

**PENILAIAN KINERJA UNIT USAHA SYARIAH PADA BANK KONVENSIONAL
DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT
BANK CENTRAL ASIA)**



JURNAL PUBLIKASI

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh:

AISYAH MEIDYAWATI

B 200 090 021

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2013

HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini telah membaca Naskah Publikasi dengan judul: “**PENILAIAN KINERJA UNIT USAHA SYARIAH PADA BANK KONVENSIONAL DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT BANK CENTRAL ASIA)**”

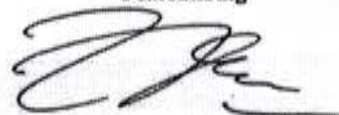
Yang ditulis oleh:

AISYAH MEIDYAWATI

B 200 090 021

Penandatanganan berpendapat bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Maret 2013
Pembimbing



(Zulfikar, S.E.,M.Si.)

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi



(Dr. Feryono, SE, Ak, M.Si)

PENILAIAN KINERJA UNIT USAHA SYARIAH PADA BANK KONVENSIONAL DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT BANK CENTRAL ASIA)

Aisyah Meidyawati

B 200 090 021

ABSTRAK

Suatu sistem penilaian kinerja menggunakan konsep *balanced scorecard* semakin penting dalam menghadapi persaingan antar lembaga keuangan yang semakin kompetitif mengingat konsep *balanced scorecard* tidak hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja melainkan juga mengevaluasi sektor non-keuangan, yaitu: *financial perspektive, customer perspektive, internal business process perspektive, learning and growth perspektive*.

Penelitian ini bertujuan untuk Menilai kinerja unit usaha syariah pada bank konvensional dengan perspektif *balanced scorecard*. Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Bank Central Asia dan Unit Usaha Syariahnya selama tahun 2010 sampai dengan tahun 2011. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan secara sistematis, factual, dan akurat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Unit Usaha Syariah PT. Bank Central Asia memiliki perspektif yang cukup bagus. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam 2 tahun terakhir ini yaitu pada periode 2010-2011, Unit Usaha Syariah PT. Bank Central Asia telah menunjukkan kinerjanya yang cukup baik dilihat dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Kegiatan operasional UUS BCA akan tetap berjalan karena memberikan prospek yang bagus bagi BCA sendiri karena produk-produk syariah mulai dikenal oleh masyarakat.

Kata kunci: *balanced scorecard*, penilaian kinerja, unit usaha syariah, *office channelling*

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sektor perbankan merupakan jantung dalam sistem perekonomian pada sebuah Negara, dan juga merupakan alat dalam pelaksanaan kebijakan moneter pemerintah. Bank konvensional memberlakukan sistem bunga dan bank syariah menggunakan sistem bagi hasil. Persaingan global perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi pada pengelolaan usahanya. Penerapan strategi bisnis memungkinkan menjadi jalan keluar sebagai pemenang dalam persaingan.

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 PBINo.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 keterbatasan penilaian kinerja berdasarkan kinerja keuangan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif maka *balanced scorecard* memiliki peran penting dan strategis dalam mencapai kinerja bisnis. Dengan mencoba metode *balance scorecard*, yaitu pendekatan yang mengukur kinerja suatu perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yaitu dapat meningkatkan kinerja bisnis. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerapan visi dan strategi perusahaan ke dalam terminologi operasional (Kaplan dan Norton, 1996).

1.2. Tujuan Penelitian

Menilai kinerja unit usaha syariah pada bank konvensional dengan perspektif *balanced scorecard* (*financial perspektive, customer perspektive, internal business process perspektive, learning and growth perspektive*).

II. LANDASAN TEORI

2.1. Definisi Bank

Pengertian bank umum menurut Undang-Undang No. 10 tahun 1998 :“*Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.*“

2.2. Bank Berdasarkan Kegiatan Operasionalnya

1. Bank Konvensional

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

2. Bank Syariah

Bank syariah adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam, maksudnya adalah bank yang dalam operasinya mengikuti ketentuan-ketentuan syariah Islam, khususnya yang menyangkut tata cara bermuamalah secara Islam.

2.3. Fungsi Bank

1. Menghimpun dana dari masyarakat (*funding*).
2. Menyalurkan dana kepada masyarakat (*lending*).
3. Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*).

2.4. Office Channeling

Mekanisme Unit Usaha dibedakan menjadi dua, yaitu *Office Channeling* (Penggabungan) dan *Spin-off* (Pemisahan). *Spin-off* merupakan lembaga hukum baru di Indonesia yang di introdusir melalui Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas(UUPT) dan UU 21/2008 (UUPS). *Office Channeling* merupakan istilah yang diberikan guna menandai dimungkinkannya melakukan kegiatan usaha perbankan berdasarkan prinsip syariah di kantor cabang dan atau kantor cabang pembantu bank umum konvensional. Sebelumnya berdasarkan prinsip *Islamic Windows* versi Peraturan Bank Indonesia nomor 4/1/PBI/2002, yang menjelaskan bahwa *two windows system* memperbolehkan bank umum (konvensional) yang tidak memiliki UUS atau kantor cabang syariah, untuk melakukan transaksi dengan skim syariah dalam satu kantor (*office*).

Istilah *office channelling* sendiri tak terdapat satupun dalam PBI No.8 Tahun 2006, yang ada hanya tentang Layanan Syariah (LS). LS dapat dibuka dalam satu wilayah propinsi dengan Kantor Cabang Syariah (KCS) Induknya, dengan menggunakan pola kerjasama antara KCS dengan KC dan atau KC Pembantu (KCP), atau dengan menggunakan sumber daya manusia sendiri Bank yang telah memiliki pengetahuan mengenai produk dan operasional Bank Syariah.

2.5. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada sektor keuangan saja, tanpa memperhatikan sektor non keuangan. *Balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. *Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/*intern*, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen dan alat pengukur kinerja dengan mempertimbangkan

empat perspektif, yang meliputi perspektif keuangan dan nonkeuangan. Perspektif non-keuangan adalah dilihat dari pelanggan, prosesbisnis/*intern*, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* juga melihat kinerja perusahaan tidak hanya dalam jangka pendek saja tetapi juga dalam jangka panjang. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa evaluasi kinerja keuangan dan non-keuangan merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh tingkatan dalam organisasi.

Balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan organisasi untuk mengimplementasikan *balanced scorecard* dipacu oleh faktor-faktor: (1) lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi sangat kompetitif, (2) sistem manajemen yang digunakan oleh organisasi tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi.

2.6. Manfaat *Balanced Scorecard*

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

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan 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. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.

Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

2.7. Perspektif-perspektif

a. Perspektif Keuangan

Balance scorecard memakai tolok ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan pasar dan pelanggan, karena menjadi target bagi organisasi atau badan usaha.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*. Peneliti mengambil Bank Central Asia dan Unit Usaha Syariahnya sebagai obyek penelitian.

3.2 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tahun 2010 dan 2011, serta studi pustaka literatur, majalah, dan dokumen yang berkaitan dengan analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard*

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penulis menggunakan metode studi kepustakaan. Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran mengenai konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*

3.4 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, *Balanced Scorecard* sebagai suatu system evaluasi kinerja Bank Central Asia. Penulis menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan secara sistematis, factual dan akurat. Selain itu metode deskriptif bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada waktu berlangsungnya riset dan dilakukan dengan pendekatan studi kasus.

3.5 Alat Analisis

3.5.1 Kinerja Perspektif Keuangan

1. Permodalan

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

Rasio ini mencakup mengenai permodalan bank. Perhitungan rasio CAR (*Capital Adequacy Ratio*) sesuai dengan ketentuan PBI No. 10/15/PBI/2008 tentang kewajiban penyediaan modal minimum bank umum. CAR ideal adalah 10% namun Bank Indonesia (2011) menentukan CAR minimum yang harus dicapai yaitu 8%. CAR yang kecil akan meningkatkan risiko kegagalan bank tersebut dan sebaliknya. Semakin tinggi rasio CAR, semakin kecil risiko bank tersebut.

2. Aktiva Produktif

$$NPL \text{ atau } NPF = \frac{\text{Total Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit yang Diberikan}} \times 100\%$$

Rasio *Non Performing Loan/ Non Performing Financing* (NPL/NPF) digunakan untuk menganalisis kredit bermasalah terhadap total kredit. Kredit yang akan macet dibuatkan cadangan kredit macet. Jika nilai rasio ini meningkat, maka analisis harus semakin waspada karena bank tersebut bisa mengalami kesulitan. Standar terbaik NPL/ NPF menurut Bank Indonesia (2011) adalah bila NPL/ NPF berada dibawah 5%.

3. Rentabilitas Ekonomi

$$ROA = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Rata - rata Total Aset}} \times 100\%$$

Rasio ini mengukur kemampuan bank menghasilkan keuntungan. Standar *Return On Asset* (ROA) terbaik menurut Bank Indonesia (2011) untuk perbankan adalah 1,5%. Semakin besar ROA suatu bank, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai bank tersebut dan semakin baik pula posisi bank tersebut dalam segi penggunaan aset.

4. Rentabilitas Modal Saham

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Rata - rata Equity}} \times 100\%$$

ROE (*Return on Equity*) adalah perbandingan laba bersih bank dengan modal sendiri. Rasio ini merupakan indikator untuk para pemegang saham dan calon investor untuk mengukur kemampuan bank dalam memperoleh laba yang dikaitkan dengan pembayaran deviden. Sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia (2011), standar minimum ROE adalah 12%.

5. Efisiensi

$$BO/PO = \frac{\text{Beban operasional}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\%$$

Rasio BOPO merupakan perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio BOPO digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasionalnya. Standar terbaik BOPO menurut Bank Indonesia (2011) adalah 92%.

6. Likuiditas

$$LDR \text{ atau } FDR = \frac{\text{Total kredit yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}} \times 100\%$$

Loan to Deposit Ratio/ Financing Deposit Ratio adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan kepada pihak ketiga oleh bank dengan dana yang diterima bank. LDR/FDR menggambarkan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya. Standar terbaik LDR/FDR menurut Bank Indonesia (2011) adalah 85%-110%.

3.5.2 Kinerja Perspektif Konsumen

1. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar untuk menganalisis seberapa besar penguasaan segmen pasar antara Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional. Semakin tinggi nilai *market share*, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya. Rumus *market share* dari Bank Indonesia (2011) yang dikutip dari www.infobank.co.id :

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Aset Bank}}{\sum \text{Seluruh Aset Bank secara Nasional}} \times 100\%$$

2. Profitabilitas konsumen

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

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

3. Tingkat kepuasan nasabah (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan nasabah merupakan faktor utama penggerak roda perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah dilakukan survei dengan menggunakan kuesioner. Hasil survei kemudian dihitung dengan menggunakan rumus. Rumus untuk menghitung kepuasan nasabah dengan pengukuran skala likert adalah sebagai berikut (Zudia, 2010):

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

3.5.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

1. NGR (*Network Growth Ratio*)

Rasio ini mengukur peningkatan jaringan unit kerja dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu (Henry, 2004 dalam Zudia, 2010). NGR bertujuan untuk mengetahui tingkat inovasi produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan guna memenuhi kebutuhan masyarakat khususnya kepada nasabah bank. NGR dihitung dengan rumus:

$$NGR = \frac{\delta \text{ Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

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

Rasio AETR yaitu rasio untuk mengukur biaya administrasi yang dikeluarkan suatu bank yang diukur dengan membandingkan dengan total pendapatan yang diterima dalam suatu periode (Kemalasari, 2010). Rasio ini menunjukkan bagaimana perusahaan mengendalikan biaya administrasinya terhadap pendapatan yang diperoleh. Perhitungan AETR sebagai berikut:

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

3.5.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Tingkat Produktifitas Karyawan

Tingkat produktifitas karyawan berpengaruh dalam pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk mengetahui seberapa besar kemampuan karyawan untuk berproduktif dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Produktifitas karyawan diukur dalam periode tertentu pada Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional, menggunakan rumus (Henry, 2004 dalam Zudia, 2010):

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{(\text{Pendapatan Bersih}/\text{Jumlah Karyawan})}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

2. Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan

Rasio ini digunakan mengukur seberapa besar presentase karyawan yang terampil untuk menambah tingkat pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan. Semakin banyak jumlah karyawan yang ditraining akan meningkatkan pertumbuhan dan pembelajaran bagi perusahaan. Tingkat presentase pelatihan karyawan dihitung dengan menggunakan rumus (Henry, 2004 dalam Zudia, 2010):

$$\text{Presentase Karyawan Terampil} = \frac{\text{Karyawan yang ditraining}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan dalam bekerja sangat mempengaruhi bagaimana pertumbuhan perusahaan. Kepuasan karyawan mencakup kenyamanan dalam bekerja yang baik menghasilkan kinerja yang baik pula. Untuk mengukur seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan adalah dengan menggunakan survei kepuasan karyawan dengan ukuran skala likert, kemudian hasil survei dihitung dengan menggunakan rumus (Zudia, 2010):

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\Sigma \text{Total nilai rata - rata responden}}{\text{Total Pernyataan}} \times 100\%$$

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1 Analisis Ratio *Balanced Scorecard* dan Pembahasan Hasil Penelitian

1. Perspektif Keuangan

Tabel 4.1. Perbandingan Rasio Keuangan Bank Central Asia dan Unit Usaha Syariahnya

	RASIO KEUANGAN				Standar Bank Indonesia
	BCA		UUS		
	2010	2011	2010	2011	
NPL/NPF	0,6%	0,5%	1,2%	0,2%	<5%
CAR	13,5%	12,7%	76,4%	45,9%	>10%
ROA	3,5%	3,8%	1,0%	0,9%	1,5
ROE	33,5%	33,5%	1,7%	2,3%	12%
BOPO	65,1%	60,8%	91,5%	91,7%	90%
LDR/FDR	55,2%	61,7%	78,8%	77,9%	85%

Sumber: Laporan keuangan per Desember 2010 dan 2011

Pada perspektif keuangan, rasio NPF/NPF dan CAR UUS BCA lebih baik dibandingkan dengan rasio keuangan yang lain, yaitu rasio ROA, ROE, BOPO, dan LDR/FDR. Tetapi penurunan prosentase UUS mendekati rasio ideal menurut ketentuan BI. Hal ini dikarenakan Unit Usaha Syariah menggunakan metode pelaksanaan kegiatan perbankan dengan prinsip hukum Islam, didasarkan pada prinsip bagi hasil, jual beli, atau sewa. Penentuan harga dan

pelaksanaan kegiatan bank dengan sistem syariah bersumber pada Al Qur'an dan Al-Hadits. Sedangkan Bank Central Asia lebih fokus pada *profit oriented* dengan sistem bunga dalam kegiatannya.

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 4.2. Perbandingan Market Share dan Profitabilitas Konsumen

Perspektif Konsumen				
	BCA		UUS	
	2010	2011	2010	2011
Market Share	10,78%	10,46%	0,03%	0,03%
Profitabilitas Konsumen	28,59%	26,31%	1570,00%	2305,89%

Pada perspektif nasabah, tingkat kepuasan nasabah BCA lebih unggul dibandingkan UUS BCA, akan tetapi UUS BCA sudah bisa dibilang cukup bagus karena bagaimanapun juga hal itu masih wajar mengingat UUS BCA tersebut baru berdiri 2 tahun. Hasil penelitian terhadap UUS BCA menunjukkan tingginya minat masyarakat terhadap perbankan syariah.

3. Perspektif Bisnis Internal

Tabel 4.3. Perbandingan Rasio Bisnis Internal Bank Central Asia dan UUS

Rasio Bisnis Internal				
	BCA		UUS	
	2010	2011	2010	2011
NGR	2,93%	1,96%	16%	40%
AETR	23,64%	22,74%	29,22%	14,98%

Sumber: Laporan Keuangan per Desember 2010 dan 2011 yang diolah.

Pada perspektif bisnis internal, UUS berada dalam status perkembangan usaha dengan peningkatan NGR yang signifikan, yang membuka kantor cabang sebanyak 15 pada tahun tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa BCA dan UUS terus melakukan perkembangan jaringan kantor dalam perkembangan perbankan Indonesia. BCA dan UUS sama-sama mengalami peningkatan pendapatan, hal ini menunjukkan adanya peningkatan efisiensi, efektivitas, serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan BCA dan UUS, pengembangan kerjasama yang dilakukan Bank meningkat. Karena semakin rendah nilai AETR, semakin bagus pula kinerja perusahaan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4.4. Perbandingan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN				
	BCA		UUS	
	2010	2011	2010	2011
Produktifitas Karyawan	0,0051%	0,0050%	0,47%	0,31%
Pelatihan Karyawan	84,43%	50,69%	38,60%	26,35%

Sumber: *Annual Report* Bank Central Asia tahun 2010 dan 2011 yang diolah.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, loyalitas karyawan pada bank cukup baik, sehingga mampu meningkatkan pertumbuhan bank, karena karyawan merupakan salah satu *intangibile assets* yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan perkembangan sebuah perusahaan.

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Pada perspektif keuangan, rasio NPF/NPF dan CAR UUS BCA lebih baik dibandingkan dengan rasio keuangan yang lain, yaitu rasio ROA, ROE, BOPO, dan LDR/FDR. Tetapi penurunan prosentase UUS mendekati rasio ideal menurut ketentuan BI.
2. Pada perspektif nasabah, tingkat kepuasan nasabah BCA lebih unggul dibandingkan UUS BCA, akan tetapi UUS BCA sudah bisa dibilang cukup bagus karena bagaimanapun juga hal itu masih wajar mengingat UUS BCA tersebut baru berdiri 2 tahun. Hasil penelitian terhadap UUS BCA menunjukkan tingginya minat masyarakat terhadap perbankan syariah.
3. Pada perspektif bisnis internal, UUS BCA memperluas jaringan guna memenuhi potensi pasar bank syariah sehingga produk-produk syariah BCA dapat dikenal oleh masyarakat.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, loyalitas karyawan pada bank cukup baik, sehingga mampu meningkatkan pertumbuhan bank, karena karyawan merupakan salah satu *intangibile assets* yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan perkembangan sebuah perusahaan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Data dan sumber data masih menggunakan data sekunder, sehingga diharapkan pada penelitian yang akan datang menambah data primer yaitu dengan menggunakan kuisioner pada tingkat kepuasan nasabah dan tingkat kepuasan karyawan.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian hanya satu bank sehingga kurang mendetail, sehingga penelitian berikutnya diharapkan menggunakan sampel lebih dari satu bank untuk hasil yang lebih detail.
3. Jangka waktu penelitian 2 tahun menyebabkan keterkaitan antar tiap perspektif dalam penilaian kinerja tidak dapat dilakukan secara maksimal, sehingga diharapkan pada penelitian yang akan datang untuk menambah jumlah sampel.
4. Penelitian ini belum dapat menunjukkan kinerja secara keseluruhan dengan menyimpulkan manakah diantara perusahaan yang kinerjanya lebih baik, sehingga bagi penelitian yang akan datang diharapkan lebih dapat menunjukkan kinerja secara keseluruhan.

5.3 Saran

1. Pihak manajemen harus dapat menekan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan laba bersih, yaitu dengan menggunakan perencanaan yang tepat serta pembatasan biaya yang kurang bermanfaat, hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan profit margin yang pada tahun 2010 dan 2011 belum mencapai target. Pemulihan dan penyehatan pembiayaan juga perlu diintensifkan sehingga tidak membebani di masa mendatang.
2. Meningkatkan kualitas produk-produk dengan melakukan inovasi-inovasi baru, peningkatan *market share* juga diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas konsumen, yaitu keuntungan yang dicapai oleh perusahaan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen juga akan meningkat.
3. Meningkatkan penerimaan masyarakat tentang UUS karena masyarakat masih kurang faham unit usaha syariah dengan meningkatkan promosi
4. Pihak manajemen harus memperhatikan kepuasan karyawan maupun nasabah. Kepuasan nasabah mempengaruhi penjualan produk dana dan produk kredit, serta pelayanan pendukung lainnya. Kepuasan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan dan tanggung jawabnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, muhammad Syafi'i. 2001. *Bank Syariah Dari Teori ke Praktik*. Gema Insani Press. Jakarta.
- Hernanto, Yuli. 2009. *Pengukuran kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor*. Skripsi.
<http://wartawarga.gunadarma.ac.id>
<http://www.bi.go.id>. Laporan Kebijakan Moneter Triwulan IV-2011.
- Kaplan, Robert S, dan David P.Norton. 1996. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Kemalasari, Yuanisa Dhira. 2010. *Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektik *Balanced Scorecard**. Skripsi.
- Kiswara, Endang dan Soraya Hanuna. *Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor)*.
- Kusumawardani, dkk. 2008. *Tingkat Kesehatan dan Efisiensi bank Perkreditan rakyat Jatim*. Majalah Ekonomi Tahun XVIII, No 2.
- Kusuma, Ade Candra. 2007. *Perluasan Jaringan Kantor bank syariah Melalui *Office Channeling**. Hukum Islam Vol VIII, No 6, Hal 589-598.
- Man, Stanis. 2008. *Analisis Kinerja Manajemen Bank Suatu pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Bank Nusa Tenggara Timur)*. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 6 No 3.
- Moses L. Singgih, dkk. *Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT "X"*. Jurnal Teknik Industri Vol.3, No.2, Desember 2001: 48-56.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *System Manajemen Strategic Berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN..
- Putri, Dhika Pratiwi. 2008. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Studi kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo*. Skripsi
- Rohaya, Hairienisa. 2008. *Perkembangan Skala Usaha Perbankan Syariah Di Indonesia dan paska Kebijakan *Office Channeling**. Jurnal Ekonomi Islam La_Riba Vol II, No 2.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatiff Untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi, Vol 3 No 1.
- Sukirman, Yudhi Apriyadi. 2008. *Evaluasi Kinerja Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard* Pada Segmen UKM, Segmen Korporasi dan PT. BNI, Tbk Agregat*. Skripsi.

Sunarsip, *Office channeling* Bagi Bank Syariah, dalam http://www.republika.co.id/koran_detail.asp?id=232938&kat_id=16, 28 Januari 2006.

Tjahyadi, Bambang dan Alina Widya Susestu. 2008. Model Sistem Manajemen Kinerja Brbasis Strategi Pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur: Studi Kasus Dengan Rerangka *Balanced Scorecard*. Ventura Vol II, No.2.

Tunggal, Amin Wijaya. 2001. Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*. Penerbit Harvindo, Jakarta.

Umam, Khotibul, 2010. Peningkatan Ketaatan Syariah Melalui Pemisahan (*Spin-Off*) Unit Usaha Syariah Bank Umum Konvensional. Mimbar Hukum Volume 22, nomor 3, Oktober 2010, Halaman 607-624.

www.bca.co.id

Zurdia, Meirdania. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Jateng Semarang. Skripsi