

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**

SKRIPSI

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT
PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN SEBELUM DAN SESUDAH
DIKELUARKANNYA PERATURAN BANK INDONESIA NO.8/3/PBI/2006
(STUDI KASUS : PT BANK SYARIAH MANDIRI)**



Diajukan Oleh :

AHMAD AL FIKRI

NIM. 01043130036

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
SARJANA EKONOMI**

2008

S
658.401 307
Alf
P
C-0807
2008

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA



SKRIPSI

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT
PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN SEBELUM DAN SESUDAH
DIKELUARKANNYA PERATURAN BANK INDONESIA NO.8/3/PBI/2006
(STUDI KASUS : PT BANK SYARIAH MANDIRI)

R. 17007
I. 17000



Diajukan Oleh :

AHMAD AL FIKRI

NIM. 01043130036

Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-Syarat
Guna Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi
2008

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : AHMAD AL FIKRI
NIM : 01043130036
MATA KULIAH : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN
SEBELUM DAN SESUDAH DIKELUARKANNYA
PERATURAN BANK INDONESIA NO. 8/3/PBU/2006
(STUDI KASUS : BANK SYARIAH MANDIRI)

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN


DOSEN PEMBIMBING

Tanggal : 29 Juli 2008 Ketua

: 

Hj. Rina Tjandrakirana DP,SE, MM., Ak
NIP. 132000097

Tanggal : 29 Juli 2008 Anggota

: 

Ermadiani, SE, MM., Ak
NIP. 132084411

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**

TANDA PERSETUJUAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIF

NAMA : AHMAD AL FIKRI
NIM : 01043130036
MATA KULIAH : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN
SEBELUM DAN SESUDAH DIKELUARKANNYA
PERATURAN BANK INDONESIA NO. 8/3/PBI/2006
(STUDI KASUS : BANK SYARIAH MANDIRI)


Telah diuji di depan panitia ujian komprehensif pada tanggal 29 Juli 2008 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif
Inderalaya, 29 Juli 2008

Ketua,


Hj. Rina Tjandrakirana
DP, SE, MM., Ak
NIP. 132000097


Anggota,


Ermadiani, SE, MM., Ak
NIP. 132084411

Anggota,


Dewi Rina K. SE, MM., Ak
NIP. 132093577

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi


Drs. Burhanuddin M. Acc., Ak
NIP. 131801649

Motto

" Bermakna Bagi Dunia, Bermanfaat Bagi Akhirat"

"Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri "

(Q.S. Ar-Ra'd (13) :11)

Kupersembahkan kepada :

- ☞ Allah SWT dan Kekasih-Nya, Muhammad SAW
- ☞ Orang tua tercinta
- ☞ Saudara-saudariku tersayang :
kang Feri, Kang wawan, kang hafiz, yuk yet, deng lidya, deng yen.
- ☞ Ikhwan dan Akhwat Seperjuangan
- ☞ Sahabat-sahabatku terkasih
- ☞ Almamaterku

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan karunia dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini bisa diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam teruntuk Rasulullah SAW, beserta keluarga, sahabat, dan pengikut-pengikutnya yang tetap tegar di jalan-Nya.

Adapun latar belakang penulisan skripsi adalah dalam rangka untuk memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk mencapai gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Sebagai perwujudan dari ketetapan tersebut, maka penulis menyusun skripsi yang berjudul " Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen Sebelum dan Sesudah Dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia No. 8/3/PBI/2006 (Studi Kasus: PT. Bank Syariah Mandiri)

Dalam penulisan skripsi ini Penulis menyadari bahwa dengan adanya bimbingan, bantuan dan dorongan serta petunjuk semua pihak, maka skripsi ini dapat diselesaikan. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini Penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran hingga terselesainya skripsi ini.

Kesempurnaan adalah sebuah keniscayaan yang merupakan perwujudan dari proses usaha yang terus – menerus : Namun dengan keterbatasan kemampuan yang ada sebagai manusia biasa Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu, Penulis sangat berterima kasih dan tidak menutup diri untuk menerima kritik dan saran atas kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Dan hanya kepada-Nya kita semua akan kembali.

Palembang, Juli 2008

Penulis,

Ahmad Al Fikri

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini Penulis hendak menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingan kepada Penulis, selama kuliah, penyelesaian skripsi ini sampai tamat dari Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Indralaya.

Adapun penghargaan dan ucapan terima kasih ini Penulis tujukan kepada :

1. Pertama dan terutama adalah kepada Allah SWT. Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan nikmat dan karunia yang tak terhingga
2. Nabi Muhammad, Sang Murobbi agung yang membimbing umat manusia ke dalam kesempurnaan akidah.
3. Prof. Dr. Hj. Badia Perizade MBA ,selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
4. Dr.H. Syamsurijal AK., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Drs. Dian Eka MM., selaku Pembantu Dekan III Fakultas Ekonomi
6. Drs. Burhanudin M.Acc, Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi
7. Ibunda Hj.Rina Tjandrakirana DP,SE,MM.Ak. Dan ibunda Ermadiani SE, MM.,Ak,.selaku Pembimbing Skripsi saya yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, pengawasan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
8. Manajemen dan pimpinan PT Bank Syariah Mandiri
9. Salam Takzim untuk Drs. Sanurwin Mahidin MA,Msc,Ak. Pembimbing akademik saya,semoga bapak sehat wal'afiat dan senantiasa dalam lindungan Allah SWT. Amin

10. Dewi Rina Komarawati, SE, MM., Ak selaku dosen tamu
11. Orang tua ku tercinta yang tak pernah lelah mendoakanku
12. *My Brothers*, Feri, Wawan, Hafiz. Terima kasih untuk dukungan materil dan morilnya n untuk K Fauzy trima kasih untuk motornya.
13. *My Lovely sisters*, Yuk Yet, Lidya n Yeni. Terima kasih untuk *Support* dan pengertiaanya
14. Sang Murrobi and teman - teman sinergi kehidupan. Terima kasih telah menjadi penampung semua curhatan ku.
15. Kak Evan, Kak Ikhsan, Kak Yusuf, Kak Jerry, Kak Deni, mb Atun, mb leni, mb Santi And All Senior ukhuwah terima kasih untuk bimbingan selama ini.
16. Sahabat – sahabat ku Yudi, Helmi, Fajrin, Rico, Hendra, jadi ingat lagi pada masa itu...(cerita SMA).
17. Sahabat seperjuangan Rio Ramadhian (Shariah Economics Warriors) semangatnya dalam memperjuangkan tegaknya ekonomi syariah menginspirasi akan sebuah cita-cita agar tiada bunga diantara kita : Ari'Wahyudi (Wasilah Trainner), dia menjadi sebuah catatan akan sebuah perjuangan anak yang tak pantang menyerah, berbuat agar mampu mandiri dan berhasrat membahagiakan orang-orang yang dicintainya. Ayat Wijaya Sampurna (Sang Ustadz), tiap tutur katanya berbalut hikmah menjadikanya cahaya yang menerangi jiwa, tak banyak kata-katanya namun begitu indah sikapnya. Ramdhoni (Anak Pejabat), seorang sahabat yang lebih dikenal humoris dan bersahabat. Efran Siswanto (Dewan Petinggi), keteguhan hatinya membuatnya mampu menjadi energi perubahan, perjuanganya mengantarkan ke pintu gerbang kemenangan. Nedi Yansah (sang Pelopor),

sang cerdas yang humoris. Pelopor dan inspirator yang visioner, membuat setiap orang salut dan merasa bangga, sikapnya menuai rindu dan bercitra rasa yang tinggi. Mereka adalah sahabat, *soulmates*, sekaligus guru, mentor yang terbaik yang pernah kutemui didunia ini, moga cita menuai realita moga cinta membawa berkah Allah. All Ukhty Jumiana, Anita Lestarini , Fitri Putri Junita, Dwi Kartika PA. (Four Sisters) Mereka adalah saudari-saudariku yang begitu terjaga, dari dulu sampai kini masih bersama. Terima kasih atas kritikan, masukan dan doa yang begitu berguna.

18. Teman Seperjuangan Dede, Fajrie, Mahbub, Agung, Hendra, Fahmi, Genta, Doni. Ini akhir kebersamaan kita di kampus indaralaya namun awal kita bersama di dunia sesungguhnya.
19. Teman – teman di BO. Ukhuwah, BEM FE, DPMFE, , IPIP, Formala, HIKMAH .tetap semangat!!
20. Adik – adik especially Akh. Andri, Muiz, Dani, Fitrah, Justman, Ebit, Yezi, fatur, Adiet, Masma, Abi, Aam, boy, Fikri, yosi, and All Geng Ukhuwah ikhwan n akhwat yang tak bisa disebutkan satu - persatu. keep istiqomah!!, kami titipkan dakwah di tangan kalian, selamat melanjutkan impian menuju secerca cahaya mardhotillah.
21. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuannya selama ini.

Semoga Allah meridhoi atas segala amal nyata kita dan memberikan balasan yang terbaik Amin.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PANITIA SKRIPSI.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Metodologi Penelitian	6
1.5.1 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.5.2 Metode Pengumpulan dan Jenis Data.....	6
1.5.3 Teknik Analisis Data.....	8
1.6. Rencana Sistematika Skripsi.....	8



BAB II. LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Bank.....	10
2.2. Karakteristik Dasar Bank Syariah.....	11
2.2.1. Pengertian Bank Syariah & Prinsip Operasionalnya....	11
2.2.2. Sumber dan Penggunaan Dana Pada Bank Syariah.....	13
A. Sumber Dana.....	13
B. Produk Pembiayaan Dana.....	15
2.2.3. Sumber Pendapatan Bank Syariah.....	16
2.3. Penilaian Kinerja.....	17
2.4. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja	19
2.4.1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.4.2. Pengukuran Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	20
A. Perspektif Keuangan (Financial).....	20
B. Perspektif Pelanggan (Customer).....	22
C. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	26
D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	28
2.4.3. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.6. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> , Pengukuran Kinerja dan Strategi Perusahaan.....	35

BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Singkat.....	40
3.2. Visi, Misi dan Budaya Perusahaan.....	42
3.2.1. Visi.....	42

3.2.2. Misi.....	42
3.2.3. Budaya Perusahaan.....	43
3.3. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas.....	43
3.3.1 Struktur Organisasi.....	43
3.3.2. Pembagian Tugas.....	45
3.4. Bidang Usaha PT Bank Syariah Mandiri.....	47
3.4.1. Produk Penghimpunan Dana.....	47
3.4.2. Produk Pembiayaan	50
3.4.3. Jasa Bank Syariah Mandiri.....	51
3.5. Penghargaan Bank Syariah Mandiri.....	52
3.6. Kondisi yang Mendukung Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Bank Syariah Mandiri	54

BAB IV. PEMBAHASAN

4.1. Evaluasi Kinerja Bank Syariah Mandiri dengan Pendekatan Tradisional	56
4.2 Model Dasar <i>Balanced Scorecard</i> PT Bank Syariah Mandiri	58
4.2.1 Evaluasi Konsensus Visi, Misi dan Strategi.....	58
4.2.2 Penentuan Strategi Perusahaan	60
4.3 .Tolok Ukur <i>Balanced Scorecard</i> PT Bank Syariah Mandiri	64
4.4 Evaluasi Kinerja PT Bank Syariah Mandiri dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	66
4.4.1 Perspektif Keuangan (Finacial Perspective).....	66
4.4.2. Perspektif Konsumen/Nasabah	

(Costumer Perspective).....	72
4.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.	
(Internal Business Perspective).....	76
4.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	
(learning & Growth Perspective).....	78
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	81
5.2. Saran - saran	82
DAFTAR PUSTAKA.....	83
LAMPIRAN - LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia	1
Tabel 3.1. Penghargaan yang di Peroleh PT Bank Syariah.....	52
Tabel 4.1. Ikhtisar Keuangan PT Bank Syariah Mandiri.....	56
Tabel 4.2. Pendapatan Laba	67
Tabel 4.3. Tabungan Mudharabah PT Bank Syariah Mandiri.....	76
Tabel 4.4. Peningkatan Jumlah Fasilitas PT Bank Syariah Mandiri.....	77
Tabel 4.5. Biaya Gaji,Upah dan Kesejahteraan Karyawan PT Bank Syariah Mandiri.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama.....	24
Gambar 2.2 Proporsi Nilai Pelanggan.....	26
Gambar 2.3. Model Rantai Nilai Generik.....	26
Gambar 2.4. Kerangka Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	30
Gambar 3.1. Struktur Organisasi BSM	44
Gambar 4.1. Proporsi Nilai Nasabah PT Bank Syariah Mandiri.....	62
Gambar 4.2. Hubungan Antar Visi,Misi dan Strategi Perusahaan Dengan Perspektif Yang Dipilih.....	63
Gambar 4.3. <i>Balanced Scorecard</i> PT Bank Syariah Mandiri.....	64
Gambar 4.4. Hubungan Sebab Akibat – <i>Balanced Scorecard</i> PT Bank Syariah Mandiri.....	65
Gambar 4.5. Faktor Dominan Keputusan Nasabah memilih BSM.....	73
Gambar 4.6. Tingkat Kepuasan Nasabah PT Bank Syariah Mandiri	74
Gambar 4.7. Tingkat Retensi Nasabah BSM.....	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Semenjak awal periode keberadaan bank syariah di Indonesia yang diprakarsai oleh Bank Muammalat Indonesia, bank syariah secara perlahan mulai berkembang dengan pesat, khususnya pasca krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia. Keberadaan bank syariah mulai dilirik oleh pemerintah dan pelaku usaha karena dianggap tangguh dalam menghadapi krisis ekonomi yang menumbangkan perekonomian Indonesia. Perbankan syariah dianggap sebagai salah satu alternatif investasi yang sangat potensial. Karena mayoritas pangsa pasar (market share) di Indonesia beragama Islam. Melihat kondisi itu pemerintah dan swasta berlomba-lomba mendirikan bank syariah, dimulai dengan pendirian Bank Syariah Mandiri (BSM) oleh pemerintah hingga Bank Syariah Mega yang dikelola oleh pihak swasta. Tercatat pada akhir 2006 telah ada 3 bank umum syariah dan 19 unit usaha syariah yang merupakan anak perusahaan bank konvensional.

Tabel 1.1. Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia

Kelompok Bank	2004	2005	2006	2007
Bank Umum Syariah	3	3	3	3
Unit Usaha Syariah (UUS)	15	19	19	27
Bank Perkreditan Rakyat Syariah	86	92	105	109
Jumlah Kantor Bank umum syariah dan UUS	401	204	561	577
Layanan Syariah	-	-	437	>500

Sumber : statistik perkembangan Bank Syariah Bank Indonesia (data diolah)

Perkembangan perbankan syariah ini tidak lepas dari regulasi yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia yaitu melalui peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 8/3/PBI/2006. Dengan dikeluarkannya peraturan ini tentu saja membawa angin segar terhadap pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia. Beberapa hal diantara keuntungan dengan dikeluarkannya peraturan ini adalah dibolehkannya perbankan konvensional yang selama ini ada untuk membuka unit usaha syariah (bab III pasal 11). Artinya dengan izin gubernur Bank Indonesia pihak bank umum/konvensional dapat mengajukan permohonan untuk mendirikan bentuk usaha dibawahnya yang disebut unit usaha syariah yang tentunya dikelola secara terpisah dari bank induknya sehingga kemurniaan syariah tetap terjaga. Keuntungan berikutnya adalah dibolehkannya pihak perbankan syariah untuk membuka kantor kas diluar bank dengan skema meliputi

- a. Kas Mobil atau Kas Terapung . Kegiatan kas dengan menggunakan alat transportasi darat atau air
- b. *Payment Point* yaitu kegiatan pembayaran atau penyetoran transaksi tertentu antara lain gaji pegawai, tagihan listrik, dan tagihan telepon melalui kerjasama antara Bank dengan nasabah Bank
- c. Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yaitu kegiatan kas yang dilakukan secara elektronik untuk memudahkan nasabah, antara lain dalam rangka menarik atau menyetor secara tunai, atau melakukan pembayaran melalui pemindahbukuan, dan memperoleh informasi mengenai saldo/mutasi rekening nasabah, termasuk ATM yang dilakukan dengan pemanfaatan teknologi melalui kerjasama dengan bank lain.(pasal I ayat 13).

Selanjutnya melalui peraturan ini Bank Indonesia mengizinkan bank syariah untuk membuka layanan syariah di bank induk konvensional atau yang lebih dikenal dengan sistem *office channeling*, misalnya Bank Syariah Mandiri boleh membuka layanan syariah di Bank Mandiri.

Adanya Peraturan Bank Indonesia No. 8/3/PBI/2006 diharapkan pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia akan lebih meningkat. Peraturan ini juga dimaksudkan untuk meningkatkan akses masyarakat untuk menikmati jasa perbankan syariah dengan kata lain, semakin luasnya layanan perbankan syariah diharapkan akan semakin memudahkan masyarakat melakukan transaksi sesuai dengan kebutuhan mereka khususnya umat Islam yang ingin bermuamalah sesuai tuntunan syariah yang mereka yakini.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka dengan adanya regulasi Bank Indonesia No. 8/3/PBI/2006 akan berpengaruh positif terhadap perkembangan industri bank syariah di masa depan. Diperkirakan pertumbuhan bank syariah akan semakin meningkat secara signifikan. Perkembangan perbankan syariah di Indonesia pada tahun 2007 yang hanya 2 persen dari aset perbankan nasional diharapkan pada tahun mendatang aset perbankan syariah nasional dapat menembus level 5 persen.

Salah satu bank syariah yang perkembangan cukup pesat adalah PT Bank Syariah Mandiri. Bank ini merupakan bank umum syariah pertama dan satu-satunya yang dimiliki pemerintah. Perkembangan yang cukup pesat ini tentu ditunjang oleh peraturan Bank Indonesia yang sangat menguntungkan bagi PT Bank Syariah Mandiri..

Untuk mengukur kinerja PT Bank Syariah Mandiri yang begitu pesat tentunya diperlukan berbagai instrumen perhitungan . Secara tradisional pihak bank telah melakukan pengukuran dengan menggunakan rasio - rasio keuangan seperti rasio ROI, ROE, NPL dan sebagainya, namun seperti yang kita ketahui pengukuran tersebut hanya melihat perkembang perusahaan dari perspektif keuangan, maka dari sini penulis merasa tertantang untuk menilai kinerja Bank Syariah Mandiri dari perspektif yang lebih luas.

Salah satu metode penilaian kinerja adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan dan Norton :2000).

Sistem penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem yang dapat menilai kinerja dari seluruh komponen kunci yang terdapat dalam perusahaan. Sistem tersebut mampu mengidentifikasi keadaan dan kedudukan perusahaan dari berbagai bidang , sehingga berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja secara menyeluruh tersebut, diharapkan dapat membantu pihak manajemen dalam menentukan langkah-langkah strategis untuk dapat mengantisipasi dan mencari alternatif pilihan di dalam menghadapi perkembangan terkini.

Adapun judul yang penulis pilih dalam penulisan skripsi ini adalah

" Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen Sebelum dan Sesudah Dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia No. 8/3/PBI/2006 (Studi Kasus: PT. Bank Syariah Mandiri)

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, Penulis mencoba untuk mengangkat permasalahan yang dirumuskan sebagai berikut

1. Bagaimana penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT Bank Syariah Mandiri sebelum dan sesudah dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia No. 8/3/PBI/2006 ?
2. Seberapa besar pengaruh Peraturan Bank Indonesia No. 8/3/PBI/2006 terhadap kinerja PT Bank Syariah Mandiri ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tujuan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seputar pengukuran kinerja PT Bank Syariah Mandiri setelah dikeluarkannya PBI No. 8/3/2006
2. Untuk mengetahui kinerja PT Bank Syariah Mandiri dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang meliputi aspek finansial, aspek konsumen, aspek bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. meningkatkan pemahaman penulis tentang perbankan syariah serta memberikan sumbangsi pemikiran kepada perkembangan perbankan syariah di Indonesia.

2. Sebagai sarana-sarana untuk memberikan masukan-masukan dan saran-saran kepada perusahaan perbankan khususnya perbankan syariah, dalam melaksanakan penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*
3. Sebagai bahan pembelajaran bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian terhadap penelitian sejenis.

1.5. Metodologi Penelitian

Data dan informasi yang diperoleh peneliti dalam melakukan penelitian yaitu diperoleh secara langsung melalui pelaksanaan riset. Penelitian riset adalah Suatu kegiatan pengumpulan, pengolahan, penyajian dan analisis data yang dilaksanakan secara sistematis dan efisien untuk memecahkan suatu persoalan atau menguji hipotesis.

Untuk melaksanakan riset tersebut, Penulis menggunakan beberapa tahapan metodologi yang menunjang dalam penulisan penelitian agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

1.5.1 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada penggunaan *Balanced Score card* dalam menilai kinerja PT Bank Syariah Mandiri sebelum dan sesudah dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia No. 8/3/PBI/2006

1.5.2 Metode Pengumpulan dan Jenis Data

Untuk menjawab permasalahan yang ada, dibutuhkan data yang akan diolah menjadi informasi yang dapat memberikan jawaban. Dalam pengumpulan data digunakan metode-metode yang biasa dilakukan dalam penelitian dan penulisan ilmiah, yaitu :

a. Studi Pustaka

Dalam mempelajari masalah yang berhubungan dengan objek yang diteliti bersumber dari buku-buku pedoman, laporan-laporan, artikel-artikel di majalah dan dari internet.

b. Penelitian Lapangan

Pengumpulan data dengan metode penelitian lapangan ini dengan cara mendatangi langsung PT Bank Syariah Mandiri yang akan dijadikan objek penelitian.

c. Observasi, yaitu melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap laporan keuangan PT Bank Syariah. Mandiri.

d. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan karyawan serta memberi pertanyaan kepada Konsumen/ nasabah PT Bank Syariah Mandiri dengan menggunakan kuesioner.

e. Dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data-data dan informasi yang diperlukan dari arsip perusahaan yang berkenaan dengan masalah yang ada. Jenis data yang digunakan adalah dokumentasi dalam bentuk laporan keuangan, serta data transaksi yang dipublikasikan. Sumber data penelitian merupakan data sekunder, berupa data internal dan data eksternal. Data internal berupa laporan keuangan tahunan. Data eksternal berupa buku-buku, jurnal, internet dan majalah yang berhubungan dengan penelitian.

1.5.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Teknik Analisis Kuantitatif

Teknik analisis kuantitatif digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap semua aspek baik aspek keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* . Dari hasil perhitungan ini diharapkan dapat memberikan dasar penilaian terhadap kinerja perusahaan sebelum dan sesudah dikeluarkannya PBI No. 8/3/2006

b. Teknik Analisis Kualitatif

Teknik analisis kualitatif digunakan untuk menjelaskan hasil kesimpulan perhitungan yang dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja pada PT Bank Syariah Mandiri berdasarkan teori dan hasil analisis kuantitatif.

1.6. Rencana Sistematika Skripsi

Secara garis besar, penulis menyusun skripsi ini secara sistematika yang terbagi menjadi lima bagian yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian, studi/tinjauan pustaka, sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini diuraikan tentang teori sebagai dasar pembahasan penulisan terhadap permasalahan yang meliputi pengertian Bank , karakteristik bank syariah, pengertian *Balanced Scorecard*, metode *Balanced Scored* serta Implementasi *Balanced Scorecard* dan hal-hal lain yang diperlukan.

BAB III KEADAAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini penulis akan menyajikan sejarah singkat perusahaan, lokasi perusahaan, pembagian tugas, penghargaan Bank dan aktivitas perusahaan produk perusahaan. dann kelayakan perusahaan dalam menerapkan *Balanced Scorecard*.

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini dilakukan pembahasan dan analisis *Balanced Scorecard* yang untuk menilai kunerja PT Bank Syariah Mandiri khususnya sebelum dan setelah dikeluarkannya PBI No. 8/3/2006

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini mengungkapkan kesimpulan atas pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya dan selanjutnya akan diberikan saran-saran yang dianggap perlu bagi kegiatan dan perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, Muhammad Syafi'i. 2003. *Bank Syariah Dari Teori ke Praktik*. Jakarta Penerbit Gema Insani Press.
- Anthony and Govindarajan. 1997. *Management Control System*. Jakarta :Salemba Empat
- Averson, Paul. 2004. "A Balanced Scorecard for City & Country Services".
<http://www.balancedscorecard.org>.
- Hansen dan Mowen. 2000. *Management Accounting*, Ohio.:International Thompson Publishing.
- Hasibuan, Malayu SP. 2001. *Manajemen Perbankan*. Jakarta : Penerbit PT. Gunung Agung.
- Irmayanto. 1999. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta : Penerbit Universitas Trisakti.
- Kasmir. 2004. *Manajemen Perbankan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- _____ (Januari-Februari 1992), "*The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, Boston, United States of America: Harvard Business School Press
- Mavrincac, Sarah, dan Michael, Vitale. (1999). *The Balanced Scorecard*,
<http://www.research.com>
- Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H. (8 Februari 2004). "*Causality in a Performance Measurement Model*", <http://www.ssrn.com>
- Muhammad. 2001. *Teknik Perhitungan Bagi Hasil Bank Syariah*. Yogyakarta : Penerbit UII Press.
- Muhammad, Adnan, Iwan dkk. 2002. *Bank Syariah "analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman*. Yogyakarta : Ekonisia .
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja perusahaan*. Salemba Empat: Jakarta.

Mulyadi, dan Johnny, Setyawan. 1999. Sistem Perencanaan dan Pengendalian.
Yogyakarta: Aditya Media.

Yuwono, Sony, dkk. 2002. Balance Scorecard. Jakarta : Gramedia Pustaka.