

METODE BALANCEED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA LEMBAGA KEUANGAN

Yuliana Endah Widyaningsih
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi UWMY

ABSTRACT

In anticipation of increasingly fierce competition environment in the future, the Bank Syariah Mandiri must improve its ability to manage the company's resources efficiently and effectively. Therefore, banks should be more focus on the integrative performance measurement system which is consistent with the vision and mission as outlined in the short-term and long-term strategies as well as providing feedback and a fast and precise control.

To that end, the Bank needs to improve the management system of measurement that has been used which is based on financial performance and develop a more comprehensive measurement system that provides impartial assessment between financial and non-financial aspects. The alternative performance measurement which can be used is Balanceed Scorecard, which relates to the achievement of financial goals long term strategy into four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective, with the balance of the four perspectives, the bank is expected to improve its service to customers in order to achieve the company's long-term financial goals.

In general, in order to improve its performance with a maximum of Balanceed Scorecard method, the bank must create innovative products and new services to be offered to customers in order to reach the target market that has been set. In addition, banks also have to fix the salary and promotion systems for employees to upgrade to the company's employee satisfaction, which in turn have an impact on improving the quality, customer service.

Thus, the application of Balanced Scorecard system to evaluate and monitor the achievement of the bank's objective and purpose are measurable.

Keywords; *balanced scorecard, performance measurement systems, corporate strategy,*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pada pertengahan tahun 1980-an berbagai macam deregulasi dikeluarkan oleh pemerintah untuk menggairahkan industri perbankan dengan dikeluarkannya Paket Kebijakan / PAKTO 27 Oktober 1988 yang meliputi bidang keuangan, moneter dan perbankan. Setelah dikeluarkannya deregulasi tersebut, maka dalam kurun waktu 1988-1996 bisnis perbankan berkembang sangat pesat dan pada akhir tahun 2002 telah menguasai sekitar 90,46% pangsa pasar sektor keuangan di Indonesia.

Pertumbuhan yang pesat tersebut ternyata tidak dapat mendorong terciptanya sektor perbankan yang kuat. Krisis ekonomi Asean yang terjadi pada tahun 1997 telah menghancurkan perekonomian Indonesia terutama sektor perbankan. Kinerja sektor perbankan nasional pada waktu itu sangat buruk jika dibandingkan dengan kondisi perbankan di beberapa Negara Asia seperti Malaysia, Korea Selatan, Philipina dan Thailand. Beberapa indikator kunci kinerja perbankan berada dalam kondisi sangat buruk. *Non performing Loan* (NPL) mencapai 50%, tingkat keuntungan berada pada titik minus 18%, dan *Capital Adequacy Ratio*(CAR) menunjukkan minus 15%. Sektor perbankan mengalami kerugian dan kebangkrutan yang sangat besar akibat kesulitan likuiditas dan kekurangan modal hal ini mengakibatkan terjadinya penutupan beberapa bank yang dinilai tidak sehat dan tidak layak lagi untuk beroperasi oleh Bank Indonesia.

Dari sisi liabilities neraca bank, depresiasi mata uang rupiah telah mengganggu struktur keuangan bank. Pada saat bersamaan kepercayaan investor terhadap rupiah hilang sehingga bank-bank kehilangan sumber pendanaannya. Sedangkan dari

sisi asset bank, pengaruh dari tekanan makro ekonomi, lebih tidak terlihat walaupun secara keseluruhan menghancurkan keuangan sektor perbankan. Fakta ini dapat terlihat dari banyaknya bank yang mengalami *Long Net Position* dalam mata uang asing yang sangat tajam. Selain itu asset dalam mata uang asing, terutama nilai pinjaman kepada peminjam domestik menurun akibat depresiasi mata uang rupiah. Kenaikan tingkat suku bunga juga berdampak pada sisi liabilities dan asset bank, dimana bank-bank mendapat margin suku bunga yang negative akibat kecilnya pendapatan dan tingginya bunga yang harus ditanggung.

Krisis tersebut lebih jauh tidak hanya mempengaruhi sektor perbankan, tetapi juga sektor sosial yang ditandai dengan menurunnya kepercayaan masyarakat dalam dan luar negeri terhadap pemerintah, sektor perbankan dan sektor riil. Oleh karena itu untuk memulihkan fungsi intermediasi perbankan yang dapat mendorong pertumbuhan perekonomian Negara dan sektor riil serta mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja perbankan, Bank Indonesia dan pemerintah melakukan program restrukturisasi perbankan dan menerapkan kebijakan strategis yang terfokus pada langkah-langkah pemulihan dan peningkatan solvabilitas dan profitabilitas sektor perbankan, serta memperkuat ketahanan sistem perbankan dan peningkatan prospek usaha bank. Hal tersebut antara lain dilakukan Bank Indonesia dengan melakukan program rekapitulasi perbankan dan mendorong bank untuk lebih banyak menyalurkan kredit pada sektor-sektor yang dianggap telah siap dan memiliki resiko yang relative rendah seperti kredit ekspor dan kredit bagi UKM serta mengambil kebijakan

menormalkan suku bunga perbankan maupun menurunkan kecenderungan tergantung perbankan pada SBI dan FASBI serta mempersiapkan pembentukan Lembaga Penjamin Simpanan, Lembaga Pengawas Jasa Keuangan dan Biro Kredit.

Seiring dengan upaya yang dilakukan, memasuki tahun 2002, kondisi ekonomi-moneter Indonesia relative membaik dan terkendali yang diikuti dengan meningkatnya kinerja sektor perbankan secara umum. Membaiknya kinerja sektor perbankan terlihat dari perbaikan beberapa indikator kinerja seperti pencapaian CAR 8% dan NPL 5% serta perbaikan dalam NIM (*net interest margin*) maupun LDR. Namun disisi lain perbankan menghadapi masalah yang terkait dengan pelanggaran BMPK, intervensi para pemilik dalam manajemen bank, sistem pencatatan dan pelaporan yang kurang memadai, dan pengelolaan bank yang tidak memperhatikan prinsip kehati-hatian khususnya yang menyangkut transaksi derivative dan pemberian pinjaman.

Dengan situasi kondisi yang ada tersebut, Bank Syariah Mandiri sebagai salah satu bank swasta non devisa dapat melewati masa kisis tersebut, dimana kinerja bank mengalami peningkatan yang cukup signifikan dari mengalami kerugian akibat krisis ekonomi hingga mencapai laba serta menjadi bank yang sehat menurut kriteria Bank Indonesia. Namun demikian, dalam persaingan yang kian turbulan dimana persaingan lebih dalam hal mobilisasi dan eksploitasi intangible asset (*fluid*), maka bank akita akan menghadapi tantangan yang semakin berat dalam mengelola dan mengembangkan usahanya yang semaksimal mungkin. Dalam hal ini diperlukan kemampuan pengelolana sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerjanya, dalam

proses pengambilan keputusan manajemen harus lebih fokus dengan sistem pengukuran kinerja yang integrative dimana secara internal konsisten dengan visi dan misi perusahaan yang dituangkan dalam strategi-strategi bank baik dalam bentuk rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang dan disertai kemampuan umpan balik yang semakin cepat, serempak dan simultan sehingga mencapai tujuan perusahaan dan dapat memenangkan persaingan yang ada.

Untuk mewujudkannya, manajemen Bank Syariah Mandiri perlu memperbaiki sistem pengukuran tradisional yang saat ini digunakan yaitu berdasarkan kinerja keuangan saja dan mengembangkan sistem pengukuran yang lebih komprehensif dimana memberikan penilaian yang berimbang antara aspek keuangan dan non keuangan sebagai alat pengukuran kinerja yang efektif dan efisien sehingga dapat mencegah dan meminimisasi resiko usaha yang dihadapi oleh bank serta memacu pencapaian tujuan perusahaan.

Adapun metode pengukuran kinerja komprehensif yang tepat digunakan oleh manajemen Bank Syariah Mandiri adalah *balanced scorecard* karena dapat memberikan pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif tentang performance bisnis kepada manajemen melalui empat perspektif yaitu financial perspective, customer perspective., internal perspective., dan learning and growth perspective.

Perumusan Masalah

Penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah dicapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi

harapan-harapan perusahaan dimasa yang akan datang.

Bagi industri perbankan, sistem penilaian kinerja bank merupakan hal yang sangat penting dilakukan guna untuk mengetahui tingkat kesehatan suatu bank dan kondisi perusahaan saat ini dan masa depan serta dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya sehingga keputusan yang rasional dapat diambil oleh manajemen bank guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Dari uraian diatas, maka permasalahannya adalah bagaimana mengembangkan metode *balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dengan visi, misi dan strategi Bank Syariah Mandiri sehingga dapat memacu peningkatan kinerja bank yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Batasan Masalah

Dalam penulisan ini, permasalahan yang dibahas terbatas pada evaluasi sistem pengukuran kinerja BANK SYARIAH MANDIRI periode 2005-2009.

LANDASAN TEORI DAN ALAT ANALISIS

Landasan Teori

1. Pengertian Bank

Menurut UU No.7 tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No 10 tahun 1998 pengertian bank adalah sebagai berikut:

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau dalam bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Selain itu pengertian bank menurut PSAK No 31 dalam Standar Akuntansi Keuangan (1999:31.1) adalah:

Bank adalah suatu lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan kepada pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana dan pihak-pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran.

2. Pengukuran kinerja

Kinerja merupakan suatu hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Bagi suatu perusahaan pengukuran kinerja tidak hanya melalui informasi finansial tetapi juga informasi non finansial. Hal ini disebabkan karena informasi non finansial merupakan salah satu faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna pelaksanaan tujuan yang telah ditetapkan kemudian dihubungkan dengan informasi financial dalam merancang sistem pengendalian dan pengukuran kinerja guna kepentingan manajemen perusahaan.

Menurut Kenneth A. Merchant, dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Didasarkan pada masing-masing aktifitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Adapun manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Lynch dan Cross (1993) adalah sebagai berikut :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan kepada pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

3. Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran kinerja yang hanya menggunakan perspektif keuangan merupakan ciri dari sistem pengukuran kinerja secara tradisional. Dalam hal ini, kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi strategi, dan segala aktivitas perusahaan memperbaiki laba perusahaan. Keadaan ini akan mendorong para manajer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungan dengan cara apapun untuk jangka pendek dan mengorbankan kepentingan jangka panjang.

Dalam kaitannya dengan kinerja perbankan, analisis laporan keuangan selama ini sangat perlu dilakukan oleh manajemen bank untuk mengambil keputusan yang setepat-tepatnya dalam mengelola usahanya agar posisi asset, liabilities dan capital bank mencapai tingkat profitabilitas dan efisiensi yang

optimal. Bagi manajemen pengukuran kinerja keuangan digunakan untuk membantu mengantisipasi kondisi dimasa depan dan yang lebih penting sebagai titik awal untuk perencanaan tindakan yang akan mempengaruhi peristiwa dimasa yang akan datang (Brigham & Houston [2001]).

Agar analisis laporan keuangan bank dapat memberikan hasil yang memuaskan, efisien dan terarah maka diperlukan beberapa tolok ukur dan indikator-indikator kinerja untuk mengendalikan dan mengukur tingkat kesehatan dan kondisi keuangan suatu bank. Menurut Mulyono (1999:46-78) umumnya ada beberapa teknik analisis kinerja keuangan yang dapat digunakan oleh manajemen bank untuk mengukur dan mengendalikan kondisi keuangan dan tingkat kesehatannya, antara lain :

1. Analisa laporan keuangan secara horizontal (*Time Series Analysis*)

Analisis ini dilakukan dengan membandingkan kegiatan usaha suatu bank secara absolute maupun dalam bentuk relative atas bagian kegiatan yang ada dengan kegiatan-kegiatan yang telah dicapai pada periode sebelumnya. Dengan analisis ini dapat diketahui apakah terjadi kemajuan atau kemunduran usaha dari bank tersebut.

2. Analisis laporan keuangan secara vertical (*Common Size Analysis*)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui dan memanfaatkan pos-pos mana yang dominan untuk mencapai tujuan bank dengan memberikan perhatian yang khusus. Selain itu cara analisa keuangan ini dapat mengetahui komposisi dari peran masing-masing pos / rekening-rekening dalam suatu bentuk dibandingkan dengan kegiatan totalnya.

3. Analisa CAMEL

Merupakan suatu analisa keuangan suatu bank dan penilaian manajemen

bank yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dalam SE No.26/5/BPPP tanggal 26 Mei 1993 untuk mengetahui tentang tingkat kesehatan dari bank yang bersangkutan adapun unsur-unsur yang dinilai dalam analisis CAMEL ini terdiri dari :

- a. Capital / permodalan yang dimiliki suatu bank
- b. Asset / kualitas asset yang ada
- c. Manajemen suatu bank yang dinilai atas dasar 100 pertanyaan
- d. Earning/ rentabilitas yang diperoleh suatu bank
- e. Liquidity / tingkat likuiditas suatu bank

Pengukuran kinerja keuangan dan tingkat kesehatan bank dengan menggunakan analisis CAMEL dapat memberikan tolok ukur bagi manajemen untuk menilai apakah pengelolaan bank telah dilakukan sesuai dengan azas-azas perbankan yang sehat dengan ketentuan yang berlaku serta untuk menetapkan arah pembinaan dan pengembangan bank, baik secara individu maupun secara industri perbankan.

Predikat tingkat kesehatan dan kondisi keuangan bank berdasarkan hasil analisis CAMEL ditentukan sebagai berikut :

1. Nilai kredit 81 sampai dengan 100 diberi predikat sehat
2. Nilai kredit 66 sampai dengan 80 diberi predikat cukup sehat
3. Nilai kredit 51 sampai dengan 65 diberi predikat kurang sehat
4. Nilai kredit 00 sampai dengan 50 diberi predikat tidak sehat

Pengawasan Bank Indonesia juga menetapkan sanksi dengan melakukan pengurangan nilai atas bank yang melanggar ketentuan mengenai Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) dan Posisi Devisa Netto (PDN). Tingkat kesehatan bank tersebut juga akan diturunkan dan berdampak terhadap

kondisi keuangan bank jika berdasarkan hasil analisis CAMEL yang dilakukan terdapat hal-hal sebagai berikut :

- a. Perselisihan intern yang diperkirakan akan menimbulkan kesulitan dalam bank yang bersangkutan.
- b. Campur tangan pihak-pihak diluar bank dalam kepengurusan (manajemen) bank, termasuk didalamnya kerja sama yang tidak wajar sehingga salah satu atau beberapa kantornya berdiri sendiri.
- c. Kesulitan keuangan yang mengakibatkan penghentian sementara atau pengunduran diri dari keikutsertaannya dalam kliring.

Selain teknis analisis tersebut diatas, untuk mengukur dan mengendalikan kinerja suatu bank juga dapat dilakukan dengan melakukan analisis rasio keuangan yang bersumber dari neraca dan laporan laba rugi guna membandingkan pos-pos dalam neraca atau pos-pos dalam rugi laba maupun pos-pos neraca terhadap pos-pos laporan laba rugi. Adapun rasio keuangan yang khas dalam industri perbankan dapat diklasifikasikan menjadi 5 kelompok rasio,yaitu :

1. Rasio Likuiditas
2. Rasio Rentabilitas
3. Rasio Risiko Usaha bank
4. Rasio Permodalan
5. Rasio efisiensi Usaha

Dengan demikian dalam sistem pengukuran kinerja tradisional, instrumen pengendalian manajemen yang digunakan adalah dalam bentuk tolok ukur keuangan dan rasio kunci.

4.Pengukuran Kinerja dengan Balanceed Scorecard

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan khususnya pada industri perbankan, menggunakan tolok ukur financial sebagai satu-satunya pengukur kinerja bank sudah tidak memadai lagi untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan terutama dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan

pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan konsep tersebut. Kaplan dan Norton, 1996 menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan akan dibandingkan dengan hasil kerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini akan digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan.

Balanced Scorecard memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategic jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah (Kaplan dan Norton, 1996) :

a. Menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi, organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan

bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

b. Komunikasi dan Hubungan

Balanced Scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan :

- *Communicating and educating*
- *Setting Goals*
- *Linking Reward to Performance Measures*

c. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi pada saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulan masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d. Umpan balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka

pendek, dari tiga perspektif yang ada yaitu : konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

6. Karakteristik-karakteristik Balanced Scorecard

Menurut Gaspersz (2002), karakteristik-karakteristik *balanced scorecard* yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah sebagai berikut :

- a. Biaya yang dikeluarkan untuk mengukur seyogyanya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima.
- b. Pengukuran harus dimulai pada permulaan *balanced scorecard* berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
- c. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan strategis yang dirumuskan. Setiap tujuan strategis yang dirumuskan dalam kisi strategis (*Strategic Grid*) harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
- d. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
- e. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan (*monitoring*) atau pengendalian.

7. Proses Penyusunan Balanced Scorecard

Setiap perusahaan mempunyai ciri sendiri-sendiri untuk membangun sebuah *Balanced Scorecard*. Hal ini disebabkan karena *balanced scorecard* didasari dari visi komprehensif dan tujuan-tujuan strategis yang menyeluruh dari perusahaan. Proses *balanced scorecard* memberikan kepada perusahaan sebuah gambaran yang jelas tentang masa depan

dan cara untuk mencapainya. Hal ini dapat terwujud karena *balanced scorecard* selain tetap mempertahankan hasil financial jangka pendek, juga meningkatkan nilai aktiva tidak berwujud dan kapabilitas kompetitif. Tahap-tahap penyusunan *balanced scorecard* menurut Yuwono dkk (2004) adalah sebagai berikut :

1. Membangun konsensus tentang pentingnya perubahan manajemen dan kultur organisasi secara mendasar dimana *balanced scorecard* akan dijadikan alat pandu perubahan tersebut.
2. Pembentukan tim proyek *balanced scorecard* yang beranggotakan 6-8 orang eksekutif lintas fungsi.
3. Mendefinisikan industri, menjelaskan perkembangannya dan peran perusahaan.
4. Menentukan unit bisnis yang dianggap memadai oleh manajemen untuk mengembangkan *balanced scorecard*.
5. Mengevaluasi sistem pengukuran organisasi yang sudah ada.
6. Merumuskan atau mengkonfirmasi visi perusahaan.
7. Merumuskan berbagai perspektif yang dipilih untuk membangun *balanced scorecard*.
8. Merinci visi pada tiap-tiap perspektif dan merumuskan seluruh sasaran strategis.
9. Mengidentifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan pencapaian visi.
10. Mengembangkan tolok ukur, identifikasi penyebab dan dampak, menyusun keseimbangan (*scorecard*).
11. Mengembangkan *top level scorecard*.
12. Merinci *scorecard* dan tolok ukur oleh unit organisasi.
13. Merumuskan sasaran dari tiap-tiap tolok ukur yang digunakan.
14. Mengembangkan rencana kegiatan/tindakan pelaksanaan

scorecard untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

15. Implementasi *scorecard* dalam seluruh aspek manajemen organisasi sehari-hari dengan pemantauan yang berkesinambungan di bawah tanggung jawab manajemen tingkat atas.

2. Alat Analisis yang Digunakan

Analisa Pengukuran Kinerja Tradisional

Analisa pengukuran kinerja dengan cara tradisional hanya melihat dari perspektif financial saja berdasarkan analisa rasio keuangan. Adapun analisa rasio keuangan yang dilakukan oleh bank untuk mengukur kinerjanya adalah sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997, tentang cara penilaian tingkat kesehatan dengan analisa CAMEL yang terdiri dari :

1. Capital (permodalan)

Rasio permodalan bank atau disebut CAR (*Capital Adequacy Ratio*) penilaiannya berdasarkan pada perbandingan antara modal bank (modal inti + modal pelengkap) terhadap total ATMR (Aktiva Tertimbang Menurut Resiko). Dirumuskan sbb:

$$CAR = \frac{\text{Modal}}{\text{Total ATMR}} \times 100\%$$

2. Asset (Kualitas Aktiva Produktif)
Penilaian terhadap KAP didasarkan atas dua rasio, yaitu :
 - a. Rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif.
 - b. Rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif yang telah dibentuk oleh bank terhadap penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk bank.
3. Management
Penilaian terhadap manajemen mencakup dua komponen, yaitu manajemen umum dan manajemen resiko dengan menggunakan 100 daftar pernyataan / pertanyaan.
4. Earning (*Rentabilitas*)
Penilaian terhadap faktor rentabilitas didasarkan pada dua rasio, yaitu:
 - a. *Return on asset* (ROA) yang digunakan sebagai indikator untuk mengukur kemampuan bank dalam memperoleh laba sejumlah asset yang dimiliki oleh bank tersebut. ROA dapat dirumuskan sebagai berikut:

- b. Beban operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan

bank dalam melakukan kegiatan operasinya. Rasio BOPO dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$BOPO = \frac{\text{Biaya operasional dalam 12 bulan terakhir}}{\text{Pendapatan operasional dalam 12 bulan terakhir}} \times 100\%$$

5. *Liquidity* (likuiditas)
Rasio untuk menilai likuiditas terdiri atas dua jenis, yaitu :
- Rasio kewajiban bersih antar bank terhadap modal inti.
 - Loan to Deposit Ratio* (LDR) merupakan rasio kredit terhadap dana yang diterima oleh bank dalam rupiah dan valas.

Atas dasar faktor-faktor yang dinilai tersebut, maka akan diperoleh hasil penilaian tingkat kesehatan bank yang merupakan tolok ukur untuk mengukur dan mengendalikan kinerja keuangan bank yang bersangkutan .

Analisa Pengukuran Kinerja Balanceed Scorecard

Analisa pengukuran kinerja dengan *balanceed scorecard* dilakukan baik dari aspek financial maupun non finansial yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif tersebut merupakan tolok ukur kinerja bank yang merupakan implementasi dari strategi dan visi yang telah ditetapkan berdasarkan hubungan sebab akibat (*Cause and Effect Relationships*). Tolok ukur kinerja bank dengan *balanceed scorecard* yang dikembangkan meliputi sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan

Tolok ukur kinerja pada perspektif keuangan yang digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan, ROI, ROE, CAR dengan resiko pasar, komposisi permodalan, *fee based income* dan komposisi portofolio aktiva produktif dibandingkan dengan komposisi pendapatan operasional.

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan meliputi komponen pengukuran pangsa pasar, retensi pelanggan, tingkat kemampuan menarik

pelanggan baru, ketergantungan pada dana antar bank dan nasabah inti.

3. Perspektif Proses

Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis *Value-chain*, meliputi proses inovasi untuk menciptakan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan, kualitas dan waktu yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan, biaya dana (*Cost of Fund*) dan biaya meminjamkan (*Cost of Lending*) yang harus dikeluarkan perusahaan, proses administrasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pengukuran yang digunakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah ketersediaan sistem informasi dan teknologi, pelatihan terhadap karyawan, retensi karyawan, dan tingkat motivasi dan inisiatif karyawan.

Berdasarkan analisa yang dilakukan dengan metode *balanced scorecard* maka diharapkan perusahaan dapat memperoleh pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan memberi nilai tambah bagi perusahaan, sesuai dengan strategi, visi dan misi yang telah ditetapkan sehingga dapat memenangkan persaingan bisnis.

PEMBAHASAN

Kondisi Umum Perekonomian dan Perbankan Indonesia

Setelah mengalami krisis sejak tahun 1997, perbaikan stabilitas perekonomian Indonesia mulai terlihat di tahun 1999. Hingga saat ini kestabilan makroekonomi tetap terjaga meskipun terdapat tekanan terhadap nilai tukar dengan volatilitas yang relative rendah dan inflasi yang cenderung meningkat hingga mencapai 7,71% pada triwulan I tahun 2005. Pertumbuhan ekonomi tersebut dicapai dengan pola ekspansi yang lebih berimbang dimana peran investasi dan rumah tangga semakin meningkat. Akan tetapi prospek pertumbuhan ekonomi indonesia kedepan

masih menghadapi kendala dan resiko terutama yang berasal dari kondisi eksternal yang kurang menguntungkan seperti berlanjutnya ketidakseimbangan ekonomi global, peningkatan harga minyak dunia dan pengetahuan kebijakan moneter disejumlah Negara yang dapat mengganggu kesinambungan pertumbuhan ekonomi dunia dan Indonesia khususnya.

Namun demikian, secara umum perbaikan kondisi perekonomian Indonesia juga terlihat dari semakin membaik dan terpeliharanya sistem keuangan khususnya perbankan. Seiring dengan semakin membaiknya kinerja perbankan nasional yang tercermin dari peningkatan kualitas aktiva produktif termasuk kredit serta perbaikan profitabilitas dan permodalan bank, maka kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional juga meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya penurunan NPL net bank yang hanya mencapai 1,7% dan peningkatan ROA sebesar 3,4%. Sedangkan permodalan perbankan meningkat dari 19,4% menjadi 22% yang merupakan level tertinggi di kawasan Asia Tenggara. Selain itu suku bunga perbankan masih bergerak dengan arah yang berbeda dengan kecepatan yang menurun. Resiko-resiko yang dihadapi perbankan khususnya risiko likuiditas dan resiko pasar masing-masing berada pada level rendah dan moderat dengan arah yang stabil dan telah dimitigasi secara memadai.

Untuk mempertahankan stabilitas sistem perbankan dan mendorong peningkatan fungsi intermediasi perbankan, Bank Indonesia menetapkan kebijakan dalam upaya meningkatkan efektifitas pengawasan internal control dan manajemen resiko bank dan pembenahan *corporate governance* bank guna meminimalkan resiko-resiko usaha bank.

Berdasarkan kondisi tes diatas, Bank Syariah Mandiri menyadari bahwa walaupun telah berhasil melalui krisis yang dihadapi dan mencapai peningkatan kinerja namun persaingan bisnis kedepan semakin ketat dan berat sehingga kinerja maupun persaingan bisnis kedepan semakin ketat dan berat sehingga berpotensi mengancam kelangsungan usahanya. Oleh karena itu untuk mencapai rencana dan strategi bisnis jangka panjang sesuai tujuan perusahaan, Bank Syariah Mandiri perlu untuk memperbaiki pengukuran kinerja yang selama ini digunakan dengan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dengan menitikberatkan tidak hanya dari aspek finansial tetapi juga aspek non finansial sehingga dapat memberkan keuntungan kompetitif bagi Bank Syariah Mandiri agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan.

Pengukuran Kinerja Bank Syariah Mandiri dengan System Tradisional

PT.Bank Syariah Mandiri sebagaimana umumnya bank-bank lainnya di Indonesia selama ini hanya menggunakan tolok ukur keuangan guna untuk menilai kinerja bisnisnya. Pengukuran kinerja ini disebut dengan pengukuran kinerja dengan sistem tradisional dimana hanya mengandalkan aspek keuangan dalam menilai kinerja perusahaan serta untuk mengambil keputusan oleh manajemen. Sistem pengukuran kinerja tradisoinal ini dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik. Adapun pengukuran kinerja secara tradisinal yang selama ini digunakan oleh Bank Syariah Mandiri menggunakan analisis *camel* yang mencerminkan posisi neraca dan laba rugi serta rasio keuangan bank. Perkembangan kinerja keuangan Bank Syariah Mandiri dapat terlihat sebagai berikut :

Table 1
Iktisar Laporan Keuangan Bank

Indikator	2005	2006	2007	2008
Total sasset				
Total DPK				
Total kredit				
Modal	42.816	43.775	50.674	65.025
Pendptn bunga bersih	8.911	17.844	32.786	39.133
Pend. Operasional lainnya	1757	3809	3956	2769
Biaya operasional	12108	16907	21271	28105
Laba(rugi)sebelum pajak	96	4607	10183	13256
Laba(rugi)bersih				
CAR				
NPL				
ROA				
ROE				
NIM				
BOPO				
LDR				

Secara umum kinerja Bank Syariah Mandiri yang tercermin dari *Analisis Camel* selama 5 tahun terakhir menunjukkan tingkat kesehatan yang semakin membaik. Berdasarkan *Analisis Camel* tersebut maka kinerja Bank Syariah Mandiri dapat dinilai dan diukur sebagai berikut :

1. Permodalan bank meningkat dari tahun ke tahun yang merupakan hasil akumulasi laba tahun berjalan terutama dari peningkatan laba tahun 2003 yang mencapai 105,96% dibandingkan tahun 2002. Hal ini berdampak pada peningkatan rasio CAR bank dimana nilainya diatas ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia sebesar 8%.
2. Kualitas aktiva produktif yang tercermin pada rasio NPL bank mengalami perbaikan dari moderat menjadi rendah dibawah ketentuan Bank Indonesia. Hal ini dapat tercapai karena dilakukannya langkah-langkah perbaikan dan pembinaan oleh bank kepada debitur agar tidak melanggar ketentuan Bank Indonesia yang telah
3. dibentuknya *Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP)* dengan baik untuk mengantisipasi kerugian dan pembayaran kredit yang tidak lancar oleh debitur.
4. Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas tata kerja bank, manajemen telah menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* dengan menciptakan budaya bank agar beroperasi dengan prinsip hati-hati dan sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku guna meminimalisasi resiko serta adanya pemisahan fungsi dan tanggung jawab antara direksi, komisaris, dan pejabat eksekutif lainnya.
5. Perolehan laba Bank Syariah Mandiri selama tahun 2005-2008 mengalami peningkatan yang cukup signifikan dengan rata-rata pertumbuhan 175%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan Bank Syariah Mandiri membaik dari mengalami kerugian sebesar 21.394 juta di tahun 2005 menjadi laba sebesar 9.071 di tahun

2008. Pencapaian laba tersebut disebabkan karena adanya penurunan beban bunga Dana pihak Ketiga seiring dengan menurunnya suku bunga SBI dan peningkatan pendapatan bunga dari penempatan surat berharga dan penyaluran kredit. Kondisi ini tercermin dari pencapaian ROA, ROE dan NIM yang cukup tinggi sepanjang tahun 2005-2009. Selain itu dengan adanya peningkatan produktivitas dan efisiensi bank, maka rasio BOPO bank juga mengalami penurunan.

6. Pengelolaan likuiditas Bank Syariah Mandiri sepanjang periode tahun 2005-2009 telah dilakukan secara optimal, bank melalui mekanisme penghimpunan dana masyarakat maupun mekanisme pasar uang antar bank. Hal ini terlihat dari peningkatan LDR yang mencapai rata-rata 84% akibat meningkatnya penyaluran kredit oleh bank yang mencapai 31,19%. Kelebihan likuiditas ditempatkan pada SBI maupun penempatan pada bank lainnya atau surat berharga.
7. Selama kurun periode waktu 2005-2008, total asset Bank Syariah Mandiri naik 175,12% dari Rp.196.155 juta pada tahun 2005 menjadi Rp. 539.660 juta pada tahun 2008. Peningkatan asset tersebut disebabkan adanya peningkatan dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun sebagai pencerminan dari tingkat kepercayaan masyarakat terhadap bank dimana dana tersebut kemudian ditempatkan pada aktiva produktif seperti kredit, SBI dan surat berharga.

Pengukuran kinerja dengan sistem tradisional yang menfokuskan pada pencapaian kinerja keuangan berdasarkan data historis ini mempunyai banyak kelemahan karena tidak dapat mendorong perusahaan untuk mengkaitkan tujuan financial dengan strategi jangka panjang perusahaan guna menghadapi persaingan yang semakin ketat dimasa yang akan datang.

Kondisi Bank Syariah Mandiri Yang Mendukung Penerapan *Balanced Scorecard*

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat disimpulkan beberapa kondisi yang mendukung dirancang dan diterapkannya pengukuran kinerja Bank Syariah Mandiri dengan sistem *Balanced Scorecard*. Kondisi yang mendukung diterapkannya sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* di Bank Syariah Mandiri adalah adanya visi, misi dan tujuan-tujuan strategis menyeluruh perusahaan yang jelas dan mudah untuk dipahami oleh setiap karyawan Bank Syariah Mandiri yang melaksanakan strategi tersebut. Selain itu tingkat persaingan usaha yang semakin ketat di industri perbankan, mendorong Bank Syariah Mandiri untuk senantiasa memantau dan mengevaluasi pencapaian dan efektifitas strategi usahanya untuk jangka pendek maupun jangka panjang serta menselaraskan alokasi sumber daya manusia agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perubahan sistem informasi Bank Syariah Mandiri yang memaksimalkan efisiensi dan efektifitas karyawan dan perusahaan juga mempengaruhi pencapaian strategi perusahaan. Untuk itu Bank Syariah Mandiri membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan mencerminkan perumusan dan pencapaian strategi perusahaan baik dari aspek financial maupun non financial sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dan memenangkan persaingan yang ada. Karakteristik sistem pengukuran kinerja seperti ini ditemukan pada konsep *Balanced Scorecard* dan dapat diterapkan pada Bank Syariah Mandiri guna meningkatkan kinerjanya.

Pengukuran Kinerja Bank Syariah di Sistem *Balanced Scorecard*

Untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* di Bank Syariah Mandiri harus melalui suatu proses manajemen strategik yang menciptakan konsensus dan kejelasan

tentang bagaimana misi dan strategi unit bisnis diterjemahkan kedalam tujuan dan ukuran operasional. Oleh karena itu bank harus menentukan kunci keberhasilan kritikal (*critical success factors*) yang bersifat financial maupun non financial guna memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan strategiknya. Proses yang harus dilaksanakan Bank Syariah Mandiri dalam mengembangkan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi, dan Strategi Bank

Agar pengukuran kinerja *balanced scorecard* Bank Syariah Mandiri dapat berhasil, maka harus mendapat dukungan dari manajemen. Untuk itu manajemen harus mengevaluasi visi, misi dan strategi yang ada apakah akan dipertahankan atau diubah sesuai dengan kondisi bank.

Dengan visi “menjadi bank yang sehat dalam pembiayaan otomotif tanpa meninggalkan pembiayaan di sektor usaha kecil dan menengah” dan misi yang ingin dicapai yaitu memberikan pelayanan unggul kepada masyarakat, mengembangkan kualitas, profesionalisme dan integritas sumber daya manusia dan terselenggaranya *good corporate governance*, pencapaian laba secara maksimal serta kepedulian terhadap masyarakat, lingkungan dan pembangunan nasional maka dapat dijadikan dasar pengembangan sistem pengukuran *balanced scorecard* oleh manajemen yang terdiri dari berbagai perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran sesuai dengan strategi bisnis yang telah ditetapkan.

2. Penentuan Strategi Bank

Langkah selanjutnya yang harus dilakukan bank dalam mengembangkan sistem pengukuran *balanced scorecard* adalah menentukan strategi bisnis yang akan

dijalankan sesuai dengan visi dan misi yang ada.

Berdasarkan analisa yang dilakukan, manajemen bank telah menetapkan sasaran-sasaran strategis sebagai berikut :

1. Meminimalkan *Non Performing Loans* (NPL)
2. Memiliki modal minimum diatas Rp.100 milyar dengan fokus kegiatan usaha pada pembiayaan otomotif dan UKM.
3. Meningkatkan kualitas dan kompetensi pengelolaan SDM.
4. Menjaga struktur organisasi agar tetap ramping, efisien dan efektif.
5. Menumbuhkan budaya saling kerjasama antar karyawan.
6. Meningkatkan *good corporate governance*.
7. Menyediakan sistem informasi manajemen yang efektif.
8. Mengembangkan teknologi informasi dan jaringan *on-line*.
9. Membuka jaringan ATM dan *Cash Management* serta memanfaatkan *Point of Sale* dalam rangka pengembangan kerjasama pembiayaan dan pendanaan.
10. Membangun *back up system* secara *real time* dalam rangka *Disaster and Recovery Plan*.

Selanjutnya untuk mengimplementasikan strategi-strategi tersebut, maka bank harus menetapkan tolok ukur dan target yang ingin dicapai untuk mengetahui keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategis yang telah dipilih. Adapun tolok ukur bank tersebut terdiri dari 2(dua) pengukuran yaitu sebagai *lag indicator* yang mencerminkan hasil kerja (*outcomes*) dan *lead indicator* sebagai pendorong kinerja (*performance drivers*). Tolok ukur tersebut merupakan kunci keberhasilan kritikal (*critical success factor/CSFs*) yang harus dipahami dan dipilih bank untuk mengevaluasi kinerja bank. Kunci keberhasilan kritikal bank Syariah

Mandiri terdiri dari aspek-aspek kinerja keuangan dan non keuangan yang meliputi pertumbuhan laba, aliran kas, kemampuan membayar bunga, pengendalian biaya, tingkat tunggakan pembayaran oleh debitur, pertumbuhan pangsa pasar, kepuasan nasabah, retensi nasabah, akuisisi nasabah baru, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja, pengembangan kompetensi dan tingkat integritas sumber daya manusia serta inovasi produk baru. Aspek-aspek tersebut dijabarkan kedalam tiap-tiap perspektif yang dipilih yaitu perspektif keuangan, perspek pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian diharapkan keseimbangan yang menyeluruh dari sistem *balanceed scorecard* dapat meningkatkan kinerja bank baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

3. Pengukuran *Balanceed Scorecard* PT Bank Syariah Mandiri

Sistem pengukuran kinerja bank yang diterapkan saat ini, memiliki kekurangan karena hanya menekankan pada aspek keuangan yang berorientasi pada tujuan jangka pendek. Dengan demikian ketatnya persaingan di industri perbankan, sistem pengukuran tersebut tidak dapat mengetahui pencapaian kinerja bank untuk jangka panjang sesuai dengan visi, misi dan strategi yang ditetapkan. Oleh karena itu, bank perlu mengembangkan sistem pengukuran *balanceed scorecard* yang komprehensif dengan menggunakan berbagai ukuran yang telah dipilih sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan kinerja keuangan periode 2005-2008 terlihat bahwa bank berada dalam siklus pertumbuhan karena terdapat peningkatan pendapatan yang cukup signifikan yang memberi kontribusi bagi laba bank. Hal ini

dapat dicapai jika terdapat keseimbangan antara tolok ukur keuangan dan non keuangan.

Untuk mengukur kinerja bank berdsrkan perspektif keuangan , maka sasaran strategis yang dipilih yaitu adanya penurunan NPL dan peningkatan modal bank dengan menggunakan tujuan keuangan tradisional yang akan terkait dengan pengukuran dalam perspektif non keuangan lainnya. Dengan sasaran strategis tersebut maka target yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. ROA > 1,5%;
2. ROE > 12,5%;
3. NIM > 2%;
4. NPL < 5%;
5. BOPO < 80%;
6. Cash flow positif dan COF turun

Oleh karena itu, tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai pencapaian sasaran strategirnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan laba, yang diukur dari peningkatan laba yang dihasilkan bank dengan menggunakan asset dan modal yang dimiliki. Adapun pengukuran yang digunakan adalah:
 - a. *Return on Assets* (ROA), yaitu presentase laba sebelum pajak yang diperoleh bank dibandingkan dengan asset yang dimiliki.
 - b. *Return on Equity* (ROE), yaitu persentase laba setelah pajak yang diperoleh bank dibandingkan dengan modal yang dimiliki.
 - c. *Net interest Margin* (NIM), yaitu selisih antara pendapatan bunga dengan beban bunga dibandingkan dengan aktiva produktif yang dimiliki bank.
2. Aliran kas (*Cash Flow*), yaitu arus kas bersih yang dapat dipelihara bank pada satu periode tertentu untuk membiayai kewajiban jangka pendeknya, arus kas

- ini merupakan selisih dari dana yang diterima dengan dana yang harus dibayar bank.
3. Kemampuan membayar bunga, diukur dari kemampuan bank memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang telah jatuh tempo. Adapun pengukuran yang digunakan adalah:
 - a. *Maturity Profile*, yaitu selisih antara aktiva dan pasiva yang akan jatuh tempo dalam jangka pendek yang harus dipenuhi oleh bank.
 - b. *Maturity Mismatch*, yaitu mengukur kemampuan bank membayar kewajiban segera (*pasiva likuid*) dengan menggunakan aktiva likuid yang dimiliki.
 - c. *Cost Of Fund (COF)*, yaitu persentase biaya dana yang dibayar oleh bank terhadap total dana yang diterima bank.
 4. Pengendalian Biaya, yang diukur dari kemampuan bank meningkatkan efisiensi biaya untuk menjalankan usahanya. Hal ini tercermin dari persentase Biaya Operasional berbanding dengan Pendapatan Operasional Bank (BOPO) yang semakin kecil.
 5. Tingkat Tunggakan Pembayaran oleh Debitur, yaitu dapat terlihat dari persentase kredit bermasalah terhadap total kredit yang diberikan bank (*non performing loa* (NPL)). Semakin kecil NPL maka tunggakan pembayaran oleh debitur semakin kecil. Adapun pengukuran kinerja Bank Syariah Mandiri berdasarkan perspektif keuangan yang diperoleh dari laporan tahunan bank adalah sebagai berikut :

Table 2.
Indikator Kinerja Keuangan PT Bank Syariah Mandiri

INDIKATOR	2005	2006	2007	2008
MODAL				
Laba (Rugi) Sebelum Pajak				
Laba (Rugi) Bersih				
CAR				
NPL				
ROA				
ROE				
NIM				
BOPO				
LDR				
GWM	5.08%	5.07%	5.03%	5.94%

Berdasarkan pengukuran kinerja bank dengan menggunakan tolok ukur yang telah ditetapkan tersebut, terlihat adanya peningkatan dana bank yaitu dari rugi sebesar Rp.21.394 juta pada tahun 2005 menjadi laba sebesar Rp. 9.071 juta pada tahun 2008. Peningkatan laba ini mengakibatkan

tercapainya target-target yang telah ditetapkan oleh bank yang tercermin dalam rasio-rasio keuangan yang dihasilkan seperti ROA, ROE, NIM, dan NPL sehingga sasaran strategis berupa penurunan $NPL < 5\%$ dan peningkatan modal dapat terealisasi. Sedangkan rasio BPOP masih dibawah

target yang ditetapkan namun telah menunjukkan bahwa bank cukup efisien dalam mengelola kegiatan operasionalnya.

Dengan demikian menggunakan tolok ukur perspektif keuangan tersebut diatas dan dengan pengelolaannya yang efektif, maka tujuan keuangan bank baik jangka pendek maupun jangka panjang akan dapat tercapai melalui pertumbuhan laba yang berarti dapat meningkatkan modal bank dan menunjang kinerja dari perspektif non keuangan lainnya.

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan merupakan penjabaran dari misi dan strategi bank berkenaan segmen pasar dan nasabah yang dapat menunjang tujuan keuangan bank. Sasaran utama dalam perspektif ini adalah merelokasi cabang yang ada ke tempat lain yang lebih strategis guna menjangkau nasabah potensial dan meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah dengan target yang ditetapkan sebagai berikut :

1. Peningkatan nasabah >10%;
2. Berkurangnya nasabah 0,50%;
3. Peningkatan transaksi nasabah >50%.

Adapun tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran bank pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut :

- a. Pertumbuhan Pangsa Pasar (*market share*), yaitu diukur dari adanya peningkatan jumlah nasabah Giro,

Deposito dan Tabungan yang potensial bagi bank dan persentase jumlah transaksi keuangan nasabah dalam bisnis perbankan di Indonesia. Sehingga dengan demikian smk besar pangsa pasar yg diraih maka bank dapat lebih mengembangkan usahanya guna mencapai tujuan bank.

- b. Kepuasan Nasabah (*customer satisfaction*) Ukuran kepuasan nasabah memberikan umpan balik mengenai seberapa baik bank telah melaksanakan bisnisnya. Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah, maka teknik yang dapat digunakan bank adalah melakukan survey maupun wawancara dengan nasabah sehingga dapat diketahui sejauh mana pelayanan yang telah diberikan bank dan harapan dari nasabah yang bersangkutan.
- c. Retensi Nasabah (*customer retention*), yaitu untuk mengukur loyalitas nasabah dan bagaimana cara bank memperthankan nasabah yang telah ada pada segmen tertentu.
- d. Akuisisi Nasabah (*customer acquisition*), yaitu diukur dari kemampuan bank utk mendapatkan nasabah baru pada segmen yang telah ada dibandingkan dengan estimasi jumlah nasabah potensial.

Berdasarkan sasaran dan target yang ditetapkan, maka kinerja dalam perspektif pelanggan yang dicapai bank adalah sebagai berikut;

Tabel 3.
Jumlah Dana Pihak Ketiga dan Kredit yang Diberikan

	00	01	02	03	04
Giro	16.453	26.351	36.770	70.069	117.939
Tabungan	13.395	14.015	19.683	24.662	21.181
Deposito	142.338	343.099	340.746	369.610	328.635
Kredit yang diberikan	139.631	334.099	347.617	369.811	392.946
Rata-rata deposito inti	40%	40%	38%	35%	30%
Jumlah nasabah DPK	900	2000	2112	2250	2300

Dari data tersebut di atas, diketahui bahwa pangsa pasar bank mengalami peningkatan yang cukup signifikan yang tercermin dari peningkatan jumlah transaksi keuangan Dana Pihak Ketiga rata-rata 285, terutama didominasi oleh rekening deposito. Namun peningkatan transaksi nasabah belum mencapai target sebesar 50% karena masih terbatasnya produk dan jasa yang ditawarkan bank. Selain itu nasabah juga meningkat rata-rata sebesar 27,31%. Hal ini dapat tercapai karena adanya peningkatan kepuasan nasabah atas mutu produk dan pelayanan yang diberikan oleh karyawan bank. Kepuasan nasabah tercermin dari tidak adanya keluhan nasabah atas pelayanan yang diberikan serta masih tingginya loyalitas nasabah, tercermin dari masih tingginya rasio depositan inti terhadap pihak ketiga. Akan tetapi tingginya rasio depositan inti tidak baik bagi bank karena hal ini menunjukkan bank memiliki ketergantungan pada nasabah sehingga dapat membahayakan kelangsungan usaha bank.

3. Perspektif proses bisnis

Dalam balanced scorecard, ukuran perspektif proses bisnis internal merupakan penjabaran dari strategi

bank yang ditujukan untuk memenuhi harapan para nasabah dan pemegang saham.

Pada proses bisnis internal, bank melakukan analisa dengan menggunakan metode value chain untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan bank untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu bank harus dapat mengukur kemampuannya untuk mengidentifikasi segmen pasar yang menguntungkan, mengembangkan produk jasa baru pada segmen tersebut, menjual produk lama dan produk baru kepada nasabah di segmen tersebut serta memberikan pelayanan kepada nasabah secara efisien, tepat waktu dan memuaskan.

Adapun sasaran dan target yang ditetapkan bank adalah sebagai berikut:

1. Jenis produk & jasa meningkat 10%;
2. Kesalahan karyawan <1%;
3. Laba meningkat >25%;
4. Fee Based Income meningkat >50%;
5. Tidak ada keluhan nasabah;

Sasaran-sasaran tersebut diatas dapat dicapai melalui rangkaian proses sebagai berikut;

a. Dalam proses ini bank meneliti kebutuhan nasabah yang sedang berkembang dan menciptakan produk baru atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah tersebut dengan tetap memperhatikan tingkat harga produk atau jasa tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, bank akan mengembangkan produk dan jasa berupa membuka jaringan ATM bersama, Cash Management serta Pick Up Service guna memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin kompleks dan memberikan pelayanan yang berkualitas. Selain itu sesuai dengan visi yang ditetapkan maka segmen pasar bank adalah ritel dan konsumsi dimana dana yang berhasil dihimpun akan disalurkan dalam pemberian kredit kepada nasabah/debitur dengan fokus pembiayaan otomotif. Dengan demikian meningkatnya persaingan antar bank khususnya berkaitan dengan pemberian tingkat suku bunga, maka bank melakukan diversifikasi pemberian kredit tidak hanya untuk industri otomotif tetapi juga sektor konsumsi lainnya yaitu kredit multi manfaat (KMM) dan UMKM dengan kemudahan persyaratan kepada nasabah guna meningkatkan portofolio perkreditan bank.

Untuk mengukur pencapaian sasaran tersebut diukur dari profitabilitas yang dicapai bank dalam segmen pasar sasaran, yang tercermin dari persentase pendapatan yang dihasilkan dari produk atau jasa baru tersebut. Selain itu untuk mengukur kemampuan saluran distribusi menyampaikan produk atau jasa dilakukan dengan menghitung persentase transaksi yang dilakukan melalui berbagai saluran distribusi (teller atau computer) serta persentase

jumlah nasabah baru dari produk atau jasa baru terhadap total nasabah bank secara keseluruhan.

Dari inovasi produk dan jasa tersebut, maka pendapatan operasional lainnya (*fee based income*) yang dihasilkan bank meningkat cukup signifikan rata-rata sebesar 63,29% terutama dari refund asuransi, notaris, provisi dan komisi kredit, pick up service, jasa pengiriman/pentransferan dana nasabah. Peningkatan *fee based income* tersebut memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba bank rata-rata sebesar 216% mencapai target yang ditetapkan terutama pada th 2002 karena terdapat ekspansi kredit yang diberikan.

b. Proses operasi

Proses operasi menitikberatkan pada penyampaian produk atau jasa kepada nasabah yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Dengan persaingan yang semakin ketat, selain memperhatikan ukuran financial seperti penghematan biaya operasional, bank juga harus memperhatikan ukuran mutu dan waktu proses.

Dalam industri perbankan, pelayanan kepada nasabah menjadi kunci keberhasilan usaha suatu bank. Oleh karena itu dalam proses operasi, bank Syariah Mandiri melakukan migrasi sistem teknologi informasi pada core banking menjadi on-line system dan real time serta melakukan kerjasama dengan pihak ketiga atau bank lain dalam jaringan ATM, cash management serta point of sale guna mempercepat proses transaksi nasabah serta memberikan kemudahan kepada nasabah dalam bertransaksi sehingga inovasi produk dan jasa yang akan dikembangkan dapat tercapai.

Adapun target yang ingin dicapai dalam proses operasi adalah meminimalkan kesalahan karyawan dalam menjalankan tugas dengan rasio

kurang dari 1% serta tidak adanya keluhan dari nasabah. Pencapaian sasaran tersebut dapat dinilai dengan mengukur tingkat kesalahan karyawan dalam memproses suatu transaksi nasabah dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu transaksi.

c. Proses pelayanan purna jual

Pelayanan purna jual yang harus dikembangkan bank Syariah Mandiri guna meningkatkan kinerjanya adalah memberikan jaminan dan keamanan kepada nasabah atas transaksi yang dilakukan dengan bank, seperti dalam proses pembayaran dan penyetoran dana. Ukuran yang dipakai dalam proses pelayanan purna jual sama seperti dalam proses operasi yaitu memperhatikan mutu dan waktu proses.

Pelayanan ramah, responsive serta terjamin dan amannya transaksi pembayaran dan penyetoran dana yang dilakukan nasabah akan menurunkan biaya dana (*cost of fund*) dan biaya meminjamkan (*cost of lending*) yang harus dikeluarkan sehingga bank memperoleh margin bunga yang cukup tinggi yang memberikan kontribusi pada peningkatan pendapatan bunga bank. Selain itu kepuasan dan kepercayaan nasabah terhadap jasa yang diberikan bank, berdampak pada peningkatan loyalitas nasabah dan tertariknya nasabah baru yang dapat meningkatkan pangsa pasar bank.

Pada akhirnya perbaikan dalam proses bisnis internal bank dapat meningkatkan laba bank rata-rata sebesar 216% dan *fee based income* sebesar 63,29% yang merupakan tujuan bank dalam perspektif keuangan.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Untuk meningkatkan kinerja bank, maka terdapat beberapa sasaran strategis yang harus dicapai dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai berikut:

a. Meningkatkan produktivitas karyawan

Peningkatan produktivitas karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan karyawan nasabah sehingga dapat memberikan kepuasan dan loyalitas nasabah yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan bank. Adapun target yang ingin dicapai bank pada sasaran strategis ini adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan keahlian karyawan sebesar 100%
2. Meminimalkan *turn over* karyawan menjadi <2%

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan tersebut, maka bank harus mengembangkan kompetensi dan integritas karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan bank dengan memberikan kepuasan dalam pemberian kompensasi dan menciptakan iklim dan budaya kerja yang sehat, kondusif serta menjadikan karyawan sebagai asset bank. Selain itu bank juga perlu mengadakan pelatihan dan pendidikan baik yang diselenggarakan oleh pihak internal maupun eksternal guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan bank juga perlumelakukan mutasi karyawan guna meningkatkan pemahaman karyawan akan fungsi dan tugas operasional bank lainnya secara komprehensif. Dengan demikian karyawan akan merasa memiliki dan menjadi bagian dari perusahaan sehingga mereka akan bekerja dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan pelayanan bagi nasabah.

Adapun tolak ukur yang digunakan bank untuk mengetahui pencapaian sasaran tersebut diatas adalah dengan mengadakan survey

mengenai kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan dan tingkat retensi karyawan. Selain itu bank juga dapat mengukur dari keberhasilan karyawan dalam memenuhi sasaran perusahaan.

Berdasarkan data yang tersedia, bank Syariah Mandiri telah mengadakan kurang lebih 30 pelatihan dan pendidikan bagi karyawan baik yang bersifat in house training maupun yang diselenggarakan pihak eksternal. Selain itu manajemen bank telah melakukan mutasi terhadap karyawan ke unit kerja yang berbeda guna meningkatkan kompetensi karyawan. Namun berdasarkan hasil audit intern bank diketahui masih terdapat karyawan yang telah mendapatkan pelatihan tetapi masih melakukan kesalahan dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa keahlian karyawan belum meningkatkan sesuai dengan target yang ditetapkan sebesar 100% walaupun secara umum telah mengalami perbaikan dengan semakin kecilnya tingkat kesalahan karyawan dalam bekerja dari tahun ke tahun.

Untuk meningkatkan integritas karyawan, bank juga mengadakan acara kebersamaan untuk seluruh karyawan minimal 1 tahun sekali untuk menciptakan budaya saling kerjasama antar karyawan. Namun berdasarkan hasil wawancara karyawan dan pengamatan diketahui bahwa dalam pemberian kompensasi gaji terdapat kesenjangan yang cukup besar antara pegawai dengan pegawai lainnya pada level jabatan yang sama. Selain itu promosi untuk jenjang karier juga sangat terbatas. Hal ini mengakibatkan tingkat kepuasan karyawan kepada perusahaan cukup rendah sehingga karyawan kemungkinan royal terhadap perusahaan. Akibat ketidakpuasan karyawan maka turn over karyawan bank cukup tinggi mencapai rata-rata 5% lebih tinggi dari target yang ditetapkan kurang dari 2%.

Sedangkan berdasarkan perhitungan biaya tenaga kerja dibandingkan dengan pendapatan operasional, tingkat produktivitas karyawan sejak tahun 2000 hingga tahun 2004 mengalami peningkatan sebesar 496%.

Table 4.
Produktivitas Karyawan PT Bank

Ket	Th00	Th 01	Th02	Th03	Th04
Bi. Naker	4.897	6.121	9.594	13.487	16.185
Pend. Operasional	(19.545)	(3.554)	4.153	13.783	13.001
Produktivits karyawan	-25%	-172%	231%	98%	124%

Dengan demikian , maka untuk meningkatkan kinerja nonfinansial bank harus memperbaiki mekanisme pengembangan sumber dayanya seperti sistem penggajian dan jenjang karier sehingga memberikan kepuasan yang memadai kepada karyawan. Hal ini berdampak pada peningkatan

produktivitas karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan bank secara keseluruhan berupa peningkatan laba.

- b. Meningkatkan Teknologi dan Sistem Informasi

Persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini menuntut tidak hanya motivasi dan keahlian karyawan guna mencapai sasaran dalam perspektif pelanggan dan proses bisnis internal, namun juga informasi yang memadai mengenai pelanggan/nasabah, proses internal dan konsekuensi keuangan dari keputusan bank. Untuk itu karyawan khususnya bagian operasional membutuhkan informasi dan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan akurat mengenai produk atau jasa yang diberikan, sehingga dibutuhkan program sistem informasi dan teknologi yang baik dan efektif untuk meningkatkan kinerja nonfinansial bank.

Adapun target yang ingin dicapai bank adalah tercapainya rasio strategic information coverage diatas 75% yg merupakan persentase para karyawan front liner dan operation yang memiliki akses informasi on-line tentang pelanggan.

Oleh karena itu untuk mencapai sasaran tersebut dan memenuhi tantangan bisnis, bank telah mengganti aplikasi core banking-nya dari Banking 2000 menjadi Bank Vision serta mengimplementasikan sistem on-line antar kantor sehingga memberikan kemudahan dan kecepatan bertransaksi bagi nasabah serta memberikan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan akurat kepada karyawan mengenai produk yang dihasilkan ataupun jasa yang baru diberikan. Selain itu bank juga menciptakan back up system secara real time dalam rangka menyediakan *disaster and recovery plan* (DRP) guna mengantisipasi kegagalan proses transaksi.

Ketersediaan teknologi dan sistem informasi bagi para karyawan untuk mengetahui informasi pelanggan dan hubungan bisnisnya dengan bank sangat memadai karena semua karyawan telah diberikan pelatihan mengenai program dan aplikasi operasional yang digunakan bank Syariah Mandiri serta memberikan kewenangan terbatas kepada masing-masing karyawan untuk menggunakannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Dengan demikian rasio strategik information coverage bank Syariah Mandiri dapat mencapai target yang telah ditetapkan diatas 75%. Hal tersebut pada akhirnya dapat memberikan dampak positif bagi bank Syariah Mandiri karena dapat mengeliminasi kekeliruan serta menekan biaya dan waktu yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan /laba bank.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka terlihat bahwa perspektif keuangan dan perspektif pelanggan sebagai *lag indicator* (ukuran hasil) sedangkan perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai *lead indicator* (pendorong kerja). Kedua indikator tersebut merupakan suatu sistem hubungan sebab akibat dari aspek keuangan dan non keuangan yang semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan bank Syariah Mandiri yaitu peningkatan kinerja keuangan jangka panjang.

Secara keseluruhan, rancangan sistem pengukuran balanced scorecard pada bank Syariah Mandiri dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.
Rancangan Sistem Pengukuran Balance Scorecard PT

Sasaran strategis	Ukuran strategis		Target
	Lag Indicator aindicator	Lead	
Perps keu Meningktkan modal Penurunan NPL	ROA ROE NIM NPL BOPO	Cash Flow Cost of Fund	ROA > 1,5% ROE > 12,5% NIM > 2% NPL > 5% BOPO < 80% Cash Flow positif Cost of Fund turun
Persp pelanggan Merelokasi cabang Meningkatkan mutu pelaYanan	Pangsa pasar Kepuasan nasabah	Akuisisi nasabah Retensi nasabah lama Peningkatan transaksi nasabah	Peningkatan nasabah > 10% berkurangnya nasabah 0,50% peningkatan transaksi nasabah > 50%
Perps proses bisnis internal Mengembangkan produk /jasa Pelayanan efisien, tepat waktu dan memuaskan	Pendapatan produk/jasa baru Penurunan biaya Jaminan dan keamanan Jumlah nasabah baru	Inovasi produk atau jasa baru Kesalahan karyawan Kualitas layanan saluran distribusi	Jenis produk dan jasa meningkat 10% Kesalahan karywn < 1% Laba naik > 25% Fee Based Income naik > 50% TIDAK ADA KELUHAN NASABAh
Persp pertumbuh dan pembelajaran Meningkatkan Produktivitas Karywn	Kepuasan karywn Tingkat turn over karywn Rasio strategic information coverage	Kompensasi, pengeth dan keahlian karywn Ketersediaan teknologi dan siste informasi	Keahlian karywn meningkat 100% Turn over karywn < 2% Rasio strategic information coverage > 75%

3.5. Hubungan sebab akibat dalam pengukuran Balanced scorecard

Dalam mengukur kinerja bank dengan sistem balanced scorecard perlu dilakukan evaluasi atas hubungan sebab akibat dari tiap-tiap perspektif yang dipilih untuk mengetahui pencapaian sasaran strategis yang telah ditetapkan dengan menggunakan ukuran yang dipilih baik sebagai *lag indicator* maupun *lead indicator*. Selain itu evaluasi atas hubungan sebab akibat ini juga untuk mengetahui keterkaitan antara perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran terhadap pencapaian tujuan akhir bank yaitu peningkatan modal dan penurunan NPL yang tercermin dari perspektif keuangan.

Dengan demikian, system balanced scorecard dapat dijadikan pengukuran kinerja pada bank karena dengan menerapkan sistem tersebut masing-masing strategi dan sasaran bank dapat dijabarkan kedalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan guna memantau dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan tujuan perusahaan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengukuran balanced scorecard menfokuskan tidak hanya pada proses tetapi juga penggunaan informasi berbasis aktivitas (*intangible assets*) yang pada akhirnya dapat memperbaiki kinerja keuangannya bank karena peluang dan tantangan yang dihadapi bank telah dapat diidentifikasi guna pengambilan keputusan yang tepat oleh manajemen dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Hal ini berbeda dengan sistem tradisional dengan analisis Camel yang selama ini digunakan oleh bank yang menfokuskan pada kinerja keuangan jangka pendek saja kurang

memperhatikan penciptaan nilai tambah bagi perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja bank akita dengan sistem tradisional melalui analisis camel menunjukkan tingkat kesehatan bank yang sangat baik. Hal ini tercermin dari adanya peningkatan laba yang cukup signifikan sehingga dapat meningkatkan modal bank serta indikator rasio keuangan yang telah memenuhi ketentuan BI.
2. Tolok ukur kinerja yang digunakan bank akita saat ini hanya menfokuskan pada pencapaian kinerja pada aspek keuangan untuk jangka pendek karena dibuat berdasarkan data/laporan historis secara periodic, sehingga tujuan dan sasaran jangka panjang bank tidak diperhatikan. Hal ini dapat membahayakan kelangsungan bisnis bank jika pelayanan dan produk/jasa yang ditawarkan tidak dapat memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin bervariasi.
3. Dari analisa yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, terlihat bahwa peningkatan transaksi nasabah belum mencapai target yang ditetapkan karena masih terbatasnya produk dan jasa yang ditawarkan bank. Oleh karena itu bank perlu menciptakan inovasi produk dan jasa yang baru yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah dimasa yang akan datang. Selain itu bank masih memiliki ketergantungan yang tinggi pada nasabah inti sehingga dapat membahayakan likuiditas bank jika terdapat penarikan dana oleh nasabah tersebut.

4. Dalam rangka memberikan kepuasan kepada nasabah, maka pelayanan yang cepat, aman dan berkualitas harus dilaksanakan oleh karyawan. Namun berdasarkan analisa, terlihat masih terdapat pengaduan oleh nasabah serta kesalahan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Di satu sisi, pelayanan berkualitas hanya dapat diberikan oleh karyawan jika mereka mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang terukur dari tingkat kesejahteraan yang didapat karyawan. Sedangkan keadaan yang terjadi, terdapat kesenjangan yang cukup signifikan dalam sistem penggajian antar karyawan serta terbatasnya promosi untuk jenjang karir sehingga dapat menimbulkan penurunan produktivitas karyawan tersebut.
5. Bank akita perlu mengembangkan alternative pengukuran kinerja yang digunakan saat ini dalam sistem tercermin dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan . Dengan sistem ini maka diharapkan pencapaian kinerja bank semakin baik karena terfokus tidak hanya untuk mencapai tujuan dan saran jangka pendek tapi juga untuk jangka panjang. Selain itu untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja balanceed scorecard maka strategi yang dibuat dapat dipantau dan dievaluasi dengan efektif untuk dikaitkan dengan visi dan misi bank secara keseluruhan.

Saran

Sistem pengukuran kinerja pada bank Syariah Mandiri selama ini yang terfokus pada aspek keuangan memiliki kelemahan karena hanya

melihat kinerja yang dikaitkan dengan sasaran jangka pendek dan belum sepenuhnya terintegrasi dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Hal ini dapat membahayakan kelangsungan bisnis usaha bank yang semakin ketatnya persaingan dengan bank-bank swasta dan perseroan lainnya. Oleh karena itu peningkatan pelayanan kepada nasabah harus menjadi satu perhatian bagi bank agar dapat memenangkan persaingan dan mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Oleh karena itu, Balanceed Scorecard dapat digunakan oleh bank akita sebagai alternative pengukuran kinerja bank karena lebih komprehensif dan dapat memberikan keseimbangan antara hasil kinerja keuangan dan non keuangan. Untuk itu maka pihak manajemen puncak harus lebih dahulu mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visi, misi, dan strategi bank kepada seluruh karyawan dan manajemen,. Selain pihak manajemen juga harus mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan untuk menentukan sasaran dan target yang ingin dicapai dan diimplementasikan kedalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam sistem Balanceed Scorecard, terdapat peningkatan laba yang maksimal merupakan hasil kinerja yang ingin dicapai dalam perspektif keuangan. Oleh karena itu bank harus lebih efisien dalam mengelola biaya operasionalnya dengan berusaha mendapatkan sumber dana memiliki yang memiliki cost of fund rendah sehingga dapat meningkatkan NIM dan laba perusahaan. Hal ini harus didorong dengan adanya peningkatan kinerja non keuangan berupa peningkatan pelayanan kepada nasabah, pengembangan sistem informasi yang

mutakhir serta sumber daya manusia yang kompeten.

Dengan demikian, bank Syariah Mandiri harus mengembangkan inovasi produk dan jasa baru seperti cash management, pick up service, point of sale serta kredit UMKM dan jaringan ATM bersama untuk meningkatkan pangsa pasar serta kepuasan nasabah yang merupakan pengukuran dalam perspektif pelanggan dan proses bisnis internal.

Sedangkan untuk mengukur kinerja dalam perspektif proses bisnis internal, bank perlu mengembangkan sistem informasi secara on line dan real time serta menyediakan disaster and recovery plan (DRP) untuk memudahkan nasabah bertransaksi secara aman dan cepat serta mengurangi tingkat keasalahan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Sasaran tersebut juga merupakan salah satu tolok ukur kinerja bank dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Bank juga harus memperbaiki sistem penggajian dan promosi jabatan untuk meminimalisasi dan produktivitas karyawan meningkat. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan karyawan kepada nasabah.

Dengan demikian, penggunaan sistem balanced scorecard untuk mengevaluasi dan memantau pencapaian sasaran dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang bank akyat dapat diukur.

REFERENSI

- Anthony, Robert, N., & Govindarajan, Vijay., *Management Control System*, McGraw Hill, 2003.
- Atkinson, Anthony, Banker, R.D., Kaplan, R.S., & Young, S.M., *Managemet Accounting*, New Jersey, Prentice Hall International, 1995.
- Gasperz, Vincent : *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi "Balanced Scorecard dengan six sigma "* untuk orgwsnisasi bisnis dan pemerintah, PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P., *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- Muljono, Teguh Pudjo : *Analisa Laporan Keuangan Untuk Perbankan*, Jakarta, Djambatan, 1999.
- PT Bank Akita : *Laporan Tahunan 2000,2001,2002,2003,2004*.
- Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 26/5/BPPP tanggal 26 Mei 1993 tentang Tingkat Kesehatan Bank.
- Surat Keputusan Direksi BI Nomor 30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank dengan CAMEL.
- Tunggal, Amin Widjaja : *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo, 2003.
- Yuwono, S., Sukarno, E. & Ichsan, M., *Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada sttrategi*, Jakarta, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2004.