

Penerapan *Balance scorecard* untuk meningkatkan kinerja Perbankan Syariah Sumatera Utara

(Implementation of the Balanced scorecard to improve the performance of North Sumatra Islamic Banking)

Julian Helmi¹, Harmein Nasution², Nazaruddin³ & Juliza Hidayati^{4#}

^{1,2,3,4}Industrial Engineering Department, Faculty of Engineering, Universitas Sumatera Utara, Medan.

#)Corresponding author: rivaijuliza@gmail.com

Received 4 July 2021, Revised 13 July 2021, Accepted 26 July 2021

Abstrak. Perbankan syariah memiliki potensi yang sangat besar mengingat Indonesia memiliki populasi penduduk muslim terbesar di dunia. Sistem pengukuran kinerja Bank Syariah saat ini masih bersifat finansial dan non finansial, dan terlihat ketidakseimbangan terhadap nilai perusahaan sesungguhnya karena memandang pengukuran finansial dan non finansial sebagai dua hal penting yang tidak berkorelasi. Sistem pengukuran kinerja yang komprehensif sangat dibutuhkan mengingat Bank Syariah harus mampu mengikuti perkembangan pasar misalnya *Ballance Scorecard*. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah menganalisa pengaruh perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Menganalisa perspektif manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja manajemen Bank Syariah. Hasil penelitian saat ini Bank Syariah dalam tahap bertumbuh (*growth*) menuju ke tahap bertahan (*sustain*) karena di dukung dengan penerapan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*). Peningkatan kepuasan kinerja karyawan dapat di capai dengan menerapkan sistem kepemimpinan, motivasi, dan semangat kerja yang optimal. Hal ini dapat di tunjukkan dengan keberhasilan Bank Syariah mendapat beberapa penghargaan oleh media-media bisnis.

Kata kunci: Bank Syariah, *Balanced scorecard*, Smart PLS, *goal setting theory*.

Abstract. *Islamic banking has enormous potential considering that Indonesia has the largest Muslim population in the world. The current performance measurement system for Islamic banks is still financial and non-financial, and there is an imbalance in the actual value of the company because it views financial and non-financial measurements as two important things that are not correlated. A comprehensive performance measurement system is urgently needed considering that Islamic banks must be able to follow market developments, such as the Balanced Scorecard. The aim of this research is to analyze the influence of the financial, customer, internal business, learning, and growth perspectives. Analyze which perspective is the most dominant in influencing the management performance of Islamic Banks. The results of the current research are Islamic banks in the growth stage towards the sustainability stage because they are supported by the application of goal-setting theory. Increasing employee performance satisfaction can be achieved by implementing an optimal system of leadership, motivation, and work spirit. This can be shown by the success of Islamic Banks in getting several awards from the business media.*

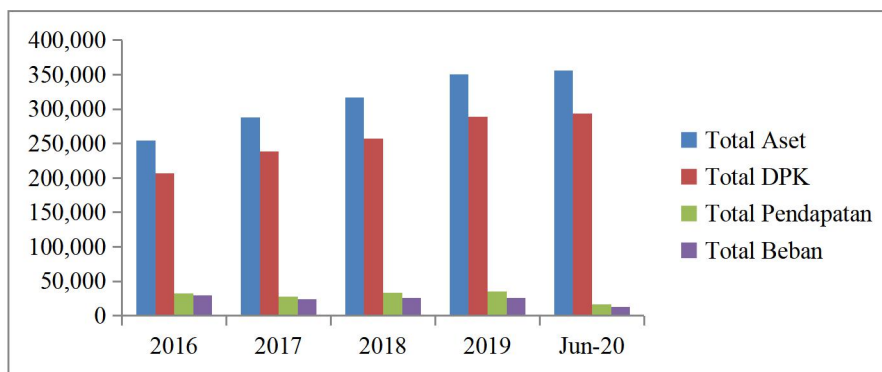
Keywords: *Islamic Bank, Balanced scorecard, Smartpls, goal setting theory.*

1 Pendahuluan

Sejarah perbankan syariah di Indonesia diawali ketika Bank Muamalat mulai beroperasi pada 1 Mei 1992, dengan total komitmen modal disetor sebesar Rp 106.126.382.000,- (Bank Muamalat, 1993). Pada masa- masa awal operasinya, keberadaan bank syariah belumlah memperoleh perhatian yang optimal dalam tatanan sektor perbankan nasional. Perbankan syariah memiliki potensi yang sangat besar mengingat Indonesia memiliki populasi penduduk muslim terbesar di dunia. Salah satu prinsip utama perbankan syariah adalah prinsip bagi hasil.

Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan total aset Bank Umum Syariah dari tahun 2018-Juni 2020 mengalami trend peningkatan yang positif. Kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2020, terhitung Juni 2020 dicatat perkembangan total aset sebesar 356,330 milyar. Total pendapatan

dan total beban Bank Umum Syariah tahun 2016-Juni 2020 fluktuatif, dan mengalami penurunan yang signifikan pada periode juni 2020. Sedangkan total DPK tahun 2016-2020 mengalami peningkatan yang signifikan dan puncaknya pada periode juni 2020 sebesar 293,374 milyar. Berdasarkan statistik Badan Otoritas Jasa keuangan, tercatat bahwa dari tahun 2016 hingga tahun 2020 total aset dan DPK kumulatif bank umum syariah dan unit usaha syariah di Indonesia selalu mengalami kenaikan dari tahun ketahun dan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Keadaan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah di Indonesia Tahun 2016-2020

Perkembangan perbankan syariah belum terlihat nyata. Hal ini bisa dilihat dari *market share* perbankan syariah di Indonesia yang saat ini baru berkisar 9,03% dari total aset industri keuangan nasional (Otoritas Jasa Keuangan, April 2020). Padahal Perbankan Syariah sudah ada sejak 28 tahun yang lalu. Angka itu masih jauh dibawah Malaysia yang mencapai 27% dari total aset perbankan yang juga menerapkan *dual banking system*. Karakteristik bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam transaksi (Werdi Apriyanti, 2018). Sistem pengukuran kinerja Bank Syariah saat ini masih bersifat finansial dan non finansial (Hidayati et al., 2013)(Hidayati et al., 2015), namun terlihat ketidakseimbangan terhadap nilai perusahaan sesungguhnya karena Bank Syariah masih memandang pengukuran finansial dan non finansial sebagai dua hal penting yang tidak berkorelasi (Istiqlal, 2009).

Perkembangan dunia perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan hubungan antara organisasi perbankan dengan pelanggan (Lestari, 2007:1). Karenanya, dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi agar dapat mengikuti perkembangan pasar. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pada konsep ini, diperkenalkan empat perspektif yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh, yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) sehingga pengukuran kinerja di bank syariah akan lebih komprehensif lagi.

2 Kajian Teori

Balance Scorecard

Kaplan dan Norton (1996), mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif sangat perlu ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengatasi permasalahan metode pengukuran kinerja tradisional dimana hanya perspektif keuangan saja yang digunakan dikembangkan *Balanced Scorecard* untuk hal tersebut (Pika & Dharmadiaksa, 2018).

Balance Scorecard merupakan kartu skor yang gunanya mengukur kinerja perusahaan dengan fokus terhadap keseimbangan sisi keuangan dengan non keuangan, antara jangka panjang dan

pendek, serta melibatkan faktor internal dan faktor eksternal]. *Balance Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang mampu memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menghadapi kompetitif dan turbulennya lingkungan bisnis (Martini & Suardana, 2019).

Balanced scorecard memiliki cakupan sasaran terhadap seluruh ukuran kinerja dengan mengelompokkan *balanced scorecard* secara periodik menjadi kategori atau perspektif yang berbeda (Pika & Dharmadiaksa, 2018). Adapun empat perspektif yang dimiliki *balanced scorecard* yaitu:

1. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif ini dapat dimasukkan ukuran-ukuran yang dimiliki karyawan meliputi keahlian dan pendidikan, kepuasan kerja, kecukupan mendapatkan sistem informasi dan ukuran sampai sejauh mana kesesuaian antara tujuan organisasi terhadap insentif yang diterima karyawan (Pramono Hadi & Nugroho, 2017). Ukuran-ukuran yang dimiliki perspektif ini memberikan cerminan status dari sumber daya tak berwujud seperti manusia, informasi dan insentif penyesuaian baik satu atau lebih sumber daya.

2. Proses Internal Bisnis

Perspektif ini memberikan laporan pekerjaan mana yang terpenting dari organisasi tersebut (Aspriyati et al., n.d.). misalnya pekerjaan "A" dijadikan pekerjaan unggulan dari suatu organisasi karena dianggap pekerjaan tersebut lebih memberikan peluang untuk berhasil. Dengan memperhatikan ruang lingkup dan sifat dari aktivitas ekonomi suatu organisasi dapat dicakup ukuran-ukuran kualitas, kecepatan, biaya operasional, ukuran daya tanggap, ukuran biaya layanan purna jual, ukuran inovasi, dan ukuran-ukuran kinerja lingkungan sosial.

3. Konsumen

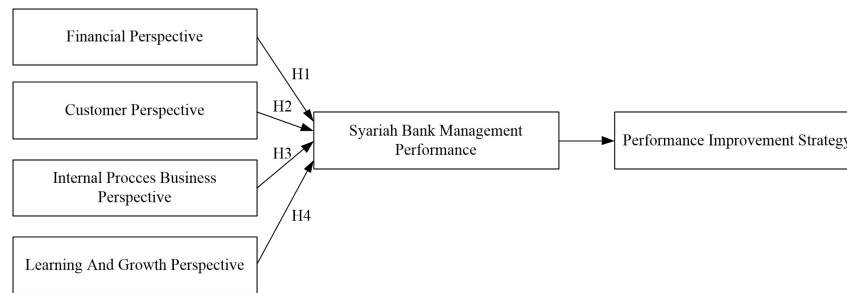
Perspektif ini mencakup ukuran akuisisi dari pelanggan, kepuasan pelanggan dan retensi dari pelanggan (Halimah, 2015). Misalnya jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan tetap, tanggapan terhadap survei kepuasan pelanggan, keluhan pelanggan, jumlah konsumen yang menjadikan suatu perusahaan sebagai pemasok utama serta persentase dari pangsa pasar. Inti dari ukuran-ukuran ini yaitu menggambarkan sejauh mana perusahaan tersebut membangun hubungan dengan keinginan pelanggan.

4. Keuangan

Ukuran yang termasuk di dalam perspektif keuangan *balanced scorecard* ialah tingkat dan nilai pertumbuhan dari laba bersih, *return on investment* (tingkat pengembalian investasi), margin kotor penjualan dan laba penjualan (Pika & Dharmadiaksa, 2018). Pada perusahaan yang teknologi atau sistem yang diterapkan sudah membutuhkan pembaharuan ukuran finansial yang mungkin diterapkan yaitu arus kas dari operasi. Sedangkan untuk perusahaan yang baru berdiri ukuran finansial yang memungkinkan dijadikan utama yaitu nilai dan tingkat pertumbuhan atas penjualan bersih dan margin kotor.

3 Metoda

Penelitian ini menggunakan metode *ballance scorecard* untuk mengukur kinerja bank syariah berdasarkan 4 perspektif yang berbeda. Metode penelitian yang digunakan ialah observasi dan menyebarkan kuesioner terhadap 40 responden karyawan internal suatu perbankan syariah di Sumatera Utara. Data kuesioner yang didapat nantinya diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya pada masing-masing variabel laten dengan bantuan *software* SmartPLS sebelum dilakukan pengolahan data. Data yang sudah dinyatakan valid dan reliabel nantinya akan digunakan dalam Pengukuran Kinerja dengan *balanced scorecard*. Adapun kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Kerangka Konseptual Penelitian

Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini berkaitan dengan ke-empat perspektif yang diperhatikan dalam *ballance scorecard*. Pertanyaan terkait perspektif keuangan dalam penelitian ini ada 6 butir meliputi: penggunaan sumber modal baik internal maupun eksternal dalam operasional kegiatan, keefektifan modal yang didapatkan Bank Syariah untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan, kemampuan Bank Syariah mengendalikan biaya operasional kegiatan. Kemampuan laporan keuangan Bank Syariah dalam membantu pengambilan kebijakan strategis, Usaha Bank Syariah dalam mengembalikan saham yang diharapkan para pemegang saham, serta kesungguhan Bank Syariah meningkatkan laba perusahaan.

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam mengukur perspektif pelanggan meliputi : usaha Bank Syariah untuk memberikan kepuasan kepada nasabah, pelayanan maksimal yang diberikan Bank Syariah pada nasabahnya, Usaha Bank Syariah menjaga hubungan baik dengan nasabah, Pelayanan yang cepat selalu diberikan Bank Syariah kepada para nasabah, fasilitas untuk kenyamanan selalu diberikan Bank Syariah para nasabah dan kepuasan nasabah Bank Syariah terhadap fasilitas yang diberikan oleh Bank.

Pertanyaan yang di ajukan untuk mengumpulkan data perspektif bisnis internal antara lain : Bank Syariah selalu berinovasi untuk mengembangkan produk baru, Bank Syariah selalu melakukan penelitian atau riset untuk mengembangkan produknya agar diterima oleh pelanggan, keberhasilan bank syariah mengembangkan produknya, Bank Syariah selalu berusaha untuk mengurangi resiko tingkat kerusakan produk pra penjualan kepada nasabah, Bank Syariah berusaha untuk memenuhi permintaan para nasabahnya agar nasabah tidak kecewa dan Bank Syariah berusaha memperbaiki sistem transaksi agar nasabah merasa nyaman dan terpuaskan.

Pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu : Bank Syariah berupaya agar para pegawai puas dan nyaman bekerja, Bank Syariah selalu membuka kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk naik jabatan, Tingkat ketepatan informasi yang diterapkan Bank Syariah sudah memenuhi standar, Seluruh pegawai memahami visi dan misi Bank Syariah, Bank Syariah memberi kebebasan dalam menyampaikan saran dan Banyak masukan dari pegawai yang diterima oleh Bank Syariah.

Pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data perspektif kinerja manajemen yaitu : Pihak manajemen berusaha untuk kreatif mengembangkan produk-produk baru, Pihak manajemen berusaha untuk beradaptasi dengan para pesaing, Manajemen Bank Syariah berhasil meningkatkan laba perusahaan dan Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan selalu dilaporkan kepada pihak internal maupun eksternal.

4 Hasil dan Pembahasan

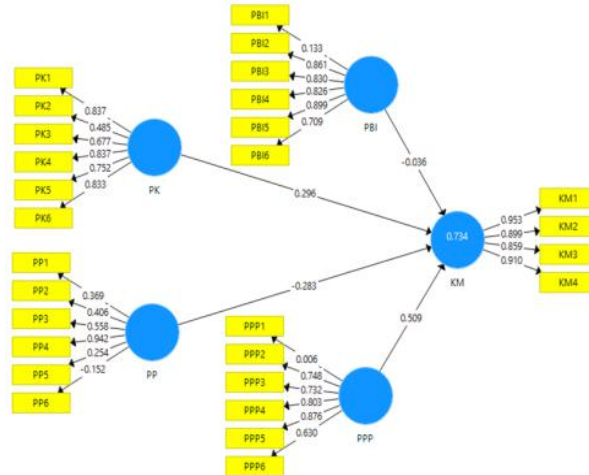
Pengumpulan Data

Dengan lengkapnya data yang tersedia untuk melakukan pengukuran menggunakan *balanced scorecard*, maka langkah selanjutnya adalah pengolahan data, yaitu mencakup pengukuran dan penilaian terhadap kinerja manajemen di Bank Syariah. Dalam melakukan pengumpulan data, dilakukan penyebaran kuesioner yang berisikan 6 pernyataan terhadap perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan 4 pertanyaan terhadap perspektif kinerja manajemen. Responden yang digunakan dalam penelitian ini ialah 40 karyawan internal Bank Syariah di Sumatera Utara. Kuesioner yang digunakan ialah kuesioner tertutup

dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5 untuk mengukur apakah responden sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap setiap butir pertanyaan.

Uji Instrumen Data

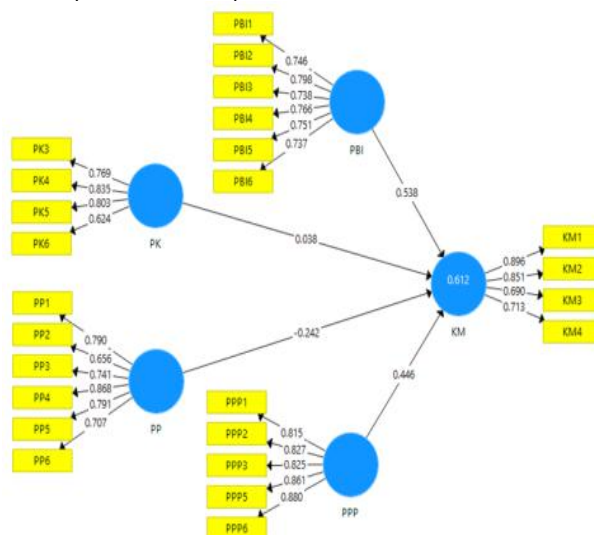
Ukuran refleksif individual dikatakan valid jika memiliki nilai *loading* (λ) dengan variabel laten yang ingin diukur ≥ 0.5 , jika salah satu indikator memiliki nilai *loading* (λ) < 0.5 maka indikator tersebut harus dibuang (didrop) karena mengindikasikan bahwa indikator tidak cukup baik untuk mengukur variabel laten secara tepat. Berikut adalah hasil output diagram jalur persamaan struktural pada PLS dengan menggunakan software SmartPLS (Ikasari, 2017).



Gambar 3 Output Diagram Jalur Persamaan Struktural Pada PLS

1. Uji Validitas konvergen

digunakan untuk membuktikan bahwa pernyataan-pernyataan pada setiap variabel laten pada penelitian ini dapat dipahami oleh responden dengan cara yang sama seperti dimaksudkan oleh peneliti. Instrumen tersebut dinyatakan valid apabila memiliki *loading factor* > 0.5 (Hair et al., 1998). hasil menunjukkan bahwa seluruh indikator yang memiliki *Outer Loading* > 0.50 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan sudah mampu menjelaskan variabel latennya, artinya bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sudah valid (Ikasari, 2017).



Gambar 4 Output Diagram Jalur Persamaan Struktural Pada PLS Pada Uji Validitas Konvergen.

2. Uji Validitas diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk membuktikan bahwa pernyataan-pernyataan pada setiap variabel laten yang digunakan tidak dikacaukan oleh responden yang menjawab kuesioner berdasarkan pertanyaan-pertanyaan pada variabel latennya (Berutu et al., 2018). Validitas diskriminan terpenuhi apabila *Average Variance Extracted (AVE)* dari varians

rata-rata yang diekstraksi harus lebih tinggi daripada korelasi yang melibatkan variabel laten tersebut (Kock and Lynn, 2012). Berikut merupakan hasil pengujian menggunakan software smartPLS dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1 Hasil Pengujian Menggunakan Software SmartPLS

	KM	PBI	PK	PP	PPP
KM	0.792				
PBI	0.702	0.756			
PK	0.406	0.534	0.762		
PP	0.414	0.733	0.427	0.762	
PPP	0.716	0.722	0.414	0.552	0.842

Berdasarkan hasil pengujian diatas, dapat dilihat bahwa seluruh variabel laten yang digunakan. Variabel KM terhadap variabel KM memiliki nilai 0.792, dimana masih lebih tinggi dari variabel KM terhadap PBI yaitu sebesar 0.702, begitu pula dengan variabel lainnya. Artinya seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini secara diskriminan dinyatakan valid.

3. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan 2 metode, yaitu *cronbach alpha* dan *composite reliability* (Engkus, 2019). Uji reliabilitas konstruk penelitian diperlukan untuk mengetahui item instrument penelitian apakah apabila digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama, akan memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten (Putka and Sackett, 2010). Pengujian *composite reliability* digunakan untuk menunjukkan internal consistency dari suatu indikator dalam variabel laten. Biasanya nilai dari *composite reliability* cenderung lebih besar dari Cronbach's alpha (Fornel and Lacker, 1981).

Berdasarkan hasil pengujian diatas, diperoleh bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang digunakan pada semua variabel menunjukkan angka yang lebih besar dari yang dipersyaratkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sudah reliabel.

Pengujian Hipotesis

Dengan menggunakan α sebesar 5% dengan t tabel sebesar 2,0301 apabila t hitung lebih besar dari t tabel, maka berarti bahwa data berpengaruh. Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa semua indikator memiliki pengaruh terhadap variabel latennya. Adapun hasil pengujian tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

- H1: PBI berpengaruh terhadap KM. Hasil Uji T pada output PLS menunjukkan nilai t-hitung (2.089) < t-tabel (2.0262) artinya hipotesis ditolak. Hal ini berarti PBI berpengaruh terhadap KM.
- H2: PK tidak berpengaruh signifikan terhadap KM. Hasil Uji T pada output PLS menunjukkan nilai t-hitung (0.269) < t-tabel (2.0262) artinya hipotesis diterima. Hal ini berarti PK tidak berpengaruh signifikan terhadap KM.
- H3: PP tidak memiliki pengaruh terhadap KM. Hasil Uji T pada output PLS menunjukkan nilai t-hitung (1.385) < t-tabel (2.0262) artinya hipotesis ditolak. Hal ini berarti PP berpengaruh signifikan terhadap KM.
- H4: PPP memiliki pengaruh terhadap KM yang bersifat positif. Hasil Uji T pada output PLS menunjukkan nilai t-hitung (2.417) > t-tabel (2.0262) artinya hipotesis ditolak. Hal ini berarti PPP berpengaruh signifikan terhadap KM.

Pengukuran Kinerja dengan *Balanced scorecard*

1. Pengukuran Perspektif Keuangan

Adapun penelitian ini akan menganalisis perspektif keuangan khususnya pada Bank Syariah untuk tahun 2016-2020. Berikut hasil analisis perspektif keuangan pada Bank Syariah:

a. *Return on Asset (ROA)*

ROA digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan (laba bersih setelah pajak)(Sorongan, 2019). Semakin besar ROA maka

semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai oleh bank. Besarnya nilai ROA dapat dihitung dengan rumus:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \quad (1)$$

ROA bank syariah pada tahun 2016 - 2020 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 ROA bank syariah pada tahun 2016 - 2020

Tahun	Laba Bersih Sebelum Pajak (Rp)	Total Aktiva (Rp)
2016	467.800.000.000	23.390.000.000.000
2017	464.935.000.000	24.130.000.000.000
2018	584.500.000.000	26.170.044.000.000
2019	630.011.000.000	28.931.824.000.000
2020	502.643.000.000	28.121.107.000.000

b. **Beban Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO)**

Rasio BOPO digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dengan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya (M et al., 2012). Rasio BOPO ditentukan dengan menggunakan rumus:

$$BOPO = \frac{\text{Beban operasional}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\% \quad (2)$$

Berdasarkan data beban operasional dan pendapatan operasional, maka dapat ditentukan BOPO untuk tahun 2016-2020 sebagai berikut:

Tabel 3 BOPO untuk tahun 2016-2020

Tahun	BOPO (%)
2016	80,30
2017	82,16
2018	79,54
2019	77,85
2020	82,37

c. **Financing to Deposit Ratio (FDR)**

FDR adalah rasio antara seluruh jumlah pembiayaan yang diberikan dengan dana yang diterima oleh Bank (Muhaemin & Wiliasih, 2016). Rasio FDR ditentukan dengan menggunakan rumus:

$$FDR = \frac{\text{Pembiayaan yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}} \times 100\% \quad (3)$$

Berdasarkan data beban operasional dan pendapatan operasional, maka dapat ditentukan FDR untuk tahun 2016-2020 sebagai berikut:

Tabel 4 FDR untuk tahun 2016-2020

Tahun	FDR (%)
2016	96.11
2017	94.08
2018	93.89
2019	89.14
2020	97.91

d. Rasio Likuiditas

Ukuran hasil dari rasio likuiditas yaitu rasio kas dengan ukuran pendorong pada pemenuhan kewajiban jangka pendek (Dewa & Sunrowiyati, 2016) dengan bobot pengaruh sebesar 25% dari perspektif keuangan. Berikut hasil hitung rasio kas periode 2017-2020.

Tabel 5 Rasio kas periode 2017-2020

Tahun	Kas+Bank	Kewajiban Lancar	Rasio Kas
2017	1,133,015,864.82	1,792,015,235.76	63%
2018	743,224,392.24	2,280,214,988.09	33%
2019	756,905,304.25	2,864,264,838.38	26%
2020	942,100,461.19	3,197,364,278.35	29%
Rata-rata Rasio			16%

e. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas menunjukkan kemampuan Bank dalam memenuhi kewajiban keuangannya pada saat perusahaan tersebut dilikuidasi (Werre & Elim, 2017). Rasio ini dihitung dengan rasio modal pada aktiva.

Tabel 6 Hasil Rasio Solvabilitas

Tahun	Modal Sendiri	Total Aktiva	Rasio Modal Terhadap Aktiva
2017	Rp. 106,975,000.00	Rp. 1,945,584,276.32	5,50%
2018	Rp. 110,975,000.00	Rp. 2,468,289,780.90	4,50%
2019	Rp. 117,552,576.07	Rp. 3,089,987,542.75	3,80%
2020	Rp. 127,552,576.07	Rp. 3,470,088,898.85	3,68%
Rata-rata rasio			4,37%

f. Rasio Rentabilitas

Terbagi atas Rentabilitas aset dan modal (Pongoh, 2013). Rasio aset ini menunjukkan kemampuan Bank dalam memperoleh laba/keuntungan pada tingkatan aset tertentu. Rentabilitas modal menunjukkan kemampuan Bank menghasilkan laba pada tingkat modal tertentu. dengan rata-rata total aktiva sebesar Rp.2,743,487,624.71 mampu menghasilkan rata-rata keuntungan bruto sebesar Rp.95,895,186.28.dengan rata-rata total aktiva sebesar Rp.2,743,487,624.71 dapat menghasilkan keuntungan netto sebesar Rp.94,259,001.53.

2. Pengukuran Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan dimaksudkan untuk mengukur keinginan pelanggan atau nasabah agar setiap pelanggan atau nasabah tidak beralih ke pihak pesaing (Kopecka, 2015)(Berutu et al., 2018). Kepuasan pelanggan menjadi indikator dari perspektif pelanggan ini. diketahui bahwa data yang diperoleh dari survei penyebaran kuesioner kepada nasabah Bank Syariah menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,44. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa penilaian dengan kategori baik/puas. Terkait penilaian tersebut, bank syariah Sumatera Utara akan berusaha memberikan pelayanan yang lebih baik lagi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan atau pencapaian nasabah baru.

3. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, Bank Syariah mengembangkan tujuan dan strategi untuk mengukur perspektif bisnis dan internal. Hasil dari perhitungan rasio *Network Growth Ratio* (NGR) dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 7 Rasio NGR Pada Tahun 2016-2020

Uraian	2016	2017	2018	2019	2020
Delta unit kerja	1	1	6	6	6
Total unit kerja	1	1	6	6	6
NGR %	100%	100%	100%	100%	100%
Rata-rata	100%				

Hasil dari perhitungan rasio NGR dan terlihat Bank Syariah dari tahun 2014-2015 belum memiliki kantor cabang, baik di dalam kota maupun diluar kota provinsi Sumatera Utara, sementara pada tahun 2016-2018 Bank Syariah membuka cabang pembantu untuk meluaskan pangsa pasar sehingga dapat mencapai rata-rata keseluruhan 100%. Untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan Bank Syariah, perhitungan dapat dilakukan menggunakan rasio AETR dan hasilnya menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan AETR sebesar 2,12% dan total pendapatan dari tahun ke tahun cenderung terus meningkat lebih baik.

Tabel 8 Nilai rata-rata keseluruhan AETR

	Mean	Median	Min	Max	Std. Dev
PBI1	4.275	4.000	3.000	5.000	0.591
PBI2	4.125	4.000	3.000	5.000	0.714
PBI3	3.625	4.000	2.000	5.000	0.731
PBI4	4.025	4.000	3.000	5.000	0.524
PBI5	4.225	4.000	2.000	5.000	0.689
PBI6	4.475	5.000	3.000	5.000	0.547

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terlihat bahwa dari 40 orang responden maka skor jawaban responden mengenai kinerja pelayanan berada pada kisaran 3-5 dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 4,125. Oleh karena itu, berarti kinerja pelayanan yang diberikan oleh Bank Syariah dianggap sudah cukup tinggi, sehingga hanya perlu menjaga kualitas pelayanan serta peningkatan pelayanan guna memberikan kepuasan untuk pelanggan.

4. Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan menguraikan upaya organisasi dalam menjaga intangible asset organisasi yaitu karyawan, yang terkadang diabaikan oleh organisasi. Untuk mengetahui skor rata-rata kepuasan dapat dilakukan dengan uji analisis faktor dengan hasil skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,45. Kondisi fisik fasilitas serta memberikan kepuasan karyawan berupa pemberian ijin/cuti, pemberian insentif berupa bonus, reward kepada karyawan yang berprestasi, pemberian gaji tepat waktu.

Tabel 9 Rekapitulasi Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	Mean	Median	Min	Max	Std. Dev
PPP1	4.100	4.000	3.000	5.000	0.700
PPP2	3.850	4.000	2.000	5.000	0.823
PPP3	3.875	4.000	2.000	5.000	0.640
PPP4	4.000	4.000	2.000	5.000	0.632
PPP5	4.025	4.000	3.000	5.000	0.689
PPP6	3.600	4.000	2.000	5.000	0.768

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terlihat bahwa dari 40 orang responden, skor jawaban responden mengenai kepuasan karyawan berada pada kisaran 3-5 dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 3,908. Oleh karena itu, berarti karyawan Bank Syariah sudah cukup puas terhadap yang diberikan oleh Bank Syariah, sehingga hanya perlu

menjaga kepuasan pegawai serta peningkatan pembelajaran guna memberikan kepuasan untuk pegawai.

Implikasi Manajerial

Hasil analisis dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Hasil analisis dari ke empat perspektif tersebut menunjukkan keberhasilan Bank Syariah dalam meningkatkan nilai rata-rata tingkat presentase pelatihan karyawan sebesar 78,13% mempengaruhi peningkatan produktifitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp 86.560.000/bulan. Bank Syariah dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 4,45 yang memiliki kategori baik atau puas.

Pada perspektif bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 100% dan rasio AETR sebesar 2,12%. Penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektifitas, serta ketepatan waktu proses atau transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual. Hal tersebut akan berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai target rata-rata market share sebesar 8,77%. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 100,47%, dapat mencapai hasil nilai rata-rata keseluruhan pada tingkat kepuasan nasabah sebesar 4,11% yang mengindikasikan hasil kategori baik atau puas.

Penilaian kinerja pada tiga perspektif tersebut berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profit perusahaan dapat di ukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah di ukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio FDR sebesar 128,14%. BOPO sebesar 84,47% dan untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal maka ROA menghasilkan rata-rata sebesar 2,09%. Pada penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan ini, tahun 2014 hingga tahun 2018 rasio keuangan Bank Syariah memiliki skor 212,51% dan tahun 2018 mencapai skor 213,05%. Hal ini menunjukkan Bank Syariah berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aisyah Meidyawati dan Purnama Putra.

5 Kesimpulan

Data yang dikumpulkan dari penyebaran kuesioner dinyatakan valid dan reliabel setelah dilakukan pengujian sehingga data dapat digunakan untuk pengolahan. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa PBI, PP, dan PPP berpengaruh terhadap KM, sedangkan PK tidak berpengaruh signifikan terhadap KM. Pengukuran kinerja pada Bank Syariah di Sumatera Utara diketahui menunjukkan bahwa terdapat hubungan sebab akibat dan saling berkaitan antar perspektif satu sama lainnya. Perspektif keuangan pada bank syariah menunjukkan bahwa terjadi kenaikan skor dari awal tahun 2014 sebesar 212,51% menjadi 213,05% pada tahun 2018 yang artinya Bank Syariah berhasil meningkatkan kinerja perusahaan. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan sebesar 4,45 yang memiliki kategori baik atau puas. Perspektif bisnis internal menunjukkan rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 100% dan rasio AETR sebesar 2,12% dan menunjukkan hasil kategori baik atau puas. Perspektif pembelajaran dan pengembangan menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban sebesar 3,908 yang berarti karyawan Bank Syariah sudah cukup puas akan Bank syariah.

Kondisi Bank Syariah di Sumatera Utara dewasa ini dalam tahap bertumbuh (*growth*) menuju ke tahap bertahan (*sustain*) karena didukung dengan penerapan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*). Untuk meningkatkan kepuasan terhadap kinerja karyawan dapat dicapai melalui penerapan sistem kepemimpinan, motivasi, dan semangat kerja yang optimal. Kondisi Bank Syariah yang bertumbuh ini ditunjukkan dengan beberapa keberhasilan Bank Syariah Sumatera Utara dalam mendapatkan beberapa penghargaan oleh media-media bisnis.

Referensi

- Aspriyati, W., Andani, A., & Sukiyono, K. (N.D.). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat" di Lubuklinggau: Aplikasi Balanced Scorecard (BSC) Performance Measurement of "Sahabat" Coffee Industry in Lubuklinggau: Application of Balanced Scorecard (BSC)*. 16(2), 177–190.
- Berutu, T. G., Hoyyi, A., & Sugito, S. (2018). Analisis Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Dalam Pemesanan Tiket Pesawat Secara Online Menggunakan Pendekatan Partial Least Square (PLS). *Jurnal Gaussian*, 7(4), 361-372. <https://doi.org/10.14710/J.Gauss.V7i4.28863>
- Dewa, Y., & Sunrowiyati, S. (2016). Analisis Rasio Keuangan Sebagai Alat Penilaian Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Pada SPBU Gedog. *Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 3(2), 185–201.
- Engkus, E. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Di Puskesmas Cibitung Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Governansi*, 5(2), 99-109. <https://doi.org/10.30997/Jgs.V5i2.1956>
- Halimah, R. (2015). Implementasi Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja Pada Bank Syariah Muamalat Samarinda. *Ekonomia*, 4(2), 84–94.
- Hidayati, j., Sukardi, A. Suryani, A. M. Fauzi, and Sugiharto, "Optimization of Business Partners Feasibility for Oil Palm Revitalization Using Fuzzy Approach" *Int. J. Adv. Sci. Eng. Inf. Technol.*, vol. 3, no. 2, pp. 29–35, 2013, doi: 10.18517/ijaseit.3.2.294.
- Hidayati, J., Sukardi, Suryani, A., Fauzi, A. M., & Sugiharto. (2015). Optimization Of Palm Oil Plantation Revitalization In North Sumatera Indonesia. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 5(6), 460-468. <https://doi.org/10.18517/Ijaseit.5.6.601>
- Ikasari, N. (2017). Pengaruh Implementasi Customer Relationship Management dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan Manufaktur Dengan Pendekatan CRM-Scorecard. *Journal of Industrial Engineering Management*, 1(2), 21. <https://doi.org/10.33536/Jiem.V1i2.80>
- Istiqlal, C. H. (2009). Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard. *La_Riba*, 3(2), 167–180. <https://doi.org/10.20885/Lariba.Vol3.Iss2.Art3>
- Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach And The Quality Of Its Measurement. *Procedia Economics And Finance*, 25(15), 59–69. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3)
- M, M. S., Ali, M., & Habbe, A. H. (2012). Pengaruh Rasio Kesehatan Bank Terhadap Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional di Indonesia. *Jurnal Analisis*, 1(1), 79–86.
- Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2019). Company Performance Measurement Applying Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 7–13. <https://doi.org/10.29332/Ijssh.V3n1.247>
- Muhaemin, A., & Wiliasih, R. (2016). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Profitabilitas Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Di Indonesia. *Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah*, 2(1), 180. <https://doi.org/10.30997/Jn.V2i1.255>
- Pika, P. A. T. P., & Dharmadiaksa, I. B. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. BPR Sari Sedana. *E-Jurnal Akuntansi*, 22(2), 1253–1280. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.V22.I02.P16>
- Pongoh, M. (2013). Analisis Laporan Keuangan Untuk Menilai Kinerja Keuangan PT. Bumi Resources Tbk. *Jurnal EMBA ISSN 230 3-1174*, 1(3), 669–679.
- Pramono Hadi, S., & Nugroho, E. (2017). Penerapan Information Technology Balanced Scorecard (IT BSC) Pada Perancangan Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Kerangka Kerja COBIT 5. *Seminar Nasional Sains dan Teknologi 2017, November*, 1–2.

- Sorongan, F. A. (2019). Pengaruh Return on Assets, Return on Equity, Earning per Share Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Otomotif Yang Terdaftar BEI. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 6(2), 106-114. <https://doi.org/10.35794/Jmbi.V6i2.26287>
- Werdi Apriyanti, H. (2018). Perkembangan Industri Perbankan Syariah di Indonesia: Analisis Peluang dan Tantangan. *Maksimum*, 8(1), 16. <https://doi.org/10.26714/Mki.8.1.2018.16-23>
- Werre, I. M., & Elim, I. (2017). Analisis Laporan Keuangan Perbankan Dalam Kaitan Pemberian Kredit Kepada Calon Nasabah Studi Kasus Pada PT. Bank Papua Cabang Merauke Provinsi Papua. *Jurnal EMBA*, 5(2), 1304-1314.