

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DENGAN
PENDEKATAN *SHARIA MAQASHID INDEX*
PADA BANK BRISYARIAH KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah



Oleh:

LAILI ISTIGFAROH
NIM. 083 143 179

Dosen Pembimbing:

Nikmatul Masruroh, M.E.I
NIP.19820922 200901 2 005

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
JURUSAN EKONOMI ISLAM
PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
MEI 2018**

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DENGAN
PENDEKATAN *SHARIA MAQASHID INDEX*
PADA BANK BRISYARIAH KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

LAILI ISTIGHFAROH

NIM: 083 143 179

Disetujui Pembimbing



Nikmatul Masruroh, M.E.I
NIP.19820922 200901 2 005

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DENGAN
PENDEKATAN *SHARIA MAQASHID INDEX*
PADA BANK BRISYARIAH KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi
salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Pada:

Hari : Jumat

Tanggal : 11 Mei 2018

Tim Penguji

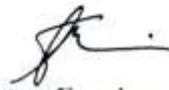
Ketua



Daru Anondo, SE, M.Si

NIP: 19750303 200901 1 009

Sekretaris



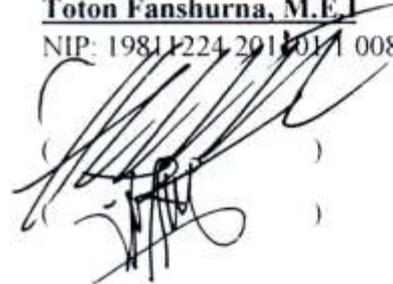
Toton Fanshurna, M.E.I

NIP: 19811224 201101 1 008

Anggota

1. Dr. Moch. Chotib, S.Ag, MM

2. Nikmatul Masruroh, M.E.I



Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Moch. Chotib, S.Ag., MM

NIP: 19710727 200212 1 003

MOTTO

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.”(QS. An-Nahl ayat 90).¹

IAIN JEMBER

¹ Departemen Agama RI, Al- Qur'an Terjemahnya (Semarang: Asy Syifa', 2000), 221.

PERSEMBAHAN



Alhamdulillah robil'alamin, puji syukur atas rahmat yang telah dianugerahkan Allah SWT hingga satu tanggung jawab telah selesai. Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua saya Ibu Siti Sholihah dan Bapak Supangat, terima kasih yang tak terhingga atas doa, semangat, kasih sayang, pengorbanan dan ketulusannya dalam bentuk moril maupun materiil.
2. Kakak Luqman Hakim yang saya sayangi dan senantiasa memberikan doa dan dukungan. Semoga selalu diberikan keberkahan dalam hidupnya.
3. Teman-teman seperjuangan Kelas J-4 Progran Studi Perbankan Syariah angkatan 2014, terimakasih atas rasa kekeluargaannya selama ini. Kebersamaan kita adalah kenangan yang tak akan terlupakan, manis pahitnya menimba ilmu kita lalui bersama.
4. Seluruh mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Jember angkatan 2014 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Terima kasih atas kebersamaannya selama belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Jember.
5. Keluarga UKPK IAIN Jember angkatan XV, terima kasih telah memberiku pengalaman, rasa kekeluargaan, dan pengorbanan. Semoga selalu diberi keberkahan oleh Allah SWT.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas segala rahmat, berkah dan hidayah-Nya akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan sesuai dengan harapan.

Skripsi dengan judul “**Analisis *Balanced Scorecard* dengan Pendekatan *Sharia Maqashid Index* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember**” merupakan salah satu persyaratan akademik untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak dapat berhasil dengan baik tanpa adanya bantuan dan uluran tangan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., MM selaku Rektor IAIN Jember.
2. Bapak Dr. Moch. Chotib, S.Ag, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Bapak M.F. Hidayatullah, S.H.I, M.S.I selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam dan juga sebagai Dosen Penasehat Akademik saya yang telah memberikan dukungan kepada penulis untuk menulis karya tulis ilmiah berupa skripsi.
4. Ibu Nurul Setianingrum, S.E., MM selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah.

5. Ibu Nikmatul Masruroh, M.E.I selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya dalam membimbing dan mengarahkan penulis serta memotivasi dalam penulisan skripsi.
6. Segenap bapak dan ibu dosen IAIN Jember yang sudah memberi ilmu kepada penulis, semoga ilmu yang diberikan mendapatkan keberkahan.
7. Bapak Rono Satriyo selaku Pimpinan BRISyariah Kantor Cabang Jember yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian sehingga saya mampu menyelesaikan penelitian skripsi ini.
8. Pihak Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember yang sudah banyak membantu dalam proses penelitian skripsi, sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.

Semoga amal baik yang telah bapak dan ibu berikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini ada kekurangan, baik dari segi bahasa, penyusunan, maupun teori yang tertulis. Oleh sebab itu, penulis mengharap kritik dan saran yang membangun kepada pembaca agar selanjutnya lebih baik lagi. Semoga apa yang sudah ditulis dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya penulis. Amin.

IAIN JEMBER

Jember, Mei 2018

Penulis

ABSTRAK

Laili Istighfaroh, Nikmatul Masruroh, M.E.I, 2018: *Analisis Balanced Scorecard dengan Pendekatan Sharia Maqashid Index pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember.*

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan. Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Pengukuran kinerja bank syariah dari aspek syariah merupakan sesuatu yang penting dan diperlukan dalam mengukur kinerja perbankan syariah, oleh karena itu digunakan pula pengukuran kinerja perbankan syariah menggunakan *Sharia Maqashid Index*.

Rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain: 1) Bagaimana *balanced scorecard* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember? 2) Bagaimana *balanced scorecard* dengan pendekatan *Sharia Maqashid Index* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember?

Tujuan dari penelitian ini antara lain: 1) Untuk mengetahui *balanced scorecard* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember. 2) Untuk mengetahui *balanced scorecard* dengan pendekatan *Sharia Maqashid Index* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Penentuan sumber data dari penelitian ini adalah *simple random sampling*, dan untuk mendapatkan data dari penelitian ini berupa observasi, dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Untuk menguji validitas data menggunakan *pearson correlation*, sedangkan untuk menguji reliabilitas data menggunakan *cronbach alpha*.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: 1) Kinerja BRISyariah Kantor Cabang Jember menggunakan konsep *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan dapat disimpulkan baik. 2) Dari hasil pengukuran berdasarkan *Sharia Maqashid Index* menunjukkan bahwa Bank BRISyariah telah menerapkan SMI pada tiga konsep, konsep yang pertama yaitu pendidikan individu, konsep yang kedua yaitu perwujudan keadilan, dan konsep yang ketiga yaitu memelihara kemaslahatan..

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Sharia Maqashid Index*

ABSTRACT

Laili Istighfaroh, NikmatulMasruroh, M.E.I, 2018: *Balanced Scorecard Analysis with Sharia Maqashid Index Approach at Bank BRISyariah Jember Branch Office.*

Assessment or measurement is an important factor in the company. In addition to being used for achieving the success of the company, performance measures can also be used as the basis for determining the system of trade within the enterprise. The most commonly used software in the enterprise is the measurement of traditional traditions that focus on only a single proportion of firms. Some companies try to implement the balanced scorecard concept in order to improve performance that provides a comprehensive framework for outlining vision into strategic goals. Measuring the performance of sharia banks from the aspect of sharia is something that is important and necessary in measuring the performance of sharia banking, therefore it is also used the measurement of banking performance of sharia using Sharia Maqashid Index.

The formulation of the problem in this research are: 1) How does the balanced scorecard on Bank BRISyariah Branch OfficeJember? 2) How does the balanced scorecard with Sharia Maqashid Index approach to Bank BRISyariah Jember Branch Office?

The purpose of this research are: 1) To know the balanced scorecard in the Bank of BRISyariah Branch Office Jember. 2) To know the balanced scorecard with Sharia Maqashid Index approaches to Bank BRIS from the Branch Office of Jember.

The approach used in this research is quantitative descriptive. The determination of the data from this research is the conclusion of random sampling, and to obtain data from this research, such as observations, documentation, questionnaires, and interviews. To validate data using pearson correlation, whereas to test the reliability of data using cronbach alpha.

From the research that has been done can be concluded that: 1) Performance of Branch of Branch Office of Jember using concept of scalecard is seen from perspective of finance, perspective of customer, internal business perspective, and perspective of learning and growth of all economy can be concluded good. 2) From the measurement result based on Sharia Maqashid Index (SMI) indicates that Bank BRISyariah has applied SMI on three concepts, the first concept of individual education, and second concept of the realization of justice, and the third concept of maintaining benefit.

Keywords: Balanced Scorecard, Sharia Maqashid Index

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Definisi Operasional.....	10
F. Metode Penelitian.....	12
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	12
2. Populasi dan Sampel	13
3. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	15
4. Analisis Data	17
5. Keabsahan Data.....	22

G. Sistematika Pembahasan	24
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	25
A. Penelitian Terdahulu	25
B. Kajian Teori.....	39
1. <i>Balanced scorecard</i>	39
2. <i>Maqashid Syariah</i>	36
3. <i>Sharia maqashid Index</i>	37
BAB III PENYAJIAN DATA dan ANALISIS	40
A. Gambaran Obyek Penelitian	40
1. Sejarah Berdirinya PT. Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember	40
2. Visi dan Misi PT. Bank BRISyariah	42
3. Motto PT. Bank BRISyariah	43
4. Nilai-nilai Budaya Kerja Bank BRISyariah <i>PASTO OKE</i>	43
5. Tujuan Perusahaan bank BRISyariah.....	44
6. Produk Bank BRISyariah KC Jember	45
7. Letak Geografis BRISyariah KC Jember	50
8. Legalitas Hukum Perusahaan Bank BRISyariah KC Jember ...	51
9. Struktur Organisasi PT. BRISyariah KC Jember	52
10. <i>Job Description</i>	54
B. Penyajian Data dan Analisis.....	66
1. Deskripsi Data Responden	66
2. Analisis <i>balanced scorecard</i> pada Bank BRISyariah Kantor	

Cabang Jember	67
3. <i>Analisis balanced scorecard</i> dengan pendekatan <i>Sharia Maqashid</i>	
<i>Index</i> pada Bank BRISyariah kantor Cabang Jember	76
C. Pembahasan dan Temuan	83
1. <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank BRISyariah Kantor Cabang	
Jember	83
2. <i>Balanced Scorecard</i> dengan pendekatan <i>Sharia Maqashid Index</i>	
pada Bank BRISyariah kantor Cabang Jember	87
BAB IV PENUTUP	91
A. Kesimpulan	91
B. Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
1. Matrik Penelitian	
2. Pernyataan Keaslian Tulisan	
3. Surat Izin Penelitian Skripsi dari IAIN Jember	
4. Surat Keterangan Selesai Kegiatan Penelitian dari BRISyariah Kantor	
Cabang Jember	
5. Kuesioner Penelitian	
6. Output SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas	
7. Dokumentasi	
8. Biodata Penulis	

DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Hal
1.1	Pembobotan Rasio.....	20
2.1	Tabel Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu	28
2.3	Rasio Kinerja <i>Sharia Maqashid Index</i>	39
3.1	Keterangan jabatan dari struktur organisasi.....	53
3.2	Deskripsi responden nasabah berdasarkan jenis kelamin.....	66
3.3	Deskripsi responden karyawan berdasarkan jenis kelamin....	66
3.4	Presentase Rasio Kinerja BRISyariah KC Jember.....	76
3.5	Presentase bobot SMI BRISyariah 2017.....	87



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis perbankan syariah yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan yang besar dalam persaingan, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan nasabah, serta perusahaan dengan perusahaan lainnya. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Kunci persaingan dalam pasar perbankan adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas pelayanan, dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus-menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal, yang nantinya akan memacu manajemen untuk lebih memperhatikan kualitas nilai.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun pemberian *reward* yang layak. Pihak

manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat ukur untuk mengevaluasi kinerja periode yang lalu.¹

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi keuangan misalnya sisi karyawan dan sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik.

PT Bank BRI Syariah merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang lembaga keuangan. Dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya sebagai perusahaan atau lembaga keuangan, BRI Syariah berhasil membukukan kinerja yang baik di tengah perlambatan pertumbuhan industri perbankan. Di tahun 2016, BRI Syariah mampu untuk terus melaju dan membukukan kinerja tahun 2016 yang tumbuh cukup tinggi jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Tercatat total laba rugi sebelum pajak melonjak dari sebesar Rp 169,07 miliar di tahun 2015 menjadi Rp 238,61 miliar di tahun 2016 atau

¹ Cahyo Halim Istiqlal, "Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard", 2 (Desember, 2009), 168.

tumbuh sebesar 41,13%. Total asset Perseroan juga bertumbuh sebesar 14,27% dari sebesar Rp 24,23 triliun pada tahun 2015 menjadi sebesar Rp 27,69 triliun di tahun 2016. Pertumbuhan pembiayaan mencapai 10,18% atau Rp 16,37 triliun di tahun 2015 menjadi Rp 18,04 triliun. Perseroan juga mampu membukukan pertumbuhan Dana Pihak Ketiga mencapai 9,41% yaitu menjadi Rp 22,05 triliun di tahun 2016 dari Rp 20,15 triliun di tahun 2015.² Meningkatnya kinerja pada sektor tersebut tentu saja kurang mampu untuk mengukur kinerja harta-harta tak tampak, dan harta-harta intelektual sumber daya manusia perusahaan seperti karyawan dan nasabah. Oleh karena itu, untuk dapat menentukan kinerja perusahaan yang komprehensif dapat menerapkan konsep *balanced scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis dan juga menelusuri kinerja terhadap harapan nasabah dan membuat seluruh orang dalam perusahaan terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada nasabah.

Kinerja perbankan syariah tidak hanya terdiri dari aspek kinerja keuangan (*economic performance*), tetapi juga dilihat dari aspek syariah atau aspek *maqashid syariah*. Sehingga pengukuran kinerja bank syariah dari aspek syariah merupakan sesuatu yang penting dan diperlukan dalam mengukur kinerja perbankan syariah. Bank syariah tidak hanya dituntut sebagai perusahaan yang mencari keuntungan belaka, tetapi juga harus menjalankan fungsi dan tujuannya sebagai sebuah perusahaan syariah yang dilandaskan kepada konsep *maqashid syariah*.

² Laporan tahunan BRI Syariah 2016, www.brisyariah.co.id (7 Februari 2018).

Sebagai lembaga intermediasi antara pihak kelebihan dana dengan pihak kekurangan dana, perbankan syariah berperan dalam menyalurkan dana yang terhimpun kepada masyarakat. Hubungan bank dengan nasabah bank syariah lebih kepada hubungan pemilik modal dengan tenaga kerja (pengelola) dibandingkan dengan hubungan debitur dan kreditur yang ada dalam sistem perbankan konvensional. Melalui nilai-nilai luhur dari prinsip-prinsip syariah, BRI Syariah secara konsisten memberikan kontribusi nyata dalam mendorong rakyat Indonesia menjadi masyarakat yang mandiri secara menyeluruh. Untuk senantiasa menjaga dan mewujudkan kualitas hidup nasabah dan seluruh pemangku kepentingan, BRI Syariah terus berinovasi mengembangkan produk dan layanan syariah sesuai kebutuhan nasabah. BRI Syariah juga mengambil langkah besar untuk menjadi bank syariah pertama penyalur KUR dengan skema syariah di Indonesia. BRI Syariah optimis untuk semakin memberikan layanan finansial yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah seraya terus mengedepankan nilai-nilai terbaik untuk mewujudkan kehidupan yang lebih bermakna.³

Semangat untuk menjaga dan mewujudkan kualitas hidup nasabah sesuai dengan prinsip syariah pada BRI Syariah sejatinya sudah sejalan dengan tujuan ekonomi Islam yakni memberikan keselarasan bagi kehidupan umat. Terkait dengan tujuan bank syariah, pada Pasal 3 UU Nomor 21 Tahun 2008 menyatakan bahwa perbankan syariah bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, kebersamaan,

³ Laporan Tahunan BRISyariah 2016, www.brisyariah.co.id (7 Februari 2018).

dan pemerataan kesejahteraan rakyat.⁴ Hal ini karena nilai Islam tidak hanya untuk kehidupan muslim, tetapi untuk seluruh makhluk hidup di muka bumi. Esensi proses ekonomi Islam adalah pemenuhan kebutuhan manusia yang berlandaskan nilai-nilai Islam untuk mencapai tujuan agam (*falah*).⁵

BRISyariah adalah salah satu bank syariah di Indonesia yang perkembangannya sangat pesat, di mana sejumlah penghargaan dan prestasi telah dicapai. Prestasi tersebut terbukti dengan kembalinya meraih penghargaan pada ajang Indonesia Banking Award (IBA) 2017 yang digagas Tempo Media Group dan *Indonesia Banking School*. Dalam ajang tersebut, BRI Syariah meraih peringkat ke-1 kategori *The Most Efficient Bank* dan *The Most Reliable Bank* pada *Indonesia Banking Award 2017* yang merupakan tahun ke-5.⁶

Dari prestasi tersebut menunjukkan bahwa BRISyariah menjadi bank pilihan masyarakat yang berdayaguna dan dapat diandalkan. Karena selain prestasi, BRISyariah memiliki banyak jaringan kantor yang tersebar di berbagai daerah yang ada di Indonesia. Salah satu kantor cabangnya terdapat di Kabupaten Jember yang terletak di Jalan Trunojoyo. BRISyariah Kantor Cabang Jember adalah sebuah bank non konvensional yang akan melayani kebutuhan perbankan masyarakat Jember dengan menggunakan prinsip syariat Islam dan mampu bersaing dengan perbankan syariah lainnya di Kabupaten Jember.

⁴ Sekretariat Negara RI, Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah.

⁵ Sukarno Wibowo dan Dedi Supriyadi, *Ekonomi Mikro Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 29.

⁶ <https://www.republika.co.id> (diakses pada Desember 2017)

Pelayanan menggunakan prinsip syariat Islam tentu tidak lepas dari aspek *maqashid syariah* yang terdiri dari petunjuk dan larangan yang diberikan Allah kepada umat manusia. Hal ini dapat didefinisikan sebagai kumpulan etika-etika yang mengatur seluruh aspek kehidupan manusia. Penggunaan konsep *maqashid syariah* dalam konteks kinerja bank syariah dinilai penting karena sebagian besar bank syariah masih menggunakan rasio-rasio keuangan yang berasal dari bank konvensional sehingga tidak memberikan evaluasi pada semua dimensi yang dimiliki bank syariah. Akibatnya, terjadi ketidaksesuaian pengukuran dikarenakan tujuannya yang berbeda, dimana pengukuran konvensional difokuskan untuk mengukur kondisi keuangan, sedangkan pengukuran perbankan syariah memiliki tujuan lain disamping tujuan keuangan.

Dewasa ini, usaha untuk mengukur kinerja perbankan syariah semakin berkembang. Pengukuran kinerja perbankan syariah yang berfokus pada pencapaian *maqashid syariah* dikembangkan oleh Mustafa Omar Mohammed, Dzuljastri Abdul Razak dan Fauziah Md Taib. Mereka telah mengembangkan sebuah pengukuran kinerja perbankan syariah dalam bentuk *sharia maqashid index* (SMI). SMI yang dikembangkan oleh Mustafa Omar Mohammed dan kawan-kawan, tersebut dikembangkan dari konsep *maqashid syariah* yang dijelaskan oleh Muhammad Abu Zahrah dalam kitabnya "*Ushul Fiqh*". Beliau menjelaskan konsep *maqashid syariah* dengan membaginya ke dalam tiga tujuan utama yaitu: pendidikan individu (*tahdhib al-fardh*), perwujudan keadilan (*iqamah al-'adl*), dan memelihara kemaslahatan (*jalb al-maslahah*).

Konsep tersebut oleh Mustafa Omar Mohammed dan kawan-kawan, kemudian dioperasionalkan melalui metode *Sekaran* sehingga menjadi parameter yang bisa diukur.⁷

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan menggabungkan dua metode pengukuran kinerja, yakni pengukuran kinerja menggunakan konsep *balanced scorecard* dan pengukuran kinerja syariah menggunakan *Sharia Maqashid Index* (SMI). Kedua metode di atas dipilih penulis untuk melihat seperti apa kinerja perbankan syariah konsep *balanced scorecard* dengan pendekatan *maqashid syariah* menggunakan *Sharia Maqashid Index* pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang Jember. Sehingga penelitian ini mengambil judul “ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DENGAN PENDEKATAN *SHARIA MAQASHID INDEX* PADA BANK BRISYARIAH KANTOR CABANG JEMBER”.

B. Rumusan Masalah

Untuk mempermudah pembahasan, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *balanced scorecard* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember?
2. Bagaimana *balanced scorecard* dengan pendekatan *Sharia Maqashid Index* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember?

⁷ Mustafa Omar Mohammed, Dzuljastri Abdul Razak, dan Fauziah Md Taib, “The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqashid Framework”, (Juni, 2008), 17.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui *balanced scorecard* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember.
2. Untuk mengetahui *balanced scorecard* dengan pendekatan *Sharia Maqashid Index* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan yang bersifat teoritis, dan kegunaan praktis, seperti kegunaan bagi penulis, instansi, dan masyarakat secara keseluruhan. Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi pihak yang membutuhkan referensi berkaitan dengan permasalahan yang diangkat dan diharapkan dapat dijadikan tambahan pustaka pada perpustakaan IAIN Jember.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memberikan suatu pembelajaran dalam menganalisis kinerja perbankan syariah konsep *balanced scorecard*

dan kinerja perbankan syariah metode *Sharia Maqashid Index* pada Bank BRISyariah kantor Cabang Jember dan untuk menambah wawasan dalam menuangkan ide dalam suatu penelitian ilmiah.

b. Bagi lembaga yang diteliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

c. Bagi masyarakat Luas

Dapat menambah wawasan, serta pengetahuan masyarakat secara rinci terkait lembaga keuangan syariah khususnya PT. Bank BRISyariah sebagai bahan acuan dalam pengambilan keputusan berinvestasi yang mengedepankan nilai-nilai syariah.

d. Bagi Akademisi IAIN Jember

Penelitian ini dapat menambah kepustakaan IAIN Jember, khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam program studi Perbankan Syariah, serta mahasiswa yang ingin mengembangkan wawasan tentang pengetahuan mengenai pemahaman penerapan kinerja perbankan syariah konsep *balanced scorecard* dan metode *Sharia Maqashid Index* pada perbankan syariah.

E. Definisi Operasional

Untuk mempermudah dan menghindari kesalahpahaman terhadap makna istilah dalam penelitian ini, maka akan dikemukakan secara singkat pengertian istilah yang terkandung dalam judul sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari dua suku kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu nilai). *Balanced* (berimbang) artinya kinerja perusahaan diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Serta *scorecard* adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja seseorang yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. *Balanced scorecard* didefinisikan oleh Atkinson sebagai:

*a measurement and management system that views a business units performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, learning and growth.*⁸

Balanced scorecard mendidik manajemen dan organisasi untuk memandang organisasi dari kurang lebih empat perspektif: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi jangka panjang.

⁸ Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2007), 135.

2. *Maqashid Syariah*

Secara bahasa, *maqashid syariah* berarti tujuan hukum syariat. Syekh Muhammad Abu Zahrah dalam kitabnya *Ushul Fiqh* merumuskan tiga tujuan kehadiran hukum Islam:⁹

- a. Membina setiap individu agar menjadi sumber kebaikan bagi orang lain, tidak menjadi sumber keburukan bagi orang lain. Untuk mencapainya adalah melalui ibadah yang telah disyariatkan seperti shalat, puasa, dan haji. Melalui shalat seorang mukmin akan menyayangi yang lain dan tidak berlaku zalim dan keji. Demikian juga ibadah haji mengandung ajaran yang jelas tentang aturan berkumpul, hal yang sama juga terdapat pada ibadah zakat yang memiliki ajaran tolong-menolong antara orang kaya dan orang fakir.
- b. Menegakkan keadilan dalam masyarakat baik sesama muslim maupun nonmuslim. Konsep keadilan dalam Islam menurut Abu Zahrah adalah menempatkan manusia pada posisi yang sama di depan hukum. Maka tidak ada keistimewaan antara si kaya dan si miskin.
- c. Merealisasikan kemaslahatan. Tujuan ketiga ini merupakan tujuan puncak yang melekat pada hukum Islam secara keseluruhan. Maka tidak ada syariat yang berdasarkan kepada Al-Quran dan hadits kecuali di dalamnya terdapat kemaslahatan yang hakiki dan berlaku secara umum.

⁹ Sapiudin Shidiq, *Ushul Fiqh* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup, 2011), 223.

Dalam konteks perbankan syariah, penerapan sistem manajemen berbasis *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang secara terus menerus akan memantau keberhasilan penerapan strategi perusahaan dan mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dan seimbang sehingga kinerja perusahaan setiap saat dapat diketahui dengan jelas.¹⁰ Organisasi bisnis yang berbasis syariah idealnya memiliki pengukuran kinerja yang juga didasarkan pada ajaran Islam. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dilakukan analisis pengukuran kinerja *balanced scorecard* dengan pendekatan *Sharia Maqashid Index* agar prinsip Islam selalu diterapkan dalam menjalankan aktivitas bisnis perbankan syariah.

F. METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian seperti angket, wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Secara sederhana, metode dapat diartikan sebagai cara yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

a. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif

¹⁰ Cahyo Halim Istiqlal, "Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard", 2 (Desember, 2009), 174.

menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metoda statistika.¹¹ Metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode angka indeks.

b. Jenis Penelitian

Bila dilihat dari kedalaman analisisnya, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif melakukan analisis hanya sampai pada taraf deskripsi, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk difahami dan disimpulkan. Uraian kesimpulan didasari oleh angka yang diolah tidak secara terlalu dalam. Kebanyakan pengolahan datanya didasarkan pada analisis persentase dan analisis kecenderungan (*trend*).¹²

c. Populasi dan Sampel

1) Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.¹³ Populasi dalam penelitian ini adalah nasabah Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember yang berjumlah kurang lebih 5000 nasabah.¹⁴

¹¹ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 5.

¹² *Ibid.*, 6.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 80.

¹⁴ Alex, *wawancara*, Jember 4 April 2018.

2) Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili).¹⁵

Dalam penelitian ini, subyek penelitiannya adalah nasabah Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember yang kurang lebih berjumlah 5000 orang. Peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel *Simple Random Sampling* yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Pada penelitian ini peneliti menggunakan rumus Slovin sebagai instrumen pengambilan sampel dikarenakan rumus ini merupakan rumus yang sederhana bagi peneliti. Penghitungan sampel berdasarkan rumus Slovin adalah sebagai berikut:¹⁶

¹⁵ Ibid., 81.

¹⁶ Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Panduan Perhitungan Manual & SPSS* (Jakarta: Kencana, 2013), 34.

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

Di mana: n = sampel, N = populasi, e = perkiran tingkat kesalahan.

$$n = \frac{5000}{1 + 5000(0,1)^2}$$

$$n = \frac{5000}{1 + 50}$$

$$n = \frac{5000}{51}$$

$$n = 98,03$$

Maka jumlah sampel yang di ambil berdasarkan populasi tersebut adalah 98 sampel atau responden.

d. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data dan informasi yang valid dan akurat dan sebagai alat bantu dalam penyusunan penelitian ini, teknik pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Observasi

Teknik observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala-gejala dalam objek penelitian.¹⁷ Tujuan observasi harus jelas, artinya dapat memusatkan perhatian kepada apa yang harus diamati, siapa yang harus diamati, dan keterangan apa yang perlu

¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 134.

dikumpulkan. Dengan metode observasi ini bertujuan untuk memperoleh data sebagai berikut:

- 1) Letak geografis
- 2) Kondisi Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember
- 2) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sebuah cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen-dokumen dengan menggunakan bukti yang akurat dari pencatatan sumber informasi berbentuk gambar atau tulisan.¹⁸ Pengumpulan data dengan cara dokumentasi untuk mengumpulkan data-data atau informasi yang mendukung dan berkaitan dengan masalah penelitian. Dokumentasi yang diambil dalam penelitian ini adalah visi misi dan struktur organisasi Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember.

3) Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu bentuk instrumen pengumpulan data yang sangat fleksibel dan relatif mudah digunakan. Data yang diperoleh lewat penggunaan kuesioner adalah data yang kita kategorikan sebagai data faktual.¹⁹ Adapun cara untuk mendapatkan data yaitu dengan meninjau secara langsung obyek penelitian, data yang diperoleh dengan mendistribusikan kuesioner yang menggunakan skala likert. Skala

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 82.

¹⁹ Saifuddin Azwar, *Metode*, 101.

likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.²⁰

4) Wawancara

Wawancara adalah teknik mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden, percakapan dengan maksud tertentu, percakapan tersebut dilakukan dengan dua belah pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan responden memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.²¹

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk mendapatkan data jumlah nasabah, data jumlah karyawan Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember dan data-data lainnya.

e. Analisis Data

Analisis data dari hasil pengumpulan data, merupakan tahapan yang penting dalam penyelesaian suatu kegiatan penelitian ilmiah. Data yang terkumpul tanpa dianalisis menjadi tidak bermakna, tidak berarti, menjadi data yang mati dan tidak berbunyi. Oleh karena itu, analisis data ini untuk memberi arti, makna, dan nilai yang terkandung dalam data.²² Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 93.

²¹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Roesdakarya, 2007), 6.

²² Moh Kasiram, *Metodologi Penelitian* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 119.

menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.²³

1) Kinerja *balanced scorecard* perspektif keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur melalui laporan perusahaan menggunakan rasio keuangan sebagai berikut:²⁴

a. *Return on Asset* (ROA)

$$ROA = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}}$$

b. BOPO

$$BOPO = \frac{\text{biaya operasional}}{\text{pendapatan operasional}}$$

c. FDR

$$FDR = \frac{\text{total pembiayaan}}{\text{total DPK}}$$

2) Kinerja *balanced scorecard* perspektif pelanggan

Perspektif ini akan diukur menggunakan kuesioner. Pengukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, data diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para pelanggan (nasabah), data kualitatif yang

²³ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 147.

²⁴ Muhammad dan Dwi Suwiknyo, *Akuntansi*, 264.

diperoleh diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing jawaban dengan skala likert.

3) Kinerja *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal

Ukuran kinerja *balanced scorecard* yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan keuangan diukur menggunakan kuesioner yang meliputi proses inovasi dan proses operasi. Proses inovasi meliputi unit bisnis untuk menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses operasi yaitu proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitasnya meliputi pembuatan produk dan proses penyampaian produk ke konsumen.

4) Kinerja *balanced scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang bersumber dari faktor sumber daya manusia. Data tingkat kepuasan karyawan diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para karyawan.

Setelah diketahui index kepuasan dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala yaitu:

Sangat tidak setuju diberi skor 1

Tidak setuju diberi skor 2

Kurang setuju diberi skor 3

Setuju diberi skor 4

Sangat Setuju diberi skor 5

5) Kinerja *Sharia Maqashid Index*

Untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari pengukuran *Sharia Maqashid Index* maka dilakukan verifikasi dari model dan pembobotan sebagaimana pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Pembobotan Rasio

Konsep (Tujuan)	Rasio	Bobot Rasio (%)
Pendidikan individu	R1. Pendidikan	24
	R2. Penelitian	27
	R3. Pelatihan	26
	R4. Publikasi	23
	Total	100
Perwujudan keadilan	R5. Return yang adil	30
	R6. <i>Mudharabah</i> dan <i>Musyarakah</i>	32
	R7. Pendapatan bebas bunga	38
	Total	100
Memelihara kemaslahatan	R8. Profitabilitas	33
	R9. Zakat	30
	R10. Rasio investasi di sektor riil	37
	Total	100

Sumber: Mohammed dan Taib (2008)

Dalam melakukan analisis menggunakan pendekatan *Sharia Maqashid Index* langkah yang perlu dilakukan yaitu menentukan rasio kerja, dan menghitung kinerja berdasarkan masing-masing rasio dan melakukan pembobotan. Berikut adalah langkah yang dilakukan dalam penelitian menggunakan *Sharia Maqashid Index* :

1) Penentuan Rasio Kerja

Dalam penentuan rasio kerja didasarkan pada ketersediaan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Penelitian ini akan menggunakan sepuluh rasio yang mewakili tiga variabel untuk diuji pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember. Sepuluh rasio tersebut yaitu:²⁵

- a) Hibah pendidikan/ jumlah biaya (R1)
- b) Biaya penelitian/jumlah biaya (R2)
- c) Biaya pelatihan/jumlah biaya (R3)
- d) Biaya publikasi/jumlah biaya (R4)
- e) Laba/total pendapatan (R5)
- f) Mudharabah dan Musyarakah/ jumlah investasi (R6)
- g) Pendapatan bebas bunga/jumlah pendapatan (R7)
- h) Profitabilitas (R8)
- i) Zakat/laba (R9)
- j) Penyaluran sektor rill/jumlah penyaluran (R10)

2) Menghitung kinerja berdasarkan masing-masing rasio dan melakukan pembobotan.

Menghitung jumlah masing-masing rasio kinerja dan melakukan pembobotan pada masing-masing rasio kinerja pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember.

²⁵ Mustafa Omar Mohammed, Dzuljastri Abdul Razak, dan Fauziah Md Taib, "The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqashid Framework", (Juni, 2008), 17.

f. Keabsahan Data

Validitas data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah (valid) atau tidaknya suatu kuesioner. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur bahwa variabel yang digunakan adalah konsisten.

1) Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keshahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi dan sebaliknya bila tingkat validitasnya rendah maka instrumen tersebut kurang valid. Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apayang hendak diukur atau diinginkan serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti.²⁶

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah (valid) atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas menggunakan *pearson correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai masing-masing butir pertanyaan dengan total nilai. Kriteria yang digunakan valid atau tidak valid adalah jika korelasi antara nilai masing-masing butir pertanyaan dengan total nilai mempunyai tingkat

²⁶ Riduwan, Ardun Rusyana dan Enas, *Cara Mudah Belajar SPSS 17.0 dan Aplikasi Statistik Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2013), 194.

signifikansi dibawah 0,05 maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid. Jika korelasi nilai masing-masing butir pertanyaan dengan total nilai mempunyai tingkat signifikansi diatas 0,05 maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah dianggap baik. Reliabilitas artinya dapat dipercaya dan diandalkan. Sehingga beberapa kali diulang hasilnya akan tetap sama (konsisten).²⁷

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur bahwa variabel yang digunakan adalah konsisten. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan *One shot* atau pengukuran sekali.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan cara *one shot*, yaitu dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* $>$ 0,60. Sedangkan jika nilai *cronbach alpha* $<$ 0,60 maka data tersebut dikatakan tidak reliabel.

²⁷ Ibid., 194.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan digunakan untuk memberikan gambaran secara global tentang isi penelitian dari tiap bab, sehingga akan mempermudah dalam melakukan tinjauan terhadap isinya. Untuk lebih mudahnya, maka di bawah ini akan dikemukakan gambaran umum secara singkat dari pembahasan penelitian ini.

1. Bab I berisi pendahuluan. Bab ini merupakan dasar dalam penelitian yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.
2. Bab II berisi kajian kepustakaan. Kajian kepustakaan tersebut meliputi penelitian terdahulu dan kajian teori. Penelitian terdahulu berguna untuk melihat sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan. Sedangkan kajian teori berisi tentang teori yang terkait sehingga berguna sebagai perspektif dalam penelitian.
3. Bab III berisi penyajian dan analisis data, pada bab ini dijelaskan tentang gambaran objek penelitian sejarah PT Bank BRI Syariah Kantor Cbang Jember, struktur yang ada di dalamnya, dan produk-produk BRI Syariah. Selain berisi gambaran objek penelitian terdapat juga penyajian data dan analisis data serta pembahasan.
4. Bab IV berisi kesimpulan dan saran. Bagian ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran yang bersifat konstruktif.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, diantaranya yaitu:

1. Skripsi Chandra Wibawa Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2009 yang berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja BPRS As-Salam (Studi pada BPRS As-Salaam Pusat Cinere)”²⁸ bertujuan untuk mengidentifikasi perumusan strategi yang dilaksanakan oleh BPRS As-Salaam, mengetahui strategi-strategi yang diterapkan, dan menganalisis kinerja BPRS As-Salaam dari perspektif *balanced scorecard* (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran). Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan tipe pendekatan studi kasus. Dari hasil analisis rasio keuangan terlihat perkembangan yang signifikan. Dilihat dari perspektif pelanggan, maka kinerja BPRS As-Salaam dalam menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada secara umum tergolong baik, karena dilihat dari kuesioner rata-rata kinerja proses pelanggan berada pada skor diatas 50% yang berarti cukup tinggi kepuasan para pelanggan. Dilihat dari kinerja proses bisnis internal BPRS As-Salaam secara umum

²⁸ Chandra Wibawa, “Analisis *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja BPRS As-Salam (Studi pada BPRS As-Salaam Pusat Cinere)”, (Skripsi, Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2009).

dapat dikatakan baik, karena berdasarkan kuesioner rata-rata keseluruhan kinerja proses bisnis internal BPRS As-Salaam berada 34% keatas. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata proses kinerja pembelajaran dan pertumbuhan berada pada skor diatas 43% yang berarti para karyawan merasa cukup puas dengan akan kemampuan kerja mereka.

2. Skripsi Hanifatul Laila Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Jember tahun 2017 yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT Bank Syariah Mandiri KC Jember”²⁹ bertujuan untuk mengetahui penilaian kinerja BSM KC Jember dalam keempat perspektif *balanced scorecard* dan untuk mengetahui tingkat produktifitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja pada BSM KC Jember. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif deskriptif. Dari hasil analisis diambil kesimpulan bahwa jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, penilaiannya meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana hasil penilaian kinerja keseluruhan baik dari segi kinerjanya maupun keuangannya, keadaan Bank Syariah Mandiri KC Jember mengalami kondisi yang baik dilihat dari perspektif keuangan laba pertumbuhannya mengalami kenaikan di tahun 2016.

²⁹ Hanifatul Laila, “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT Bank Syariah Mandiri KC Jember”, (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Jember, Jember, 2017).

3. Skripsi Muhammad Wahyu Saputra Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2015 yang berjudul “Analisis Kinerja Keuangan dan Maqashid Syariah Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2011-2014”³⁰ bertujuan untuk mengetahui kondisi kinerja bank umum syariah di Indonesia ditinjau dari aspek *sharia maqashid index*, mengetahui kondisi kinerja 11 bank umum syariah di Indonesia ditinjau dari aspek profitabilitas. Metode analisis untuk mengukur kinerja profitabilitas digunakan metode *comparative performance index*. Sedangkan untuk mengukur kinerja *maqashid syariah* digunakan metode *sharia maqashid index*. Dari hasil analisis pengukuran kinerja profitabilitas bank umum syariah menggunakan CPI dengan nilai tertinggi adalah Bank Mega Syariah sebesar 82,99 sedangkan nilai CPI terendah adalah Bank Syariah Bukopin dengan nilai 33,31. Pengukuran kinerja *maqashid syariah* bank umum syariah menggunakan SMI dengan nilai tertinggi adalah Panin Bank Syariah sebesar 0,31154 sedangkan nilai SMI terendah adalah Maybank Syariah Indonesia dengan nilai 0,23495.
4. Skripsi Siti Maesaroh Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta tahun 2015 yang berjudul “Kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) Menggunakan Pendekatan Maqashid Sharia Index”³¹ bertujuan untuk mengetahui kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) dilihat dari indikator kinerja *maqashid sharia index educating individual, establishing justice*,

³⁰ Muhammad Wahyu Saputra, “Analisis Kinerja Keuangan dan Maqashid Syariah Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2011-2014”, (Skripsi, Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2015).

³¹ Siti Maesaroh, “Kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) Menggunakan Pendekatan Maqashid Sharia Index”, (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, 2015).

public interest, dan semua indikator kinerja *maqashid sharia index* pada tahun 2012-2014. Metode analisis yang digunakan adalah metode pengukuran *sharia maqashid index*. Dari hasil analisis indikator kinerja pertama *maqashid sharia index* yaitu *educating individual* mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir. Indikator kedua yaitu *establishing justice* dalam kurun waktu tiga tahun terakhir mengalami penurunan. Indikator ketiga yaitu *public interest* mengalami fluktuatif pada tiga tahun terakhir. Hasil penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) dalam tahun 2012-2014 mengalami sedikit penurunan kinerja.

Tabel 2.1 Tabel Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu

No .	Nama, Tahun, Fakultas	Judul Skripsi	Persamaan	Perbedaan
1.	Chandra Wibawa, 2009, Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja BPRS As-Salaam (Studi pada BPRS As-Salaam Pusat Cinere)	Menganalisis <i>balanced scorecard</i> pada perbankan syariah dari empat perspektif yang sama	Teknik analisis data menggunakan analisis SWOT. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis <i>time series</i> , statistik deskriptif, uji validitas, dan uji reliabilitas.
2.	Hanifatul Laila, 2017, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Jember	Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember	Menganalisis <i>balanced scorecard</i> pada perbankan syariah dari empat perspektif yang sama	Teknik analisis data menggunakan analisis kualitatif deskriptif. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis <i>time series</i> , statistik deskriptif, uji validitas, dan uji reliabilitas.
3.	Muhammad Wahyu Saputra, 2015, Fakultas	Analisis Kinerja Keuangan dan <i>Maqashid Syariah</i>	Mengukur tujuan <i>maqashid syariah</i> pada perbankan	Teknik analisis data menggunakan <i>comparative</i>

	Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2011-2014	syariah dengan <i>sharia maqashid index</i> berdasarkan metode Sekaran	<i>performance index</i> . Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis <i>time series</i> , statistik deskriptif, uji validitas, dan uji reliabilitas.
4.	Siti Maesyarah, 2015, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta	Kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) Menggunakan Pendekatan <i>Maqashid Sharia Index</i>	Mengukur tujuan <i>maqashid syariah</i> pada perbankan syariah dengan <i>sharia maqashid index</i> berdasarkan metode Sekaran	Teknik analisis data menggunakan pengukuran <i>sharia maqashid index</i> . Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis <i>time series</i> , statistik deskriptif, uji validitas, dan uji reliabilitas.

Sumber: data diolah

B. Kajian Teori

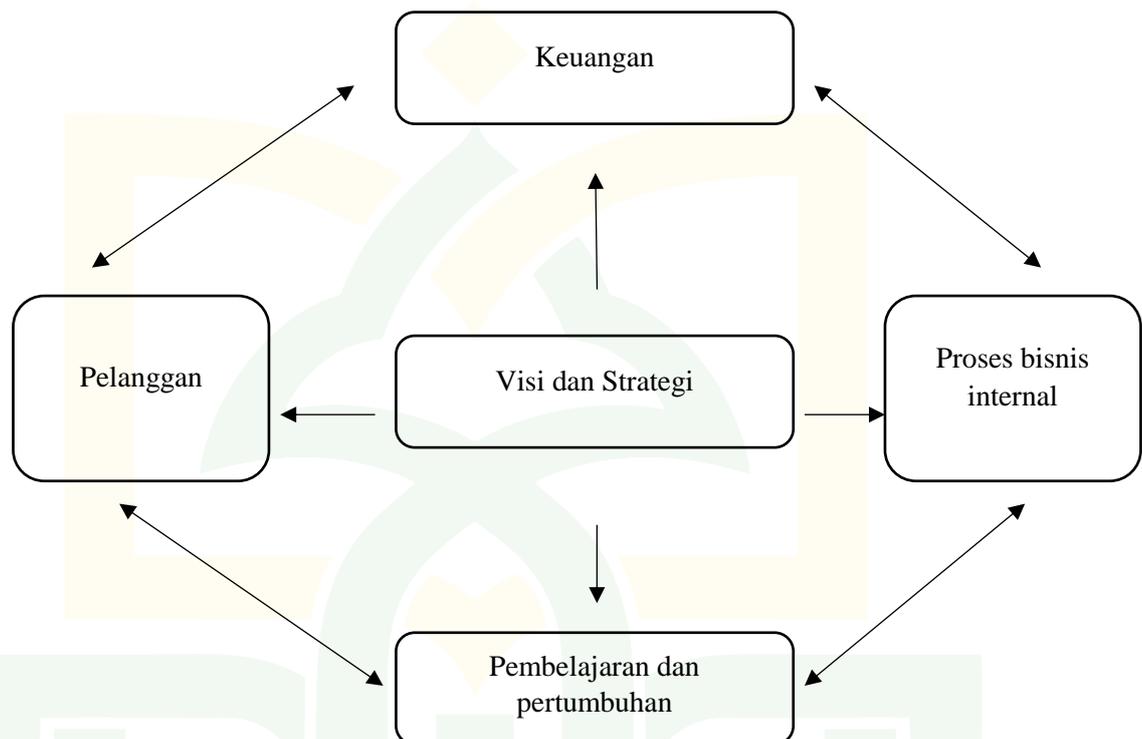
1. *Balanced Scorecard*

Pada awalnya *Balanced scorecard* digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja. Namun karena tahapan *balanced scorecard* harus dimulai dari penerjemahan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik, maka *balanced scorecard* merupakan bagian integral dari proses manajemen. *Balanced scorecard* didefinisikan oleh Atkinson sebagai: *a measurement and management system that views a business units performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, learning and growth.*³²

Balanced scorecard mendidik manajemen dan organisasi untuk memandang organisasi dari kurang lebih empat perspektif: keuangan,

³² Akdon, *Strategic Management*, 135.

pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi jangka panjang.



Gambar 2.2 *Balanced Scorecard*

Sumber: Akdon (2007)

Ada tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* terhubung dengan strategi, yaitu:

- a. *Cause and Effect Relationships*, *balanced scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang terpadu.
- b. *Performance drivers, outcomes* mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh organisasi.

- c. *Linkage to financials*, keberhasilan organisasi dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan apabila hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Namun pencapaian tujuan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.

Konsep *balanced scorecard* membagi pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan dan perspektif nonkeuangan. *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling menyeimbangkan antara satu dengan yang lainnya guna memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan.

Keempat perspektif *balanced scorecard* memberikan manfaat:³³

- 1) Perspektif keuangan akan memberikan informasi tentang perbaikan-perbaikan yang tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur dan perkembangan organisasi.
- 2) Perspektif pelanggan akan memberikan informasi tentang strategi peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus and customer satisfaction*.
- 3) Perspektif bisnis internal, memberikan informasi tentang proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan suatu organisasi.

³³ Akdon, *Strategic Management*, 137.

Juga untuk mengetahui apakah produk atau jasa sesuai dengan spesifikasi masyarakat atau pelanggan.

- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, memberikan informasi tentang kesenjangan antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Balanced scorecard menyajikan suatu kerangka yang menyajikan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikan tolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan mendatang.

a) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Walaupun menitikberatkan pada proses kerja, metode *balanced scorecard* tetap melihat kinerja keuangan sebagai parameter penting dalam pengukuran kinerja. Selain angka keuangan yang dicapai, pada perspektif keuangan, pengukuran juga harus melihat faktor risiko dan biaya operasional dibandingkan dengan imbal hasil yang dicapai.³⁴

Pada penelitian ini perspektif keuangan dapat diukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan sebagai berikut:

(1) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan tingkat efektifitas yang dicapai melalui usaha operasional bank. Rasio

³⁴ Ikatan Bankir Indonesia, *Strategi Manajemen Risiko Bank* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016), 125

yang digunakan adalah *Return on Asset* (ROA). ROA adalah gambaran produktivitas bank dalam mengelola dana sehingga menghasilkan keuntungan.³⁵

(2) Rasio Biaya

Rasio biaya adalah rasio yang menunjukkan tingkat efisiensi kinerja operasional bank. Rasio biaya (BOPO) merupakan perbandingan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional.³⁶

(3) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah ukuran kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio yang digunakan adalah *Financial to Deposit Ratio* (FDR) yang menunjukkan kesehatan bank dalam memberikan pembiayaan.³⁷

b) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Kepuasan pelanggan merupakan *leading indicator* pencapaian kinerja bank. Apabila kinerja pada kategori ini tidak baik, artinya pelanggan tidak merasa memperoleh pelayanan yang baik, mereka akan berpaling pada pesaing, dan hal ini akan mengganggu pencapaian kinerja bank.³⁸ Dalam perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut bersaing. Segmen pasar merupakan sumber yang akan

³⁵ Muhammad dan Dwi Suwiknyo, *Akuntansi Perbankan Syariah* (Yogyakarta: Trust Media, 2009), 263.

³⁶ *Ibid.*, 264.

³⁷ Muhamad, *Manajemen Dana Bank Syariah* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 253.

³⁸ Ikatan Bankir Indonesia, *Strategi*, 126

menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Perspektif ini memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Dalam perspektif ini digunakan tolok ukur sebagai berikut:

- (1) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- (2) Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
- (3) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Business Internal Perspective*)

Perspektif proses bisnis mengukur kinerja proses bisnis internal untuk mencapai tujuan dari unit kerja. Apabila unit kerja melakukan proses bisnis dengan benar, tentunya akan menghasilkan produk dan jasa sesuai dengan harapan pelanggan. Pengukuran kinerja harus menggunakan parameter yang benar-benar mencerminkan proses yang benar dari suatu unit kerja dalam upaya mencapai target yang ingin dicapai.³⁹

- (1) Proses inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan perbankan guna memenuhi kebutuhan masyarakat

³⁹ Ibid., 126.

terutama nasabah yang akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

(2) Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah mulai dari penerimaan order dari nasabah, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada nasabah.

d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Perspektif ini melihat upaya unit kerja melakukan pelatihan bagi pegawai, dan mengembangkan budaya kerja perusahaan. Dalam organisasi pembelajar, sumber daya manusia merupakan aset utama. Dalam zaman sistem teknologi informasi yang berkembang pesat, proses pembelajaran harus terus dilakukan.⁴⁰ Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan pada penelitian ini yaitu:

- (1) Tingkat produktivitas karyawan, digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu.
- (2) Tingkat persentase pelatihan karyawan, digunakan untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga

⁴⁰ Ibid., 126.

karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

- (3) Tingkat kepuasan karyawan, digunakan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat persentase pelatihan karyawan yang terampil.

2. *Maqashid Syariah*

Secara bahasa, *maqashid syariah* berarti tujuan hukum syariat. Syekh Muhammad Abu Zahrah dalam kitabnya *Ushul Fiqh* merumuskan tiga tujuan kehadiran hukum Islam:⁴¹

- a. Membina setiap individu agar menjadi sumber kebaikan bagi orang lain, tidak menjadi sumber keburukan bagi orang lain. Untuk mencapainya adalah melalui ibadah yang telah disyariatkan seperti shalat, puasa, dan haji. Melalui shalat seorang mukmin akan menyayangi yang lain dan tidak berlaku zalim dan keji. Demikian juga ibadah haji mengandung ajaran yang jelas tentang aturan berkumpul, hal yang sama juga terdapat pada ibadah zakat yang memiliki ajaran tolong-menolong antara orang kaya dan orang fakir.
- b. Menegakkan keadilan dalam masyarakat baik sesama muslim maupun nonmuslim. Konsep keadilan dalam Islam menurut Abu Zahrah adalah menempatkan manusia pada posisi yang sama di depan hukum. Maka tidak ada keistimewaan antara si kaya dan si miskin.

⁴¹ Sapiudin Shidiq, *Ushul Fiqh* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup, 2011), 223.

- c. Merealisasikan kemaslahatan. Tujuan ketiga ini merupakan tujuan puncak yang melekat pada hukum Islam secara keseluruhan. Maka tidak ada syariat yang berdasarkan kepada Al-Quran dan hadits kecuali di dalamnya terdapat kemaslahatan yang hakiki dan berlaku secara umum.

3. *Sharia Maqashid Index (SMI)*

Sharia maqashid index (SMI) merupakan metode pengukuran kinerja perbankan syariah yang dikembangkan oleh Mustafa Omar Mohammed, Dzuljastri Abdul Razak dan Fauziah Md Taib dalam penelitian mereka yang berjudul “*The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqashid Framework*” telah dirumuskan evaluasi kinerja untuk perbankan syariah yang mengacu pada konsep *maqashid syariah*. Pengembangan SMI didasari oleh ketidaksesuaian penggunaan indikator kinerja konvensional di perbankan syariah. Ketidaksesuaian tersebut disebabkan oleh berbedanya tujuan antara indikator konvensional yang mentikberatkan hanya pada pengukuran keuangan, sedangkan tujuan perbankan syariah bersifat multidimensional.⁴²

Variabel yang digunakan mengacu pada teori *maqashid syariah* oleh Abu Zahrah sebagaimana dikutip oleh Mohammed dan Taib yang mencakup pendidikan individu (*tahdhib al-fardh*), perwujudan keadilan (*iqamah al-‘adl*), dan memelihara kemaslahatan (*jalb al-maslahah*).

⁴² Mustafa Omar Mohammed, Dzuljastri Abdul Razak, dan Fauziah MD Taib, “The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqashid Framework”, (Juni, 2008), 5.

Melalui konsep Sekaran, ketiga tujuan tersebut diterjemahkan ke dalam dimensi lalu di klasifikasikan menjadi beberapa rasio.⁴³

Ketiga *maqashid* tersebut dapat ditransformasikan ke dalam 10 rasio. Kesepuluh rasio kemudian ditransformasikan ke dalam 3 rasio kinerja. Pendidikan individu adalah *maqashid* pertama yang berarti pengembangan pengetahuan dan keahlian individu sehingga nilai-nilai spiritual meningkat. Perbankan syariah harus merancang program pendidikan dan pelatihan dengan nilai-nilai moral supaya mereka bisa meningkatkan pengetahuan dan keahlian para karyawannya. Bank juga harus menyediakan informasi kepada para *stakeholder* bahwa produk-produk yang ditawarkan telah sesuai dengan prinsip syariah. Rasio dalam *maqashid* pertama adalah bantuan pendidikan, penelitian, pelatihan dan publikasi. *Maqashid* kedua adalah perwujudan keadilan, perbankan syariah harus memastikan kejujuran dan keadilan dalam setiap transaksi dan aktivitas bisnis yang tercakup dalam produk, harga, dan ketentuan kontrak. Selain itu seluruh kontrak (akad) harus bebas dari unsur ketidakadilan seperti *maysir*, *gharar*, dan *riba*. Rasio di tujuan kedua ini adalah rasio *return* yang adil, porsi pembiayaan dengan skema *mudharabah* dan *musyarakah* (fungsi bagi hasil) serta rasio pendapatan bebas bunga. *Maqashid* yang ketiga adalah kepentingan masyarakat, dalam hal ini bank harus mengembangkan proyek-proyek investasi dan pelayanan sosial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini

⁴³ Ibid., 4.

bisa dilihat dari rasio zakat yang dikeluarkan oleh bank dan investasi di sektor riil. Rasio di *maqashid* ketiga ini adalah *profitabilitas*, zakat, dan rasio investasi di sektor riil.

Tabel 2.3 Rasio Kinerja *Sharia Maqashid Index*

Konsep (Tujuan)	Elemen	Rasio Kinerja
Pendidikan individu	E1. Bantuan Pendidikan	R1. Bantuan pendidikan/total beban
	E2. Penelitian	R2. Beban Penelitian/total beban
	E3. Pelatihan	R3. Beban pelatihan/total beban
	E4. Publikasi	R4. Beban promosi/total beban
Perwujudan keadilan	E5. Return yang adil	R5. Laba/ total pendapatan
	E6. Fungsi distribusi	R6. Pembiayaan mudharabah & musyarakah/total pembiayaan
	E7. Produk bebas bunga	R7. Pendapatan bebas bunga/total pendapatan
Kepentingan masyarakat	E8. Rasio laba	R8. Laba bersih/total aset
	E9. Pendapatan individu	R9. Zakat yang dibayarkan/aset bersih
	E10. Rasio investasi di sektor riil	R10. Investasi sektor riil/total investasi

Sumber: Mohammed dan Taib (2008)



BAB III

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

Objek dalam penyusunan skripsi ini adalah PT. Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember. Kemudian untuk mendapatkan gambaran lengkap mengenai objek penelitian ini dapat dikemukakan secara sistematis sebagai berikut.

1. Sejarah Berdirinya PT. Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember

PT. Bank BRISyariah resmi beroperasi berdasarkan izin dari Bank Indonesia pada tanggal 16 oktober 2008 melalui surat No. 10/67/KEP.GBI/DpG/2008. Pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRISyariah secara resmi beroperasi berdasarkan prinsip syariah Islam. Sejak saat ini, tanggal 17 November ditetapkan sebagai hari ulang tahun PT. Bank BRISyariah.

Sejarah BRISyariah berawal pada tanggal 19 Desember 2007 saat PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk., mengakuisisi Bank Jasa Arta. Setelah mendapat izin dari Bank Indonesia pada tanggal 16 Oktober 2008 melalui surat No. 10/67/KEP.GBI/DpG/2008, PT. Bank BRISyariah kemudian secara resmi menjalankan kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah pada tanggal 17 November 2008. Setelah sebelumnya sempat menjalankan kegiatan usaha bank secara konvensional.

Nama BRISyariah dipilih untuk menggambarkan secara langsung hubungan Bank dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk., yang

merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia. BRISyariah merupakan anak perusahaan dari Bank Rakyat Indonesia yang akan melayani kebutuhan perbankan masyarakat Indonesia dengan menggunakan prinsip-prinsip syariah.

Kegiatan usaha BRISyariah semakin kokoh setelah ditandatangani Akta Pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk., untuk melebur ke dalam PT. Bank BRISyariah (proses *spin off*). Penandatanganan akta pemisahan tersebut dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama Bank Rakyat Indonesia dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama BRISyariah, sebagaimana akta pemisahan No. 27 tanggal 19 Desember 2008 dibuat di hadapan notaris Fathiah Helmi, SH. di Jakarta. Peleburan Unit Usaha Syariah bank Rakyat Indonesia ke dalam BRISyariah ini berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan yang bernilai strategis ini sebagai bentuk dukungan nyata induk perusahaan kepada kegiatan operasional BRISyariah.⁴⁴

Sebagai bagian dari keluarga besar Bank Rakyat Indonesia, BRISyariah mendapat dukungan penuh dari Bank Rakyat Indonesia sebagai pemegang saham sebagaimana tercermin dari penambahan modal disetor yang dilakukan sebanyak dua kali di tahun 2008, sehingga saat ini BRISyariah menjadi salah satu bank syariah dengan struktur permodalan yang kuat.

⁴⁴ Dokumentasi, Sejarah Berdirinya BRISyariah, Jember, 4 April 2018.

Sedangkan untuk BRISyariah Kantor Cabang Jember diresmikan pada tanggal 1 Oktober 2012, kemudian semakin berkembang dan memperluas wilayah outlet layanan mikro meliputi wilayah Ambulu dan Tanggul. Layanan untuk wilayah Ambulu dan Tanggul tersebut mulai beroperasi terhitung mulai tanggal 1 April 2013 dan *survive* hingga sekarang.⁴⁵

2. Visi dan Misi PT. Bank BRISyariah⁴⁶

a. Visi BRISyariah

Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

b. Misi BRISyariah

- 1) Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah.
- 2) Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
- 3) Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun.
- 4) Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran.

⁴⁵ Dokumentasi, Sejarah Berdirinya BRISyariah Kantor Cabang Jember, Jember, 4 April 2018.

⁴⁶ Dokumentasi, Visi dan Misi BRISyariah, Jember, 4 April 2018.

3. Motto PT. Bank BRISyariah

BRISyariah mempunyai motto yang berbunyi “Bersama Wujudkan Harapan Bersama” sebagai perwujudan dari visi dan misi BRISyariah sendiri yang mempunyai arti bahwa BRISyariah ingin menjelaskan bahwa seluruh *stakeholder* BRISyariah baik internal (seluruh karyawan) maupun eksternal (nasabah) merupakan instrumen yang penting dalam rangka mewujudkan seluruh harapan *stakeholder*.⁴⁷

4. Nilai-nilai Budaya Kerja Bank BRISyariah *PASTI OKE*⁴⁸

Profesional: Kesungguhan dalam melakukan tugas sesuai dengan standar teknis dan etika yang telah ditentukan.

Antusias: Semangat atau dorongan untuk berperan aktif dan mendalam pada setiap aktifitas kerja.

Penghargaan terhadap SDM: menempatkan dan menghargai karyawan sebagai modal utama perusahaan dengan menjalankan upaya-upaya yang optimal sejak perencanaan, perekrutan, pengembangan dan pemberdayaan SDM yang berkualitas serta memperlakukannya baik sebagai individu maupun kelompok berdasarkan saling percaya, terbuka, adil dan menghargai.

Tawakkal: Optimisme yang diawali dengan doa dan dimanifestasikan melalui upaya yang sungguh-sungguh serta diakhiri dengan keikhlasan atas hasil yang dicapai.

⁴⁷ Dokumentasi, Motto BRISyariah, Jember, 4 April 2018.

⁴⁸ Dokumentasi, Nilai-nilai Budaya BRISyariah

Integritas: Kesesuaian antara kata dan perbuatan dalam menerapkan etika kerja, nilai-nilai, kebijakan dan peraturan organisasi secara konsisten sehingga dapat dipercaya juga senantiasa memegang teguh etika profesi dan bisnis, meskipun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya.

Berorientasi bisnis: Tanggap terhadap perubahan dan peluang, selalu berpikir dan berbuat untuk menghasilkan nilai tambah dalam pekerjaannya.

Kepuasan pelanggan: memiliki keasadaran sikap serta tindakan yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan eksternal dan internal di lingkungan perusahaan.

5. Tujuan Perusahaan Bank BRISyariah

BRISyariah merupakan bank yang terbilang baru, bank yang mulai beroperasi pada tahun 2009 ini terus melakukan berbagai persiapan dan pembenahan dalam rangka membangun fondasi yang kokoh untuk menunjang pertumbuhan bank. Untuk mengembangkan pelayanan jaringan BRISyariah mengembangkan layanan penjualan melalui sinergi dengan Bank Rakyat Indonesia dalam bentuk Unit Pelayanan Syariah (UPS) atau Unit Mikro untuk melayani sektor UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah).⁴⁹

BRISyariah juga akan mempersiapkan peluncuran produk baru baik pendanaan maupun pembiayaan, yang akan difokuskan pada segmen

⁴⁹ Dokumentasi, Tujuan Perusahaan, Jember, 4 April 2018.

UMKM dan Konsumer sesuai dengan visinya menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah, untuk kehidupan lebih bermakna.

Keseluruhan inisiatif ini tentunya tidak akan berhasil dilaksanakan tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal. Selain menggiatkan program rekrutmen untuk mengisi posisi lowong, BRISyariah juga akan menyelenggarakan berbagai pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja.

Hal lain yang tidak kalah penting dilakukan BRISyariah adalah memperkuat sistem teknologi informasi untuk mendukung kegiatan operasional bank sehari-hari. Bank akan mengimplementasikan *Core Banking System* dan mengembangkan berbagai sistem teknologi informasi dan sistem pembayaran yang handal guna memberikan layanan prima bagi nasabah.

6. Produk Bank BRISyariah KC Jember⁵⁰

a. Giro BRISyariah iB

Giro BRISyariah iB adalah simpanan untuk kemudahan berbisnis dengan pengelolaan dana berdasarkan prinsip titipan (*wadi'ah yad dhamanah*) yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek atau bilyet giro.

⁵⁰ Dokumentasi, Produk-produk BRISyariah, Jember, 4 April 2018.

b. Tabungan Faedah BRISyariah iB

Tabungan Faedah, atau lebih dikenal dengan Fasilitas Serba Mudah ini memberikan kemudahan bagi nasabah yang ingin membuka rekening di BRISyariah sebagai berikut:

- 1) Gratis biaya administrasi bulanan tabungan,
- 2) Gratis biaya tarik tunai di mesin ATM bersama dan Prima,
- 3) Gratis biaya cek saldo di mesin ATM bersama dan Prima,
- 4) Gratis biaya transfer di mesin ATM bersama dan Prima,
- 5) Gratis biaya bulanan kartu ATM,
- 6) Saldo awal Rp 100.000,-.

c. Tabungan Impian BRISyariah iB

Tabungan Impian BRISyariah iB adalah tabungan berjangka dari BRISyariah dengan prinsip bagi hasil yang dirancang untuk mewujudkan impian nasabah dengan terencana.

Tabungan Impian BRISyariah iB memberikan ketenangan serta kenyamanan yang penuh nilai kebaikan serta lebih berkah karena pengelolaan dana sesuai dengan syariah serta dilindungi asuransi.

d. Tabungan Haji BRISyariah iB

Tabungan Haji BRISyariah iB merupakan produk simpanan dari BRISyariah untuk calon jemaah haji dalam memenuhi kebutuhan setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) dengan prinsip bagi hasil.

e. Simpanan Pelajar (SimPel) BRISyariah iB

Simpel iB (Simpanan Pelajar iB) adalah tabungan untuk siswa yang diterbitkan dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik untuk mendorong budaya menabung sejak dini, dengan setoran awal minimal Rp 1000,- dan setoran selanjutnya minimal Rp 1000,-. Selain itu dapat juga diberikan fasilitas kartu ATM dengan biaya pembuatan hanya Rp 5.000,-.

f. Deposito BRISyariah iB

Deposito BRISyariah iB adalah salah satu jenis simpanan yang dikelola berdasarkan prinsip bagi hasil sehingga anda tidak perlu khawatir akan pengelolaan dana. Hasil investasi tidak hanya menguntungkan, tetapi juga akan membawa berkah. Terdapat fasilitas ARO (*Automatic Roll Over*) dan akan menerima bilyet deposito.⁵¹

g. Unit Mikro BRISyariah iB

Unit Mikro BRISyariah iB ini merupakan salah satu produk pembiayaan BRISyariah yang menawarkan pembiayaan skala mikro sebagai berikut:

- 1) Mikro 25iB (5-25 juta) dengan tenor 6-36 bulan.
- 2) Mikro 75iB (25-75 juta) dengan tenor 6-36 bulan.
- 3) Mikro 500iB (75-500 juta) dengan tenor 6-36 bulan, 6-48 bulan, dan 6-60 bulan.

⁵¹ Dokumentasi, Produk-produk BRISyariah, Jember, 4 April 2018.

h. KPR BRISyariah iB

Pembiayaan kepemilikan rumah kepada perorangan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan akan hunian seperti rumah, apartemen, ruko, tanah kavling, pembangunan serta renovasi dengan menggunakan prinsip jual beli (*murabahah*) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan dibayar setiap bulan. Keuntungan KPR BRISyariah iB ialah persyaratan yang mudah, proses cepat, dan jangka waktu hingga 15 tahun.

i. KKB BRISyariah iB

Pembiayaan kepemilikan kendaraan bermotor dari BRISyariah kepada nasabah perorangan untuk memenuhi kebutuhan akan kendaraan dengan menggunakan prinsip jual beli (*murabahah*) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan di bayar setiap bulan.

j. *Cash Management System*

Cash Management System (CMS) BRISyariah adalah layanan manajemen keuangan yang ditujukan untuk membantu nasabah institusi BRISyariah dalam melakukan aktifitas pengelolaan keuangan secara langsung, *real time online*, kapanpun, dimanapun melalui aplikasi berbasis *web* tanpa harus tergantung kepada jam operasional bank.

CMS BRISyariah kan memudahkan anda untuk melakukan berbagai jenis transaksi keuangan perusahaan anda secara elektronik langsung dari lokasi anda dengan didukung oleh kehandalan dan kenyamanan jaringan sistem perbankan elektronik BRISyariah.

k. Internet Banking BRISyariah

Internet Banking BRISyariah adalah fasilitas layanan transaksi perbankan melalui jaringan internet yang dapat diakses selama 24 jam, kapan dan dimana pun nasabah berada menggunakan *Personal Computer, laptop, notebook* atau *PDA*.

Internet banking BRISyariah memberikan kemudahan, kepraktisan, keamanan serta kenyamanan bagi nasabah dalam melakukan transaksi secara *online*. Dengan layanan *Internet Banking*, transaksi dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja, selama terdapat koneksi jaringan internet.

1. SMS BRISyariah 3388

Adapun fasilitas lainnya yang disediakan oleh BRISyariah cabang Jember, yaitu dengan menggunakan via operator selular adalah SMS BRISyariah dengan beberapa keunggulan yaitu sebagai berikut:

1) Mudah dan fleksibel

Transaksi perbankan dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja, tidak tergantung dengan jam operasional bank dan dapat diakses 24 jam.

2) Lebih efisien

Tidak dikenakan biaya transaksi layanan (hanya dikenakan tarif SMS dari operator). Semua transaksi melalui SMS BRISyariah secara *real time* dan *online*.

m. *Remittance* BRISyariah

Kini siapapun bisa melakukan pengiriman uang tunai ke Indonesia dengan mudah. BRISyariah menyediakan fasilitas transfer tanpa perlu memiliki rekening di bank untuk dapat menerima kiriman uang. Cukup gunakan telepon seluler dan anda dapat bertransaksi dengan mudah, cepat, dan aman.

n. *Call* BRISyariah 500-789

Layanan *call centre* BRISyariah merupakan layanan yang memberikan kemudahan bagi nasabah untuk menghubungi Bank BRISyariah melalui telepon. Cukup dengan menghubungi 500-789 yang dapat diakses dari seluruh tempat di Indonesia kapanpun dan dimanapun anda berada tanpa harus datang ke bank.

7. Letak geografis BRISyariah Kantor Cabang Jember

Penelitian ini dilakukan di Bank BRISyariah kantor Cabang Jember yang beralamatkan di Jalan Trunojoyo Nomor 101, Kelurahan Kepatihan, Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember.⁵²

⁵² Dokumentasi, Letak Geografis BRISyariah Jember, Jember, 4 April 2018.

Web: www.brisyariah.co.id

Telp: (0331) 482 418

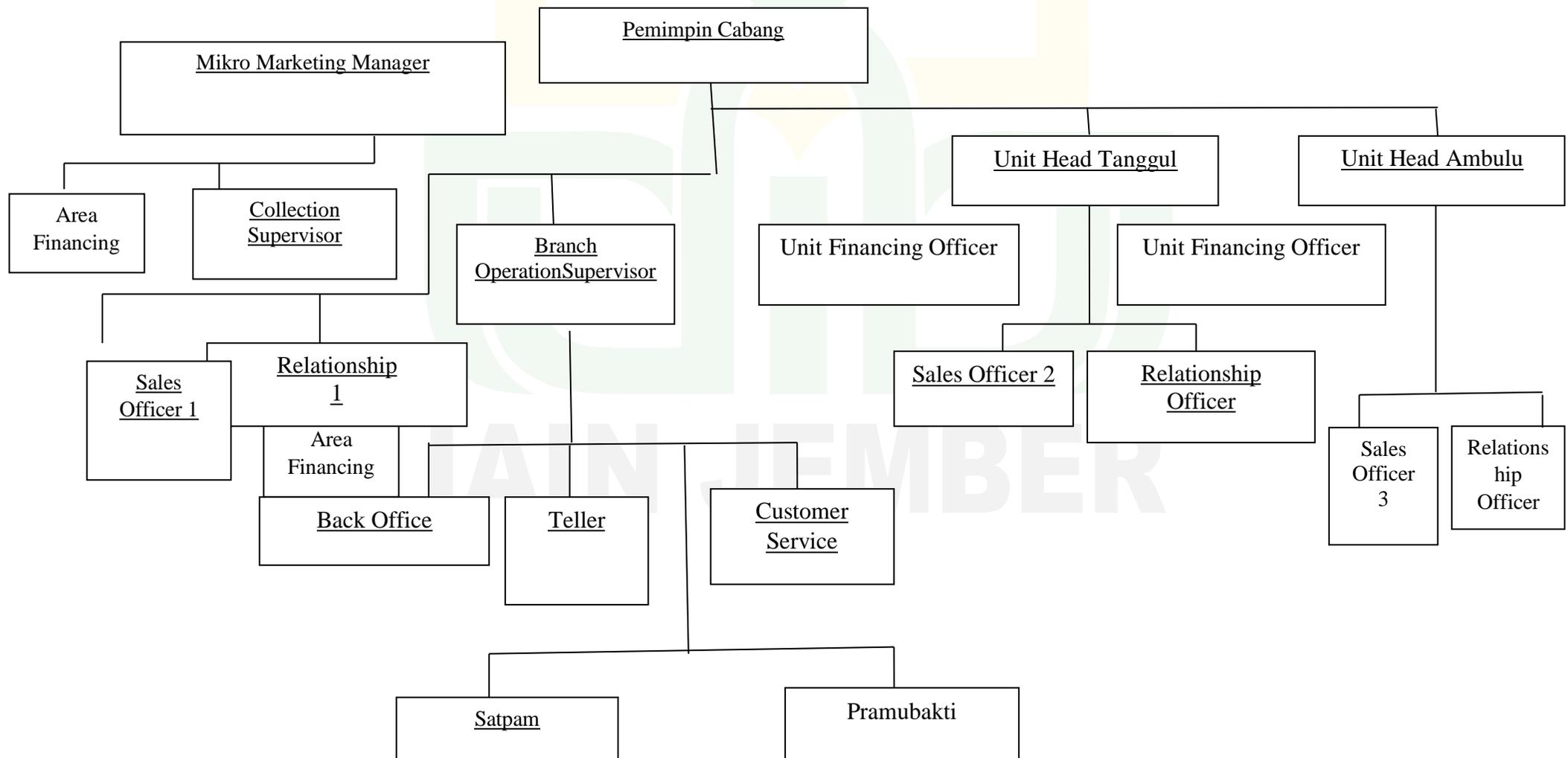
Fax: (0331) 482 466.

8. Legalitas hukum perusahaan Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember

Berdasarkan legalitas Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar dan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (PT), menyatakan sejak 18 Oktober 2012 PT Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember resmi berdiri dengan nomor TDP.1307.1.64.01170 dan NPWP 01.105.094.5.626.000.



9. Struktur Organisasi PT. BRI Syariah KC Jember.



Sumber: Dokumentasi BRISyariah KC Jember

Penjelasan dari Struktur Organisasi BRI Syariah Kantor Cabang Jember

Tabel 3.1 Keterangan jabatan dari struktur organisasi

No	Jabatan	Nama
1	Pimpinan Cabang	Rono Satriyo
2	Mikro Marketing Manajer	Dwi Ismanto
3	Unit Head Tanggul	Muhammad Romdani
4	Unit Head Ambulu	Bachtiar Efendy
5	Unit Head Jember	(masih belum ada)
6	Area Financing Officer	Agus Handoyo
7	Collection Supervisor	Pambudi Sundwiharjo
8	Account Officer	1. Ratih Parahita 2. Moemin Riyadi
9	Unit Financing Officer	Harianto Tri W.
10	Sales Officer 1	1. Dwi Nugroho 2. Ismail Husen 3. Dwi Sasi Agustini
11	Relationship Office 1	Yulliyanto Eko
12	Branch Operation Supervisor	Alex Ari Gustopo
13	Sales Officer 2	1.Rio Maulana 2.Imam Habibi 3. Febriana Andina Rachmi
14	Relationship Office 2	Dedy Maulana
15	Sales Officer 3	1.Buyung Yansismi 2.Ahmad Zainuddin
16	Relationship Officer 3	Andri Firmansyah
17	Back Office	Riska Ayu P.
18	Teller	Olivia Eka Candra
19	Customer Service	Dita Senja Aristania
20	Satpam	1.Joko Sulistiono 2.Joko Yudiono 3.Zainul Ulum
21	Pramubakti	Syamsul Anwar

Sumber: Dokumentasi BRISyariah KC Jember

10. *Job Description*⁵³

a) Pimpinan Cabang

1) Tujuan jabatan

Memimpin, mengelola, mengawasi atau mengendalikan, mengembangkan kegiatan dan mendayagunakan sarana organisasi cabang untuk mencapai tingkat serta volume aktifitas pemasaran, operasional dan layanan kantor cabang yang efektif dan efisien sesuai dengan terget yang telah ditetapkan.

2) Tanggung jawab utama

- a) Memastikan tercapainya target bisnis cabang yang telah ditetapkan meliputi: pendanaan, pembiayaan, *fee based income*, dan laba bersih baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- b) Memasarkan produk *bancassurance* (produk asuransi yang dipasarkan oleh bank) produk investasi dan jasa non-bank lainnya.
- c) Memastikan terlaksananya standar layanan nasabah di kantor cabang.
- d) Memberikan layanan khusus dalam setiap interaksi dengan nasabah prioritas.
- e) Memastikan pelaporan (*intern* dan *ekstern*) dilakukan secara akurat dan tepat waktu.

⁵³ Dokumentasi, *Job Description* BRISyariah Kantor Cabang Jember, Jember, 4 April 2018.

- f) Memastikan kelengkapan, kerapian dan keamanan dari dokumentasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- g) Memastikan tindak lanjut hasil audit *intern* dan *ekstern*.
- h) Melakukan analisa SWOT secara berkala untuk mengetahui posisi kantor cabang terhadap posisi pesaing di wilayah kerja setempat.

b) *Micro Marketing Manager*

1) Tanggung jawab

- (a) Bertanggung jawab terhadap strategi pemasaran yang telah disusun.
- (b) Bertanggung jawab atas efisiensi dan efektifitas kerja di departemen marketing.
- (c) Bertanggung jawab dalam membina hubungan baik dengan nasabah.
- (d) Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugasnya kepada direktur operaional.
- (e) Bertanggung jawab atas konsistensi pelaksanaan prosedur yang berlaku di bagian marketing dan melakukan analisa atas efisiensi prosedur tersebut.
- (f) Bertanggung jawab atas kedisiplinan kerja bawahan sesuai dengan ketentuan perusahaan yang berlaku.

2) Tugas *Micro Marketing Manager*

- (a) Memimpin seluruh jajaran departemen marketing sehingga tercipta tingkat efisiensi, efektifitas, dan produktifitas setinggi mungkin.
- (b) Menciptakan, menumbuhkan, dan memelihara kerja sama yang baik dengan konsumen.
- (c) Menanggapi permasalahan terkait keluhan nasabah jika tidak mampu ditangani oleh bawahan.
- (d) Mengesahkan prosedur dan instruksi kerja di departemen marketing.
- (e) Melakukan pengendalian terhadap rencana-rencana yang sudah disusun untuk menjamin bahwa sasaran yang ditetapkan dapat terwujud.
- (f) Melakukan analisa perilaku nasabah sebagai dasar dalam menentukan kebijakan pemasaran.
- (g) Melakukan analisa Peraturan Pemerintah berkenaan dengan tata niaga kertas sebagai dasar dalam menentukan kebijakan pemasaran.
- (h) Melakukan penilaian karya kepada kepala bagian marketing.
- (i) Memantau potensi bawahan untuk dilakukan pembinaan sehingga menjadi lebih baik.
- (j) Melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh atasan sehubungan dengan fungsi di departemen marketing.

c) *Unit Head*

1) Tugas dan tanggung jawab

- (a) Bertugas memimpin sebuah *outlet* nasabah dalam lingkup cabang baik Ambulu maupun Tanggul.
- (b) Bertanggung jawab terhadap portofolio *Outlet Micro Syariah* dengan target nasabah dari sektor usaha kecil mikro (UKM) di area sekitar outlet.
- (c) Bertanggung jawab terhadap pengambilan dan rekomendasi keputusan kredit.
- (d) Memonitor dan mensupervisi *team marketing* dan *relationship officer* dalam pengajuan aplikasi, pencapaian target, hubungan dengan nasabah serta kelancaran pembayaran angsuran nasabah.
- (e) Membangun jaringan bersama komunitas setempat terhadap perusahaan atau bank.

d) *Account Officer*

1) Tugas dan tanggung jawab

- (a) Mengelola pembayaran dan penerimaan dengan baik.
- (b) Bertanggung jawab untuk mengawasi akun yang dikelola di bank.
- (c) Melakukan analisa laporan keuangan pada saat ini dan tahun sebelumnya serta memperbaiki kelemahannya.

(d) Memastikan semua tagihan dilakukan dengan pembayarannya dengan benar dan sesuai prosedur pencegahan penyimpangan transaksi.

(e) Mendukung semua aktifitas audit bank.

(f) Mendelegasikan tugas dan pekerjaan kepada staff yang dilakukan dengan jelas.

(g) Melihat dan melakukan *review* atas laporan mingguan dan bulanan.

(h) Memiliki kemampuan presentasi yang baik.

e) *Area Financing Officer*

1) Tujuan jabatan

Bertanggung jawab untuk mengarahkan penanggulangan berbagai jenis risiko finansial (*financial risk management*) yang dihadapi bank, melakukan koordinasi aktifitas di Direktorat Keuangan, mengkoordinasi aktifitas sinergi untuk mencapai hasil bisnis yang optimal dari pelaksanaan seluruh usaha bank.

2) Tanggung jawab utama

(a) Mengkoordinir perumusan strategi jangka panjang sebagai dasar perumusan Rencana Kerja dan Anggaran Bank dengan bekerja sama dengan direksi lainnya.

(b) Memberlakukan langkah-langkah yang dapat mengurangi dan menanggulangi berbagai jenis risiko finansial yang dapat

dihadapi oleh bank dengan berkoordinasi dengan direksi lainnya.

- (c) Memastikan agar seluruh unit usaha dan wilayah kerja bank mematuhi aturan dan standar operasional prosedur (SOP) keuangan yang berlaku untuk masing-masing fungsi sesuai dengan rencana yang telah disetujui (*bussiness units oversight*).
- (d) Membangun sinergi dan berusaha mencapai hasil bisnis yang optimal dari pelaksanaan seluruh usaha bank.
- (e) Memastikan ketersediaan dana operasional yang dibutuhkan oleh bank untuk kegiatan operasional sehari-hari, dengan melakukan koordinasi erat dengan para nasabah dan usaha-usaha nasabah.
- (f) Memastikan konsolidasi keuangan yang akurat dan tepat waktu untuk keperluan pelaporan kepada pimpinan cabang.

f) *Branch Operation Supervisor*

1) Tujuan jabatan

Bertanggung jawab atas pencapaian dan kinerja kantor cabang dengan melakukan perencanaan, monitoring dan evaluasi fungsi dan pencapaian *sales, covering area* dan pengelolaan *customer* untuk memenuhi target yang ditetapkan bank.

2) Tanggung jawab utama

- (a) Merencanakan langkah srategis cabang, mengatur penjadwalan kunjungan dan target *sales* untuk pencapaian target secara maksimal.
- (b) Memonitor dan mengevaluasi pencapaian target nasabah secara berkelanjutan.
- (c) Memantau tugas penagihan nasabah dan tempo pembayarannya.
- (d) Memonitor dan mengevaluasi lapangan dan kompetitor untuk melihat keadaan nasabah dengan apa yang terjadi di lapangan.
- (e) Menjalankan tugas-tugas terkait lainnya dalam upaya pencapaian misi bank kepada nasabah.

g) *Sales Officer*

1) Tugas dan tanggung jawab

Tugas sales officer adalah mencari nasabah baru (*new customer*), menjalin hubungan baik dengan nasabah lama (*old customer*) ataupun dengan nasabah yang masih berjalan(*existing customer*), menjalin hubungan baik dengan developer, baik itu *developer* yang sudah bekerja sama dengan Bank BRISyariah ataupun *developer* yang belum bekerja ama dengan Bank BRISyariah, termasuk pula menjalin kerjasama dengan divisi lain di Bank BRISyariah, termasuk didalamnya bagian *funding*

(termasuk cabang), kredit modal kerja, kredit mikro ataupun kartu kredit.

h) *Back Office*

1) Tujuan jabatan

Bagian *back office* yaitu area kerja pada bank yang kegiatannya antara lain: membukukan setoran serta mengkreditkan, bagian ini dapat berada di gedung lain dengan kegiatan penerimaan (pembayaran) angsuran penyatuan atau benda lain yang akan dikirimkan ke bank penerbit, laporan rekening nasabah, aktivitas bank, dan lain-lain.

2) Tanggung jawab utama

a. *Domestic and Clearing*

- 1) Melaksanakan transaksi transfer keluar dan masuk sesuai dengan ketentuan dan SOP yang berlaku.
- 2) Melaksanakan transaksi kliring keluar dan masuk sesuai dengan ketentuan dan SOP yang berlaku.
- 3) Melaksanakan transaksi inkaso keluar dan masuk sesuai dengan ketentuan SOP yang berlaku.
- 4) Melaksanakan transaksi domestik dan kliring lainnya (*payroll, payment point*, pelimpahan transaksi valas) sesuai ketentuan dan SOP yang berlaku.
- 5) Memelihara administrasi dan dokumentasi seluruh transaksi.

6) Menjaga kerahasiaan *password* yang menjadi wewenangnya menggunakan wewenang limit transaksi operasional sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

i) *Teller*

1) Seorang *teller* harus:

- (a) Seorang *teller* yang baik harus datang tepat waktu sesuai jam masuk, memastikan semua perlengkapan berfungsi baik (alat penghitung uang, alat pengecek uang palsu, bolpoin, dan sebagainya).
- (b) Jika ada nasabah maka harus bersikap ramah, memberi *greeting* (salam, selamat pagi, siang atau sore, dan mengucapkan terima kasih jika sudah selesai), memberi senyum di awal dan akhir pertemuan.
- (c) Menjaga penampilan berbusana sesuai dengan standar bank (baju rapi, jilbab rapi, mengenakan ID *card*, dan sebagainya).
- (d) Jika ada nasabah ingin setor atau tarik tunai maka *teller* wajib menghitung uang, mengkonfirmasi jumlah uang kepada nasabah, melakukan penghitungan uang di depan nasabah.
- (e) Melakukan pembayaran non tunai atau tunai kepada nasabah yang bertransaksi non tunai maupun tunai di *counter* bank, dan melakukan *update* data transaksi di sistem komputer bank.

- (f) Setelah selesai proses setor atau tarik tunai *teller* wajib memberikan slip kwitansi kepada nasabah yang bersangkutan dan menandatangani sebagai tanda tangan pengesahan.
- (g) Bertanggung jawab terhadap kesesuaian antara jumlah kas di sistem dengan jumlah kas di terminalnya.

2) Tanggung jawab utama

- (a) Melakukan transaksi tunai dan non tunai sesuai dengan ketentuan SOP.
- (b) Mengelola saldo kas *teller* sesuai limit yang ditentukan.
- (c) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar atau uang palsu.
- (d) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu spesimen tanda tangan.
- (e) Melakukan *cash count* akhir hari.
- (f) Mengisi uang tunai di mesin ATM BRISyariah.
- (g) Menyediakan laporan transaksi harian.

j) *Customer Service*

Seorang *customer service* dalam tugas kesehariannya harus bisa berfungsi dan bertugas sebagai:

1) *Receptionist*

Maksudnya *customer service* bertindak menjadi penerima tamu dalam hal ini adalah nasabah bersangkutan.

2) *Deskman*

Seorang *customer service* adalah wakil bank yang bertindak melayani berbagai jenis aplikasi yang diinginkan nasabah atau masyarakat yang ingin menjadi nasabah.

3) *Salesman*

Maksudnya ialah seorang *customer service* mampu menjual produk-produk bank dan juga mencari nasabah baru sekaligus mampu mempertahankan nasabah lama.

k) *Relation Officer*

Maksudnya adalah orang yang bisa menjalin hubungan baik antara pihak bank dan nasabah.

1) *Communicator*

Adalah orang yang harus menghubungi nasabah kemudian menyampaikan informasi segala hal yang berhubungan dengan bank.

2) Tanggung jawab utama

- (a) Memberikan informasi produk dan jasa bank kepada nasabah.
- (b) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito.
- (c) Memblokir kartu ATM nasabah sesuai permintaan nasabah.
- (d) Melayani permintaan buku cek atau bilyet giro, surat referensi bank atau surat keterangan bank dan sebagainya.
- (e) Mendistribusikan salinan rekening koran kepada nasabah.

- (f) Menginput data *customer* dan *loan facility* yang lengkap dan akurat.
- (g) Memelihara persediaan kartu ATM sesuai kebutuhan.
- (h) Menyampaikan dokumen berharga bank dan kartu ATM kepada nasabah.
- (i) Membuat laporan pembukuan dan penutupan rekening, keluhan nasabah serta *stockopname* kartu ATM.
- (j) Memproses transaksi pengiriman dan pembayaran melalui *western union*.
- (k) Memastikan tersedianya media promosi produk dan jasa bank di kantor cabang.

l) Satpam

Bertugas menjaga keamanan atas harta atau benda atau barang milik bank yang tersimpan di kantor serta keamanan didalam dan disekeliling gedung kantor dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

m) Pramubakti

Bertugas menjaga dan memelihara kebersihan, keindahan, dan kenyamanan kantor, menyediakan minuman atau makanan untuk karyawan atau tamu, merawat dan membersihkan serta menjaga keamanan seluruh barang atau benda milik bank serta membantu karyawan yang membutuhkan tenaganya dalam kaitan pekerjaan kantor.

B. Penyajian Data dan Analisis

1. Deskripsi Data Responden

a. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Deskripsi responden nasabah Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2 deskripsi responden nasabah berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	50
2	Perempuan	48

Sumber: data diolah

Dari data di atas menunjukkan bahwa sebanyak 50 responden dengan jenis kelamin laki-laki dan 48 responden dengan jenis kelamin perempuan merupakan nasabah Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember.

Deskripsi responden karyawan Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3 deskripsi responden karyawan berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	22
2	Perempuan	6

Sumber: data diolah

Dari data di atas menunjukkan bahwa sebanyak 22 responden dengan jenis kelamin laki-laki dan 6 responden dengan jenis kelamin perempuan merupakan karyawan Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember.

2. Analisis *balanced scorecard* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember

a. Analisis *balanced scorecard* perspektif keuangan

1) Rasio Profitabilitas

$$ROA = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}}$$

$$= 0,51\%$$

Return on Asset (ROA) adalah gambaran produktivitas bank dalam mengelola dana sehingga menghasilkan keuntungan. Standar terbaik ROA menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomor 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 adalah 1,5%. Berdasarkan hasil dokumentasi yang diperoleh dari laporan tahunan BRISyariah tahun 2017, yang didapatkan dari website resmi Bank BRISyariah www.brisyariah.co.id nilai ROA adalah 0,51%. Dilihat dari standar ROA menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomor 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011, maka aset Bank BRISyariah dikelola dengan baik.

2) Rasio Biaya

$$BOPO = \frac{\text{biaya operasional}}{\text{pendapatan operasional}}$$

$$= 95,24\%$$

Rasio biaya (BOPO) merupakan perbandingan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional. Standar terbaik BOPO menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomor 13/24/DPNP tanggal

25 Oktober 2011 adalah maksimal 89%. Berdasarkan hasil dokumentasi yang diperoleh dari laporan tahunan BRISyariah tahun 2017, yang didapatkan dari website resmi Bank BRISyariah www.brisyariah.co.id nilai BOPO adalah 95,24%. Hal tersebut menunjukkan pengendalian yang kurang baik antara biaya operasional dengan pendapatan operasional, karena rasio BOPO pada Bank BRISyariah berada di atas standar menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomor 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011.

3) Rasio Likuiditas

$$FDR = \frac{\text{total pembiayaan}}{\text{total DPK}}$$

$$= 71,87\%$$

Financial to Deposit Ratio (FDR) yang menunjukkan kesehatan bank dalam memberikan pembiayaan. Standar terbaik FDR menurut Peraturan Bank Indonesia nomor 12/19/PBI/2010 adalah 78%-100%. Berdasarkan hasil dokumentasi yang diperoleh dari laporan tahunan BRISyariah tahun 2017, yang didapatkan dari website resmi Bank BRISyariah www.brisyariah.co.id nilai FDR adalah 71,87%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Bank BRISyariah sangat baik dalam menjaga likuiditas.

b. Analisis *balanced scorecard* perspektif pelanggan

Pada perspektif ini, kuesioner disebar kepada nasabah Bank BRISyariah Jember dengan jumlah sampel sebanyak 98 responden.

1) Hasil uji instrumen (validitas dan reliabilitas)

Data yang terkumpul dalam penelitian ini dapat dipercaya apabila alat ukur yang dipakai memiliki tingkat validitas yang tinggi, karena alat ukur yang tingkat validitasnya tinggi akan lebih memiliki tingkat kesalahan yang kecil. Berikut hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS versi 22:

Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,689**	Valid
2	0,391	Tidak Valid
3	0,583**	Valid
4	0,677**	Valid
5	0,683**	Valid
6	0,789**	Valid

Sumber: Data diolah

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.743	5

Sumber: data diolah

Sehingga dapat disimpulkan untuk uji validitas perspektif pelanggan dari 6 pertanyaan tersebut diperoleh hasil bahwa satu pertanyaan tidak valid yaitu pertanyaan nomor 2 kelengkapan fasilitas Bank BRISyariah Jember seperti: sistem antrian, kursi tunggu, slip setoran/pengambilan, tempat untuk menulis, alat tulis, sehingga pertanyaan tersebut tidak bisa dianalisis. Dengan

demikian pertanyaan tersebut harus dikeluarkan dari kuesioner.

Sedangkan tingkat reliabilitas atau *cronbach alpha* dari pertanyaan yang valid tersebut adalah 0,743 (reliabel).

2) Hasil analisis *balanced scorecard* perspektif pelanggan

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dari

tiap-tiap responden diberi skor sebagai berikut:

SS	= sangat setuju	diberi skor	5
S	= setuju	diberi skor	4
KS	= kurang setuju	diberi skor	3
TS	= tidak setuju	diberi skor	2
STS	= sangat tidak setuju	diberi skor	1

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS	Resp.	Total Skor
1	Jaringan ATM Bank BRI Syariah Jember bekerja sama dengan jaringan ATM bank lain yang dapat memberikan kemudahan transaksi.	31	53	14	0	0	98	409
2	Sikap petugas BRI Syariah Jember sopan dan ramah dalam melayani setiap nasabah.	27	59	12	0	0	98	407
3	Petugas (<i>customer service</i>) Bank BRI Syariah Jember memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka atau menutup rekening.	49	42	7	0	0	98	434
4	Petugas (<i>teller</i>) Bank BRI Syariah Jember memberikan kemudahan dalam menangani transaksi secara cepat dan tepat.	39	45	9	5	0	98	412
5	BRI Syariah Jember menawarkan berbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah.	58	25	9	6	0	98	429
Jumlah Total Skor								2091

Sumber: data diolah

Jumlah skor kriterium (bila setiap butir mendapat skor tertinggi) = $5 \times 5 \times 98 = 2450$. Untuk skor tertinggi tiap butir = 5, jumlah butir = 5, dan jumlah responden 98.

Jumlah skor hasil pengumpulan data = 2091. Berdasarkan data tersebut maka tingkat persetujuan responden atas pelayanan secara keseluruhan yang diberikan Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember kepada para nasabahnya yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 98 responden adalah = $(2091 : 2450) \times 100\% = 85\%$ dari yang diharapkan (100%).

c. Analisis *balanced scorecard* perspektif bisnis internal

Pada perspektif ini, kuesioner disebar kepada karyawan Bank BRISyariah Jember dengan jumlah sampel sebanyak 28 responden.

1) Hasil uji instrumen (validitas dan reliabilitas)

Data yang terkumpul dalam penelitian ini dapat dipercaya apabila alat ukur yang dipakai memiliki tingkat validitas yang tinggi, karena alat ukur yang tingkat validitasnya tinggi akan lebih memiliki tingkat kesalahan yang kecil. Berikut hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS versi 22:

Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,567**	Valid
2	0,883**	Valid
3	0,359	Tidak Valid
4	0,721**	Valid
5	0,582**	Valid
6	0,497*	Valid

Sumber: Data diolah

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	5

Sumber: Data diolah

Sehingga dapat disimpulkan untuk uji validitas perspektif bisnis internal dari 6 pertanyaan tersebut diperoleh hasil bahwa satu pertanyaan tidak valid yaitu pertanyaan nomor 3 mengenai diferensiasi margin dengan lembaga pesaing, sehingga pertanyaan tersebut tidak bisa dianalisis. Dengan demikian pertanyaan tersebut harus dikeluarkan dari kuesioner. Sedangkan tingkat reliabilitas atau *cronbach alpha* dari pertanyaan yang valid tersebut adalah 0,703 (reliabel).

2) Hasil analisis *balanced scorecard* perspektif bisnis internal

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dari tiap-tiap responden diberi skor sebagai berikut:

SS	= sangat setuju	diberi skor	5
S	= setuju	diberi skor	4
KS	= kurang setuju	diberi skor	3
TS	= tidak setuju	diberi skor	2
STS	= sangat tidak setuju	diberi skor	1

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS	Resp.	Total Skor
1	Adanya pemenuhan fasilitas kebutuhan nasabah seperti ATM	14	12	2	0	0	28	124
2	Adanya pelebaran jaringan kantor cabang	5	19	2	2	0	28	111
3	Penganekaragaman/kelengkapan produk bank yang disediakan	13	13	2	0	0	28	123
4	Ketepatan dalam penyelesaian	8	18	2	0	0	28	118

	keluhan nasabah							
5	Pemberian informasi kepada nasabah tentang produk baru BRI Syariah Jember	7	19	2	0	0	28	117
Jumlah Total Skor								593

Sumber: data diolah

Jumlah skor kriterium (bila setiap butir mendapat skor tertinggi) = $5 \times 5 \times 28 = 700$. Untuk skor tertinggi tiap butir = 5, jumlah butir = 5, dan jumlah responden 28.

Jumlah skor hasil pengumpulan data = 593. Indeks perspektif proses bisnis internal yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember kepada 28 responden adalah $= (593 : 700) \times 100\% = 84\%$ dari yang diharapkan (100%).

d. Analisis *balanced scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif ini, kuesioner disebar kepada karyawan Bank BRISyariah Jember dengan jumlah sampel sebanyak 28 responden.

1) Hasil uji instrumen (validitas dan reliabilitas)

Data yang terkumpul dalam penelitian ini dapat dipercaya apabila alat ukur yang dipakai memiliki tingkat validitas yang tinggi, karena alat ukur yang tingkat validitasnya tinggi akan lebih memiliki tingkat kesalahan yang kecil. Berikut hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS versi 22:

Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,602**	Valid
2	0,693**	Valid
3	0,807**	Valid
4	0,899**	Valid
5	0,376	Tidak Valid
6	0,769*	Valid

Sumber: Data diolah

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	5

Sumber: Data diolah

Sehingga dapat disimpulkan untuk uji validitas perspektif bisnis internal dari 6 pertanyaan tersebut diperoleh hasil bahwa satu pertanyaan tidak valid yaitu pertanyaan nomor 5 mengenai keikutsertaan dalam mengikuti pelatihan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga pertanyaan tersebut tidak bisa dianalisis. Dengan demikian pertanyaan tersebut harus dikeluarkan dari kuesioner. Sedangkan tingkat reliabilitas atau *cronbach alpha* dari pertanyaan yang valid tersebut adalah 0,804 (reliabel).

2) Hasil analisis *balanced scorecard* perspektif bisnis internal

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dari tiap-tiap responden diberi skor sebagai berikut:

SS	= sangat setuju	diberi skor	5
S	= setuju	diberi skor	4
KS	= kurang setuju	diberi skor	3
TS	= tidak setuju	diberi skor	2

STS = sangat tidak setuju diberi skor 1

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS	Resp.	Total Skor
1	BRI Syariah Jember mengkomunikasikan visi dan misinya dengan jelas.	17	11	0	0	0	28	129
2	Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan BRI Syariah Jember selama ini.	20	8	0	0	0	28	132
3	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di BRI Syariah Jember.	22	5	1	0	0	28	133
4	Pimpinan BRI Syariah Jember memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik berupa promosi jabatan.	17	10	1	0	0	28	128
5	Saya bersedia ditempatkan di kantor cabang lain untuk menunjang pertumbuhan perusahaan.	13	10	4	1	0	28	119
Jumlah Total Skor								641

Sumber: data diolah

Jumlah skor kriterium (bila setiap butir mendapat skor tertinggi) = $5 \times 5 \times 28 = 700$. Untuk skor tertinggi tiap butir = 5, jumlah butir = 5, dan jumlah responden 28.

Jumlah skor hasil pengumpulan data = 641. Indeks perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember kepada 28 responden adalah = $(641 : 700) \times 100\% = 91\%$ dari yang diharapkan (100%).

3. Analisis *balanced scorecard* dengan pendekatan *sharia maqashid index* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember

Tahapan pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menghitung persentase masing-masing rasio kinerja *maqashid sharia index*. Masing-masing rasio tersebut mewakili tiga indikator kinerja yaitu pendidikan individu, perwujudan keadilan, dan pemeliharaan kemaslahatan.

Tabel 3.4 Presentase Rasio Kinerja BRISyariah

Rasio Kinerja	Rasio Kinerja BRISyariah
Bantuan pendidikan/jumlah biaya	0,484904
Biaya penelitian/jumlah biaya	0,012735
Biaya pelatihan/jumlah biaya	0,012735
Biaya publikasi/jumlah biaya	0,040829
Laba/total pendapatan	0,116837
Mudharabah dan musyarakah/jumlah investasi	2,270664
Pendapatan bebas bunga/jumlah pendapatan	1,902783
Profitabilitas	0,61%
Zakat/laba	0,064038
Penyaluran sektor riil/jumlah penyaluran	0,885972

Sumber: Laporan Tahunan BRISyariah 2017 www.brisyariah.co.id

a) *Sharia Maqashid Index* pertama (pendidikan individu)

1) Bantuan Pendidikan/Jumlah biaya (R1)

Rasio kinerja *Sharia Maqashid Index* yang pertama dari indikator pertama yaitu pendidikan individu adalah persentase besarnya alokasi dana yang digunakan Bank BRISyariah dalam menyalurkan dana pendidikan melalui beasiswa maupun bantuan sarana prasarana pendidikan. Beasiswa diberikan oleh Bank BRISyariah sebagai program peningkatan kualitas pendidikan

kepada keluarga kurang mampu yang dilaksanakan secara menyeluruh di seluruh pelosok negeri. Data laporan tahunan tahun 2017, Bank BRISyariah telah menyalurkan dana hibah pendidikan sebesar Rp 1.119.350.000 dari total biaya sebesar Rp 2.308.390.575.

Alokasi dana hibah pendidikan yang disalurkan Bank BRISyariah adalah bentuk komitmen BRISyariah dalam mewujudkan pendidikan Indonesia lebih baik. Sudah seharusnya bank syariah harus ikut berperan dalam membangun perekonomian yang berbasis dengan prinsip-prinsip Islam dengan turut berkontribusi dibidang pendidikan sehingga keberlangsungan bank syariah di masa yang akan datang turut terjaga dengan baik. Lebih dari itu inovasi-inovasi produk yang semakin baik juga diharapkan muncul dari lembaga pendidikan sehingga penerapan prinsip-prinsip syariah dalam kehidupan dapat dimaksimalkan.

2) Biaya Penelitian /Jumlah biaya

Rasio kedua dalam *Sharia Maqashid Index* pertama adalah biaya penelitian. Penelitian dan pengembangan dalam industri perbankan syariah sangat perlu untuk dilakukan, sehingga sudah menjadi tanggung jawab pihak perbankan dalam mengalokasikan dananya untuk biaya penelitian. Bank BRISyariah pada tahun 2017 telah mengalokasikan dananya sebesar Rp 6.649.000 dari total biaya Rp 522.067.000 yang dikeluarkan BRISyariah untuk dana

penelitian. Hal ini sebagai wujud keseriusan pihak perbankan untuk terus melakukan inovasi dan pelayanan kepada nasabahnya.

Alokasi dana penelitian sangat penting dilakukan, karena sudah menjadi kewajiban perbankan syariah untuk senantiasa meningkatkan mutu dan pelayanan kepada nasabah dan karyawan dalam menjalankan operasionalnya. Penelitian itu tidak hanya meliputi penelitian dan pengembangan produk dan jasa perbankan namun juga penelitian evaluasi perbankan sebagai wujud perbaikan yang dilakukan perbankan syariah dimasa depan. Artinya semakin banyak dana yang dialokasikan untuk penelitian, semakin baik kinerja bank syariah dalam meningkatkan pendidikan syariah di masyarakat.

3) Biaya Pelatihan /Jumlah biaya

Rasio ketiga pada *Sharia Maqashid Index* pertama adalah dari segi pelatihan kepada para pegawai bank syariah. Bank BRISyariah telah menyediakan program peningkatan kompetensi yang dilakukan secara terpadu untuk mendorong budaya belajar secara berkesinambungan. Beberapa pelatihan kepegawaian Bank BRISyariah antara lain SODP angkatan 5, AODP angkatan 1, Branch Operation Supervisor Batch 1, dan lain sebagainya. Tahun 2017 jumlah biaya pelatihan yang dikeluarkan Bank BRISyariah sebesar Rp 6.649.000 dari total biaya Rp 522.067.000.

Industri perbankan syariah merupakan industri yang sangat mengandalkan kepercayaan dan mengedepankan pelayanan dalam bersaing sehingga sangat bergantung pada kemampuan karyawan-karyawan dalam menjalankan tugasnya. Jika perbankan syariah tidak mempedulikan pelatihan terhadap karyawan-karyawannya maka perbankan syariah akan sulit untuk bersaing khususnya dengan perbankan konvensional yang sudah lebih dahulu mengakar di Indonesia. Pelatihan-pelatihan perbankan syariah kepada karyawannya penting dilakukan karena dapat secara langsung meningkatkan kinerja bank syariah tersebut.

4) Biaya publikasi /Jumlah biaya

Rasio kinerja yang terakhir dalam *Sharia Maqashid Index* pertama menggambarkan alokasi dana yang digunakan pihak perbankan untuk publikasi kepada masyarakat umum. Publikasi dibutuhkan oleh bank syariah untuk mengenalkan produk perbankan syariah dan memberikan pendidikan kepada masyarakat umum mengenai keunggulan-keunggulan yang dimiliki perbankan syariah yang dapat menjauhkan masyarakat muslim terhadap riba untuk kehidupan yang lebih baik sesuai prinsip Islam. Publikasi yang efektif dan tepat sasaran juga diharapkan dapat mengenalkan produk perbankan syariah lebih dalam kepada masyarakat. Dalam pengalokasian dana promosi atau publikasi, Bank BRISyariah pada

tahun 2017 mengalokasikan sebesar Rp 20.426.000 dari total biaya Rp 500.278.000.

b) *Sharia Maqashid Index* kedua (penegakan keadilan)

1) Laba/ total pendapatan

Rasio pertama dari *Sharia Maqashid Index* kedua adalah hasil yang adil dan setara (*fair return*). Rasio ini dapat diukur melalui persentase laba usaha yang diterima perbankan syariah dengan total pendapatan. Pada tahun 2017 laba yang diperoleh BRISyariah sebesar Rp 139.494.000 atau 11,6% dari total pendapatan sebesar Rp 1.193.918.000 artinya semakin banyak laba yang diperoleh dari pendapatan tersebut berarti semakin banyak produk-produk yang digunakan masyarakat sesuai dengan prinsip bagi hasil.

2) *Mudharabah* dan *musyarakah*/ jumlah investasi

Pencapaian tujuan keadilan pada rasio ini adalah menghitung rasio pembiayaan dengan skema bagi hasil *mudharabah* dan *musyarakah* terhadap seluruh jumlah investasi yang dilakukan bank syariah dalam mengelola dananya. Semakin tinggi pembiayaan bank syariah menggunakan model *mudharabah* dan *musyarakah*, menunjukkan bank syariah semakin meningkatkan fungsinya dalam mewujudkan keadilan sosial ekonomi. Pada tahun 2017 total pembiayaan Bank BRISyariah terkait produk *mudharabah* dan *musyarakah* adalah sebesar Rp

6.228.972.000 atau 2,27% dari total investasi sebesar Rp 2.769.661.000.

3) Pendapatan bebas bunga/ jumlah pendapatan

Rasio kedua dalam *Sharia Maqashid Index* kedua menunjukkan tingkat pendapatan bank yang terbebas dari bunga atau riba. Pendapatan bebas bunga dilihat dari pendapatan operasional bank syariah yang berasal dari pendapatan *murabahah* (jual beli), *istisna*, *ijarah* (sewa), pendapatan bagi hasil seperti *musyarakah* dan *mudharabah* dan pendapatan usaha utama lainnya. Pada tahun 2017 jumlah pendapatan mencapai Rp 2.271.767.000 atau 1,90% dari total pendapatan sebesar Rp 1.193918.000.

c) *Sharia Maqashid Index* ketiga (pemeliharaan kemaslahatan)

1) Profitabilitas

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas perbankan syariah. BRISyariah memiliki tingkat profitabilitas sebesar 0,51% pada tahun 2017. Rasio profitabilitas mengandung arti bahwa semakin besar keuntungan yang diperoleh bank syariah maka akan berdampak pada peningkatan *public interest* tidak hanya pemilik dan pegawai bank syariah tetapi juga semua *stakeholder* perbankan syariah. Hal ini tentu menjadi pertimbangan dalam mengukur kinerja perbankan syariah menggunakan pendekatan *Sharia Maqashid Index*.

2) Zakat/ laba

Rasio yang kedua *Sharia Maqashid Index* yang ketiga menggambarkan tingkat *public interest* yang didapatkan masyarakat dengan adanya bank syariah melalui zakat yang dibayarkan oleh bank. Tahun 2017 jumlah dana yang dibayarkan bank sebagai zakat adalah sebesar Rp 8.933.000. Untuk meningkatkan penyalurannya, BRISyariah juga bekerjasama dengan sejumlah lembaga-lembaga pengelola zakat seperti Laznas.

3) Penyaluran sektor riil/jumlah penyaluran

Rasio yang terakhir pada *Sharia Maqashid Index* yang ketiga menggambarkan seberapa banyak investasi yang disalurkan untuk sektor riil. Pada tahun 2017 BRISyariah telah menyalurkan dana sebesar Rp 5.571.857.000 dari total penyaluran sebesar Rp 6.288.972.000. Penyaluran atau investasi pada sektor riil merupakan salah satu unsur pencapaian *Sharia Maqashid Index*. Meskipun fakta di lapangan banyak industri perbankan yang lebih tertarik melakukan investasi pada sektor moneter seperti dalam bentuk surat berharga, namun BRISyariah berusaha untuk fokus pada penyaluran sektor riil. Beberapa produk yang dipilih bank syariah dalam penyaluran sektor riil seperti pembiayaan *musyarakah*, *murabahah*, *mudharabah*, *qard* dan produk-produk syariah lainnya.

C. Pembahasan dan Temuan

1. *Balanced Scorecard* pada bank BRISyariah Kantor Cabang Jember

Konsep *balanced scorecard* membagi pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan dan nonkeuangan. *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling menyeimbangkan antara satu dengan yang lainnya guna memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja menggunakan konsep *balanced scorecard* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember secara garis besar menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal tersebut terlihat dari hasil analisis deskriptif perspektif keuangan dan dari hasil pengujian kuesioner perspektif pelanggan yang di bagikan kepada 98 responden nasabah BRISyariah Kantor Cabang Jember, dan hasil pengujian kuesioner perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang di bagikan kepada 28 responden karyawan BRISyariah Kantor Cabang Jember.

Berikut ini adalah hasil pembahasan dari hasil analisis kinerja konsep *balanced scorecard* pada BRISyariah Kantor Cabang Jember berdasarkan masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

a) Perspektif keuangan

Hasil analisis perspektif keuangan yang dicapai oleh bank BRISyariah yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang dicapai

sudah sesuai dengan standar yang ditentukan. Meskipun masih ada hasil yang kurang sesuai dengan harapan, akan tetapi pencapaian kinerja BRISyariah dapat dikatakan baik. Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO dan FDR.

Hasil penelitian ini menunjukkan tingkat ROA sebesar 0,51% yang dapat dikategorikan baik dikarenakan tidak melebihi standar menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomor 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 yaitu 1,5%. Hasil analisis menunjukkan rasio BOPO sebesar 95,24% yang mana hal ini dapat dikategorikan kurang baik dikarenakan melebihi standar menurut Surat Edaran Bank Indonesia nomor 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 yaitu maksimal 89%. Biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan lebih besar dari pendapatan operasional yang diperoleh dari kegiatan operasional perusahaan. Hal ini menunjukkan pengendalian yang kurang baik antara biaya operasional dengan pendapatan operasional BRISyariah.

Hasil analisis rasio FDR sebesar 71,87% menunjukkan hasil yang baik dikarenakan hasil tersebut berada pada standar menurut Peraturan Bank Indonesia nomor 12/19/PBI/2010 yaitu 78% sampai 100%. Hal tersebut dapat dikatakan bank sangat baik dalam mengelola likuiditas dan mencerminkan kesehatan bank dalam memberikan pembiayaan.

b) Perspektif pelanggan

Dari hasil analisis perspektif pelanggan yang dilakukan melalui kuesioner menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan (nasabah) sangat baik. Hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 98 responden yang mana merupakan nasabah bank BRISyariah Kantor Cabang Jember menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 85% dari 100%. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan BRISyariah Jember mulai sikap petugas yang sopan dan ramah, *customer service* memberikan pelayanan informasi dengan jelas, *teller* memberikan kemudahan penanganan transaksi secara cepat dan tepat, hingga keanekaragaman produk yang disediakan sangat memberikan kepuasan kepada pelanggan (nasabah).

c) Perspektif bisnis internal

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terlihat bahwa dari 28 responden yang merupakan karyawan Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember diperoleh skor jawaban responden secara keseluruhan sebesar 84% dari 100%. Jadi secara keseluruhan bahwa proses bisnis internal yang dilakukan Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember berada pada tingkat baik. BRISyariah Kantor cabang Jember telah melakukan proses inovasi dan proses operasi yang baik yaitu dengan adanya pelebaran jaringan kantor cabang pembantu di Ambulu dan Tanggul, ketepatan dalam penyelesaian keluhan nasabah, serta pemberian informasi mengenai produk baru BRISyariah.

d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dilihat dari perspektif ini, kinerja perusahaan berdasarkan hasil kuesioner dari 28 responden karyawan BRISyariah Kantor Cabang Jember didapatkan hasil 91% dari 100%. Jadi secara keseluruhan tingkat kepuasan karyawan Bank BRISyariah KC Jember terhadap berada dalam tingkat sangat baik dikarenakan BRISyariah KC Jember mengkomunikasikan visi dan misinya dengan jelas, serta hubungan komunikasi kerja antar karyawan terjalin dengan baik. Hal tersebut sangat mempengaruhi tingkat kepuasan dan produktifitas karyawan yang ditunjukkan dari kemampuan karyawan memberikan yang terbaik untuk bank dan mampu memperoleh laba yang besar.

Secara garis besar kinerja BRISyariah KC Jember menggunakan konsep *balanced scorecard* sesuai dengan teori Akdon, yang mana dari keempat perspektif *balanced scorecard* memberikan manfaat:

- a) Perspektif keuangan akan memberikan informasi tentang perbaikan-perbaikan yang tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur dan perkembangan organisasi.
- b) Perspektif pelanggan akan memberikan informasi tentang strategi peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus and customer satisfaction*.
- c) Perspektif bisnis internal, memberikan informasi tentang proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan suatu organisasi.

Juga untuk mengetahui apakah produk atau jasa sesuai dengan spesifikasi masyarakat atau pelanggan.

- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, memberikan informasi tentang kesenjangan antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

2. *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *Sharia Maqashid Index* pada bank BRISyariah

Sharia Maqashid Index yang merupakan tujuan hukum Islam (*maqashid syariah*) sudah selayaknya dijadikan acuan dalam melaksanakan kegiatan operasional yang berlandaskan syariat Islam. Penilaian rasio kinerja pada Bank BRISyariah dengan menggunakan pendekatan *Sharia Maqashid Index* adalah dengan menilai semua rasio kinerja yang ditentukan.

Tabel 3.5 Presentase bobot SMI BRISyariah 2017

<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil	<i>Sharia Maqashid Index</i> BRISyariah 2017	Hasil (Bobot %)
Perspektif Keuangan	ROA 0,61%	Laba / Total Pendapatan**	0,116837 0,035%
	BOPO 91,37%	Profitabilitas***	0,61% 0,183%
	FDR 79,95%		
Perspektif Pelanggan	85%	Mudharabah dan Musyarakah / Jumlah Investasi**	2,270664 0,726%
		Zakat / Laba***	0,064038 0,019%
Perspektif Bisnis Internal	84%	Biaya Publikasi / Jumlah Biaya*	0,040829 0,011%
		Pendapatan Bebas Bunga /	1,902783 0,723%

		Jumlah Pendapatan **		
		Penyaluran Sektor Riil / Jumlah Penyaluran ***	0,885972	0,327%
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	91%	Bantuan Pendidikan / Jumlah Biaya *	0,484904	0,116%
		Biaya Penelitian / Jumlah Biaya *	0,012735	0,003%
		Biaya Pelatihan / Jumlah Biaya *	0,012735	0,003%

Sumber: data diolah

Lihat halaman 20

- * rasio pendidikan individu
- ** rasio perwujudan keadilan
- *** rasio memelihara kemaslahatan

Berdasarkan tabel diatas, Bank BRISyariah tahun 2017 telah melakukan berbagai kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan-tujuan bank syariah, dilihat dari nilai rasio-rasio kinerja yang dicapai menunjukkan bahwa BRISyariah tidak hanya sebagai bank yang berorientasi pada laba (*profit oriented*), akan tetapi juga bermanfaat bagi masyarakat. BRISyariah menunjukkan kinerja terbaiknya dari segi *Sharia Maqashid Index* adalah dilihat dari sepuluh rasio yang digunakan, tujuh rasio diantaranya adalah yang baik.

a) *Sharia Maqashid Index* Pertama (Pendidikan Individu)

Dalam pencapaian tujuan yang pertama yaitu pendidikan individu, Bank BRISyariah telah menjalankan semua rasio yang

menjadi indikator *Sharia Maqashid Index*. Keempat rasio tersebut adalah meliputi dana pendidikan/beasiswa, penelitian, pelatihan kepada karyawan dan publikasi atau promosi. Nilai masing-masing rasio pada konsep pendidikan individu adalah 0,116% untuk rasio bantuan pendidikan, 0,003% untuk rasio penelitian, 0,003% untuk rasio pelatihan, dan 0,011% untuk rasio publikasi. Dari keempat rasio tersebut, rasio bantuan pendidikan/beasiswa adalah yang memiliki nilai tertinggi, artinya BRISyariah memiliki komitmen untuk mewujudkan pendidikan Indonesia menjadi lebih baik.

b) *Sharia Maqashid Index* Kedua (Perwujudan Keadilan)

Tujuan *Sharia Maqashid Index* yang kedua adalah perwujudan keadilan. Keadilan tidak hanya milik *stakeholder*, namun juga milik perbankan dan nasabah. Tiga rasio yang menggambarkan keadilan adalah *return* yang adil, fungsi distribusi dan produk bebas bunga/riba. Nilai masing-masing rasio pada konsep perwujudan keadilan adalah 0,035% untuk rasio *return* yang adil, 0,726 untuk rasio fungsi distribusi, dan 0,723% untuk rasio produk bebas bunga. Dari ketiga rasio tersebut, rasio fungsi distribusi dan produk bebas bunga adalah yang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa pendapatan Bank BRISyariah terbebas dari bunga, dan BRISyariah mendistribusikan pendapatannya untuk berinvestasi pada pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah*.

c) *Sharia Maqashid Index* Ketiga (Memelihara Kemaslahatan)

Tujuan *Sharia Maqashid Index* ketiga adalah menilai tingkat kemaslahatan yang dapat dicapai bank syariah dalam kegiatan operasional perusahaan. Hasil perhitungan diperoleh data bahwa terdapat tiga rasio yang digunakan dalam penilaian kemaslahatan yaitu profitabilitas, pembayaran zakat dan investasi sektor riil. Nilai masing-masing rasio pada konsep memelihara kemaslahatan adalah 0,183% untuk rasio profitabilitas, 0,019% untuk rasio zakat, dan 0,327% untuk rasio penyaluran sektor riil. Dari ketiga rasio tersebut, rasio penyaluran sektor riil adalah yang tertinggi. BRISyariah berusaha untuk focus pada penyaluran sektor riil. Beberapa produk yang dipilih BRISyariah dalam penyaluran sektor riil seperti pembiayaan *musyarakah*, *murabahah*, *mudharabah*, *qard* dan produk-produk syariah lainnya.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya mengenai Analisis *Balanced Scorecard* dengan Pendekatan *Sharia Maqashid Index* pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja BRISyariah Kantor Cabang Jember menggunakan konsep *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan dapat disimpulkan baik.
2. Dari hasil pengukuran berdasarkan *Sharia Maqashid Index* (SMI) menunjukkan bahwa Bank BRISyariah telah menerapkan SMI pada tiga konsep, yang pertama konsep pendidikan individu, yang kedua konsep perwujudan keadilan, dan yang ketiga konsep memelihara kemaslahatan.

B. Saran

1. Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember diharapkan menggunakan pengukuran kinerja *balanced scorecard* agar mengetahui kinerja bank secara keseluruhan.
2. Perusahaan perlu memperhatikan beberapa rasio kinerja *Sharia Maqashid Index* yang menjadi ukuran dalam penentuan kinerja bank syariah dengan harapan dapat memperbaiki kinerja *Sharia Maqashid Index* untuk tahun berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2007. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Arifuddin. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Azwar, Saifuddin. 2016. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irham. 2014. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2013. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ikatan Bankir Indonesia. 2016. *Strategi manajemen Risiko Bank*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Istiqlal, Cahyo Halim Istiqlal. 2009. “Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard. Yogyakarta: 167-180
- Laila, Hanifatul. 2017. “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember”. Jember: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Jember.
- Laporan Tahunan BRI Syariah 2016 www.brisyariah.co.id diakses pada 07 Februari 2018
- Laporan Tahunan BRI Syariah 2017 www.brisyariah.co.id diakses pada 15 Mei 2018
- M Syafii Antonio. “An Analysis of Islamic Banking Performance: Maqashid Index Implementation in Indonesia and Jordania”. 1-15.
- Maesyaroh, Siti. 2015. “Kinerja Bank Syariah Mandiri (Bsm) Menggunakan Pendekatan Maqashid Sharia Index”. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Moh Kasiram. 2010. *Metodologi Penelitian*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mohammed, Mustafa Omar dan Dzuljastri Abdul Razak dan Fauziah MD Taib. 2008. “The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqashid Framework”. 1-17.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif* Bandung: Remaja Roesdakarya

- Muhamad. 2014. *Manajemen Dana Bank Syariah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Muhammad dan Dwi Suwiknyo. 2009. *Akuntansi Perbankan Syariah*. Yogyakarta: Trust Media.
- Riduwan, Adun Rusyana dan Enas. 2013. *Cara Mudah Belajar SPSS 17.0 dan Aplikasi Statistik Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Ruslan, Rosady. 2003. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Saputra, Muhammad Wahyu. 2015. “Analisis Kinerja Keuangan dan Maqashid Syariah Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2011-2014”. Jakarta: Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah.
- Shidiq, Sapiudin. 2011. *Ushul Fiqh*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Panduan Perhitungan Manual & SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah.
- Wibawa, Chandra. 2009. “Analisis *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja BPRS As-Salaam (Studi pada BPRS As-Salaam Pusat Cinere)”. Jakarta: Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah.
- Wibowo, Sukarno dan Dedi Supriyadi. 2013. *Ekonomi Mikro Islam*. Bandung: Pustaka Setia.

IAIN JEMBER

Matrix Penelitian

Judul	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metodologi Penelitian	Rumusan Masalah
Analisis <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pendekatan <i>Sharia Maqashid Index</i> pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember	<p><i>Balance Scorecard</i></p> <p><i>Sharia Maqashid Index</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> Perspektif Keuangan Perspektif Konsumen Perspektif Proses Bisnis Internal Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran <ol style="list-style-type: none"> Pendidikan Individu Perwujudan Keadilan Kepentingan Masyarakat 	<p>Sumber Data Sekunder:</p> <ol style="list-style-type: none"> Observasi Dokumentasi Kuesioner Wawancara 	<ol style="list-style-type: none"> Pendekatan kuantitatif Jenis data primer Metode analisis data: <ol style="list-style-type: none"> Analisis Statistik Deskriptif Keabsahan data: <ol style="list-style-type: none"> Uji Validitas Uji Reliabilitas 	<ol style="list-style-type: none"> Bagaimana <i>balanced scorecard</i> pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember? Bagaimana <i>balanced scorecard</i> dengan pendekatan <i>Sharia Maqashid Index</i> pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember?

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Laili Istighfaroh

NIM : 083143179

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Islam

Program Studi : Perbankan Syariah

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DENGAN PENDEKATAN *SHARIA MAQASHID INDEX* PADA BANK BRISYARIAH KANTOR CABANG JEMBER” adalah hasil penelitian karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Jember, 23 April 2018



Laili Istighfaroh
NIM. 083143179

SURAT KETERANGAN
NO.ND.B. 117 -KC-JBR-Trunojoyo/04/2018

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Teriring salam dan doa dari kami, semoga Bapak beserta seluruh Staff dalam keadaan sehat wal'afiat dan selalu dalam lindungan Allah S.W.T dalam menjalankan kegiatan sehari-hari, Amin.

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Laili Istighfaroh
N I M : 083143179
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Perbankan Syariah
Universitas : IAIN Jember

telah melaksanakan penelitian skripsi di BRI Syariah KC Jember.

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jember, 19 April 2018
PT. BANK BRISYARIAH
KC Jember

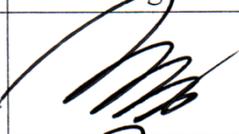


Rono Satriyo
Pemimpin Cabang

Tawakal, Integritas, Profesional, Antusias, Berorientasi Bisnis, Kepuasan Pelanggan, Penghargaan SDM
"Berpadu dalam Karya, Produktif, Efisien dan Doa Menuju Bank Syariah Ritel Modern"

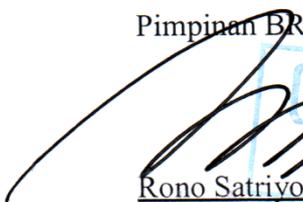
JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

PT. Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember terletak di Jl. Trunojoyo No. 101,
Kelurahan Kepatihan, Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember.
Telp. (0331)4824. Fax: (0331)482446. Web: www.brisyariah.co.id

No.	Tanggal	Jenis kegiatan	Tanda tangan
1	9 Februari 2018	Observasi awal tempat penelitian, mengajukan proposal dan surat izin penelitian.	
2	19 Februari 2018	Keputusan diperbolehkan melaksanakan penelitian.	
3	22 Februari 2018	Penyebaran kuesioner penelitian kepada nasabah dan karyawan.	
4	28 Februari 2018	Penyebaran kuesioner penelitian kepada nasabah.	
5	9 Maret 2018	Penyebaran kuesioner penelitian kepada nasabah.	
6	20 Maret 2018	Penyebaran kuesioner penelitian kepada nasabah.	
7	23 Maret 2018	Penyebaran kuesioner penelitian kepada nasabah.	
8	28 Maret 2018	Penyebaran kuesioner penelitian kepada nasabah.	
9	4 April 2018	Wawancara dengan Bapak Rono Satriyo selaku pimpinan cabang.	
10	17 April 2018	Wawancara dengan Bapak Alex Ari Gustopo selaku Branch Operation Supervisor	
11	19 April 2018	Melengkapi data-data yang dibutuhkan dan meminta surat keterangan telah selesai penelitian.	

Jember, 19 April 2018

Pimpinan BRISyariah KC Jember


Rono Satriyo
NIP. 100711





KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Mataram No. 1 mangli, Telp. : (0331) 487550, 427005, Fax. (0331) 427005, Kode Pos : 68136
Website : WWW.in-jember.ac.nid – e-mail : info@iain-jember.ac.id
J E M B E R

Nomor : B- 523 /In.20/7.a/PP.00.9/04/2018
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr : Pimpinan Bank BRISyariah KC Jember

di-

TEMPAT

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Diberitahukan dengan hormat, Mohon berkenan kepada Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan izin penelitian dengan identitas sebagai berikut :

Nama Mahasiswa : Laili Istighfaroh
NIM : 083143179
Semester : VIII (delapan)
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Perbankan Syariah
No Telpon : 081230899480
Dosen Pembimbing : Nikmatul Masruroh, M. EI
NIP : 19820922 200901 2 005
Judul Penelitian : **ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DENGAN
PENDEKATAN SHARIA MAQASHID INDEX
BANK BRISYARIAH KANTOR CABANG JEMBER**

Demikian Surat Permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jember, 09 Februari 2018

Abdul Rokhim,
Makl. Dekan Bidang Akademik



Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I
NIP. 19730830 199903 1 002

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DENGAN PENDEKATAN *SHARIA* *MAQASHID INDEX* PADA BANK BRI SYARIAH KANTOR CABANG JEMBER

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Agar penelitian bermanfaat, maka dimohon kepada Bapak/Ibu/Saudara mengisi kuesioner dengan sejujur-jujurnya. Seluruh informasi akan dianalisis dan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian ilmiah.

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi identitas secara lengkap (kecuali nama boleh tidak diisi), dan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama (boleh tidak diisi) :
Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
Usia : tahun
Pendidikan terakhir : a. SD d. Akademi
b. SMP e. Perguruan tinggi
c. SMA

PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang tersedia
2. Jawaban yang tersedia berupa skala 1-5 dengan persamaan *scoring*:

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Indikator Perspektif Pelanggan

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Jaringan ATM Bank BRI Syariah Jember bekerja sama dengan jaringan ATM bank lain yang dapat memberikan kemudahan transaksi.					
2	Adanya kelengkapan fasilitas Bank BRI Syariah Jember seperti: kursi tunggu, slip setoran/ pengambilan, tempat untuk menulis, dan alat tulis					
3	Sikap petugas BRI Syariah Jember sopan dan ramah dalam melayani setiap nasabah.					
4	Petugas (<i>customer service</i>) Bank BRI Syariah Jember memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka atau menutup rekening.					
5	Petugas (<i>teller</i>) Bank BRI Syariah Jember memberikan kemudahan dalam menangani transaksi secara cepat dan tepat.					
6	BRI Syariah Jember menawarkan berbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah.					

Atas kesediaan dan kerelaan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner ini, saya sampaikan terima kasih.

IAIN JEMBER

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DENGAN PENDEKATAN *SHARIA* *MAQASHID INDEX* PADA BANK BRI SYARIAH KANTOR CABANG JEMBER

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu/ untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Agar penelitian bermanfaat, maka dimohon kepada Bapak/Ibu/ mengisi kuesioner dengan sejujur-jujurnya. Seluruh informasi akan dianalisis dan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian ilmiah.

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu/ untuk mengisi identitas secara lengkap (kecuali nama boleh tidak diisi), dan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama (boleh tidak diisi) :
Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
Usia : tahun
Jabatan :
Pendidikan terakhir (pilih jawaban yang sesuai) : a. SMA d. S2
b. D3 e. S3
c. S1

PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang tersedia
2. Jawaban yang tersedia berupa skala 1-5 dengan persamaan *scoring*:

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Indikator Perspektif Bisnis Internal

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Adanya pemenuhan fasilitas kebutuhan nasabah seperti ATM					
2	Adanya pelebaran jaringan kantor cabang					
3	Diferensiasi margin dengan lembaga pesaing					
4	Penganekaragaman/kelengkapan produk bank yang disediakan					
5	Ketepatan dalam penyelesaian keluhan nasabah					
6	Pemberian informasi kepada nasabah tentang produk baru BRI Syariah Jember					

Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	BRI Syariah Jember mengkomunikasikan visi dan misinya dengan jelas.					
2	Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan BRI Syariah Jember selama ini.					
3	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di BRI Syariah Jember.					
4	Pimpinan BRI Syariah Jember memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik berupa promosi jabatan.					
5	Saya pernah mengikuti pelatihan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi.					
6	Saya bersedia ditempatkan di kantor cabang lain untuk menunjang pertumbuhan perusahaan.					

Atas kesediaan dan kerelaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, saya sampaikan terima kasih.

Output Validitas Indikator Perspektif Pelanggan

Correlations

		Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5	Pertanyaan 6	Jumlah
Pertanyaan 1	Pearson Correlation	1	.365	.666**	.241	.176	.408*	.689**
	Sig. (2-tailed)		.073	.000	.247	.400	.043	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 2	Pearson Correlation	.365	1	.094	-.067	.216	.015	.391
	Sig. (2-tailed)	.073		.655	.751	.300	.943	.053
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 3	Pearson Correlation	.666**	.094	1	.330	.156	.256	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.655		.107	.456	.217	.002
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 4	Pearson Correlation	.241	-.067	.330	1	.352	.646**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.247	.751	.107		.085	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 5	Pearson Correlation	.176	.216	.156	.352	1	.508**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.400	.300	.456	.085		.009	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 6	Pearson Correlation	.408*	.015	.256	.646**	.508**	1	.789**
	Sig. (2-tailed)	.043	.943	.217	.000	.009		.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Jumlah	Pearson Correlation	.689**	.391	.583**	.677**	.683**	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.053	.002	.000	.000	.000	
	N	25	25	25	25	25	25	25

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

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

Output Validitas Indikator Perspektif Bisnis Internal

Correlations

		Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5	Pertanyaan 6	Jumlah
Pertanyaan 1	Pearson Correlation	1	.512**	-.136	.292	.209	-.083	.567**
	Sig. (2-tailed)		.009	.517	.157	.315	.692	.003
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 2	Pearson Correlation	.512**	1	.388	.532**	.375	.293	.883**
	Sig. (2-tailed)	.009		.055	.006	.065	.156	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 3	Pearson Correlation	-.136	.388	1	.225	-.118	-.102	.359
	Sig. (2-tailed)	.517	.055		.278	.573	.627	.078
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 4	Pearson Correlation	.292	.532**	.225	1	.231	.391	.721**
	Sig. (2-tailed)	.157	.006	.278		.266	.053	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 5	Pearson Correlation	.209	.375	-.118	.231	1	.580**	.582**
	Sig. (2-tailed)	.315	.065	.573	.266		.002	.002
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 6	Pearson Correlation	-.083	.293	-.102	.391	.580**	1	.497*
	Sig. (2-tailed)	.692	.156	.627	.053	.002		.012
	N	25	25	25	25	25	25	25
Jumlah	Pearson Correlation	.567**	.883**	.359	.721**	.582**	.497*	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.078	.000	.002	.012	
	N	25	25	25	25	25	25	25

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

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

Output Validitas Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Correlations

		pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5	Pertanyaan 6	Jumlah
pertanyaan 1	Pearson Correlation	1	.524**	.595**	.404*	.066	.230	.602**
	Sig. (2-tailed)		.007	.002	.045	.755	.269	.001
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 2	Pearson Correlation	.524**	1	.678**	.455*	.145	.380	.693**
	Sig. (2-tailed)	.007		.000	.022	.488	.061	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 3	Pearson Correlation	.595**	.678**	1	.649**	.123	.477*	.807**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.558	.016	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 4	Pearson Correlation	.404*	.455*	.649**	1	.401*	.682**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.045	.022	.000		.047	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 5	Pearson Correlation	.066	.145	.123	.401*	1	.034	.376
	Sig. (2-tailed)	.755	.488	.558	.047		.873	.064
	N	25	25	25	25	25	25	25
Pertanyaan 6	Pearson Correlation	.230	.380	.477*	.682**	.034	1	.769**
	Sig. (2-tailed)	.269	.061	.016	.000	.873		.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
Jumlah	Pearson Correlation	.602**	.693**	.807**	.899**	.376	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.064	.000	
	N	25	25	25	25	25	25	25

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

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

Output Reliabilitas Indikator Perspektif Pelanggan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	17.00	4.750	.467	.713
Pertanyaan 3	17.16	5.057	.441	.724
Pertanyaan 4	16.92	4.243	.570	.675
Pertanyaan 5	17.16	4.223	.427	.736
Pertanyaan 6	16.88	3.443	.679	.622

Output Reliabilitas Indikator Perspektif Bisnis Internal

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	16.72	3.710	.345	.720
Pertanyaan 2	17.16	3.140	.660	.555
Pertanyaan 4	16.80	3.917	.524	.631
Pertanyaan 5	16.88	4.110	.472	.652
pertanyaan 6	16.92	4.410	.357	.691

Output Reliabilitas Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	18.08	5.577	.483	.799
Pertanyaan 2	17.92	5.493	.599	.779
Pertanyaan 3	17.92	4.910	.744	.736
Pertanyaan 4	18.16	3.723	.745	.713
Pertanyaan 6	18.48	3.760	.590	.794



Dokumentasi



Front Liner BRISyariah Kantor Cabang Jember



Pengisian kuesioner kepada nasabah Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember



Wawancara dengan Bapak Alex Ari Gustopo selaku *Branch Operational Supervisor*

IAIN JEMBER

BIODATA PENULIS

Nama : Laili Istighfaroh

NIM : 083143179

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Islam

Program Studi : Perbankan Syariah

Tempat, tanggal lahir : Jember, 08 Agustus 1996

Alamat : Dusun Jatiagung Rt.002 Rw. 020, Desa Gumukmas,
Kecamatan Gumukmas, Kabupaten Jember.



Riwayat Pendidikan:

1. MI Al-Ishlah Gumukmas
2. SMPN 2 Kencong
3. MAN 3 Jember
4. IAIN Jember

IAIN JEMBER