance Scorecard*



Sumber : Sudibyo, 2007

2.1.6.1 Mengukur Kinerja Perpektif Keuangan

Balance Scorecard mengakomodasi perspektif keuangan sebagai ukuran kinerja yang menggambarkan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis atas setiap tindakan dan keputusan yang diambil.

Kinerja perspektif keuangan yang diteliti terdiri dari rasio-rasio keuangan yang sesuai dari laporan keuangan, yaitu:

1. **Aktiva Produktif**

   Aktiva produktif merupakan semua aktiva dalam rupiah dan valuta asing yang dimiliki bank dengan maksud untuk memperoleh penghasilan sesuai dengan fungsinya. Untuk mengukur aktiva produktif bermasalah bank dapat digunakan *Non-Performing Loans* dan *Non-Performing Financing.*

2. **Rasio Efisiensi (Rasio Biaya Operasional)**

   Rasio biaya operasional adalah perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

3. **Rasio Likuiditas**

   Likuiditas merupakan teknik untuk mengukur risiko ketidakmampuan bank memenuhi kebutuhan-kebutuhan likuiditas yang

segera harus dipenuhi. Pengukuran likuiditas dalam penelitian ini menggunakan *Loan to Deposit Ratio.*

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif keuangan, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan. Pertama, pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis. Kedua, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas. Ketiga adalah penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (2001) dibedakan menjadi:

a. *Growth* (Perkembangan)

Growth merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global. Sasaran keuangan dari bisnis pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan dalam pasar yang ditergetkan.

b. *Sustain Stage* (Bertahan)

Sustain stage merupakan tahap kedua, yaitu suata tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Secra konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

2.1.6.2 Mengukur Kinerja Perpektif Pelanggan

Keberhasilan perusahaan tidak akan lepas dari pandangan dan persepsi pelanggan. Tentunya tidak akan lepas dari pandangan dan persepsi pelanggan. *Balance Scorecard* mengidentifikasi tujuan dan faktor-faktor yang dibutuhkan pelanggan pada saat sekarang maupun antisipasi di masa yang akan datang.

Dari aspek pelanggan perusahaan biasanya menggunakan dua set

pengukur: *core measurement* dan *performance drivers. Core measurement group*, yaitu tolok ukur kinerja inti yang saling terkait, meliputi:

1. Pangsa pasar (*market share*)

   Pangsa pasar yang digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh pelanggan.

2. Penarikan pelanggan baru (*customer acquisition*)

   Digunakan untuk mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.

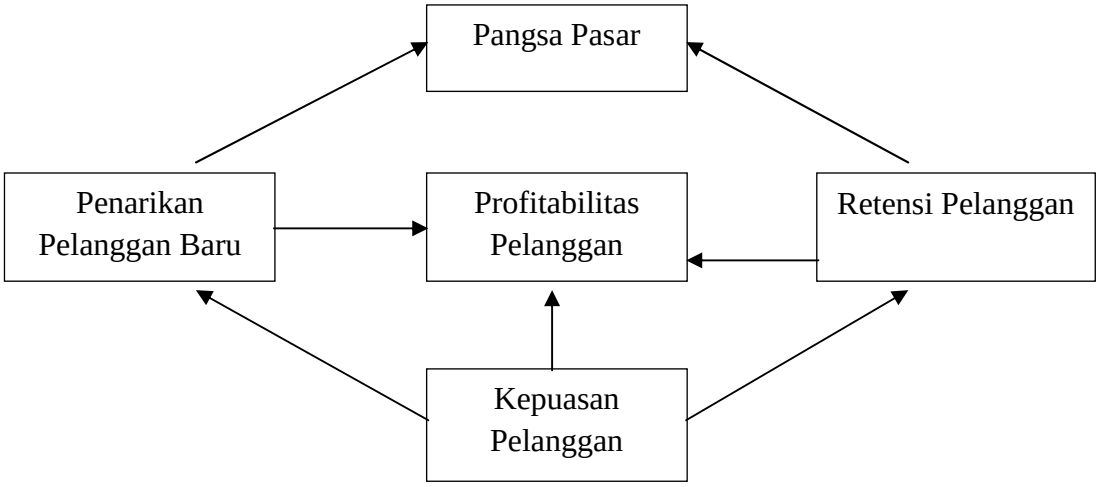
3. Pertumbuhan bisnis dari pelanggan lama (*retension*)

   Digunakan untuk mengukur kemampuan mempertahankan pelanggan lama. *Customer retension* yang mengukur seberapa banyak perusahaan mempertahankan pelanggan lama.

4. Kepuasan nasabah (*customer satisfaction*)

   Digunakan untuk mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan. Perspektif konsumen dapat dilihat pada gambar 2.11.

Gambar 2.11 Perspektif Konsumen



Sumber: Roebert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000:60

Sedangkan *customer value proposition* adalah tolok ukur penunjang (*performance driven*) yang berkaitan dengan (1) atribut-atribut dari produk dan jasa, sperti harga, tingkat kegunaan, mutu produk, tingkat penyampaian produk, (2) hubungan baik dengan pelanggan (*customer relationship*), misal tingkat fleksibilitas perusahaan, tingkat ketersediaan produk, penampilan fisik gedung dan pekerja, (3) citra/ image perusahaan di mata pelanggan dan masyarakat.

Kepuasan pelanggan akan menjadikan pelanggan loyal tehadap perusahaan dan tetap bertahan sebagai pelanggan. Di samping itu pelanggan yang puas merupakan sarana promosi untuk menarik pelanggan baru dan meningkatkan profitabilitas. Mempertahankan pelanggan lama dan penarikan pelanggan baru akan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan pangsa pasar.

2.1.6.3 Mengukur Kinerja Perpektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting, dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi (*inovation*)

   Inovasi yang dilakukan perusahaan biasanya dilaksanakan oleh bagian riset dan pengembangannya. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2. Proses operasi (*operation*)

   Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Kegiatan operasional adalah proses pembuatan produk/ jasa dan proses penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan. Pengukuran dalam proses pembuatan produk/ jasa dengan mengukur kualitas hasil, efisiensi biaya dan

efektivitas waktu.

3. Proses layanan pasca jual

   Pada tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produknya dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi.

2.1.6.4 Mengukur Kinerja Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan kemampuan manusia. Tujuan aspek pertumbuhan dan pembelajaran untuk mendukung tiga aspek lain. *Balance Scorecard* menekankan upaya perusahaan investasi untuk kepentingan masa mendatang, meliputi investasi pada manusia, sistem, dan prosedur.

2.1.7 Keunggulan *Balance Scorecard*

Di dalam setiap perusahaan diperlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan. Objek yang diukur adalah bagian keuangan, karena bagian keuangan adalah sesuatu yang mudah dianalisis dan dihitung. Seiring dengan perkembangan ilmu akuntansi manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan pada aspek keuangan dirasakan memiliki banyak kelemahan dan keterbatasan. Kenyataan inilah yang menjadi

awal terciptanya konsep *Balance Scorecard* yang diperkenalkan oleh David P. Norton dan Robert Kaplan.

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *Balance Scorecard* memiliki beberapa keunggulan (Gunawan, 2000 dalam Srimindarti, 2004):

1. Komprehensif

   Balance Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba, sedangkan pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru.

2. Koheren

   Balance Scorecard mengharuskan personil untuk menentukan hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam setiap perencanaan. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Seimbang

   Keseimbangan sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang.

4. Terukur

   Keterukuran sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balance Scorecard* mengukur sasaran-sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, namun dalam *Balance Scorecard* sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut dapat diukur.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Rubitoh (2003), melakukan penelitian dengan membandingkan kinerja Bank Muamalat Indonesia sebagai bank syariah pertama dengan enam bank konvensional selama 1997-2001. Kriteria yang digunakan dalam penelitian itu adalah ROA (profitabilitas), CAR (rasio kecukupan modal), LDR (rasio penyaluran terhadap dana pihak ketiga), hasil kredit, dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja bank syariah dibawah bank konvensional.

Penelitian yang dilakukan oleh Dr. Harif Amali Rivai, SE., MSi. (2006) dengan judul “Identifikasi Faktor Penentu Keputusan Konsumen Dalam Memilih Jasa Perbankan: Bank Syariah vs Bank Konvensional”.Hasilnya menunjukkan bahwa prospek perbankan syariah di Sumatera Barat masih

relatif besar untuk dikembangkan (61% responden bank konvensional berminat menjadi nasabah bank syariah).

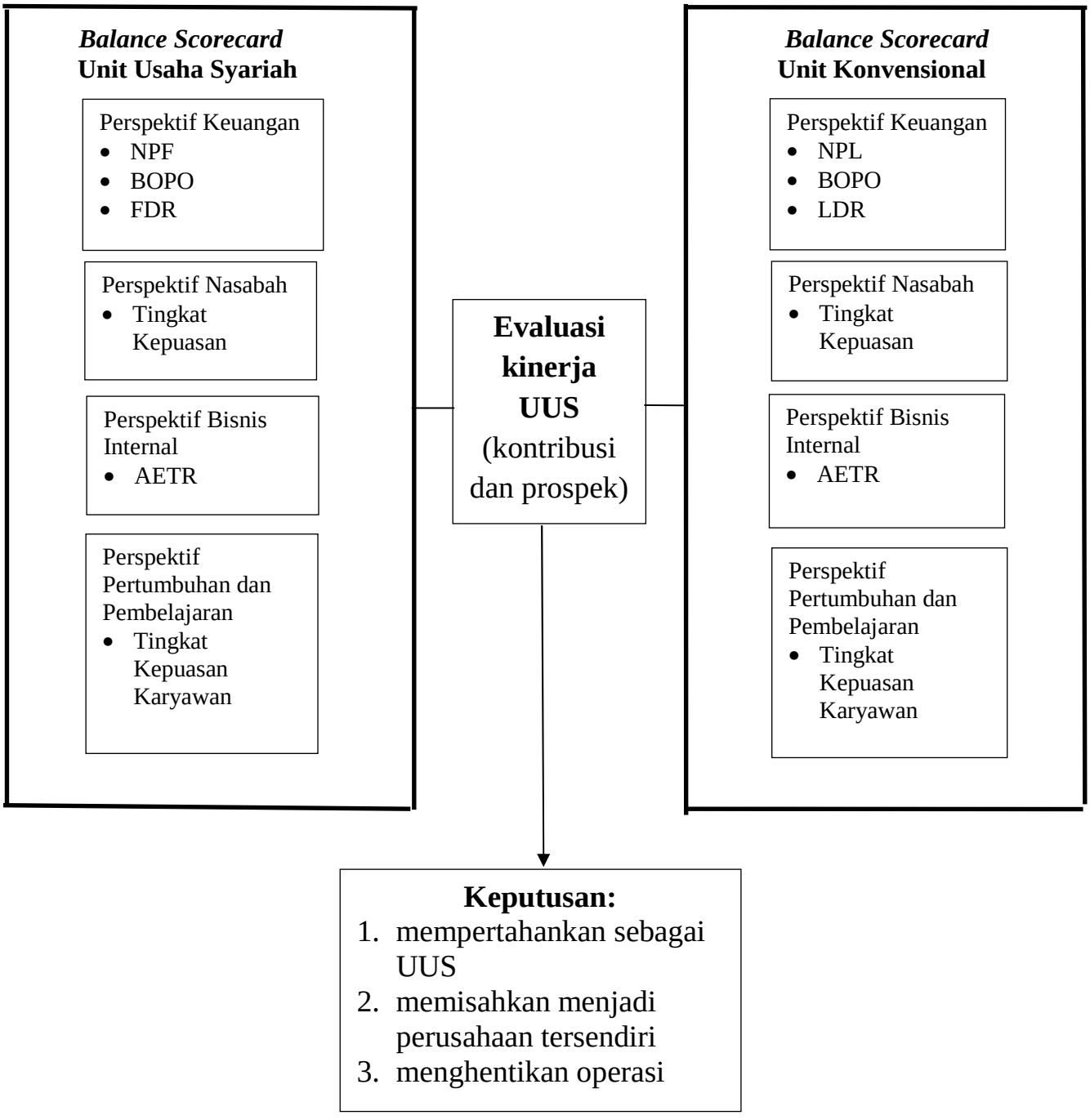
Penelitian yang dilakukan Maysun (2003) dengan judul “Analisis kinerja bank umum syariah dan konvensional di Indonesia (studi kasus pada 14 bank umum dengan kinerja sangat bagus pada aset 1-10 triliun tahun 2003) ”. Metode yang digunakan adalah *Data Envelopment Analysis* (DEA). DEA menggunakan multi input dan multi output untuk menjelaskan kinerja bank secara riil sehingga dapat dilakukan kebijakan koreksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas kinerja bank.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang menggambarkan bagaimana hubungan antar variabel yang diteliti, dijelaskan pada gambar 2.12.

Gambar 2.12

Skema Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel yang akan digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

3.1.1 Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan ini terdiri dari rasio-rasio keuangan yang sesuai dari laporan keuangan, yaitu:

1. Aktiva Produktif

Non-Performing Loans $= \frac{Total\ Kredit\ Bermasalah}{Total\ Kredit\ yang\ Diberikan}$ x 100

2. Efisiensi

BO/PO $= \frac{Beban\ Operasional}{Pendapatan\ Operasional}$ x 100

3. Likuiditas

Loan to Deposit Ratio $= \frac{Total\ Kredit\ yang\ Diberikan}{Total\ Dana\ Pihak\ ketiga}$ x 100

3.1.2 Kinerja Perspektif Konsumen

Kinerja ini untuk mengetahui keinginan konsumen agar konsumen tidak beralih ke pihak lain. Perhitungan kinerja perspektif konsumen ini menggunakan tingkat kepuasan nasabah,yaitu (Henry, 2004):

Tingkat kepuasan nasabah (*Customer satisfaction*)

Untuk mengetahui seberapa besar kepuasan konsumen terhadap produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan ditawarkan kepada mereka. Dan untuk mengetahui keluhan yang masuk dari konsumen dilakukan survei dengan menggunakan kuesioner.

Kepuasan Nasabah =

$$\frac{Jumlah\ Pernyataan\ Sangat\ Setuju+Setuju\ x skor}{Total\ Bobot}\ x\ 100$$

3.1.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal ini, perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (Henry,2004). Pengukuran dilakukan dengan menggunakan rasio AETR, yaitu rasio untuk mengukur biaya administrasi yang dikeluarkan suatu bank yang diukur dengan membandingkan dengan total pendapatan yang diterima dalam suatu periode. Perhitungan sebagai berikut:

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

3.1.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif ini, bertujan untuk mendorong perusahaan menjadi *learning organization* sekaligus mendorong pertumbuhannya, dengan menggunakan tingkat kepuasan karyawan, yaitu:

Tingkat Kepuasan Karyawan

Yaitu untuk mengukur seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan. Pengukurannya adalah dengan menggunakan survei kepuasan karyawan.

$$\text{Kepuasan Kary} = \frac{Jumlah\ Pernyataan\ Sangat\ Puas \square\ Puas \times\ skor}{Total\ Bobot} \times 100$$

3.1.5 Kinerja Keseluruhan

Kinerja keseluruhan yaitu membandingkan indikator dari tiap perspektif dari Bank Jateng dan Unit Usaha Syariah Bank Jateng dan diberi bobot tertentu. Bobot perspektif keuangan menggunakan aturan tingkat kesehatan bank yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia, sedangkan perspektif lainnya menggunakan acuan dar penelitian yang sudah ada.

3.2 Penentuan Sampel

Peneliti mengambil Bank Jateng dan Unit Usaha Syariah Bank Jateng sebagai sampel. Karena UUS Bank Jateng baru berdiri pada Mei 2008 sehingga belum ada penelitian mengenai UUS Bank Jateng serta untuk dapat mengetahui prospektif UUS bagi Bank Jateng.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data primer

Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Digunakan kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan serta tingkat kepuasan nasabah.

b. Data sekunder

Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah laporan keuangan Bank Jateng dan Unit Usaha Syariah Bank Jateng per September tahun 2008 dan 2009. Dari laporan keuangan kita dapat mengukur rasio keuangan NPL, BOPO, serta LDR.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara yang dilakukan kepada Divisi Perencanaan dan Divisi UUS Bank Jateng, untuk dapat mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan keuangan Bank Jateng dan UUS Bank Jateng per September tahun 2008 dan 2009.

b. Kuesioner disebar kepada karyawan dan nasabah Bank Jateng dan UUS Bank Jateng masing-masing 50 lembar. Sedangkan perhitungan bobot penilaian kuesioner karyawan dan nasabah menggunakan skala Likert. Skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

   Keterangan skor:

   1 = Sangat Tidak Puas

   2 = Tidak Puas

   3 = Cukup Puas/ Netral

   4 = Puas

   5 = Sangat Puas

3.5 Metode Analisis

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif dan kualitatif. Dengan teknik analisis kuantitatif akan dianalisis terlebih dahulu kinerja bank syariah dan bank konvensional dengan pengukuran menggunakan empat perspektif *Balance Scorecard* (finansial, internal bisnis, konsumen, pertumbuhan dan pembelajaran). Hasil dari analisis itu akan dibandingkan melihat hasil kinerja dari masing-masing bank.

3.5.1 Pengujian Instrumen Penelitian Untuk Menguji Kuesioner

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan karyawan dan kepuasan nasabah. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh hasil yang benar-benar objektif (validitas). Selain itu perlu diuji konsistensinya (reliabilitas). Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan kualitas alat ukur. Kualitas tersebut akan menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan tarif signifikan = 5% dan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai Croanbach’s Alpha > 60.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana

(*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel.

3.5.2 Metode Analisis Data

Kinerja bank secara keseluruhan diketahui dengan cara menjumlahkan seluruh ratio dalm prespektif *balanced scorecard* yang sebelumnya telah diberi bobot nilai tertentu. Perhitungan presentase dan bobot rasio-rasio tersebut adalah :

a. NPL/ NPF (*Non Performing Loans*)

Standar terbaik NPL menurut Bank Indonesia adalah bila NPL berada dibawah 5%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 20%. Skor nilai NPL ditentukan sebagai berikut;

Jika NPL bernilai :

a. Lebih dari 8%, skor nilai = 0

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

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

d. Kurang dari 3%, skor nilai = 100

Misalnya suatu bank memiliki NPL 2%, maka skor akhir NPL adalah 20%*100 = 20.

b. BOPO (Rasio Biaya Operasional)

Standar terbaik BOPO menurut Bank Indonesia adalah 92%. Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai BOPO ditentukan sebagai berikut;

Jika BOPO bernilai :

a. Lebih dari 125%, skor nilai = 0

b. Antara 92% - 125%, skor nilai = 80

c. Antara 85% - 92%, skor nilai = 100

d. Kurang dari 85%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki BOPO 86,44%, maka skor akhir BOPO adalah 15%*100 = 15.

c. LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

Standar terbaik LDR menurut Bank Indonesia adalah 85%-110%. Variabel ini diberi bobot nilai sebesar 20%. Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut;

Jika LDR bernilai :

a. Kurang dari 50%, skor nilai = 0

b. Antara 50% - 85%, skor nilai = 80

c. Antara 85% - 110%, skor nilai = 100

d. Lebih dari 110%, skor nilai = 90

Misalnya suatu bank memiliki LDR 86,93%, maka skor akhir LDR adalah 20%*100 = 20.

d. Tingkat Kepuasan Nasabah

Standar terbaik tingkat kepuasan nasabah adalah 80%. Bahwa jumlah nasabah yang menyatakan puas diatas 80% berarti bank dapat memberikan kepuasan kepada nasabah (Lestari, 2003). Variabel ini diberi bobot nilai sebesar 15%. Skor tingkat kepuasan nasabah ditentukan sebagai berikut;

Jika tingkat kepuasan nasabah bernilai :

a. Kurang dari 40%, skor nilai = 0

b. Antara 40% - 60%, skor nilai = 80

c. Antara 60% - 80%, skor nilai = 90

d. Lebih dari 80%, skor nilai = 100

Misalnya suatu bank memiliki nilai tingkat kepuasan nasabah 85%, maka skor akhir tingkat kepuasan nasabah adalah 15%*100 = 15.

e. AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*)

Standar terbaik 10%. Bank dengan tingkat AETR antara 8,5%-10%

berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi tetapi tetap memberikan pelayanan dengan baik (Henry,2004). Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai AET ditentukan sebagai berikut:

Jika AETR bernilai :

a. Lebih dari 12%, skor nilai = 0

b. Antara 10% - 12%, skor nilai = 80

c. Antara 8,5% - 10%, skor nilai = 100

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

Misalnya suatu bank memiliki AETR 8,64%, maka skor akhir AETR adalah 15%*100 =15.

f. Tingkat Kepuasan Karyawan

Standar terbaik tingkat kepuasan karyawan adalah 80%. Bahwa jumlah karyawan yang menyatakan puas diatas 80% berarti bank dapat memberikan kepuasan kepada karyawannya dengan baik (Lestari, 2003). Variabel ini diberi bobot nilai sebesar 15%. Skor nilai Tingkat kepuasan karyawan ditentukan sebagai berikut;

Jika tingkat kepuasan karyawan bernilai :

a. Kurang dari 40%, skor nilai = 0

b. Antara 40% - 60%, skor nilai = 80

c. Antara 60% - 80%, skor nilai = 90

d. Lebih dari 80%, skor nilai = 100

Misalnya suatu bank memiliki nilai tingkat kepuasan karyawan 85%, maka skor akhir tingkat kepuasan karyawan adalah 15%*100 = 15.

Selanjutnya, skor masing-masing variabel tersebut dijumlahkan. Berdasarkan contoh diatas maka total skornya adalah 20+15+20+15+15+15= 100. Jadi total skor kinerja bank contoh adalah 100.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum dan Sejarah Berdirinya Perusahaan

4.1.1.1 Gambaran Umum dan Sejarah Berdirinya Bank Jateng

Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, saat ini dengan nama Bank Jateng adalah Bank milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten Se-Jawa Tengah. Bank Jateng pada awal beroperasi pada tahun 1963 menempati Gedung Bapindo Jl. Pahlawan No.3 Semarang. Tujuan pendirian bank adalah untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai pemegang kas daerah dan membantu meningkatkan ekonomi daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil. Persiapan pendirian bank dilakukan oleh Drs. Harsono Sandjoyo yang kemudian menjadi Direktur Utama Pertama Bank Jateng, dibantu Drs. Mud Sukasan.

Rekruitmen karyawan pertama berjumlah 13 orang untuk on the job training di Kantor Bank Indonesia Semarang. Modal Disetor pada awal pendirian bank sebesar Rp 20 juta yang terdiri dari Daerah Swatantra Tk. I sebesar Rp 9,2 juta, 34 Daerah Swatantra Tk. II sebesar Rp 6,8 juta, dan Hadi Soejanto sebesar Rp 4 juta. Seiring dengan berjalannya waktu, Bank Jateng

terus berkembang hingga memiliki kantor cabang di seluruh kabupaten/kota di Jawa Tengah. Dan setelah berpindah-pindah lokasi, sejak tahun 1993 Kantor Pusat Bank Jateng menempati Gedung Grinatha Jl. Pemuda 142 Semarang.

Seiring dengan terus berkembangnya perusahaan dan untuk lebih menampilkan citra positif perusahaan terutama setelah lepas dari program rekapitalisasi, maka manajemen Bank Jateng berkeinginan untuk mengubah logo dan call name perusahaan yang merepresentasikan wajah baru Bank Jateng. Berdasarkan Akta Perubahan Anggaran Dasar No.68 tanggal 7 Mei 2005 Notaris Prof. DR. Liliana Tedjosaputro dan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. C.17331 HT.01.04.TH.2005 tanggal 22 Juni 2005 maka nama sebutan (call name) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah berubah dari sebelumnya Bank BPD Jateng menjadi Bank Jateng.

Visi dan Misi

Visi : Bank Terpercaya, menjadi kebanggaan masyarakat, mampu menunjang pembangunan daerah. Sedangkan Misi Bank Jateng :

- Meningkatkan layanan prima didukung oleh kehandalan Sumber Daya Manusia dengan teknologi modern serta jaringan yang luas.
- Membangun budaya perusahaan dan mempertahankan bank yang sehat.
- Mendukung pertumbuhan ekonomi regional dengan mengutamakan kegiatan retail banking.
- Meningkatkan kontribusi dan komitmen pemilik guna memperkokoh bank.

4.1.1.2 Gambaran Umum dan Sejarah Berdirinya UUS Bank Jateng

Pada tanggal 26 April 2008, Bank Jateng telah meluncurkan unit layanan terbarunya dengan nama Bank Jateng Syariah. Bank Jateng Syariah muncul untuk merespon tingginya minat masyarakat terhadap layanan perbankan syariah. Sebagai langkah awal Bank Jateng Syariah membuka Kantor Cabang Syariah pertama di Surakarta dengan berlokasi di Jl. Slamet Riyadi No. 236 Surakarta.

Pertimbangan pemilihan Surakarta sebagai kota pertama untuk pendirian unit usaha syariah ini, menurut Hariyono terkait kesiapannya yang lebih matang. Apalagi di kota ini ada permintaan resmi dari Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) yang mendesak Bank Jateng membuka unit usaha syariah. Potensi pasarnya sangat bagus. Apalagi Bank Indonesia juga mendukung pengembangannya dengan mematok target pertumbuhan market share perbankan syariah sampai 5 persen. Mengingat bisnis perbankan syariah yang cukup prospektif maka cabang syariah juga akan dibuka di kota-kota lain di Jawa Tengah.

Produk-produk yang telah diluncurkan oleh Bank Jateng Syariah antara lain Giro Wadiah, Tabungan Wadiah, Tabungan Bima Mudharabah, dan Deposito Mudharabah. Sedangkan untuk produk pembiayaan yakni pembiayaan Mudharabah dan Musyarakah yang berbasis bagi hasil, Murabahah, dan Istishna' yang berbasis jual beli serta Rahn (gadai emas). Selain produk-produk tersebut sebagaimana perbankan konvensional Bank

Jateng Syariah juga menyediakan produk-produk jasa seperti transfer, kliring, Bank Garansi, ATM dan lain-lain. Dengan dukungan oleh SDI dan TI yng cukup memadai, Bank Jateng Syariah akan mengembangkan produk dan layanan lain yang akan memberikan banyak pilihan bagi masyarakat.

Di usianya yang baru akan genap 2 tahun, Bank Jateng Syariah pun giat melakukan pengembangan jaringan. Di awal tahun 2010 ini, disamping telah dibuka 1 Kantor Cabang Syariah baru di Semarang, jaringan layanan syariah pun telah diperluas dengan pembukaan 2 Payment Point masing-masingdi Danarhadi Surakarta, dan Kusumahadi Karanganyar, serta layanan office channelling di 18 Kantor Cabang dan 1 Kantor Capem di wilayah eks Karesidenan Surakarta, Semarang, Pati, Tegal.

4.2 Pengujian Ratio-Ratio *Balance Scorecard* dan Pembahasan Hasil Penelitian

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan pada Bank Jateng dan Unit Usaha Syariah Bank Jateng menggunakan NPL, BOPO, LDR. Hasil analisis dari perspektif ini dapat dilihat dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1

Perbandingan Rasio Keuangan Bank Jateng dan UUS

RASIO KEUANGAN (dalam persen)				
	BANK JATENG		**UUS**	
	2008	**2009**	**2008**	**2009**
NPL/NPF	0,45	0,45	0	0
BOPO	64,04	70,59	286,42	105,48
LDR/FDR	87,83	78,97	112,69	103,5

Sumber: Laporan Keuangan per September 2008 dan 2009.

a. Analisis Rasio NPL (*Non Performing Loans*)

Pada tabel 4.1 dapat terlihat bahwa UUS Bank Jateng memiliki rasio NPF sebesar 0% pada tahun 2008 dan 2009 lebih kecil dibanding dari rasio NPL Bank Jateng sebesar 0,45%. Hal ini berarti bahwa selama periode tahun 2008-2009 UUS Bank Jateng memiliki NPF lebih baik dibanding Bank Jateng, karena semakin tinggi nilai NPL maka semakin buruk kualitasnya. Walaupun begitu, kualitas NPL Bank Jateng masih berada pada kondisi ideal jika dilihat dari ketentuan BI yang menyatakan bahwa standar terbaik NPL adalah dibawah 5%.

Keadaan ini menunjukkan bahwa sistem pembiayaan pada UUS Bank Jateng lebih baik dibandingkan Bank Jateng. Meski bisa dimaklumi sebagai risiko bisnis dan dampak perekonomian makro yang belum

pulih, kondisi ini harus diwaspadai.

b. Analisis Rasio BOPO (Biaya Operasional)

Pada tabel 4.1 dapat terlihat bahwa Bank Jateng memiliki rasio BOPO sebesar 64,04% pada tahun 2008 dan 70,59% pada tahun 2009 lebih kecil dibanding dari rasio BOPO UUS Bank Jateng sebesar 286,48% pada tahun 2008 dan 105,48% tahun 2009 . Hal ini berarti bahwa selama periode tahun 2008-2009 UUS Bank Jateng memiliki BOPO lebih rendah kualitasnya dibanding Bank Jateng, karena semakin tinggi nilai BOPO maka semakin buruk kualitasnya.

Jika mengacu ketentuan BI yang menyatakan bahwa standar minimal BOPO adalah 92%, maka UUS Bank Jateng berada pada kondisi tidak ideal, karena baru berdiri 2 tahun, tetapi setidaknya bisa mengalami penurunan rasio BOPO.

c. Analisis Rasio LDR (*Loan to Total Deposit Ratio*)

Pada tabel dapat terlihat bahwa Bank Jateng memiliki rasio LDR sebesar 87,83% tahun 2008 dan 78,97% tahun 2009, lebih kecil dibanding dari rasio FDR UUS Bank Jateng sebesar 112,69% tahun 2008 dan mengalami penurunan menjadi 103,5% tahun 2009. Angka ini tentu saja belum ideal karena *FDR* yang ideal bagi perbankan berkisar 85%-110%. Hal ini akan sangat berguna bagi bank dalam menjaga likuiditasnya.

2. Perspektif Nasabah

Pengukuran kinerja perspektif nasabah pada Bank Jateng dan UUS Bank Jateng menggunakan tingkat kepuasan nasabah.

Tingkat Kepuasan Nasabah

Kepuasan konsumen menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan kepada nasabahnya. Hal ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 30 responden. Hasil analisis dari perspektif ini dapat dilihat dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2

Perbandingan Perspektif Nasabah Bank Jateng dan UUS

PERSPEKTIF NASABAH		
	BANK JATENG	**UUS**
Tingkat kepuasan nasabah	91,43%	83,52%

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil survey kepuasan nasabah adalah Bank Jateng lebih tinggi sebesar 91,41%, yang terdiri dari 51,05% menyatakan puas dan 40,36% menyatakan sangat puas sedangkan UUS Bank Jateng sebesar 83,52% yang terdiri 50,91% menyatakan puas dan 32,61% menyatakan sangat puas.

Untuk mengetahui kelayakan dan keandalan dari hasil survey

tersebut, maka dilakukan pengujian dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dengan menggunakan korelasi *Pearson* dengan hasil koefisien korelasi dari tiap jenis pertanyaan dengan skor untuk masing-masing total pertanyaan adalah signifikan secara statistik. Uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha* dihasilkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga kuesioner dinyatakan andal. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4.3

Hasil Uji Reliabilitas

No	Jenis Pertanyaan	Bank Jateng	UUS Bank Jateng
1.	Tanggapan Nasabah Terhadap Fasilitas	0.699	0.814
2.	Tanggapan Nasabah Terhadap Pelayanan Bank	0.740	0.745
3.	Tanggapan Nasabah Terhadap Kondisi Karyawan	0.717	0.742
4.	Tanggapan Nasabah Terhadap Ketenangan dan Kenyamanan	0.686	0.680
5.	Tanggapan Nasabah Terhadap Total Kualitas Karyawan	0.616	0.711

Sumber: Output SPSS versi 13 dan data primer yang diolah.

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas

No	Jenis Pertanyaan	Bank Jateng	UUS Bank Jateng
1.	Tersedia tempat parkir yang luas dan terjaga keamanannya.	0.458(**)	0.850(**)
2.	Cabang bank terletak di dekat kantor-kantor bank lain.	0.806(**)	0.837(**)
3.	Cabang bank terletak di dekat pusat belanja (shopping center) yang sering Anda kunjungi.	0.771(**)	0.747(**)

Tabel 4.6

Perbandingan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Bank Jateng dan UUS

PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN		
	BANK JATENG	**UUS**
Tingkat kepuasan karyawan	81,85%	86,08%

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel diatas tingkat kepuasan karyawan Bank Jateng dan UUS Bank Jateng cukup tinggi. UUS sebesar 86,08% lebih tinggi dibandingkan Bank Jateng sebesar 81,85%.

Untuk mengetahui kelayakan dan keandalan dari hasil survey tersebut, maka dilakukan pengujian dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dengan menggunakan korelasi *Pearson* dengan hasil koefisien korelasi dari tiap jenis pertanyaan dengan skor untuk masing-masing total pertanyaan adalah signifikan secara statistik. Uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha* dihasilkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga kuesioner dinyatakan andal. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini.

Tabel 4.7

Hasil Uji Reliabilitas

No	Jenis Pertanyaan	Bank Jateng	UUS Bank Jateng
1.	Tingkat Kepuasan Karyawan	0.811	0.899
2.	Tanggapan Karyawan Terhadap Motivasi	0.630	0.748
3.	Tanggapan Karyawan Terhadap Komunikasi	0.734	0.776
4.	Tanggapan Karyawan Terhadap Kondisi Fisik Tempat Kerja	0.700	0.871
5.	Tanggapan Karyawan Terhadap Kepuasan Total	0.783	0.929

Sumber: Output SPSS versi 13 dan data primer yang diolah.

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas

No	Jenis Pertanyaan	Bank Jateng	UUS Bank Jateng
1.	Presensi dan disiplin kerja yang diterapkan oleh Bank Jateng baik.	0.726(**)	0.789(**)
2.	Terdapat kerjasama antar karyawan selama ini.	0.637(**)	0.812(**)
3.	Manajemen Bank Jateng baik.	0.800(**)	0.881(**)
4.	Terdapat keleluasaan yang diberikan Bank Jateng kepada Karyawan dalam menjalankan tugas.	0.682(**)	0.781(**)
5.	Terdapat kerjasama antar pimpinan selama ini.	0.736(**)	0.765(**)
6.	Keputusan-keputusan yang diambil pimpinan selama ini berjalan baik.	0.749(**)	0.878(**)
7.	Terdapat penghargaan atas prestasi kerja yang diberikan oleh Bank Jateng.	0.764(**)	0.878(**)
8.	Terdapat insentif yang diberikan oleh Bank Jateng.	0.676(**)	0.793(**)
9.	Adanya program pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh Bank Jateng.	0.837(**)	0.787(**)
10.	Adanya komunikasi kerja yang baik dengan atasan.	0.807(**)	0.877(**)
11.	Adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja.	0.820(**)	0.814(**)
12.	Terdapat akses informasi di lingkungan Bank Jateng.	0.832(**)	0.808(**)
13.	Penerangan/ cahaya, kesehatan, kebersihan dan keindahan di Bank Jateng baik.	0.714(**)	0.889(**)
14.	Kelengkapan fasilitas tambahan di Bank Jateng.	0.884(**)	0.919(**)

15.	Kelengkapan peralatan pelayanan nasabah di Bank Jateng.	0.780(**)	0.872(**)
16.	Bank dilihat dari sisi semangat kerja sudah baik.	0.725(**)	0.899(**)
17.	Bank Jateng dilihat dari sisi kepemimpinan sudah baik.	0.834(**)	0.946(**)
18.	Bank dilihat dari sisi motivasi	0.543(**)	0.774(**)
19.	Bank dilihat dari sisi komunikasi	0.771(**)	0.862(**)
20.	Bank dilihat dari kondisi fisik tempat kerja	0.780(**)	0.920(**)

Sumber: Output SPSS versi 13 dan data primer yang diolah

5. Kinerja Bank secara Keseluruhan

Setelah diperoleh hasil dari rasio masing-masing bank, tahap selanjutnya adalah menganalisa kinerja bank secara keseluruhan dengan menjumlahkan rasio masing-masing bank yang sebelumnya telah diberi bobot nilai yang telah ditentukan. Variabel tersebut diberi nama "kinerja". Kemudian dari hasil tersebut, digunakan untuk mengevaluasi kinerja UUS Bank Jateng. Hasil penjumlahan variabel "kinerja", yang dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9

Hasil Uji Kinerja Keseluruhan Bank Jateng

RASIO	2008		2009	
	NILAI	SCORE	NILAI	SCORE
NPL/NPF	100	20	100	20
BOPO	90	13,5	90	13,5
LDR/FDR	100	20	80	16
Tingkat kepuasan Nasabah	100	15	100	15
AETR	90	13,5	90	13,5
Tingkat kepuasan Karyawan	100	15	100	15
Total		97		93

Sumber: Data primer yang diolah.

Hasil Uji Kinerja Keseluruhan UUS Bank Jateng

RASIO	2008		2009	
	NILAI	SCORE	NILAI	SCORE
NPL/NPF	100	20	100	20
BOPO	0	0	0	0
LDR/FDR	90	18	100	20
Tingkat kepuasan Nasabah	100	15	100	15
AETR	0	0	100	15
Tingkat kepuasan Karyawan	100	15	100	15
Total		68		85

Sumber: Data primer yang diolah.

Dari hasil uji kinerja keseluruhan dapat dievaluasi bahwa kinerja UUS Bank Jateng memiliki skor 68 di tahun 2008 dan 85 di tahun 2009. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam 2 tahun terakhir ini (2008-2009), UUS Bank Jateng telah menunjukkan kinerjanya yang cukup baik dilihat dari keempat perspektif *Balance Scorecard.* Kegiatan operasional UUS Bank Jateng akan tetap berjalan karena memberikan prospektif bagi Bank Jateng sendiri karena produk-produk syariah mulai dikenal oleh masyarakat dan dapat melayani masyarakat syariah yang tidak dapat dilayani oleh Bank Jateng (konvensional).

Bank Jateng Syariah akan dipertahankan sebagi Unit Usaha Syariah (UUS), belum memiliki kelayakan menjadi perusahaan tersendiri atau disebut dengan Bank Umum Syariah (BUS) karena modal yang dimiliki belum cukup memadai, dimana ketentuan modal pendirian Bank Umum Syariah (BUS) sebesar Rp 1 Triliun.

Dengan strategi bisnis yang terintegrasi, maka Bank Jateng yakin pembukaan Bank Jateng Syariah akan menjadi unit usaha yang produktif dan profitable sehingga dapat memperkuat positioning Bank Jateng di kancah perbankan Jawa Tengah.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya tentang perbandingan kinerja dengan konsep *Balance Scorecard* pada Bank Jateng dan UUS Bank Jateng maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Dalam perspektif keuangan, rasio NPF UUS Bank Jateng lebih baik dibandingkan dengan rasio keuangan yang lain, yaitu rasio FDR dan BOPO. Tetapi rasio FDR dan BOPO pada UUS mengalami penurunan prosentase yang mendekati rasio ideal menurut ketentuan BI.

2. Dalam perspektif nasabah, tingkat kepuasan nasabah Bank Jateng lebih tinggi dibandingkan UUS Bank Jateng dikarenakan minimnya kantor cabang yang melayani syariah. Hasil penelitian dan preferensi masyarakat terhadap UUS Bank Jateng menunjukkan tingginya minat masyarakat terhadap perbankan syariah. Namun, sebagian besar responden mengeluhkan kualitas pelayanan, termasuk keterjangkauan jaringan yang rendah. Kelemahan inilah yang coba diatasi dengan office channeling pada tiap kantor cabang Bank Jateng.

3. Dalam bisnis internal, UUS Bank Jateng mulai memperluas jaringan

untuk memenuhi potensi pasar bank syariah sehingga produk-produk syariah Bank Jateng dapat dikenal oleh masyarakat.

4. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dilihat dari tingkat kepuasan karyawan Bank Jateng Syariah cukup baik.

5. Kinerja UUS Bank Jateng cukup baik selama 2 tahun terakhir. UUS Bank Jateng sejauh ini tetap akan dipertahankan menjadi Unit Usaha Syariah (UUS) karena belum berpeluang menjadi Bank Umum Syariah, mengingat usianya baru 2 tahun. Peluang dan potensi perbankan syariah yang besar memang menuntut kerja keras untuk kemaslahatan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Di sisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Sampel yang diambil dalam penelitian hanya satu bank saja yang memiliki Unit Usaha Syariah. Oleh karena itu, selanjutnya perlu dilakukan penelitian dengan sample bank yang lebih banyak.

2. Jangka waktu penelitian selama 2 tahun, menyebabkan keterkaitan antara tiap perspektif tidak bisa dilakukan, sehingga diharapkan

penelitian berikutnya dapat menambah waktu pengamatan sehingga bisa dilakukan evaluasi kinerja antara tiap perspektif dalam konsep *Balance scorecard.*

5.3 Saran

a. Bagi Unit Usaha Syariah

Dari simpulan yang telah diuraikan tersebut, ada beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen UUS Bank Jateng antara lain:

1. Upaya-upaya pemulihan dan penyehatan pembiayaan pada Bank Jateng Syariah perlu terus diintensifkan sehingga tidak semakin membebani di masa-masa mendatang.

2. UUS Bank Jateng perlu melakukan inovasi produk terus menerus karena inovasi produk dipengaruhi perubahan selera pasar (*market driven*), kemajuan teknologi (*technologi driven)* dan kondisi ekonomi (*economic driven*). Produk-produk bank syariah harus menarik, kompetitif, dan bisa memenuhi kebutuhan masyarakat, tetapi tetap sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

3. UUS Bank Jateng perlu mempertimbangkan tingkat penerimaan masyarakat karena masyarakat sebenarnya masih kurang familiar dan

paham dengan produk syariah.

4. *Market share* saat ini baru pada level 3%, maka masih terlalu luas kesempatan bagi Bank Jateng Syariah mengembangkan dirinya.

5. Mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk mendapatkan SDI yang berkompeten dan profesional, peningkatan teknologi informasi yang canggih serta pelayanan yang prima bagi nasabah.

b. Bagi peneliti yang akan datang

Berdasarkan hasil analisis dan keterbatasan penelitian pengukuran kinerja UUS pada Bank Konvensional dengan perspektif *Balance Scorecard*, sebaiknya peneliti yang akan datang menggunakan lebih banyak rasio untuk mengukur kinerja perusahaan yang diteliti serta memperbanyak sample penelitian agar hasilnya lebih tergeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Algaoud, Latifa M. dan Mervyn K. Lewis.2004.**Perbankan Syariah.**PT.Serambi Ilmu Semesta.Jakarta.

Antonio, Muhammad Syafi'i.1999.**Bank Syariah: Wacana Ulama dan Cendekiawan**.Bank Indonesia. Jakarta.

Antonio, Syafi'i.2001. **Bank Syariah Dari Teori ke Praktik.** Gema Insani Press. Jakarta.

Bank Indonesia (2004) : **Peraturan Bank Indonesia No:6/10/PBI/2004** tentang Sistem Penilaian Kesehatan Bank Umum.

Budisantoso, Totok dan Sigit Triandaru.2006.**Bank dan Lembaga Keuangan Lain.** Salemba Empat.Jakarta.

Direktorat Perbankan Syariah.2007.Laporan Perkembangan Perbankan Syariah Tahun 2006, Bank Indonesia.Avalaible: **http:/www.bi.go.id**

Harahap,Prof.Dr.Sofyan S.2006.**Akuntansi Perbankan Syariah.**LPFE Universitas Trisakti.Jakarta.

http://www.bankjateng.co.id/

Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton. 1996. ***Balance Scorecard,* Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R.** Penerbit Erlangga.Jakarta.

Karim,Adiwarman.2004.**Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan.**Rajawali Press.Jakarta.

Kasmir.1998.**Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya.**Raja Grafindo.Jakarta.

Majalah Ekonomi Syariah Vol.4 No 2-9 2005.

Maysun.2003.**Analisis kinerja bank umum syariah dan konvensional di Indonesia (studi kasus pada 14 bank umum dengan kinerja sangat bagus pada aset 1-10 triliun tahun 2003).** Skripsi.

Muhammad.2005. **Manajemen Bank Syariah**. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

Novita Wulandari. **Keunggulan Komparatif Bank Syariah**. Suara Merdeka, Senin 22 Nopember 2004.

Nurhayati,Sri dan Wasilah.2008.**Akuntansi Syariah di Indonesia**. Penerbit Salemba Empat.Jakarta.

Pujiyono,Arif.2004.**Posisi dan Prospek Bank Syariah dalam Dunia Usaha Perbankan.** Dinamika Pembangunan Vol.1 No.1/Juli 2004,p 45-58.

Rifai, Dr. Harif Amali, SE., MSi.2006.**Identifikasi Faktor Penentu Keputusan Konsumen Dalam Memilih Jasa Perbankan: Bank Syariah vs Bank Konvensional.** Penelitian ini merupakan kerjasama antara Bank Indonesia dan *Center for Banking Research (CBR)-Andalas University.*

Rubitoh.2003.**Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Antara Bank Syariah dan Bank Konvensional.** Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Srimindarti,Ceacilia.2004.***Balance Scorecard*** **Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja.** Fokus Ekonomi, Vol. 3 No. 1.

Sudibyo,Bambang.1997.**Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balance Scorecard :* Bentuk, Mekanisme, dan Aplikasinya Pada BUMN.** Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol.12,2,35-49.

Susanto, Burhanuddin.2008.**Hukum Perbankan Syariah di Indonesia.**UII Press.Yogyakarta.

Wardhani, Puspita.2009.**Analisis Komparatif Antara Kinerja Bank Konvensional dan Bank Syariah**.Semarang.Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Wardhani, Shinta Lusi.1999.***Balance Scorecard*** **Sebagai Salah Satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan.** JSB Th. IV Vol.17

Yuwono, Sony dkk.2003.**Petunjuk Praktis Penyusunan *Balance Scorecard :* Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, edisi kedua.**Gramedia Pustaka Utama.Jakarta.

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPUASAN KARYAWAN BANK JATENG

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	qq1
q1	Pearson Correlation	1	.397(*)	.515(**)	.502(**)	.398(*)	.453(*)	.726(**)
	Sig. (2-tailed)		.030	.004	.005	.029	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q2	Pearson Correlation	.397(*)	1	.419(*)	.563(**)	.329	.175	.637(**)
	Sig. (2-tailed)	.030		.021	.001	.076	.355	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q3	Pearson Correlation	.515(**)	.419(*)	1	.298	.528(**)	.667(**)	.800(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.021		.110	.003	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q4	Pearson Correlation	.502(**)	.563(**)	.298	1	.291	.334	.682(**)
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.110		.118	.072	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q5	Pearson Correlation	.398(*)	.329	.528(**)	.291	1	.535(**)	.736(**)
	Sig. (2-tailed)	.029	.076	.003	.118		.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q6	Pearson Correlation	.453(*)	.175	.667(**)	.334	.535(**)	1	.749(**)
	Sig. (2-tailed)	.012	.355	.000	.072	.002		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
qq1	Pearson Correlation	.726(**)	.637(**)	.800(**)	.682(**)	.736(**)	.749(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.811	.817	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	19.83	5.730	.622	.411	.777
q2	19.73	5.926	.504	.455	.797
q3	19.93	4.892	.673	.590	.757
q4	19.80	5.338	.505	.453	.798
q5	20.00	5.034	.568	.368	.785
q6	20.03	5.206	.611	.559	.773

Correlations

		q7	q8	q9	qq2
q7	Pearson Correlation	1	.177	.519(**)	.764(**)
	Sig. (2-tailed)		.349	.003	.000
	N	30	30	30	30
q8	Pearson Correlation	.177	1	.399(*)	.676(**)
	Sig. (2-tailed)	.349		.029	.000
	N	30	30	30	30
q9	Pearson Correlation	.519(**)	.399(*)	1	.837(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.029		.000
	N	30	30	30	30
qq2	Pearson Correlation	.764(**)	.676(**)	.837(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.630	.633	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q7	8.00	1.379	.416	.270	.570
q8	7.83	1.661	.324	.160	.681
q9	8.43	1.289	.601	.366	.300

Correlations

		q10	q11	q12	qq3
q10	Pearson Correlation	1	.647(**)	.438(*)	.807(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.016	.000
	N	30	30	30	30
q11	Pearson Correlation	.647(**)	1	.471(**)	.820(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.000
	N	30	30	30	30
q12	Pearson Correlation	.438(*)	.471(**)	1	.832(**)
	Sig. (2-tailed)	.016	.009		.000
	N	30	30	30	30
qq3	Pearson Correlation	.807(**)	.820(**)	.832(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.734	.764	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q10	7.83	1.178	.605	.441	.609
q11	7.70	1.183	.637	.462	.583
q12	8.13	.878	.501	.253	.785

Correlations

		q13	q14	q15	qq4
q13	Pearson Correlation	1	.575(**)	.283	.714(**)

	Sig. (2-tailed)		.001	.130	.000
	N	30	30	30	30
q14	Pearson Correlation	.575(**)	1	.496(**)	.884(**)
	Sig. (2-tailed)	.001		.005	.000
	N	30	30	30	30
q15	Pearson Correlation	.283	.496(**)	1	.780(**)
	Sig. (2-tailed)	.130	.005		.000
	N	30	30	30	30
qq4	Pearson Correlation	.714(**)	.884(**)	.780(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.700	.711	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q13	7.67	2.230	.501	.331	.662
q14	8.13	1.292	.652	.451	.416
q15	8.40	1.697	.462	.246	.686

Correlations

		q16	q17	q18	q19	q20	qq5
q16	Pearson Correlation	1	.540(**)	.245	.368(*)	.426(*)	.725(**)
	Sig. (2-tailed)		.002	.192	.045	.019	.000
	N	30	30	30	30	30	30

q17	Pearson Correlation	.540(**)	1	.340	.622(**)	.529(**)	.834(**)
	Sig. (2-tailed)	.002		.066	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q18	Pearson Correlation	.245	.340	1	.198	.257	.543(**)
	Sig. (2-tailed)	.192	.066		.295	.170	.002
	N	30	30	30	30	30	30
q19	Pearson Correlation	.368(*)	.622(**)	.198	1	.650(**)	.771(**)
	Sig. (2-tailed)	.045	.000	.295		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q20	Pearson Correlation	.426(*)	.529(**)	.257	.650(**)	1	.780(**)
	Sig. (2-tailed)	.019	.003	.170	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
qq5	Pearson Correlation	.725(**)	.834(**)	.543(**)	.771(**)	.780(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.783	.782	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q16	15.57	4.047	.524	.323	.757
q17	15.57	3.771	.707	.528	.690
q18	15.53	4.878	.326	.132	.811
q19	15.57	4.116	.625	.534	.722
q20	15.37	4.033	.633	.476	.718

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPUASAN KARYAWAN BANK JATENG SYARIAH

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	qq1
q1	Pearson Correlation	1	.589(**)	.670(**)	.523(**)	.527(**)	.566(**)	.789(**)
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.003	.003	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q2	Pearson Correlation	.589(**)	1	.717(**)	.605(**)	.382(*)	.585(**)	.812(**)
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.037	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q3	Pearson Correlation	.670(**)	.717(**)	1	.565(**)	.597(**)	.750(**)	.881(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q4	Pearson Correlation	.523(**)	.605(**)	.565(**)	1	.533(**)	.641(**)	.781(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001		.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q5	Pearson Correlation	.527(**)	.382(*)	.597(**)	.533(**)	1	.799(**)	.765(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.037	.000	.002		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q6	Pearson Correlation	.566(**)	.585(**)	.750(**)	.641(**)	.799(**)	1	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
qq1	Pearson Correlation	.789(**)	.812(**)	.881(**)	.781(**)	.765(**)	.878(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.899	.901	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	19.33	8.092	.693	.513	.885
q2	19.60	7.352	.695	.611	.890
q3	19.67	7.609	.819	.715	.866
q4	19.57	8.323	.691	.508	.886
q5	19.73	8.409	.670	.673	.889
q6	19.77	7.633	.816	.779	.867

Correlations

		q7	q8	q9	qq2
q7	Pearson Correlation	1	.518(**)	.664(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	30	30	30	30
q8	Pearson Correlation	.518(**)	1	.351	.793(**)
	Sig. (2-tailed)	.003		.058	.000
	N	30	30	30	30
q9	Pearson Correlation	.664(**)	.351	1	.787(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.058		.000
	N	30	30	30	30
qq2	Pearson Correlation	.878(**)	.793(**)	.787(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.748	.758	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q7	8.10	.852	.705	.534	.507
q8	8.17	.902	.481	.268	.795
q9	8.33	1.057	.570	.441	.678

Correlations

		q10	q11	q12	qq3
q10	Pearson Correlation	1	.659(**)	.543(**)	.877(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000
	N	30	30	30	30
q11	Pearson Correlation	.659(**)	1	.425(*)	.814(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.019	.000
	N	30	30	30	30
q12	Pearson Correlation	.543(**)	.425(*)	1	.808(**)
	Sig. (2-tailed)	.002	.019		.000
	N	30	30	30	30
qq3	Pearson Correlation	.877(**)	.814(**)	.808(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.776	.781	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q10	8.07	1.168	.705	.519	.591
q11	7.93	1.375	.612	.441	.702
q12	8.00	1.241	.535	.303	0.79

Correlations

		q13	q14	q15	qq4
q13	Pearson Correlation	1	.719(**)	.654(**)	.889(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
q14	Pearson Correlation	.719(**)	1	.723(**)	.919(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
q15	Pearson Correlation	.654(**)	.723(**)	1	.872(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
qq4	Pearson Correlation	.889(**)	.919(**)	.872(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.874	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q13	7.97	1.344	.742	.554	.828
q14	8.20	1.200	.792	.629	.785
q15	8.10	1.541	.744	.561	.835

Correlations

		q16	q17	q18	q19	q20	qq5
q16	Pearson Correlation	1	.852(**)	.608(**)	.651(**)	.816(**)	.899(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q17	Pearson Correlation	.852(**)	1	.662(**)	.808(**)	.824(**)	.946(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q18	Pearson Correlation	.608(**)	.662(**)	1	.574(**)	.620(**)	.774(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q19	Pearson Correlation	.651(**)	.808(**)	.574(**)	1	.777(**)	.862(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q20	Pearson Correlation	.816(**)	.824(**)	.620(**)	.777(**)	1	.920(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
qq5	Pearson Correlation	.899(**)	.946(**)	.774(**)	.862(**)	.920(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.929	.928	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q16	15.80	5.131	.833	.787	.909
q17	15.97	4.930	.907	.846	.893
q18	15.67	6.023	.672	.458	.937
q19	16.00	5.586	.789	.719	.917
q20	15.77	5.151	.869	.777	.901

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPUASAN NASABAH BANK JATENG

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	qq1
q1	Pearson Correlation	1	.332	.131	.103	.137	.458(*)
	Sig. (2-tailed)		.073	.489	.589	.469	.011
	N	30	30	30	30	30	30
q2	Pearson Correlation	.332	1	.567(**)	.521(**)	.250	.806(**)
	Sig. (2-tailed)	.073		.001	.003	.183	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q3	Pearson Correlation	.131	.567(**)	1	.372(*)	.396(*)	.771(**)
	Sig. (2-tailed)	.489	.001		.043	.030	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q4	Pearson Correlation	.103	.521(**)	.372(*)	1	.260	.697(**)
	Sig. (2-tailed)	.589	.003	.043		.166	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q5	Pearson Correlation	.137	.250	.396(*)	.260	1	.596(**)
	Sig. (2-tailed)	.469	.183	.030	.166		.001
	N	30	30	30	30	30	30
qq1	Pearson Correlation	.458(*)	.806(**)	.771(**)	.697(**)	.596(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.699	.689	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	16.00	5.517	.233	.130	.725
q2	16.03	4.033	.654	.493	.561
q3	16.17	3.868	.555	.398	.602
q4	16.27	4.340	.466	.299	.645
q5	16.07	4.961	.378	.180	.679

Correlations

		q6	q7	q8	q9	q10	q11	qq2
q6	Pearson Correlation	1	.164	.144	.252	.284	.208	.507(**)
	Sig. (2-tailed)		.387	.447	.179	.129	.270	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30
q7	Pearson Correlation	.164	1	.174	.588(**)	.330	.454(*)	.692(**)
	Sig. (2-tailed)	.387		.357	.001	.075	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q8	Pearson Correlation	.144	.174	1	.126	.246	.211	.440(*)
	Sig. (2-tailed)	.447	.357		.508	.191	.264	.015
	N	30	30	30	30	30	30	30
q9	Pearson Correlation	.252	.588(**)	.126	1	.737(**)	.453(*)	.834(**)
	Sig. (2-tailed)	.179	.001	.508		.000	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q10	Pearson Correlation	.284	.330	.246	.737(**)	1	.265	.759(**)
	Sig. (2-tailed)	.129	.075	.191	.000		.157	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q11	Pearson Correlation	.208	.454(*)	.211	.453(*)	.265	1	.667(**)
	Sig. (2-tailed)	.270	.012	.264	.012	.157		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
qq2	Pearson Correlation	.507(**)	.692(**)	.440(*)	.834(**)	.759(**)	.667(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.015	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.740	.729	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q6	17.50	14.190	.305	.103	.747
q7	17.53	12.533	.530	.417	.689
q8	17.40	14.938	.256	.126	.754
q9	17.80	10.717	.713	.706	.627
q10	18.20	11.131	.583	.603	.670
q11	18.07	12.409	.475	.293	.704

Correlations

		q12	q13	q14	q15	q16	qq3
q12	Pearson Correlation	1	.309	.283	.432(*)	.161	.608(**)
	Sig. (2-tailed)		.097	.129	.017	.397	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q13	Pearson Correlation	.309	1	.305	.332	.147	.565(**)
	Sig. (2-tailed)	.097		.101	.073	.439	.001
	N	30	30	30	30	30	30
q14	Pearson Correlation	.283	.305	1	.581(**)	.494(**)	.773(**)
	Sig. (2-tailed)	.129	.101		.001	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q15	Pearson Correlation	.432(*)	.332	.581(**)	1	.355	.826(**)
	Sig. (2-tailed)	.017	.073	.001		.054	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q16	Pearson Correlation	.161	.147	.494(**)	.355	1	.649(**)
	Sig. (2-tailed)	.397	.439	.006	.054		.000
	N	30	30	30	30	30	30
qq3	Pearson Correlation	.608(**)	.565(**)	.773(**)	.826(**)	.649(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.717	.720	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q12	15.23	7.289	.414	.218	.693
q13	15.33	7.540	.368	.161	.708
q14	15.20	6.441	.634	.444	.615
q15	15.57	4.944	.620	.430	.606
q16	15.73	6.616	.403	.251	.701

Correlations

		q17	q18	q19	q20	q21	q22	qq4
q17	Pearson Correlation	1	.331	.172	.387(*)	.265	.232	.610(**)
	Sig. (2-tailed)		.074	.363	.034	.157	.218	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q18	Pearson Correlation	.331	1	.217	.421(*)	.347	.247	.665(**)
	Sig. (2-tailed)	.074		.249	.021	.060	.188	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q19	Pearson Correlation	.172	.217	1	.147	.128	.228	.465(**)
	Sig. (2-tailed)	.363	.249		.438	.502	.225	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30
q20	Pearson Correlation	.387(*)	.421(*)	.147	1	.645(**)	.318	.811(**)
	Sig. (2-tailed)	.034	.021	.438		.000	.086	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q21	Pearson Correlation	.265	.347	.128	.645(**)	1	-.053	.681(**)
	Sig. (2-tailed)	.157	.060	.502	.000		.782	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q22	Pearson Correlation	.232	.247	.228	.318	-.053	1	.504(**)
	Sig. (2-tailed)	.218	.188	.225	.086	.782		.005
	N	30	30	30	30	30	30	30
qq4	Pearson Correlation	.610(**)	.665(**)	.465(**)	.811(**)	.681(**)	.504(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.000	.000	.005	
	N	30	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.686	.688	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q17	18.50	10.948	.432	.199	.642
q18	18.77	10.530	.499	.250	.622
q19	18.43	11.909	.259	.094	.690
q20	18.80	8.786	.668	.569	.549
q21	19.33	9.264	.423	.510	.650
q22	19.00	11.379	.264	.278	.694

Correlations

		q23	q24	q25	qq5
q23	Pearson Correlation	1	.150	.408(*)	.634(**)
	Sig. (2-tailed)		.428	.025	.000
	N	30	30	30	30
q24	Pearson Correlation	.150	1	.469(**)	.746(**)
	Sig. (2-tailed)	.428		.009	.000
	N	30	30	30	30
q25	Pearson Correlation	.408(*)	.469(**)	1	.861(**)
	Sig. (2-tailed)	.025	.009		.000
	N	30	30	30	30
qq5	Pearson Correlation	.634(**)	.746(**)	.861(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.616	.610	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q23	7.73	1.582	.332	.169	.637
q24	8.00	1.241	.397	.222	.559
q25	7.67	.920	.580	.336	.255

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPUASAN NASABAH BANK JATENG SYARIAH

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	qq1
q1	Pearson Correlation	1	.754(**)	.620(**)	.577(**)	.312	.850(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.094	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q2	Pearson Correlation	.754(**)	1	.653(**)	.611(**)	.158	.837(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.405	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q3	Pearson Correlation	.620(**)	.653(**)	1	.443(*)	.191	.747(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.014	.311	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q4	Pearson Correlation	.577(**)	.611(**)	.443(*)	1	.396(*)	.820(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.014		.030	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q5	Pearson Correlation	.312	.158	.191	.396(*)	1	.541(**)
	Sig. (2-tailed)	.094	.405	.311	.030		.002
	N	30	30	30	30	30	30
qq1	Pearson Correlation	.850(**)	.837(**)	.747(**)	.820(**)	.541(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	
	N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.814	.817	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	16.13	5.775	.756	.633	.736
q2	16.03	5.482	.717	.678	.742
q3	16.10	6.300	.612	.466	.778
q4	16.27	5.237	.666	.474	.760
q5	16.13	7.016	.321	.215	.855

Correlations

		q6	q7	q8	q9	q10	q11	qq2
q6	Pearson Correlation	1	.363(*)	.176	.426(*)	.352	.261	.628(**)
	Sig. (2-tailed)		.048	.352	.019	.056	.164	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q7	Pearson Correlation	.363(*)	1	.248	.492(**)	.501(**)	.358	.740(**)
	Sig. (2-tailed)	.048		.186	.006	.005	.052	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q8	Pearson Correlation	.176	.248	1	.171	.243	.294	.506(**)
	Sig. (2-tailed)	.352	.186		.366	.196	.115	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30
q9	Pearson Correlation	.426(*)	.492(**)	.171	1	.666(**)	.359	.805(**)
	Sig. (2-tailed)	.019	.006	.366		.000	.052	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q10	Pearson Correlation	.352	.501(**)	.243	.666(**)	1	.018	.737(**)
	Sig. (2-tailed)	.056	.005	.196	.000		.927	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q11	Pearson Correlation	.261	.358	.294	.359	.018	1	.558(**)
	Sig. (2-tailed)	.164	.052	.115	.052	.927		.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
qq2	Pearson Correlation	.628(**)	.740(**)	.506(**)	.805(**)	.737(**)	.558(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.745	.746	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q6	19.03	12.516	.466	.228	.714
q7	19.30	11.528	.604	.387	.678
q8	18.97	13.413	.321	.165	.747
q9	19.27	10.478	.676	.588	.650
q10	19.87	10.257	.529	.595	.699
q11	19.57	12.599	.341	.375	.748

Correlations

		q12	q13	q14	q15	q16	qq3
q12	Pearson Correlation	1	.204	.188	.309	.338	.572(**)
	Sig. (2-tailed)		.280	.320	.097	.068	.001
	N	30	30	30	30	30	30
q13	Pearson Correlation	.204	1	.216	.638(**)	.382(*)	.704(**)
	Sig. (2-tailed)	.280		.252	.000	.037	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q14	Pearson Correlation	.188	.216	1	.182	.300	.499(**)
	Sig. (2-tailed)	.320	.252		.335	.107	.005
	N	30	30	30	30	30	30
q15	Pearson Correlation	.309	.638(**)	.182	1	.745(**)	.855(**)
	Sig. (2-tailed)	.097	.000	.335		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
q16	Pearson Correlation	.338	.382(*)	.300	.745(**)	1	.827(**)
	Sig. (2-tailed)	.068	.037	.107	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
qq3	Pearson Correlation	.572(**)	.704(**)	.499(**)	.855(**)	.827(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.005	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.742	.729	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q12	14.53	10.602	.351	.131	.749
q13	14.57	9.495	.515	.447	.694
q14	14.43	11.357	.293	.133	.763
q15	14.77	7.909	.727	.710	.603
q16	15.17	7.730	.659	.611	.631

Correlations

		q17	q18	q19	q20	q21	q22	qq4
q17	Pearson Correlation	1	.522(**)	.307	.443(*)	.036	.127	.649(**)
	Sig. (2-tailed)		.003	.099	.014	.849	.505	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q18	Pearson Correlation	.522(**)	1	.197	.142	-.131	.267	.503(**)
	Sig. (2-tailed)	.003		.297	.454	.489	.153	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30
q19	Pearson Correlation	.307	.197	1	.412(*)	.314	.449(*)	.742(**)
	Sig. (2-tailed)	.099	.297		.024	.091	.013	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q20	Pearson Correlation	.443(*)	.142	.412(*)	1	.309	.213	.705(**)
	Sig. (2-tailed)	.014	.454	.024		.097	.258	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q21	Pearson Correlation	.036	-.131	.314	.309	1	.214	.469(**)
	Sig. (2-tailed)	.849	.489	.091	.097		.255	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30
q22	Pearson Correlation	.127	.267	.449(*)	.213	.214	1	.620(**)
	Sig. (2-tailed)	.505	.153	.013	.258	.255		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
qq4	Pearson Correlation	.649(**)	.503(**)	.742(**)	.705(**)	.469(**)	.620(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.009	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.680	.672	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q17	18.70	10.562	.449	.430	.626
q18	18.37	12.033	.310	.360	.669
q19	18.83	9.523	.559	.347	.583
q20	19.40	9.697	.495	.332	.608
q21	19.10	12.093	.247	.197	.688
q22	19.10	10.645	.397	.265	.644

Correlations

		q23	q24	q25	qq5
q23	Pearson Correlation	1	.360	.536(**)	.764(**)
	Sig. (2-tailed)		.051	.002	.000
	N	30	30	30	30
q24	Pearson Correlation	.360	1	.474(**)	.754(**)
	Sig. (2-tailed)	.051		.008	.000
	N	30	30	30	30
q25	Pearson Correlation	.536(**)	.474(**)	1	.872(**)
	Sig. (2-tailed)	.002	.008		.000
	N	30	30	30	30
qq5	Pearson Correlation	.764(**)	.754(**)	.872(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.711	.716	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q23	7.73	1.857	.533	.302	.631
q24	7.83	1.799	.484	.240	.675
q25	7.77	1.220	.611	.378	.528

KUESIONER TINGKAT KEPUASAN NASABAH

Penulis mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk memenuhi kewajiban dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S-1) akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kepuasan nasabah terhadap PT. Bank Jateng dan Unit Usaha Syariah Bank Jateng.

Kuesioner ini akan dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja secara menyeluruh dalam rangka membandingkan kinerja antara bank konvensional dan syariah.

Demi tercapainya tujuan penelitian tersebut, maka saya selaku penyusun kuesioner memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara untuk mengisi kuesioner ini menurut keadaan yang sesungguhnya.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin : Pria/ Wanita

Umur :

a. < 20 tahun
b. 20-25 tahun
c. 26-30 tahun
d. 30-35 tahun
e. > 35 tahun

Lama menjadi nasabah :

a. < 2 tahun
b. 2-4 tahun
c. 4-6 tahun
d. > 6 tahun

PERTANYAAN PENELITIAN

Petunjuk pengisian Kuesioner

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tAnda centang (V) pada salah satu kolom yang sesuai.
2. Jawaban yang tersedia berupa angka skala 1-5 yang mempunyai arti:

- Skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” (STS)
- Skala 2 diartikan sebagai “tidak setuju” (TS)

- Skala 3 diartikan sebagai “netral” (N)
- Skala 4 diartikan sebagai “setuju” (S)
- Skala 5 diartikan sebagai “sangat setuju” (SS)

Daftar pertanyaan mengenai Tingkat Kepuasan Nasabah Terhadap PT.Bank Jateng dan Unit Usaha Syariah Bank Jateng.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
A	**Tanggapan Nasabah Terhadap Fasilitas**					
1	Tersedia tempat parkir yang luas dan terjaga keamanannya.					
2	Cabang bank terletak di dekat kantor-kantor bank lain.					
3	Cabang bank terletak di dekat pusat belanja (shopping center) yang sering Anda kunjungi.					
4	Jaringan ATM bank bekerja sama dengan jaringan ATM bank lain.					
5	Bank memberi pelayanan lewat telepon (telephone banking).					
B	**Tanggapan Nasabah Terhadap Pelayanan Bank**					
6	Karyawan bank berpakaian rapi dan sopan.					
7	Anda tidak perlu datang berkali-kali ke bank untuk menyelesaikan masalah tertentu					
8	Jaringan ATM bank adalah luas dan dapat memenuhi kebutuhan saya.					
9	Bank tidak pernah salah dalam memberi informasi transaksi untuk Anda.					
10	Jika ada masalah bank mau mendiskusikan dengan Anda.					
11	Karyawan bank berperilaku ramah ketika melayani Anda.					
C	**Tanggapan Nasabah Terhadap Kondisi Karyawan**					
12	Karyawan bank bersedia membantu Anda bila mempunyai masalah.					
13	Karyawan bank tidak merujuk karyawan lain ketika melayani Anda.					
14	Karyawan bank mengetahui kebutuhan Anda dan bagaimana prosedur bank memuaskan pelanggan.					
15	Karyawan bank mempunyai pengetahuan yang cukup untuk melayani Anda.					
16	Karyawan bank tidak ragu-ragu mencari waktu untuk melayani Anda lebih baik.					

D	**Tanggapan Konsumen Terhadap Ketenangan dan Kenyamanan.**					
17	Suasana di dalam bank memberikan kesan kepada Anda mengenai layanan yang diberikan.					
18	Desain interior bank mempermudah transaksi.					
19	Iklim antar karyawan di bank memberikan kontribusi untuk layanan yang lebih baik.					
20	Ada iklim yang ramah di dalam bank.					
21	Anda menerima layanan yang cepat dan tepat dari karyawan bank.					
22	Bank terletak di dekat tempat kerja Anda.					
E	**Tanggapan Nasabah Terhadap Total Kualitas Karyawan**					
23	Bank ini adalah bank terpercaya.					
24	Anda tidak pernah berpikir pindah ke bak lain.					
25	Anda merekomendasikan kepada teman-teman Anda untuk tidak menggunakan bank lain.					

KUESIONER TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN

Penulis mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk memenuhi kewajiban dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S-1) akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kepuasan karyawan terhadap PT. Bank Jateng dan Unit Usaha Syariah Bank Jateng.

Kuesioner ini akan dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja secara menyeluruh dalam rangka membandingkan kinerja antara bank konvensional dan syariah.

Demi tercapainya tujuan penelitian tersebut, maka saya selaku penyusun kuesioner memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara untuk mengisi kuesioner ini menurut keadaan yang sesungguhnya.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin : Pria/ Wanita

Umur :

f. < 20 tahun
g. 20-25 tahun
h. 26-30 tahun
i. 30-35 tahun
j. > 35 tahun

Lama bekerja:

e. < 2 tahun
f. 2-4 tahun
g. 4-6 tahun
h. > 6 tahun

PERTANYAAN PENELITIAN

Petunjuk pengisian Kuesioner

3. Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tAnda centang (V) pada salah satu kolom yang sesuai.
4. Jawaban yang tersedia berupa angka skala 1-5 yang mempunyai arti:

- Skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” (STS)
- Skala 2 diartikan sebagai “tidak setuju” (TS)

- Skala 3 diartikan sebagai “netral” (N)
- Skala 4 diartikan sebagai “setuju” (S)
- Skala 5 diartikan sebagai “sangat setuju” (SS)

Daftar pertanyaan mengenai Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap PT.Bank Jateng dan Unit Usaha Syariah Bank Jateng.

No	**Pertanyaan**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A	**Tingkat Kepuasan Karyawan**					
1	Presensi dan disiplin kerja yang diterapkan oleh Bank Jateng baik.					
2	Terdapat kerjasama antar karyawan selama ini.					
3	Manajemen Bank Jateng baik.					
4	Terdapat keleluasaan yang diberikan Bank Jateng kepada Anda dalam menjalankan tugas.					
5	Terdapat kerjasama antar pimpinan selama ini.					
6	Keputusan-keputusan yang diambil pimpinan selama ini berjalan baik.					
B	**Tanggapan Karyawan Terhadap Motivasi**					
7	Terdapat penghargaan atas prestasi kerja yang diberikan oleh Bank Jateng.					
8	Terdapat insentif yang diberikan oleh Bank Jateng.					
9	Adanya program pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh Bank Jateng.					
C	**Tanggapan Karyawan Terhadap Komunikasi**					
10	Adanya komunikasi kerja yang baik dengan atasan Anda.					
11	Adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja Anda.					
12	Terdapat akses informasi di lingkungan Bank Jateng.					
D	**Tanggapan Karyawan Terhadap Kondisi Fisik Tempat Kerja**					

13	Penerangan/ cahaya, kesehatan, kebersihan dan keindahan di Bank Jateng baik.					
14	Kelengkapan fasilitas tambahan di Bank Jateng (misalnya toilet, kantin, tempat parkir).					
15	Kelengkapan peralatan pelayanan nasabah di Bank Jateng.					
E	**Tanggapan Karyawan Terhadap Total Kualitas Karyawan**					
16	Bank dilihat dari sisi semangat kerja (presensi, disiplin kerja, kerjasama antar karyawan) sudah baik.					
17	Bank Jateng dilihat dari sisi kepemimpinan (teknik kepemimpinan, keleluasaan melaksanakan tugas, kerjasama antar pimpinan, dan keputusan yang diambil) sudah baik.					
18	Bank dilihat dari sisi motivasi (penghargaan, insentif, dan program pelatihan) sudah baik.					
19	Bank dilihat dari sisi komunikasi (komunikasi vertikal, horisontal, dan akses informasi) sudah baik.					
20	Bank dilihat dari kondisi fisik tempat kerja (penerangan, kesehatan, kebersihan, kelengkapan peralatan kerja dan kelengkapan fasilitas tambahan) sudah baik.					

PERHITUNGAN MASING-MASING PERSPEKTIF
DALAM *BALANCE SCORECARD*
BANK JATENG

No	Rasio	2008	2009
1	Perspektif keuangan *Non Performing Loans* (NPL) $NPL = \frac{Total\ Kredit\ yang\ Bermasalah}{Total\ Kredit\ yang\ Diberikan} \times 100$ Beban Operasional (BOPO) $BOPO = \frac{Beban\ Operasional}{Pendapatan\ Operasional} \times 100$ *Loan to Deposit Ratio* (LDR) $LDR = \frac{Total\ Kredit\ yang\ Diberikan}{Total\ Dana\ Pihak\ Ketiga} \times 100$	$NPL = \frac{44.439.445.366}{9.686.105.715.880} \times 100$ = 0,46% $BOPO = \frac{895.179.000.000}{1.472.931.000.000} \times 100$ = 64,04 % $LDR = \frac{9.686.105.715.880}{11.028.242.870.000} \times 100$ = 87,83 % %	$NPL = \frac{48.339.187.309}{10.685.409.515.543} \times 100$ = 0,45% $BOPO = \frac{1.130.146.000.000}{1.600.610.000.000} \times 100$ = 70,59% $LDR = \frac{10.685.409.515.543}{13.530.973.170.000} \times 100$ = 78,97 %
2	Perspektif Konsumen Tingkat Kepuasan Nasabah = Rasio Skor Puas + Rasio Skor Sangat Puas	51,05% + 40,36% = 91,43%	
3	Perspektif Bisnis Internal *Administrative Expanse to Total Revenue* (AETR) $AETR = \frac{Beban\ Administrasi}{Total\ Pendapatan} \times 100$	$AETR = \frac{78.970.000.000}{1.506.329.000.000} \times 100$ = 5,24%	$AETR = \frac{84.022.000.000}{1.630.236.000.000} \times 100$ = 5,15%

4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Tingkat Kepuasan Karyawan = Rasio Skor Puas + Rasio Skor Sangat Puas	40,29% + 41,56% = 81,85%

PERHITUNGAN MASING-MASING PERSPEKTIF
DALAM *BALANCE SCORECARD*
UUS BANK JATENG

No	Rasio	2008	2009
1	Perspektif keuangan *Non Performing Financing* (NPL) $NPF = \frac{Pembiayaan\ Non\ Lancar}{Total\ Pembiayaan} \times 100$ Beban Operasional (BOPO) $BOPO = \frac{Beban\ Operasional}{Pendapatan\ Operasional} \times 100$ *Financing to Deposit Ratio* (LDR) $FDR = \frac{Total\ Pembiayaan}{Total\ Simpanan} \times 100$	$NPL = \frac{0}{14.218.618.999} \times 100$ = 0% $BOPO = \frac{1.231.000.000}{562.000.000} \times 100$ = 286,42 % $FDR = \frac{14.218.000.000}{12.617.000.000} \times 100$ = 112,69 %	$NPL = \frac{0}{51.460.320.660} \times 100$ = 0% $BOPO = \frac{2.710.000.000}{4.557.000.000} \times 100$ = 105,48% $FDR = \frac{51.461.000.000}{49.721.000.000} \times 100$ = 103,5 %
2	Perspektif Konsumen Tingkat Kepuasan Nasabah = Rasio Skor Puas + Rasio Skor Sangat Puas	50,91% + 32,61% = 83,52%	

3	Perspektif Bisnis Internal *Administrative Expanse to Total Revenue* (AETR) $AETR = \frac{Beban\ Administrasi}{Total\ Pendapatan} \times 100$	$AETR = \frac{194.000.000}{562.000.000} \times 100$ = 34,5%	$AETR = \frac{459.000.000}{4.726.000.000} \times 100$ = 9,7%
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Tingkat Kepuasan Karyawan = Rasio Skor Puas + Rasio Skor Sangat Puas	43,32% + 42,76% = 86,08%	