

**IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN
SYARIAH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD
(Studi kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan
PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)**

Rizki Wahyu Utami Ohorella
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun
Jl. Pertamina Kampus II Unkhair Gambesi, Kota Ternate, Maluku Utara
rizkiwahyutami@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perbankan syariah dengan metode balanced scorecard. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Teknik pengolahan dan analisis data secara umum menggunakan statistik deskriptif kuantitatif dan tabel kontingensi yang ditampilkan dalam nilai presentase, angka, kolom, baris dan total. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan skala pengukuran yang disajikan dalam bentuk tabel. Hasil dari penelitian menemukan bahwa secara keseluruhan Kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan Kinerja PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memiliki nilai Kinerja Baik. Balanced scorecard juga telah mengintegrasikan visi dan misi perusahaan ke dalam tolok ukur evaluasi perusahaan sehingga tujuan perusahaan yaitu PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta menjadi lebih jelas.

This research aimed to measure the performance of Islamic banking with the balanced scorecard method. This research method using case studies. Processing techniques and data analysis are generally using quantitative descriptive statistics and contingency tables shown in percentage values, numbers, columns, rows and total. Performance measurement is done using a scale of measurement that are presented in the form of a table. Results from the research found that overall performance of PT BPRS Bahari Berkesan of North Maluku Province and performance of PT BPRS Barokah Dana Sejahtera of Special Region of Yogyakarta Province have the good performance value. The Balanced scorecard has also been integrating the vision and mission of that corporate into the corporate evaluation benchmarks so that the purpose of the company, namely PT BPRS Bahari Berkesan of North Maluku Province and performance of PT BPRS Barokah Dana Sejahtera of Special Region of Yogyakarta Province became more obvious.

Kata Kunci : *Pengukuran Kinerja, Sistem Pengukuran Kinerja, Kinerja Perbankan Syariah, Perbankan Syariah, Balanced Scorecard.*

PENDAHULUAN

Industri keuangan Islam dunia telah mengalami perkembangan dimulai sejak tahun 1970-an. Tahun 1980 hingga 2000-an, laju perkembangan industri keuangan Islam semakin menggembirakan. Lembaga keuangan syariah semakin beragam mulai dari perbankan, asuransi, sampai dengan pasar modal. Maraknya bank berprinsip syariah saat ini, tentunya memicu persaingan antar bank. Keadaan tersebut tentu tidak hanya menuntut Bank Umum

Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) untuk lebih aktif lagi dalam meningkatkan kinerjanya, tetapi juga bagi Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS).

Pengukuran kinerja merupakan proses dalam menilai kemajuan suatu pekerjaan apakah telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah diregularkan oleh perusahaan sebelumnya. Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka keberhasilan suatu perusahaan dapat terlihat dari bagaimana kemampuan perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang tertuang dalam perencanaan strategi.

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang tepat, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang tepat maka perusahaan dapat mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Berdasarkan hal tersebut maka perlu dilakukan pengukuran kinerja saat ini agar dapat ditentukan program kerja untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan (BPRS) yang lebih baik lagi. *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dianggap mampu menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi yang lebih komprehensif dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial.

Pengukuran kinerja BPRS ini perlu dilakukan karena adanya fakta dari salah satu manajer PT. Bank X Syariah Provisi Maluku Utara yang menyatakan bahwa masih rendahnya kinerja perbankan syariah serta terbatasnya penelitian terkait pengukuran kinerja pada perbankan syariah. Situasi ini cukup logis dikarenakan beberapa hasil penelitian yang masih menunjukkan adanya masalah dalam implementasi sistem pengukuran kinerja.

Penelitian ini menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja bank syariah dalam mengelola dana masyarakat, dengan studi komparatif 2 (dua) Bank Perkreditan Rakyat Syariah yaitu PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dalam mencapai visi dan misinya dan sejauh mana kedua BPRS tersebut sudah mencapai tujuannya tersebut. Dengan teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu *Balanced Scorecard* yang melibatkan empat aspek yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODOLOGI PENELITIAN

Data penelitian ini dari data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data primer dari responden dilakukan dengan survey, yaitu dengan cara mengumpulkan data pokok (data primer) dari suatu sampel dengan menggunakan instrumen kuesioner dengan cara memberikan daftar pernyataan tertulis kepada responden secara langsung. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan hasil laporan *annual report* dari PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta, Profil lembaga dan Struktur Organisasi yang diterbitkan kepada masyarakat umum di media website juga dokumen-dokumen yang berhubungan dengan perbankan syariah dan, standarisasi sistem operasional serta alat ukur kinerja perbankan syariah.

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis diantaranya: (1) Mengetahui visi dan misi PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Hal ini digunakan untuk mengetahui arah dan tujuan bank yang sebenarnya. (2) Penetapan target dari masing-masing perspektif. Target ini digunakan untuk memotivasi manajemen bank agar dapat mencapai apa yang sudah ditetapkan. (3) Pengukuran kinerja dari masing-masing perspektif. Pengukuran kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu: Pengukuran kinerja perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 1 Penilaian kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*

| Perspektif | Kriteria | Referensi |
|------------------------------|---|--|
| Keuangan | Keuangan | Riyadi (2015), Sutrisno (2011), Ketentuan Bank Indonesia (2015), Van Horne & Wachowicz (2005) dan Kuncoro (2002) |
| Nasabah | Kepuasan Konsumen | Sari (2006), Setiawan (2009) dan Zudia (2010) |
| Proses Bisnis Internal | Kinerja Karyawan dan Rasio AETR | Prawirosentono (2008) dan Kemalasari (2010) |
| Pertumbuhan dan Pembelajaran | Tingkat Produktifitas Karyawan dan Tingkat Kepuasan Karyawan, | Robbins & Timothy (2009), Henry (2004) dan Zudia (2010) |

Untuk menghasilkan penilaian yang lebih adil keempat komponen tersebut diberikan bobot, karena pembobotan atas masing-masing aspek menjadi penting sesuai dengan peran masing-masing aspek terhadap kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta yang menjadi objek penelitian.

Bobot 25% masing-masing diberikan pada keempat komponen tersebut yang meliputi aspek Kinerja Perspektif Keuangan, Kinerja Perspektif Nasabah, Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Kinerja Keuangan dalam penilaian kinerja *balanced scorecard* ini menjadi prioritas utama pengukuran kinerja Bank Syariah. Pada perspektif pelanggan (nasabah), Aspek layanan merupakan komponen yang penting dalam persaingan usaha.

Tabel 2 Pembobotan Komponen Penilaian Kinerja Optimal BPRS

| No. | Komponen Penilaian | Bobot (%) |
|--------------|---|-------------|
| 1. | Perspektif Keuangan | 25% |
| 2. | Perspektif Nasabah | 25% |
| 3. | Perspektif Proses Bisnis Internal | 25% |
| 4. | Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | 25% |
| Total | | 100% |

Total skor pengukuran diperoleh dari penjumlahan dari skor per indikator. Sedangkan skor per indikator merupakan penjumlahan skor dari tiap detail indikator. Adapun skor perdetail indikator dibuat dalam bentuk persentase dan dikalikan dengan bobot per indikator, yang dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut (Shabrina, Huda & Zain, 2013):

Rumus Skor perdetail indikator =

$$\left(\frac{1}{4} \left(\frac{\text{nilai x bobot}}{\text{bobot}} \right) \times \text{detail indikator} \right) \times \left(\text{bobot} \right)$$

$$\text{Bobot} = \% \text{indikator} \times \% \text{bobot}$$

$$\text{Rumus Nilai Angka} = \frac{\text{Total nilai}}{\% \text{indikator}}$$

Nilai diberikan dalam bentuk angka (1-10) dan huruf, dimana nilai kinerja bank syariah per indikator dan total nilai kinerja diperoleh melalui perkalian skor per indikator dan total skor kinerja dengan nilai maksimal (10). Hal ini dapat dilihat dari Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3 Nilai rating dari setiap angka

| Nilai minimal dan nilai maksimal per aspek (Skala 1-10) | Nilai | Nilai minimal dan nilai maksimal per aspek (Skala 1-10) | Nilai | Nilai minimal dan nilai maksimal per aspek (Skala 1-10) | Nilai |
|---|-------|---|-------|---|-------|
| 9,50 | AAA+ | 6,50 | A+ | 3,50 | BB+ |
| 9,00 | AAA | 6,00 | A | 3,00 | BB |
| 8,50 | AAA- | 5,50 | A- | 2,50 | BB- |
| 8,00 | AA+ | 5,00 | BBB+ | 2,00 | CCC+ |
| 7,50 | AA | 4,50 | BBB | 1,50 | CCC |
| 7,00 | AA- | 4,00 | BBB- | 1,00 | CCC- |

Sumber: Shabrina, Huda & Zain (2013)

Tabel 4 Predikat Nilai Komposit Komparasi Kinerja Prima BPRS

| Nilai Komposit | Predikat Komposit |
|----------------|------------------------------|
| Sangat Baik | 10 = Nilai Komposit = 8,00 |
| Baik | 8,00 = Nilai Komposit = 6,00 |
| Cukup Baik | 6,00 = Nilai Komposit = 5,00 |
| Kurang Baik | 5,00 = Nilai Komposit = 3,00 |
| Tidak Baik | 3,00 = Nilai Komposit = 1,00 |

Sumber: Shabrina, Huda & Zain (2013)

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

PT BPRS Bahari Berkesan mendapatkan izin prinsip dan izin usaha dari Bank Indonesia masing-masing dengan surat No.13/2622/DPbs tanggal 20-12-2011 dan No. 14/17/KEP. GBI/Dpg/2012 tanggal 27-03-2012, maka pada tanggal 19 april 2012 resmi dimulai operasional PT. BPRS Bahari Berkesan.

Keberadaan Bank Syariah PT BPRS Bahari Berkesan memiliki prospek yang cukup menjanjikan dikarenakan selain merupakan Bank milik Pemda juga memiliki produk-produk yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat terutama masyarakat menengah kebawah.

PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta

Bank Syariah BDS atau PT. BPRS Barokah Dana Sejahtera berdiri pada tahun 2007 di Brontokusuman Mergangsan Yogyakarta. Hadir lebih dari 9 tahun menyelenggarakan aktivitas perbankan syariah yang diawali dengan keuntungan di awal tahun berdirinya telah menjadikan Bank Syariah BDS sebagai BPRS terkemuka di Provinsi D.I Yogyakarta.

Dari dua BPRS yang telah penulis teliti, maka dibuat analisis perbandingan sebagaimana yang tercantum dalam tabel 5. Tabel tersebut menunjukkan hasil penilaian kinerja pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 yang dilakukan dengan konsep *balanced scorecard* yang didasarkan pada penilaian skor. Bobot skor pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta adalah sama-sama memiliki skor 9 dari total bobot standar 13 karena terdiri dari 13 ukuran hasil sehingga rata-rata skor adalah $9/13 = 0,69$.

Tabel 5 Hasil Pengukuran Kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta Tahun 2013-2017

| Alat Ukur <i>Balanced Scorecard</i> | | | PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara | PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta | | |
|--|-------------------------|--------------------------|---|---|----------------------------|------|
| Perspektif Keuangan | | | | | | |
| No. | Sasaran Strategik | Standar | Nilai | Skor | Nilai | Skor |
| 1 | FDR | 78% - 94% | 104,84% | 1 | 87,01% | 1 |
| 2 | NPF | <5% | 4,03% | 1 | 4,96% | 1 |
| 3 | CAR | >8% | 39,05% | 1 | 38,59% | 1 |
| 4 | ROA | 0,5% - 1,25% | 10,66% | 1 | 2,25% | 1 |
| 5 | ROE | 5% - 12,5% | 7,15% | 1 | 32,32% | 1 |
| 6 | BOPO | 94% - 96% | 60,55% | 1 | 44,09% | 1 |
| Perspektif Nasabah | | | | | | |
| No. | Sasaran Strategik | Standar | Nilai | Skor | Nilai | Skor |
| 1 | Kepuasan Nasabah | 50% | 93,20% | 1 | 121,16% | 1 |
| 2 | Pangsa Pasar | 10% | 7,83% | -1 | 22,42% | 1 |
| 3 | Profitabilitas Konsumen | 40% | 36,88% | 1 | 24,17% | -1 |
| Perspektif Bisnis Internal | | | | | | |
| 1 | Kinerja Karyawan | 70% | 97,74% | 1 | 87,31% | 1 |
| 2 | AETR | 30% | 26,66% | -1 | 19,83% | -1 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | | | | | | |
| 1 | Produktivitas Karyawan | Rp5.000.000 per karyawan | Rp37.267.008 per karyawan | 1 | Rp110.972.000 per karyawan | 1 |
| 2 | Kepuasan Karyawan | 70% | 89,93% | 1 | 78,87% | 1 |

Sumber: Data Olahan

Tabel 6 Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta

| No. | Komponen Penilaian | PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara | PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta |
|-----|--------------------|---|---|
|-----|--------------------|---|---|

| | | Nilai | | | Nilai | | |
|---|---|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
| | | (%) | Angka | Huruf | (%) | Angka | Huruf |
| 1 | Perspektif Keuangan | 1,8385 | 9,05 | AAA | 1,6999 | 8,84 | AAA- |
| 2 | Perspektif Nasabah | 1,1205 | 5,52 | A- | 1,3629 | 6,71 | A+ |
| 3 | Perspektif Bisnis Internal | 1,0108 | 4,98 | BBB | 0,8705 | 4,28 | BBB- |
| 4 | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 0,9744 | 4,79 | BBB | 1,4127 | 6,95 | A+ |
| | Total Keseluruhan | 4,9442 | 6,1 | A | 5,346 | 6,7 | A+ |

Sumber: Data Olahan

Dari tabel 6 di atas terlihat bahwa PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara memperoleh nilai untuk Perspektif Keuangan mempunyai nilai kinerja 9,05 dengan predikat komposit Sangat Baik. Perspektif Nasabah dengan nilai 5,52 dengan predikat komposit Cukup Baik. Perspektif Bisnis Internal dengan nilai 4,98 dengan predikat komposit Kurang Baik dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan nilai 4,79 dengan predikat komposit Kurang Baik. Sama halnya dengan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memperoleh nilai untuk Perspektif Keuangan mempunyai nilai kinerja 8,84 dengan predikat komposit Sangat Baik. Perspektif Nasabah dengan nilai 6,71 dengan predikat komposit Baik. Perspektif Bisnis Internal dengan nilai 4,28 dengan predikat komposit yang Kurang Baik dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan nilai 6,95 dengan predikat komposit yang Baik. Secara keseluruhan kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara mempunyai nilai 6,1 dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta mempunyai nilai 6,7 dengan predikat komposit Baik untuk keduanya.

KSIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja serta implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Adapun hasil penelitian dari masing-masing perspektif sebagai berikut:

1. Pada PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara Kinerja secara keseluruhan memiliki nilai Kinerja Baik dengan Perspektif Keuangan yang memiliki nilai Kinerja yang Sangat Baik. Perspektif Nasabah memiliki nilai Kinerja yang Cukup Baik. Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki nilai Kinerja Kurang Baik.
2. Pada PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memiliki nilai Kinerja Baik dengan Kinerja Perspektif Keuangan yang memiliki nilai Kinerja Sangat Baik. Perspektif Nasabah dengan nilai Kinerja Baik. Perspektif Bisnis Internal dengan nilai Kinerja Kurang Baik dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan nilai Kinerja Baik.
3. Lebih tepat bagi manajemen untuk beralih dari metode konvensional ke metode *balanced scorecard*, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi yang diberikan metode *balanced scorecard* memiliki lebih banyak keunggulan dibandingkan pengukuran kinerja tradisional atau metode konvensional.
4. Dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, maka manajemen tidak hanya dapat mengukur prestasi aspek keuangan saja tetapi juga aspek nonkeuangan dengan menjabarkan visi dan misi perusahaan. *Balanced scorecard* juga telah mengintegrasikan visi dan misi perusahaan ke dalam tolok ukur evaluasi perusahaan sehingga tujuan perusahaan yaitu PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta menjadi lebih jelas.
5. Untuk membandingkan pencapaian visi dan misi PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta menggunakan

pencapaian kinerja konvensional dengan prinsip *balanced scorecard*, maka penulis berkesimpulan bahwa *balanced scorecard* sangat jelas memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh metode konvensional, yaitu lebih komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Keunggulan-keunggulan ini lah yang akhirnya membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja mereka dan juga merumuskan strategi perusahaan selanjutnya. Meski demikian, terlepas dari segala keunggulan tersebut, penggunaan metode ini tidak akan efektif apabila manajemen tidak memanfaatkan informasi-informasi yang tersedia dalam *balanced scorecard* dengan teliti dan objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia (BI). Laporan Triwulan Perkembangan Ekonomi, Kinerja Perbankan dan Sistem Pembayaran Provinsi Maluku Utara. Diunduh 10 Maret 2017 dari <http://www.bi.go.id/id/publikasi/kajianekonomiregional/malut/Documents/98a035b1d81047189409fbfc2dbbdfd1KERMalutTWIII2008.pdf>.
- Chenhall, R. H. (2005) 'Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No.5, pp. 395-422.
- Huda, N., Shabrina, I., dan Zain, E. (2013). Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah menggunakan Pendekatan Balance Scorecard. *Etikonomi*, Vol. 12 No.1, pp.21-32.
- Kemalasari, Y. D. (2010). Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah pada Bank Konvensional dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Bank Jateng). Skripsi Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Kuncoro dan Suhardjono. (2002). *Manajemen Perbankan (Teori dan Aplikasi)*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Otoritas Jasa Keuangan. Data Statistik Perbankan Syariah 2014. Diambil tanggal 9 September 2017. Dari: <http://www.ojk.go.id/en/data-statistik-perbankan-syariah>.
- Peraturan Bank Indonesia No. 17/11/PBI/2015 tanggal 25 Juni 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah Dan valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional. Diambil pada tanggal 24 April 2017 dari: http://www.bi.go.id/id/peraturan/ssk/Pages/pbi_171115.aspx.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Diambil tanggal 6 September 2017. Dari: <http://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/peraturan-ojk/Documents/Pages/pojk-tentang-penilaian-tingkat-kesehatan-bank-umum/SALINAN-POJK%204%20Penilaian.pdf>.
- Perbankan Syariah. Diambil tanggal 4 Juni 2017. Dari: <http://www.bi.go.id/id/perbankan/syariah/Contents/Default.aspx>.

- Prawirosentono, Suyadi. (2008). Manajemen Sumberdaya Manusia “*Kebijakan Kinerja Karyawan*”. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Riyadi, Selamet. (2015). *Banking Assets And Liability Management*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Robbins, S, P., and Timothy, A, J. (2009). *Organizational Behavior*. Thirteenth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sari, A. (2006). Evaluasi Kepuasan Nasabah atas Layanan Perbankan Berbasis Mobile Banking Network (Studi Kasus pada Bank Central Asia cabang Bandar Lampung). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung*. Vol. 3 No. 1. Pp.61-72.
- Sutrisno. (2001). *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*, Edisi Pertama Cetakan Kedua, Ekonisia, Yogyakarta.
- Zudia, M. (2010). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Jateng Semarang. Skripsi tidak Dipublikasikan, Program Sarjana, Universitas Diponegoro Semarang.