

Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard

Oleh: Cahyo Halim Istiqlal¹

Abstract

The research is aimed to analyze the banking performance of Bank Rakyat Indonesia Syariah Yogyakarta and BPR Syariah Bangun Derajat Warga. Balanced Scorecard was implemented in this research to oversee the banking performance comprehensively. Empirical findings indicate that the performances of both BRI Syariah Yogyakarta and BPR Syariah Bangun Derajat Warga are in good condition as viewed from financial, growth and learning perspectives. The performance is good enough from customer perspective, while from business perspective it is in unfavorable conditions. The authors suggest that BRI Syariah Yogyakarta and BPR Syariah Bangun Derajat Warga should apply the Balanced Scorecard to measure their performances and as a strategic corporate management system in the future.

Keywords: *balanced scorecard, banking performance, financial perspective*

I. Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis perbankan syariah yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan yang besar dalam persaingan, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dan nasabah, serta perusahaan dengan perusahaan lain. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*.

Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

¹ Penulis saat ini sedang melanjutkan studi di MSI UII Konsentrasi Ekonomi Islam dan merupakan praktisi lembaga keuangan mikro syariah di salah satu perguruan tinggi swasta Yogyakarta

Kunci persaingan dalam pasar perbankan adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu “keunggulan” dan “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 reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Perbankan syariah sebagaimana umumnya perusahaan-perusahaan (perbankan) lainnya di Indonesia hanya menggunakan tolok ukur keuangan untuk melihat kinerja bisnisnya. Tolok ukur kinerja keuangan pada bank syariah meliputi *return on asset* (ROA), *return on earning asset* (ROEA), *asset turn over* (ATO), *Capital adequacy ratio* (CAR), *loan to deposit ratio* (LDR), *liabilities to asset*, *earning per share* dan beberapa rasio keuangan lainnya. Sedangkan unsur non keuangan (*non financing*) masih belum menjadi aspek penting dari penilaian kinerja perbankan syariah. Padahal, penilaian kinerja perbankan dari aspek keuangan sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan, maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep manajemen kontemporer yang dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan komprehensif, terukur dan berimbang dengan melihat

dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan latar belakang diatas, diperlukan adanya penelitian untuk menilai kinerja perbankan syariah dengan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif, yaitu dengan model *Balanced Scorecard*, studi kasus BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPRS Bangun Derajat Warga.

II. Tinjauan Pustaka

Trima Susiyanti dalam skripsinya yang berjudul *Pengukuran Kinerja RSUPKU Muhammadiyah Bantul Berdasarkan Balanced Scorecard*, 2007² mencoba menjelaskan bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dengan ke empat perspektifnya, yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, sebagai pengukuran kinerja di RSU PKU Muhammadiyah Bantul. Dengan penerapan *Balanced Scorecard* ini diharapkan nantinya dapat memenuhi perubahan bisnis yang terjadi dan pergeseran teknologi informasi yang menyeluruh.

Pada penelitiannya yang menggunakan *Balanced Scorecard*, Trima menemukan bahwa di RSU PKU Muhammadiyah Bantul telah terdapat peningkatan dan hasil memuaskan yang mampu dicapai yaitu; kepuasan karyawan, kesetiaan karyawan, karyawan sistem informasi, *los time*, inovasi, operasi dan *response time*, *sales growth* dan *current ratio*. Meskipun demikian terdapat pula beberapa penurunan dan hasil yang kurang memuaskan diantaranya ; penurunan profitabilitas, tingkat GDR dan produktivitas karyawan.

Vica Faradila Gandhi Husain (2007) dalam tesisnya yang berjudul “*Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada Lembaga Keuangan Syariah BMT Berkah Madani*”³ menjelaskan bahwa pengukuran kinerja Lembaga Keuangan Syariah (LKS) BMT Berkah Madani selama ini lebih banyak dilakukan berdasarkan data keuangan. Padahal pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan data keuangan saja belum bisa menunjukkan keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu, tesis ini dibuat untuk meneliti pengukuran kinerja di LKS BMT Berkah Madani dengan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif yaitu pendekatan *Balanced Scorecard*. Dengan pendekatan ini kinerja perusahaan diukur dari empat perspektif yaitu aspek perspektif keuangan, aspek perspektif pelanggan, aspek perspektif proses bisnis internal dan aspek perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penulisan tesis ini menggunakan metode deskriptif analisis. Data yang diperoleh adalah data primer dan data sekunder. Untuk data primer, penulis mengadakan wawancara langsung dengan manajer operasional LKS BMT Berkah Madani. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh

² Trima Susiyanti, 2007, “*Pengukuran Kinerja RSU PKU Muhammadiyah Bantul Berdasarkan Balanced Scorecard*”, Skripsi prodi Akuntansi FE UMY

³ <http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>

dari laporan neraca dan laporan rugi laba periode 2005 – 2006. Hasil penelitian menunjukkan performance kinerja LKS BMT Berkah Madani berdasarkan empat perspektif dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam kondisi yang baik.

Penelitian yang dilakukan Murtiwiayati (2006) dalam tesisnya yang berjudul “*Pengukuran Kinerja Bank Himpunan Saudara dengan Metode Balanced Scorecard*”⁴ ditemukan bahwa Pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh bank Himpunan Saudara hanya berdasarkan kinerja finansial, hal ini kurang memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi perusahaan. Oleh karena itu diperlukan suatu pengukuran yang bersifat komprehensif, yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari 4 perspektif, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan alat bantu berupa kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dan pekerja. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat diketahui bahwa kinerja bank Himpunan Saudara dari perspektif finansial adalah baik. Untuk perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal adalah cukup baik sedangkan kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik. Penulis menyarankan agar bank Himpunan Saudara sebaiknya menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Pokok yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu, pada penelitian ini fokus subyeknya adalah BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPRS Bangun Derajat Warga (BDW) Yogyakarta. Penelitian ini akan menilai kinerja BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPRS BDW Yogyakarta dengan menggunakan model *Balanced Scorecard*.

III. Metodologi Penelitian

A. Jenis dan sifat penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang obyek pengamatannya berupa perilaku populasi dalam satu wilayah tertentu atau suatu kejadian pada satu wilayah tertentu.

Penelitian ini bersifat deskriptif analisis. Metode deskriptif analisis sendiri merupakan pengembangan dari metode deskriptif, yakni metode yang mendeskripsikan suatu keadaan tertentu dari satu obyek atau wilayah penelitian untuk kemudian dilakukan analisa kritis dengan menggunakan model pengukuran tertentu agar dapat memperoleh satu kesimpulan dari keadaan tersebut.

⁴ www.library.gunadarma.ac.id

B. Subyek penelitian

Subyek penelitian yang dimaksudkan adalah manajemen BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPRS Bangun Derajat Warga yang terdiri dari manajer operasional dan karyawan BRI Syariah Cabang Yogyakarta, dan BPRS Bangun Derajat Warga.

C. Teknik pengumpulan data

Untuk memudahkan, dalam penelitian ini peneliti membagi sumber data kedalam dua bentuk yaitu :

1. Data Primer

Data primer sebagai sumber data utama dalam penelitian ini diambil dari hasil observasi dan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan manajer operasional BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga Yogyakarta.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah diperoleh dengan secara tidak langsung dalam hal ini diperoleh dari laporan keuangan periode 2006-2007 serta dengan jalan membaca, mempelajari buku-buku, literatur dan sumber lain yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas.

D. Analisis data

Analisis data bertujuan untuk mengelompokkan, membuat sistematika dan mengorganisasikan data sehingga dapat dibaca dan dipahami oleh orang lain.⁵ Dalam penelitian ini untuk menilai kinerja perbankan syariah akan digunakan model *Balanced Scorecard*. Penilaian model *Balanced Scorecard* merupakan teknik penilaian yang tidak hanya melihat sisi keuangan sebagai tolok ukur sebuah kinerja, namun juga melihat sisi non keuangan yang juga memiliki pengaruh terhadap kinerja.

IV. Kerangka Teori

A. Penilaian Kinerja

Kamus besar Bahasa Indonesia mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (The Oxford

⁵ Amirul Hadi dan Haryono, 1998, *Metodologi Penelitian*, CV.Pustaka, Bandung, hlm 14

Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: *“Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment”*.

Menurut Siegal, et al. dalam Barbara (2000) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, criteria dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶ Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu.

Hansen dan Mowen dalam Trima (2007;7), membedakan penilaian kinerja secara tradisional dan kontemporer.⁷ Penilaian kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja actual dan kinerja yang telah dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawabannya. Sedangkan penilaian kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang menilai seberapa baik aktifitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

B. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari 2 suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced* (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Serta berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang,

⁶ Barbara, G., 2000, *“Balanced Scorecard: Perspektif Baru dalam Menilai Kinerja Organisasi”*, jurnal Akuntansi dan Investasi vol.1 no.1, Januari hal- 45-57

⁷ Trima Susiyanti, 2007, *“Pengukuran Kinerja RSUD Muhammadiyah Bantul Berdasarkan Balanced Scorecard”*, Skripsi prodi Akuntansi FE UMY.

serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja yang bersifat ekstern.⁸

Ukuran-ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* merupakan penjabaran dari visi dan strategi perusahaan, seperti yang juga dinyatakan oleh Chow et al. dalam Maman (2004: 85), berikut ini:

*A well-designed Balanced Scorecard combines financial measures of past performance with measures of the firm's drivers of future performance. The specific objectives and measures of an organization's Balanced Scorecard are derived from the firm's vision and strategies.*⁹

Strategi perusahaan, yang merupakan dasar penyusunan sebuah *scorecard*, dikembangkan dari visi perusahaan. Visi ini memberikan gambaran masa depan perusahaan yang menjelaskan arah organisasi dan membantu insan perusahaan dalam memahami kenapa dan bagaimana mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan. Visi juga merupakan penghubung antara misi dan nilai pokok (*core values*) yang sifatnya stabil sepanjang waktu dengan strategi yang sifatnya dinamis.

Kekhasan pada model *Balanced Scorecard* adalah pada kemampuannya menerjemahkan strategi ke dalam berbagai macam ukuran kinerja. Ada tiga prinsip yang digunakan untuk memenuhi maksud ini, yaitu hubungan sebab akibat, faktor pendorong kinerja dan keterkaitan dengan masalah financial.¹⁰

Terdapat semacam kesepakatan bahwa kerangka dari sebuah *Balanced Scorecard* paling tidak terdiri dari empat perspektif yang umum, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni: menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya.

⁸ Mulyadi, 2001, "Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan", Salemba Empat, Jakarta. Hal 2

⁹ Maman Suhendra, 2004, "Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan : Studi Kasus PT X", Kajian Ekonomi dan Keuangan, vol.8, No. 2, hal. 82-115

¹⁰ Kaplan, Robert S., dan David P. Norton, 2000, "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi", Penerj. Peter R. Yosi Pasla, Penerbit Erlangga, Jakarta. Hal 129.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan. Kelompok ini meliputi: pangsa pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja – pembeda (*differentiator*) – hasil pelanggan. Semua ukuran ini memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif lainnya dapat terwujud

C. Penerapan *Balanced Scorecard* untuk Perbankan Syariah

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat diterapkan di seluruh bentuk organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi nirlaba. *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja yang mempertimbangkan faktor keuangan maupun non-keuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana BSC akan diterapkan. Faktor-faktor non keuangan itu meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam konteks perbankan syariah, penerapan sistem manajemen berbasis BSC 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. Dalam pengukuran kinerja bank syariah, BSC diterapkan berdasarkan tolok ukur sebagai berikut.¹¹

¹¹ Sony Yowono, Edi Sukarno dan M. Ichsan, 2004, “*Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard ; Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*”, Gramedia, Jakarta hal. 162

1. *Perspektif Keuangan*

Penerapan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja keuangan perbankan syariah tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi, yang disebabkan oleh keputusan ekonomi yang diambil. Ukuran kinerja keuangan yang akan digunakan adalah:

a. *Return On Asset (ROA)*

Yaitu persentase laba bersih yang dicapai perusahaan dibandingkan total aktiva perusahaan. Kenaikan atau penurunan ROA dari satu periode akuntansi ke periode akuntansi berikutnya dapat dijadikan ukuran pertumbuhan pendapatan perusahaan.

b. *Net Margin* (laba setelah pajak)

Merupakan indikator untuk mengetahui tingkat pertumbuhan laba bank syariah dari periode ke periode.

c. Bauran Pendapatan

Yakni melihat pendapatan dari berbagai sumber dari mana pendapatan tersebut diperoleh, seperti dari berbagai macam produk ataupun nasabah. Ukuran ini untuk mengukur kinerja berbagai macam produk yang ada dan setiap segmen nasabah.

2. *Perspektif Nasabah*

Untuk mengukur kinerja perspektif nasabah dalam persaingan bisnis, dapat dipergunakannya perhitungan yang sesuai, yaitu ;

a. Tingkat kepuasan nasabah

Tolok ukur ini dapat diketahui melalui survey kepada nasabah secara periodik dan kualitas pelayanan.

b. Penguasaan pangsa pasar

Pangsa pasar dihitung dari besarnya pasar atau jumlah nasabah yang berhasil dikuasai oleh bank syariah dibandingkan dengan total pasar atau jumlah nasabah potensial dalam bisnis perbankan syariah di Indonesia.

c. Retensi Nasabah

Tolok ukur ini untuk mengukur kemampuan bank untuk mempertahankan nasabah lama.

d. Akuisisi Nasabah

Tolok ukur ini untuk mengukur kemampuan memperoleh nasabah baru.

3. *Perspektif Bisnis Internal*

Perspektif ini memiliki dua sasaran strategis, yaitu ;

- a. Mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan. Dalam sasaran strategis ini yang menjadi tolok ukur adalah pendapatan produk baru dan siklus pengembangan produk.

- b. Meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga. Dalam sasaran strategis ini yang menjadi tolok ukur adalah tingkat kesalahan layanan, waktu proses, pemanfaatan IT dan perjanjian dengan pihak ketiga.

c. *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Terdapat dua sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

- 1) Meningkatkan profesionalisme pegawai dengan menggunakan tingkat kepuasan karyawan dan pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian sebagai tolok ukur.
- 2) Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan. Dalam sasaran strategis ini yang dijadikan tolok ukur adalah indeks kepatuhan pegawai.

IV. Pembahasan

Penilaian kinerja merupakan hal yang sangat *essensial* bagi sebuah perusahaan termasuk juga perbankan syariah. Untuk memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat ini, kinerja perbankan syariah haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Dewasa ini pengukuran kinerja secara financial tidaklah cukup mencerminkan kinerja perusahaan sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* mengukur kinerja suatu perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam setiap perspektif terdapat beberapa tolok ukur yang akan dijadikan ukuran kinerja perusahaan. Berikut hasil analisis penilaian kinerja perbankan syariah menggunakan model *balanced scorecard* dalam kasus Bank BRI syariah Cabang Yogyakarta dan BPRS Bangun Derajat Warga yang digambarkan dalam sebuah tabel komparasi sebagai berikut:

Tabel. Komparasi Hasil Pengukuran Kinerja BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPRS Bangun Derajat Warga Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Perspektif Pengukuran	Kinerja BRI Syariah Cab. Yogyakarta	Kinerja BPR Syariah Bangun Derajat Warga
Financial : - Peningkatan ROA - Peningkatan Net margin - Bauran Pendapatan	Dalam kondisi baik, diindikasikan dengan ROA tahun 2006-2007 naik 1,42%, Net margin naik 307,4% dan laba perusahaan didapat dari berbagai sumber.	Dalam kondisi baik, diindikasikan dengan ROA tahun 2006-2007 naik 0,1%, Net margin naik 9,6% dan laba perusahaan didapat dari berbagai sumber.

Perspektif Pengukuran	Kinerja BRI Syariah Cab. Yogyakarta	Kinerja BPR Syariah Bangun Derajat Warga
Nasabah : - Kepuasan nasabah - Pangsa pasar - Retensi nasabah - Akuisisi nasabah	Dalam kondisi cukup baik, dikarenakan perusahaan belum pernah melakukan survey terhadap kepuasan nasabah. Padahal ini merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena dengan survey tersebut mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan dan dibutuhkan oleh nasabah maka BRI syariah dapat memperluas pasar dan pada akhirnya akan meningkatkan pendapatannya. Sedangkan tolok ukur yang lain semua terpenuhi. Pangsa pasar naik sebesar 11,7% dan jumlah nasabah meningkat sebesar 23,5%	Dalam kondisi kurang baik, dikarenakan perusahaan belum pernah melakukan survey terhadap kepuasan nasabah. Padahal ini merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena dengan survey tersebut mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan dan dibutuhkan oleh nasabah maka BPRS BDW dapat memperluas pasar dan pada akhirnya akan meningkatkan pendapatannya. Dan juga karena terjadi penurunan pangsa pasar sebesar 2,75% meskipun jumlah nasabah naik 4,67%.
Proses Bisnis Internal - Siklus pengembangan Produk - Pendapatan produk baru - Tingkat kesalahan layanan - Waktu proses - Pemanfaatan TI - Perjanjian dengan pihak ke tiga	Dalam kondisi kurang baik yang diindikasikan oleh adanya tolok ukur kinerja yang belum terpenuhi, yaitu rendahnya tingkat inovasi produk baru. Sementara tolok ukur yang lain terpenuhi, seperti rendahnya tingkat kesalahan layanan, cepatnya waktu poses, dimanfaatkannya TI dengan optimal dan adanya perjanjian dengan pihak ke tiga untuk mendukung proses bisnisnya.	Dalam kondisi kurang baik, yang diindikasikan dengan tidak tercapainya beberapa tolok ukur kinerja dari perspektif proses bisnis internal, seperti belum adanya inovasi produk baru dan belum dimanfaatkannya teknologi informasi secara optimal untuk menunjang proses bisnis. Sedangkan tolok ukur yang lainnya tercapai.
Pertumbuhan dan Pembelajaran - Kepuasan karyawan - Fleksibilitas karyawan - Indeks kepatuhan karyawan - Produktifitas karyawan	Dalam kondisi baik dikarenakan tercapainya kepuasan karyawan, tingginya tingkat fleksibilitas karyawan dalam melaksanakan tugas, rendahnya pelanggaran prosedur dan tumbuhnya tingkat produktifitas karyawan.	Dalam kondisi baik dikarenakan tercapainya kepuasan karyawan, adanya rotasi tugas secara periodik bagi karyawan, rendahnya pelanggaran prosedur dan tumbuhnya tingkat produktifitas karyawan.

Dari tabel komparasi diatas terlihat bahwa kinerja BRI Syariah cabang Yogyakarta pada perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam kondisi baik, perspektif nasabah cukup baik dan perspektif bisnis internal dalam kondisi kurang baik. Sedangkan kinerja BPRS BDW pada perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam kondisi baik serta pada perspektif nasabah dan perspektif bisnis internal dalam kondisi kurang baik.

V. Kesimpulan dan Saran

Setelah dilakukan pembahasan sebagaimana diuraikan di bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga masih menggunakan penilaian kinerja tradisional. Penilaian kinerja yang hanya bertumpu pada ukuran-ukuran keuangan saja.
2. Dilihat dari perspektif keuangan kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi baik.
3. Dilihat dari perspektif Nasabah kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dalam kondisi cukup baik dan kinerja BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi kurang baik. Hal ini dikarenakan ada tolok ukur yang belum terpenuhi, yaitu survey terhadap nasabah untuk mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh nasabah dan terjadi penurunan pangsa pasar dari tahun 2006 ke tahun 2007 sebesar 0,15%.
4. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dalam kondisi kurang baik dikarenakan ada tolok ukur kinerja yang belum terpenuhi, yaitu rendahnya tingkat inovasi produk baru. Demikian halnya dengan kinerja BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi kurang baik. Hal ini diindikasikan dengan tidak tercapainya beberapa tolok ukur kinerja dari perspektif proses bisnis internal, seperti belum adanya inovasi produk baru dan belum dimanfaatkannya teknologi informasi secara optimal untuk menunjang proses bisnis.
5. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi baik.

Pertumbuhan bisnis perbankan syariah terus mengalami perkembangan yang pesat, sehingga persaingan bisnis perbankan syariah pun semakin ketat dan kompetitif. Keadaan ini mendorong institusi perbankan syariah untuk terus melakukan pembenahan baik dari sisi manajemen pengelolaan, inovasi produk dan peningkatan *market share* (pangsa pasar). Oleh karenanya perbankan syariah harus terus berupaya menyiapkan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnisnya agar tetap bisa bertahan dalam persaingan.

Untuk dapat melakukan pembenahan dan penyempurnaan strategi bisnis, salah satu hal yang harus dimiliki oleh perbankan syariah adalah alat ukur untuk menunjukkan tingkat kinerja perbankan. Dengan berkaca dari kinerja yang telah dilakukan, maka bank syariah dapat menentukan strategi apa yang akan diambil untuk meningkatkan kinerja dalam rangka menghadapi persaingan. Selama ini ukuran yang menjadi tolak ukur dari kinerja perbankan syariah hanyalah sisi keuangan (*financial side*). Sisi non keuangan (*non financial side*) masih sering dikesampingkan. Padahal untuk menentukan sebuah strategi bisnis diperlukan sebuah acuan yang komprehensif, tidak hanya melihat dari sisi keuangan (*financial*

side) belaka, namun juga memasukkan faktor-faktor non keuangan (*non financial side*).

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh bank, khususnya BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPRS BDW Yogyakarta adalah dengan membuat model penentuan strategi yang dapat digunakan sebagai kerangka acuan kinerja yang terukur. Dalam hal ini peneliti memberikan saran agar BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPRS BDW dapat menggunakan konsep *balanced scorecard* dalam menentukan strategi dan menilai kinerja bisnisnya di masa yang akan datang. Karena *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Dengan model *Balanced Scorecard* penentuan strategi dan pengukuran kinerja BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPRS BDW didasarkan atas 2 (dua) katalisator utama yaitu: sisi keuangan (*financial side*) dan non keuangan (*non financial side*).

DAFTAR PUSTAKA

Al Qur'anul Kariem

Amirul Hadi dan Haryono, 1998, *Metodologi Penelitian*, CV.Pustaka, Bandung

Barbara, G., 2000, "*Balanced Scorecard: Perspektif Baru dalam Menilai Kinerja Organisasi*", jurnal Akuntansi dan Investasi vol.1 no.1, Januari hal- 45-57

Heru Sudarsono, 2004, "*Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*", Ekonisia, Yogyakarta

Kaplan, Robert S., dan David P. Norton, 2000, "*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*", Penerj. Peter R. Yosi Pasla, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Maman Suhendra, 2004, "*Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan : Studi Kasus PT X*", Kajian Ekonomi dan Keuangan, vol.8, No. 2, hal. 82-115

Mudrajat Kuncoro, 2003, "*Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*", Penerbit Erlangga, Jakarta.

Muhammad, 2005, "*Manajemen Bank Syariah*", (UPP)AMPYKPN-Yogyakarta

M. Syafi'i Antonio, 2001, "*Bank Syariah dari Teori ke Praktek*", Gema Insani Press, Jakarta.

Mulyadi, 2001, "*Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*", Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999, "*Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*", Aditya Media, Yogyakarta.

Sony Yowono, Edi Sukarno dan M. Ichsan, 2004, "*Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard ; Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*", Gramedia, Jakarta.

Trima Susiyanti, 2007, "*Pengukuran Kinerja RSUD PKU Muhammadiyah Bantul Berdasarkan Balanced Scorecard*", Skripsi prodi Akuntansi FE UMY.

Zainul, Arifin, 2006, "*Dasar Dasar Manajemen Bank Syariah*", Alvabet, Jakarta.

<http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>

www.library.gunadarma.ac.id