

BALANCED SCORECARD SEBAGAI STRATEGIC MANAGEMENT TOOL PADA PT BANK JATIM (UNIT USAHA SYARIAH) SURABAYA

Nugroho Tri Saputro

Nurul Kompyurini

Yuni Rimawati

Universitas Trunojoyo Madura

rimawati_unieq@yahoo.com

Abstract: *Balanced Scorecard has been adopted by several companies and reaping the rewards. The purpose of this study was to analyze the performance of PT. Bank Jatim (Syariah business unit) Surabaya with Balanced Scorecard method and to find effective strategies to be implemented in PT Bank Jatim (Syariah business unit) Surabaya. To achieve these objectives, the research was conducted using a number of methods that define the vision and mission of the company, has set a target from the perspective of each, as well as the measurement of the performance of each perspective. To get the measurement of the performance of each perspective of Balanced Scorecard this research use Critical Success Factors (CSFs) and Key Performance Indicators (KPIs).*

Keywords: *Balanced Scorecard; Strategic Management Tool; Syariah Bank*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis perbankan yang semakin kompetitif, bahkan industri perbankan saat ini diramaikan dengan banyak munculnya bank dengan label syariah. Hal tersebut menuntut manajemen perbankan untuk meningkatkan kinerjanya guna mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perbankan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan merebut pangsa pasar.

CAMELS adalah metode yang secara umum digunakan untuk menilai kinerja perusahaan pada industri perbankan. Tetapi menurut artikel yang dilansir oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPi) tahun 2011 menyebutkan bahwa penilaian faktor *earnings* dengan matriks CAMELS tersebut masih memiliki kekurangan karena komponen dianalisis secara *silo* (terpisah) dan belum memperhatikan adanya keterkaitan antara satu parameter dengan parameter lainnya. Selain itu fokus penilaian hanya pada kinerja kerja saat ini belum memperhitungkan kinerja dimasa depan dan juga komponen kuantitatif lebih diperhatikan dari komponen kualitatif.

Balanced scorecard adalah pengukuran kinerja yang memperhatikan pengukuran kinerja dimasa depan, komponen kuantitatif lebih dan komponen kualitatif yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (2000). Telah banyak penelitian yang mengkaji tentang implementasi *balanced scorecard* pada perusahaan perbankan diantaranya: keberhasilan Metro Bank (perusahaan jasa keuangan di US) dalam persaingan oleh Kaplan dan Norton (2000); penyusunan *strategy map* dengan *balanced scorecard* pada bank BNI 46 cabang kusuma bangsa Surabaya oleh Hidayat (2003); perbandingan penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga oleh Istiqlal (2009); pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia TBK cabang bogor oleh Ikhwan (2011).

Berdasarkan uraian diatas penelitian ini berfokus pada implementasi *balanced scorecard* pada bank. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya dan efektivitas strateginya dengan metode *Balanced Scorecard*.

LANDASAN TEORI

Balanced Scorecard sebagai Strategic Management Tools

Mulyadi (2001) dalam Putri (2008) menyebutkan bahwa tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku

yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah bagian dari analisa atau diagnosa terhadap proses untuk mengidentifikasi aktivitas mana yang diprioritaskan untuk diperbaiki dan aktivitas mana yang perlu di pertahankan dalam pencapaian sasaran organisasi. Secara umum tujuan utama dari penilaian kinerja menurut Rivai (2009) adalah: (1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik; (2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara seimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi; (3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.

Berdasarkan Kaplan dan Norton (2000) tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* pada perusahaan perbankan diturunkan dari visi dan strategi yang ditinjau dari empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan perspektif keuangan, pengukuran kinerja perbankan dimulai dengan tujuan finansial kemudian mengaitkan dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial.

Sedangkan dalam perspektif nasabah Kaplan dan Norton (2000) penilaian nasabah terbagi menjadi tolok ukur utama dan tolok ukur di luar kelompok utama. Penilaian nasabah berdasarkan tolok ukur utama diikhtisarkan pada tabel 1. Sedangkan penilaian nasabah berdasarkan tolok ukur di luar kelompok utama adalah: (1) Atribut Produk dan Jasa; (2) Hubungan Nasabah; (3) Citra dan Reputasi

Tabel 1
Profitabilitas Nasabah dan Segmen Sasaran

Nasabah	Menguntungkan	Kurang Menguntungkan
Segmen sasaran	Pertahankan	Ubah
Bukan segmen sasaran	Pantau	Hapuskan

Sumber : Kaplan & Norton (2000)

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer perbankan melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan nasabah dan pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2000). Guna pengukuran perspektif ini Kaplan dan Norton (2000) menawarkan seperangkat rantai nilai proses bisnis internal diantaranya adalah inovasi, operasi dan layanan purna jual.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif tumpuan yang dijadikan landasan untuk tercapainya tujuan di setiap perspektif yang lain. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2000:109) yang menjelaskan bahwa tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Kaplan dan Norton (2000:110) membagi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi tiga faktor penting yang harus di perhatikan oleh manajemen, diantaranya adalah: (1) Kapabilitas Pekerja; (2) Retensi Pekerja; (3) Produktivitas Pekerja.

Sehingga berdasarkan pengukuran diatas, Sinha (2006) menggunakan *balanced scorecard* sebagai *strategic management tool*. *Strategic management tool* adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja serta digunakan sebagai panduan manajemen dalam menentukan strategi demi mencapai tujuan organisasi (Sinha, 2006).

Balanced Scorecard sebagai Strategic Management Tool pada Perbankan Syariah

Dalam beberapa hal, bank konvensional dan bank syariah memiliki persamaan, terutama dalam sisi teknis penerimaan uang, mekanisme transfer, teknologi komputer yang digunakan, syarat-syarat umum memperoleh pembiayaan seperti KTP, NPWP, proposal, laporan keuangan sebagainya. Akan tetapi terdapat banyak perbedaan yang mendasar di antara keduanya. Perbedaan itu menyangkut aspek legal, struktur organisasi, usaha yang dibiayai dan lingkungan kerja (Antonio, 2001).

Prinsip syariah menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan menjelaskan bahwa Prinsip Syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah, antara lain pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (mudharabah), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (musharakah), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (murabahah), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni

tanpa pilihan (ijarah), atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak lain (ijarah wa iqtina). Jadi dapat disimpulkan bahwa bank syariah merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dengan prinsip syariah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 9/1/PBI/2007 sistem penilaian tingkat kesehatan bank umum berdasarkan prinsip syariah berdasarkan pasal 3 menjelaskan bahwa "Penilaian Tingkat Kesehatan Bank mencakup penilaian terhadap faktor-faktor permodalan (*capital*), kualitas aset (*asset quality*), manajemen (*management*), rentabilitas (*earning*), likuiditas (*liquidity*), dan sensitivitas terhadap risiko pasar (*sensitivity to market risk*)." Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa tidak satupun perbankan di Indonesia yang menerapkan *balanced scorecard* dalam penilaian kinerjanya. Namun, banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa *balanced scorecard* dapat diterapkan pada perbankan syariah. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2003), Istiqal (2009) dan Ikhwan (2011).

Pengukuran perspektif *balanced scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

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 (Istiqal, 2009). Tolok ukur ini mempunyai fungsi untuk menilai seberapa baik kondisi keuangan perbankan syariah pada periode tertentu.

2. Pengukuran Kinerja Perspektif Nasabah

Menurut Istiqal (2009) menyebutkan bahwa 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 dalam mempertahankan nasabah lama.

d. Akuisisi Nasabah

Tolok ukur ini untuk mengukur kemampuan memperoleh nasabah baru.

3. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menurut Istiqal (2009) Perspektif ini memiliki dua sasaran strategis, yaitu :

a. Mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan. Dalam sasaran strategis ini yang menjadi tolak 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 tolak ukur adalah tingkat kesalahan layanan, waktu proses, pemanfaatan IT dan perjanjian dengan pihak ketiga.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Istiqal (2009) terdapat dua sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

a. Meningkatkan profesionalisme pegawai dengan menggunakan tingkat kepuasan karyawan dan pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian sebagai tolak ukur.

b. Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan. Dalam sasaran strategis ini yang dijadikan tolak ukur adalah indeks kepatuhan pegawai.

Untuk mendapatkan pengukuran terhadap perspektif *balanced scorecard* tersebut diatas penelitian ini melakukan beberapa analisa. Analisa tersebut dilakukan guna pembobotan yang lebih terukur pada pengukuran terhadap perspektif *balanced scorecard*. Analisa-analisa yang dilakukan adalah:

1. *Critical Success Factors (CSFs)*

CSFs adalah faktor-faktor yang menentukan keberhasilan bisnis dari dalam maupun luar perusahaan yang menjadi tujuan perusahaan Anggraini (2006). Analisis SWOT merupakan prosedur sistematis

untuk mengidentifikasi variabel-variabel CSFs yang dimiliki oleh perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan internalnya dan peluang serta ancaman yang bersifat eksternal (Rangkuti, 2011).

2. Key Performance Indicators (KPIs)

Banyak perusahaan yang telah menerapkan *Key Performance Indicators (KPIs)* untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Pengukuran *Key Performance Indicators (KPIs)* penelitian ini merujuk pada Rangkuti (2011).

Kerangka Berpikir



Berdasarkan kerangka berpikir diatas, perumusan CSFs dibuat berdasarkan strategi yang disusun melalui analisis SWOT, kemudian disusun *Objective* dan *Key Performance Indicators* yang diklasifikasikan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuan mencari hubungan antara KPIs dengan CSF adalah untuk mengetahui bobot masing-masing indikator pada waktu menyusun bobot *Balanced Scorecard*. Berdasarkan informasi hubungan antara KPIs dan CSF, penelitian ini menentukan kriteria skor atau bobot masing-masing KPIs. Semakin besar bobot KPIs tersebut, semakin perlu indikator tersebut mendapat perhatian dan penanganannya diprioritaskan dalam jangka pendek.

METODE PENELITIAN

Obyek penelitian skripsi ini adalah perbankan yang bergerak menggunakan konsep syariah, yaitu PT Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Darmo Surabaya. Dalam hal ini, fokus penelitian akan lebih ditekankan pada pengukuran kinerja perbankan dan efektifitas strateginya ditinjau dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard* pada PT Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Darmo Surabaya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif studi kasus. Metode kuantitatif digunakan untuk menilai kinerja keuangan dan ukuran-ukuran perspektif yang menggunakan kuesioner dengan skala likert. Sedang kualitatif studi kasus digunakan pada data yang diperoleh dari hasil wawancara. Kedua metode ini digunakan karena penelitian ini memerlukan tingkat keluwesan yang tinggi terhadap objek penelitian yang dikaji secara komprehensif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa wawancara dan kuesioner, sedangkan data sekunder berupa data laporan keuangan dan data rencana bisnis beserta realisasinya.

Pengumpulan data dengan metode wawancara dilakukan ketika data yang dibutuhkan oleh penulis tidak dijumpai pada data-data tertulis. Tahapan kuesioner digunakan untuk mengetahui persentase mengenai kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

CSFs (Critical Success Factors) pada Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya

Penyusunan CSFs dibuat berdasarkan strategi yang disusun melalui analisis SWOT (Rangkuti, 2011:84). Identifikasi SWOT dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan melakukan observasi selama 5 bulan. Hasil dari identifikasi dihtisarkan pada Tabel 2.

Tabel 2
Matriks SWOT

INTERNAL	Strengths (Kekuatan) <ol style="list-style-type: none"> Lokasi Bank berada pada pusat kota dan dekat dengan lokasi wisata di Surabaya; Rasa aman karena dimiliki oleh pemerintah daerah Berpotensi untuk melakukan sinergi dengan program pemasaran Bank induk, melalui sinergi program dan perbaikan proses bisnis yang sedang dilakukan oleh bank induk Adanya komitmen manajemen untuk lebih mengembangkan Bank Jatim Syariah; 	Weaknesses (Kelemahan) <ol style="list-style-type: none"> Produk dan jaringan Bank Jatim Syariah masih sedikit dan terbatas, sehingga Bank Jatim Syariah dianggap masih kurang fasilitas pelayanannya dibanding dengan bank konvensional diantaranya <i>on line system</i> Pegawai Bank Jatim syariah belum memiliki pemahaman dan penguasaan komunitas bisnis serta karakter usaha nasabah sasaran. Kurangnya pelatihan dan kursus untuk SDI dalam rangka menambah pengetahuan tentang operasional perbankan syariah khususnya analisa pembiayaan dan penjualan. Kurangnya sarana promosi untuk lebih mengenalkan Bank Jatim Syariah kepada masyarakat Jawa Timur
EKSTERNAL	Strategi S-O <ol style="list-style-type: none"> Menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran, promosi, Melakukan <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan nasabah dan masyarakat. Memaksimalkan <i>office channeling</i>, cabang pembantu sebagai sarana untuk kepanjangan tangan dari Unit Syariah. 	Strategi W-O <ol style="list-style-type: none"> Mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang berbasis syariah, baik pembiayaan (analisa pembiayaan) maupun pendanaan (<i>selling skill & negotiation skill</i>). Melakukan <i>recruitment</i> pegawai Optimalisasi jaringan agar lebih berkontribusi bagi perkembangan bisnis Bank Jatim Syariah
	Opportunities (Peluang) <ol style="list-style-type: none"> Mayoritas masyarakat Jawa Timur beragama Islam, hal ini merupakan pangsa pasar yang bagus untuk Bank Jatim Syariah. Respon masyarakat terhadap bank syariah cukup besar sehingga apabila ada perluasan jaringan kantor Bank Jatim Syariah diharapkan akan mempermudah pelayanan kepada nasabah. Karakteristik sistem perbankan syariah yang berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif system perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank. Semakin menjamurnya lembaga pendidikan yang berbasis Islam. 	

Threats (Ancaman)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Pemahaman masyarakat masih terpaku pada bank konvensional 2. Semakin banyaknya lembaga keuangan (bank dan non bank) yang berstatus syariah sehingga persaingan semakin ketat. 3. Persaingan atas produk jasa bank syariah relative ketat mengingat bank pesaing semakin inovatif dalam memasarkan produknya. 4. Masih adanya persepsi dari masyarakat non muslim bahwa bank syariah hanya melayani / diperuntukkan bagi masyarakat muslim.	1. Menempatkan <i>idle fund</i> pada SBI & antar bank dengan komposisi optimal 2. Penempatan dana antar Bank diarahkan pada bagi hasil yang optimal. 3. Menyalurkan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian 4. Melakukan monitoring pembiayaan	1. Melakukan studi banding dengan Unit Usaha Syariah bank lain

Sumber: Olahan penulis berdasarkan data observasi (2013)

Setelah Formulasi Strategi terbentuk melalui matriks SWOT, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi *Critical Succes factors* pada Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya. Berikut (tabel 4.2) menjelaskan tentang keterkaitan antara formulasi strategi yang telah diungkap melalui analisis SWOT dengan CSFs Perbankan :

Tabel 3
CSFs Perbankan

Formulasi Strategi	CSFs
Menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran, promosi.	Penghimpunan Dana Pihak Ketiga dan kepuasan nasabah atas pelayanan Bank Jatim Syariah
Melakukan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan nasabah dan masyarakat.	
Memaksimalkan <i>office channeling</i> , cabang pembantu sebagai sarana untuk kepanjangan tangan dari Unit Syariah.	
Menempatkan <i>idle fund</i> pada SBI & antar bank dengan komposisi optimal	Menjaga rasio tingkat kesehatan bank
Penempatan dana antar Bank diarahkan pada bagi hasil yang optimal.	Meningkatkan Sumber Daya Manusia dari segi kualitas maupun kuantitas
Mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang berbasis syariah, baik pembiayaan (analisa pembiayaan) maupun pendanaan (<i>selling skill & negotiation skill</i>)	
Melakukan studi banding dengan Unit Usaha Syariah bank lain	
Melakukan <i>recruitment</i> pegawai	
Menyalurkan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian	Pemantauan pembiayaan
Melakukan monitoring pembiayaan	Perluasan jaringan dan pelayanan Bank Jatim Syariah
Optimalisasi jaringan agar lebih berkontribusi bagi perkembangan bisnis Bank Jatim Syariah	

Sumber: Olahan penulis berdasarkan data observasi (2013)

Key Performance Indicators pada Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya

Setelah CSFs diidentifikasi melalui Matriks SWOT, langkah berikutnya adalah menentukan *Key Performances Indicator (KPIs)* Melalui *Critical Success Factors (CSFs)* yang telah teridentifikasi tersebut. Berikut (Tabel 4) tentang *KPIs* di setiap perspektif *Balanced Scorecard* pada Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya.

Tabel 4
KPIs di Setiap Perspektif

CSFs	KPIs Perspektif Keuangan	KPIs Perspektif Nasabah/Pelanggan	KPIs Perspektif Bisnis Internal	KPIs perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
1. Penghimpunan Dana Pihak Ketiga.	1. Dana Pihak Ketiga meningkat 2. Melaksanakan dan memonitor operasi di bidang giro wadiah, tabungan wadiah, tabungan mudharabah, deposito mudharabah.	1. Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah-nasabah baru		
2. Kepuasan nasabah atas pelayanan Bank Jatim Syariah		1. Melaksanakan pelayanan nasabah dominan agar hubungan yang terjalin dapat berkesinambungan dan saling menguntungkan 2. Memberikan dan meningkatkan pelayanan mulai nasabah datang hingga closing tabungan, deposito atau giro		
3. Menjaga rasio tingkat kesehatan bank	1. Menjaga tingkat kesehatan dari segi ROA 2. Menjaga tingkat kesehatan dari segi ROE 3. Menjaga tingkat kesehatan dari segi BOPO			
4. Meningkatkan Sumber Daya Manusia dari segi kualitas maupun kuantitas				1. Meningkatkan pengetahuan pegawai 2. Meningkatkan pelayanan kinerja terhadap pegawai
5. Pemantauan pembiayaan	Monitoring pembiayaan melalui NPF			

6. Perluasan jaringan dan pelayanan Bank Jatim Syariah			Memonitor dan mengarahkan operasional perkembangan kantor layanan syariah yang sudah ada	
--	--	--	--	--

Sumber: Olahan penulis berdasarkan data observasi

Key Performance Indicators Sebagai Indikator dari Perspektif *Balanced Scorecard*

Setelah dilakukan pengukuran kinerja keuangan dengan cara memberikan bobot nilai pada rasio keuangan sesuai acuan ketentuan Bank Indonesia, penilaian perspektif nasabah dengan cara memberikan bobot berdasarkan skala likert (kepuasan nasabah) dan berdasarkan nilai rata-rata pada penilaian bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penilaian kinerja Bank Jatim secara keseluruhan ini menggunakan konsep *balanced scorecard* dilakukan dengan cara *scoring* untuk mendapat hasil yang berimbang. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil penilaian kinerja secara keseluruhan

No	Perspektif	Tolok ukur	Skor max tahun 2008	Skor max tahun 2009	Skor Max tahun 2010	Skor 2008	Skor 2009	Skor 2010
1	Keuangan	ROA	10	10	10	10	8,75	8,25
		ROE	10	10	10	6,25	6,25	8,25
		BOPO	10	10	10	9	9	8
		NPF	10	10	10	10	10	9
		FDR	18	18	18	16,2	16,2	16,2
	Total		58	58	58	61,45	60,2	45,7
2	Nasabah/pelanggan	Kepuasan nasabah	-	-	9	-	-	8,55
		Retensi dan akuisisi nasabah	18	18	18	0	0	18
		Total	18	18	27	0	0	26,55
3	Bisnis Internal	AETR	5	5	5	0	5	4,5
		Total	5	5	5	0	5	4,5
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan karyawan	-	-	5	-	-	4,5
		Produktivitas karyawan	5	5	5	5	5	0
		Total	5	5	10	5	5	4,5
	Total keseluruhan perspektif		86	86	100	66,45	60,2	81,25

Sumber: Diolah 2013

1. Perspektif Keuangan

Perhitungan kinerja secara menyeluruh mulai tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 pada lampiran 1 menunjukkan bahwa nilai ROA dan ROE semakin menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa laba yang diperoleh Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) menurun. Menurunnya faktor laba ini mengindikasikan bahwa pendapatan yang diterima menurun atau biaya yang dikeluarkan cenderung naik. Namun yang terjadi di tahun 2010, Nilai Pendapatan yang diterima cenderung meningkat. Meningkatnya pendapatan ini tidak diimbangi dengan minimnya jumlah biaya yang dikeluarkan sehingga berdampak pada minimnya laba di tahun 2010. Hal ini dibuktikan bahwa BOPO di tahun 2010 mencapai 98%. pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Penerapan strategi yang diterapkan Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya dalam hal penekanan biaya operasional dan strategi-strategi dalam pengoptimalan pendapatan dinilai

kurang efektif. Atas dasar pernyataan tersebut, pihak manajemen perbankan disarankan untuk menekan biaya operasional untuk tahun-tahun berikutnya serta dalam hal pengoptimalan pendapatan, pihak manajemen perbankan disarankan untuk menganalisa lebih detail mengenai dana bagi hasil antar bank dan menganalisa mengenai informasi kegiatan operasional perbankan yang akan dituju.

Perhitungan kinerja secara menyeluruh mulai tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 pada lampiran 1 menunjukkan bahwa nilai NPF mengalami penurunan. Menurunnya nilai NPF ini disebabkan oleh tiga faktor yakni pembiayaan yang macet, kurang lancar maupun diragukan yang semakin tinggi. Tingginya tiga faktor tersebut mengindikasikan bahwa strategi yang diterapkan oleh Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya dalam hal menyalurkan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian dinilai mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Atas dasar pernyataan tersebut, pihak manajemen perbankan disarankan untuk menganalisa lebih dalam mengenai latar belakang nasabah yang akan melakukan kontrak pembiayaan dengan pihak Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya.

Berdasarkan lampiran 1, nilai FDR dari tahun ke tahun menunjukkan nilai yang baik dan relatif stabil dari tahun ke tahun. Baik dan stabilnya nilai FDR ini dipengaruhi oleh faktor pembiayaan dan faktor dana pihak ketiga yang relatif stabil berada dalam kisaran di atas 110%. Kisaran tersebut menurut Ranguti (2011:104) menunjukkan bahwa FDR dalam kondisi yang baik. Baiknya kondisi FDR ini menandakan bahwa strategi yang diterapkan Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya dalam hal penghimpunan dana pihak ketiga dikatakan efektif. Atas dasar pernyataan tersebut, pihak manajemen perbankan disarankan untuk tetap gencar dalam mempromosikan produk-produknya.

2. Perspektif Nasabah

Berdasarkan lampiran 1, Perspektif kepuasan nasabah, Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya dinilai mampu memberikan yang terbaik bagi nasabah di tahun 2010. pernyataan tersebut ditandai oleh hasil dari penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh penulis. Hasil kuesioner tersebut menyebutkan bahwa tingkat kepuasan nasabah ditinjau dari segi pelayanan sebesar 81% dan segi fasilitas sebesar 73%. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa strategi Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya dalam hal memberikan pelayanan terbaik dan penyediaan fasilitas yang memadai dinilai sangat baik. Berdasarkan lampiran 1, kinerja dengan tolok ukur retensi dan akuisisi nasabah Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) di tahun 2010 sangat baik. pernyataan tersebut ditandai dengan naiknya jumlah nasabah di tahun 2010. Naiknya jumlah nasabah ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan oleh pihak manajemen perbankan dalam hal mempromosikan produknya dinilai sangat efektif.

3. Perspektif Bisnis Internal

Berdasarkan Lampiran 1, Nilai AETR di tahun 2010 menunjukkan penurunan daripada tahun 2009. Penurunan nilai kinerja AETR ini disebabkan oleh tingkat efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu proses atas transaksi yang dilakukan oleh Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya cenderung mengalami penurunan. Namun penurunan yang dialami tidak begitu drastis sehingga tolok ukur kinerja dari segi operasi ini dinilai dalam kondisi yang baik. Pernyataan tersebut menandakan bahwa strategi pengoptimalan jaringan dan pelayanan yang diterapkan di tahun 2010 cenderung mengalami penurunan namun masih dalam kondisi efektif. Atas dasar pernyataan tersebut, pihak manajemen perbankan disarankan untuk lebih tanggap dan cepat dalam melayani nasabah.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan lampiran 1, nilai kepuasan karyawan menunjukan nilai yang baik. Hal ini ditandai oleh hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh penulis yang ditinjau dari empat atribut yakni atribut fasilitas, lingkungan kerja, *job description* dan *reward & punishment* menunjukkan tingkat rentang antara 60% sampai dengan 80%. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa strategi yang diterapkan oleh pihak manajemen perbankan dalam hal mensejahterakan karyawannya dinilai efektif. Atas dasar tersebut, pihak manajemen perbankan disarankan untuk tetap menjaga kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan lampiran 1, tingkat produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan di tahun 2010 mengalami penurunan. Penurunan ini disebabkan oleh naiknya jumlah karyawan tetapi tidak dimbangi oleh perolehan laba perusahaan, seharusnya dengan jumlah karyawan yang naik dari tahun ke tahun diharapkan mampu memperoleh laba yang besar dari tahun sebelumnya. Pada mulanya penulis menduga bahwa penerapan strategi yang diterapkan oleh pihak manajemen perbankan dalam hal peningkatan intelektual karyawan belum tercapai. Namun setelah penulis melakukan observasi langsung ke Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya, strategi tersebut telah terselenggara dengan baik.

Hal ini mengindikasikan bahwa adanya faktor-faktor lain yang membuat produktivitas pegawai menurun. Faktor-faktor lain seperti kurangnya motivasi dan penerapan disiplin kerja oleh pihak manajemen

puncak dapat dimungkinkan berpengaruh dalam pencapaian produktivitas kinerja pegawai. Atas dasar tersebut, pihak manajemen disarankan untuk meningkatkan disiplin kerja maupun motivasi kerja.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

1. Berdasarkan Perspektif Keuangan, Perhitungan kinerja secara menyeluruh mulai tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 pada lampiran 1 menunjukkan bahwa nilai NPF mengalami penurunan. Menurunnya nilai NPF ini disebabkan oleh tiga faktor yakni pembiayaan yang macet, kurang lancar maupun diragukan yang semakin tinggi. Nilai FDR dari tahun ke tahun menunjukkan nilai yang baik dan relatif stabil dari tahun ke tahun. Baiknya kondisi FDR ini menandakan bahwa strategi yang diterapkan Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya dalam hal penghimpunan dana pihak ketiga dikatakan efektif.
2. Perspektif nasabah ditinjau dari kepuasan nasabah Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya di tahun 2010 mampu memberikan yang terbaik bagi nasabah dari segi pelayanan dan fasilitas. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa strategi Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya dalam hal memberikan pelayanan terbaik dan penyediaan fasilitas yang memadai dinilai sangat baik.
3. Perspektif proses bisnis internal ditinjau dari nilai AETR di tahun 2010 menunjukkan penurunan daripada tahun 2009. Atas dasar pernyataan tersebut, pihak manajemen perbankan disarankan untuk lebih tanggap dan cepat dalam melayani nasabah.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditinjau dari nilai kepuasan karyawan menunjukan nilai yang baik. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa strategi yang diterapkan oleh pihak manajemen perbankan dalam hal mensejahterahkan karyawannya dinilai efektif.

Dari simpulan yang telah diuraikan tersebut, ada beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen PT Bank Jatim (Unit Usaha Syariah) Surabaya antara lain:

- a. Dalam kinerja keuangan, pihak manajemen harus dapat menekan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan laba bersih. Salah satu strategi penekanan biaya yaitu dengan menggunakan perencanaan yang tepat dan pembatasan biaya yang dianggap kurang bermanfaat. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan *profit margin* tahun-tahun berikutnya.
- b. Dalam kinerja proses bisnis internal, Peningkatan mutu layanan purna jual juga harus diperhatikan oleh pihak manajemen yaitu dengan penanganan keluhan maupun pengaduan nasabah yang dapat terselesaikan dengan baik, sehingga pihak manajemen harus mempunyai suatu konsep strategi penyelesaian keluhan maupun pengaduan nasabah yang tepat, yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan.
- c. Dalam kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen perbankan harus meningkatkan porsi pelatihan terhadap karyawannya. Dengan meningkatkan porsi pelatihan terhadap karyawannya maka diharapkan kualitas SDM dalam menangani nasabah dapat meningkat sehingga akan membawa dampak positif terhadap perkembangan perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Anggraini, Rina. 2006. *Analisa Critical Success Faktor pada Perusahaan Manufaktur*. Surabaya: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
- Antonio, Muhammad Syafi'i. 2001. *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Bramasto, Ari. 2009. Analisis Perputaran Aktiva Tetap dan Perputaran Piutang Kaitannya Terhadap Return On Assets pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Majalah Unikom*, Vol.9, No.2.
- Hidayat, Nur. 2003. *Penyusunan Strategi Map dalam Balanced Scorecard pada Perbankan*. Surabaya: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

- Ikhwan, Awan. 2011. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT Bank Muamalat Indonesia TBK Cabang Bogor*. Bogor: Skripsi Program Sarjana Alih Jenis Manajemen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Irawan, Desi Arfani. 2009. *Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard pada PT. bank mandiri (persero) Tbk*. Jakarta: Artikel Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma.
- Istiqlal, Cahyo Halim. 2009. Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ekonomi Islam La_Riba*, Vol. III, No. 2, hal . 167-180.
- Kaelani, Nadief. 2010. *Balanced Scorecard untuk Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT Prima Pundi Redana.
- Kaplan & Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga
- Lindyawati. 2002. *Penggunaan Balanced Scorecard sebagai Metode Penilaian Kinerja Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing*. Surabaya: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
- LPPI. 2011. *Revisi Rencana Bisnis Bank & Tingkat Kesehatan Bank*. Jakarta: Artikel Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia.
- Mahardian, Pandu. 2008. *Analisis Pengaruh Rasio CAR, BOPO, NPL, NIM dan LDR terhadap Kinerja Keuangan Perbankan (Studi Kasus Perusahaan Perbankan yang Tercatat di BEJ Periode Juni 2002-Juni 2007)*. Semarang: Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mutasowifin, Ali. 2002. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol. 1 No. 3, Mei 2002: 245-264.
- Naaranoja, Marja, dkk.2007. Strategic Management Tools in Projects Case Construction Project. *International Journal of Project Management* 25 (2007) 659-665.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 6/10/PBI/2004 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 9/1/PBI/2007 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Berdasarkan Prinsip Syariah*. Jakarta : Bank Indonesia.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 12/19/PBI/2010 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum pada Bank Indonesia dalam Rupiah dan Valuta Asing*
- Putri, Dhika Pratiwi. 2008. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Baianced Scorecard Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo*. Surakarta: Skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Riduwan dan Sunarto. 2009. *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal. 2009. *Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Erlangga.
- Sinha, Abhijit. 2008. Balanced Scorecard : A Strategic Management Tool. *Vidyasagar University Journal of Commerce* Vol. 11 : 71-81
- Subramanyam dan John J.Wild. 2007. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 tentang Perbankan*