

IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD UNTUK PENILAIAN KINERJA PADA BANK SYARIAH MUAMALAT SAMARINDA

Oleh :

Ratna Nur Halimah

Email : ratna.nurhalimah@gmail.com
Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

ABSTRAKSI

Pada saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai kelemahan. Oleh karena itu dikembangkan suatu konsep pengukuran kinerja perusahaan yang cukup komprehensif yaitu *Balanced Scorecard*, yang terdiri dari empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kondisi kinerja Bank Syariah Muamalat jika, menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja, dan mengetahui keseimbangan *financial* dan *non financial* dalam memperbaiki pengendalian operasional serta dalam menentukan strategi kinerja di masa yang akan datang.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil data selama 2 tahun, yaitu dari tahun 2012-2013, menggunakan *Balanced scorecard*. Data diperoleh melalui studi pustaka, data sekunder Bank Syariah Muamalat Samarinda. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari *Return on Investment (ROI)*, *Return on Equity (ROE)*, dan *Sales Growth Rate*. Perspektif pelanggan dilihat dari bertambahnya pelanggan baru, Waktu Penyelesaian, mempertahankan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal ukuran hasil yang digunakan adalah *Respon Time* dan *Manufacturing Cycle Effectifness* sebagai ukuran pemacu kinerjanya. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari *Employee Productifity*, *Employee Retention*.

Dari hasil analisis pengukuran kinerja pada Bank Syariah Muamalat Samarinda dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa dari keempat perspektif yang dianalisis ada beberapa kinerja yang belum baik atau belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perusahaan diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dengan menyeimbangkan antara kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan guna mewujudkan misi dan visinya.

Kata kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Bank Syariah Muamalat mengukur kinerjanya hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai kelemahan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut, misalnya, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau *return on investment* yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Balanced scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam menimplementasikan strategi bisnisnya. Dalam metode *balanced scorecard* unit bisnis diukur dari empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Rumusan Masalah dalam penelitian ini “Apakah kinerja Bank Syariah Muamalat di Samarinda ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan sudah memenuhi target yang telah ditetapkan oleh Bank Syariah Muamalat Samarinda.”

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kondisi kinerja Bank Syariah Muamalat jika, menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja, dan mengetahui keseimbangan *financial* dan *non financial* dalam memperbaiki pengendalian operasional serta dalam

menentukan strategi kinerja di masa yang akan datang.

DASAR TEORI

Bank Syariah

Menurut Hasibuan (2008) “Bank berdasarkan Prinsip Syariah (BPS) adalah Bank Umum Syariah (BUS) atau Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam, atau dengan kata lain yaitu bank yang tatacara beroperasinya mengacu kepada ketentuan-ketentuan Islam.”

Menurut Hasibuan (2008), Prinsip syariah dalam kegiatan usaha bank syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan/atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah.

Pengertian Kinerja

Menurut Mulyadi (2007:337) “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”

Balanced Scorecard

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:16), mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut : “*Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja *financial* masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.”

Disamping itu Mulyadi (2007:3) mengartikan *Balanced Scorecard* sebagai : “Alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan.”

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional

Balanced Scorecard adalah kartu keseimbangan yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari segi *financial* maupun *non financial*, yang terdiri dari empat perspektif diantaranya adalah :

1. Perspektif Finansial

Adapun cara pengukuran kinerja yg dilakukan dengan ROI (*Return On Investment*) yaitu mengukur keberhasilan atas kinerja Bank Syariah Muamalat melalui penggunaan investasi (total aktiva) untuk menghasilkan profit. ROE (*Return On Equity*) yaitu mengukur keberhasilan atas kinerja Bank Syariah Muamalat terhadap tingkat pengembalian atas modal. *Sales growth rate* pada Bank Syariah Muamalat dilihat dari peningkatan pendapatan bunga bersih yang merupakan selisih dari bunga simpanan dengan bunga kredit atau pinjaman. Sasaran strategis pada perspektif keuangan Bank Syariah Muamalat adalah peningkatan pendapatan dari tahun sebelumnya.

2. Perspektif Pelanggan

Adapun pengukuran kinerjanya diukur dengan cara : Customer Acquisition ialah dengan mengukur penambahan nasabah baru dalam satu periode, Troughput Time merupakan alat mengukur waktu yang diperlukan untuk setiap layanan yang dilakukan terhadap nasabah. Customer Retention ialah dengan mengidentifikasi apakah nasabah puas dengan kinerja Bank Syariah Muamalat selama ini, dan bertambahnya nasabah baru sebagai pemicu pada ukuran Customer Acquisition. Sasaran strategis pada perspektif ini adalah meningkatnya kepercayaan nasabah dan meningkatnya value yang diperoleh nasabah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun pengukuran kinerjanya dilakukan dengan cara : Respond Time ialah waktu tunggu yang diperlukan nasabah dalam menunggu Bank Syariah Muamalat memproses pelayanan jasanya. Serta

Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) ialah tahapan dimana Bank Syariah Muamalat berupaya untuk memberikan solusi kepada para nasabah dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah. Pada perspektif ini sasaran strategis Bank Syariah Muamalat adalah meningkatnya perbaikan terhadap layanan ada nasabah dan penurunan aktivitas yang tidak menghasilkan keuntungan bagi Bank Syariah Muamalat.

4. Perspektif Proses Belajar Dan Berkembang

Adapun pengukuran kinerjanya dilakukan dengan cara : employee Productivity yaitu untuk melihat produktivitas karyawan dalam memberikan jasa dan pelayanan terhadap nasabah Bank Syariah Muamalat, dan untuk melihat kemampuan Bank Syariah Muamalat dalam mempertahankan karyawan potensial setiap tahun digunakan Employee Retention, serta Employee Turn Over ialah pencatatan yang dilakukan untuk mengukur perputaran karyawan Bank Syariah Muamalat yaitu jumlah karyawan keluar dan masuk dalam setahun.

Rincian Data Yang Diperlukan

Adapun rincian data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

1. Gambaran umum Bank Muamalat di Samarinda.
2. Struktur Organisasi Bank Syariah Muamalat Samarinda.
3. Neraca tahun 2012 dan 2013.
4. Laporan Laba Rugi Desember 2012 dan 2013.
5. Data jumlah nasabah 2012 dan 2013.
6. Data jumlah karyawan keluar dan masuk tahun 2012 dan 2013.
7. Data lain yang mendukung penelitian ini.

Alat Analisis

Adapun alat analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan

Menurut Suad Husnan (1998:559) untuk tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran penilaian kinerja keuangan adalah sebagai berikut :

1) *Return On Investment* (ROI)

$$ROI = \frac{EAT}{Total\ Asset} \times 100\%$$

Dimana :

EAT = Pendapatan setelah pajak

Asset = Aktiva

2) *Return On Equity* (ROE)

Dimana : *Stock Holder Equity* = Pendapatan pemegang saham

$$ROE = \frac{EAT}{Stock\ Hholder\ Equity} \times 100\%$$

3) *Sales Growth*

$$Sales\ Growth = \frac{Penjualan\ t - Penjualan\ t-1}{Penjualan\ t-1} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Menurut Sony Yuwono, dkk (2002:164-166) untuk tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran penilaian kinerja pelanggan adalah sebagai berikut:

1) *Customer Acquisition*, yaitu mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

$$Customer\ Acquisition = \frac{Jumlah\ nasabah\ baru}{Estimasi\ jumlah\ nasabah\ potensial} \times 100\%$$

2) *Customer Retention*, yaitu mengukur tingkat di mana persahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

$$Customer\ Retention = \frac{Jumlah\ nasabah\ lama}{Total\ nasabah} \times 100\%$$

Ketepatan waktu layanan customer :

$$Waktu\ penyelesaian = Waktu\ proses + waktu\ pemeriksaan + waktu\ pemindahan + waktu\ penyimpanan$$

Dengan *lead indicators* bertambahnya nasabah baru sebagai berikut :

$$Nasabah\ Baru = \frac{Jumlah\ nasabah\ baru - Jumlah\ nasabah\ baru\ t-1}{Jumlah\ nasabah\ baru\ t-1} \times 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja melalui perpektif ini dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2000:101) adalah sebagai berikut :

Inovasi, dalam tahap ini tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk dan sebagainya.

$$Respon\ time = waiting\ time$$

Dimana : *Respon Time* = Waktu Tanggapan

Waiting Time = Waktu

Tunggu

Proses Operasi, tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memeberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolak ukur yang akan digunakan dalam *Manufacturing Cycle Efectiviness* (MCE) / waktu siklus pengiriman.

$$MCE = \frac{Processing\ time}{Troughtput\ time}$$

Dimana : *Processing Time* = waktu proses

Troughtput time = waktu penyelesaian

d. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Sony Yuwono (2002:165) pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat tolak ukur dari segi *Quality Work Life*(kehidupan kerja yang berkualitas) dan *Skill Coverage*(cakupan keterampilan) sebagai berikut :

1) *Employee Productivity*, pengukuran karyawan ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar produktivitas karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan

penjualan, dalam hal ini pendapatan Bank Syariah Muamalat.

$$Employee\ Productivity = \frac{Total\ Penjualan}{Total\ Karyawan} \times 100\ %$$

- 2) *Employee Retention*, digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem manajemen Bank Syariah Muamalat.

$$Employee\ Retention = Jumlah\ Karyawan\ keluar\ per\ tahun$$

- 3) Persentase Biaya Pelatihan Kerja (*Training*) per tahun, ukuran ini merupakan ukuran pemicu *Lead Indicator*(ukuran pemicu kerja) untuk *Employee Retention*.

$$Biaya\ Training = \frac{Biaya\ Pelatihan\ Karyawan}{Total\ Biaya} \times 100\ %$$

- 4) *Employee Turn Over*, sama halnya dengan presentase biaya pelatihan, pengukuran ini juga sebagai *Lead Indicator*(ukuran pemicu kerja) untuk *Employee Retention*.

$$Employee\ Turn\ Over = \frac{Jumlah\ Karyawan\ keluar}{Total\ Karyawan} \times 100\ %$$

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis

1. Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

- a) *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment dipilih karena dapat mengukur keberhasilan atas kinerja perusahaan melalui penggunaan investasi (total aktiva) untuk menghasilkan keuntungan.

TABEL 5.1 : ROI PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA PADA 2012 DAN 2013

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba bersih (1)	Rp 477.732.000.000	Rp 651.170.000.000
Total Aktiva (2)	Rp 14.007.288.000.000	Rp 15.014.374.000.000
ROI (1:2)	3,41%	4,34%

Sumber : Data diolah

Dari perhitungan tersebut nampak efektivitas penggunaan aktiva untuk menjadikan keuntungan. Hal tersebut dapat dilihat dari

peningkatan ROI sebesar 0,93 % yang juga ditunjang dengan peningkatan total aktiva, yang berarti pengelolaan aktiva paa Bank Syariah Muamalat masih terencana dengan baik pada 2013 dibanding tahun sebelumnya.

- b) *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity mengukur seberapa banyak keuntungan yang menjadi hak pemilik modal sendiri ROE dipilih karena ukuran yang secara langsung dapat mewakili harapan shareholder, untuk tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan langsung dapat diketahui dan menggambarkan keefektifan yang dilakukan shareholder.

TABEL 5.2 : ROE PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA PADA 2012 DAN 2013

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba bersih (1)	Rp 477.732.000.000	Rp 651.170.000.000
Modal (2)	Rp 1.019.449.000.000	Rp 1.221.086.000.000
ROE (1:2)	46,86%	53,33%

Sumber : Data diolah

Dari perhitunga ROE tersebut tampak peningkatan sebesar 6,47 % pada tahun 2013 dibandingkan pada tahun 2012 senilai 46,86 %. Hal ini mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk melakukan pengembalian atas tingkat modal yang diperoleh meningkat. Hal ini pun disebabkan oleh terjadinya peningkatan laba sebesar 36,30 %.

- c) *Sales Growth Rate*

Merupakan ukuran kemampuan dari perusahaan dalam meningkatkan pendapatan dari tahun ke tahun yang tujuannya untuk memperbesar tingkat rasio ROI dan ROE. *Sales growth rate* pada Bank Syariah Muamalat dilihat dari peningkatan pendapatan bunga bersih yang merupakan selisih dari bunga simpanan dengan bunga kredit atau pinjaman.

TABEL 5.3 : SALES GROWTH PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA UNTUK TAHUN 2012 DAN 2013

Keterangan	Tahun 2012 (1)	Tahun 2013 (2)
Pendapatan Bunga Bersih (1)	Rp 613.869.000.000	Rp 808.698.000.000
% Peningkatan Pendapatan (2-1):1	18,90%	31,74%

Sumber : Data diolah

Dari uraian di atas nampak bahwa penjualan pada Bank Syariah Muamalat mengalami peningkatan sebesar 12,84 % dari tahun 2012.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

a. Ukuran Hasil (*Lag indicator*)

1) Bertambahnya Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)

Rasio ini perlu mendapatkan perhatian perusahaan, karena merupakan pertumbuhan pelanggan baru untuk mengetahui berapakah jumlah konsumen baru pada periode 2012 dan 2013. Berikut ini akan digambarkan mengenai pertumbuhan pelanggan baru dari segi nominal dana pihak ketiga pada Bank Syariah Muamalat.

TABEL 5.4 : *CUSTOMER ACQUISITION* PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA UNTUK 2012 DAN 2013

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013
Jumlah nasabah simpanan baru (1)	Rp 520.824.000.000	Rp 1.708.484.000.000
Estimasi nasabah potensial (2)	Rp 7.700.432.000.000	Rp 10.799.646.000.000
% Nasabah Baru (1:2)	6,76%	15,82%

Sumber : Data diolah

Jika mengamati perhitungan di atas, terlihat bahwa pada tahun 2013 terjadi peningkatan pelanggan baru untuk nasabah simpanan sebesar 9,06 % dibandingkan 2012.

2) Waktu Penyelesaian (*Troughput Time*)

Troughput Time digunakan karena merupakan ukuran kecepatan layanan dari sisi waktu penyelesaian layanan. Dari informasi yang didapatkan Bank Syariah Muamalat memerlukan waktu satu minggu untuk mengolah layanan penyelesaian proses pinjaman dan memerlukan waktu kurang lebih satu jam untuk penyelesaian proses pembukaan

rekening hingga diterima buku tabungan dan ATM oleh nasabah.

$$\text{Troughput Time} = 1 \text{ Jam}$$

3) Mempertahankan Pelanggan (*Customer Retention*)

Customer Retention merupakan salah satu ukuran inti dalam perspektif pelanggan (*Customer Core Measurement*), ukuran ini untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat menjalin komunikasi yang baik sehingga mampu mempertahankan hubungan dengan konsumen juga mengidentifikasi sejauh mana konsumen puas dengan kinerja atau pelayanan yang diberikan perusahaan.

TABEL 5.5 : *CUSTOMER RETENTION* SIMPANAN PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA TAHUN 2012 DAN 2013

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013
Segi Nominal		
Nasabah Lama Simpanan (1)	Rp 10.992.438.000.000	Rp 11.513.262.000.000
Total Nasabah Simpanan (2)	Rp 11.513.262.000.000	Rp 13.221.746.000.000
% CR Simpanan (1:2)	95,48%	87,08%
Segi Pelanggan :		
Nasabah Lama Simpanan (1)	146.842	162.713
Total Nasabah Simpanan (2)	162.713	192.372
% CR Simpanan (1:2)	90,25%	84,58%

Sumber : Data diolah

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa ada tahun 2013 nasabah Bank Syariah Muamalat untuk nasabah simpanan mengalami penurunan sebesar 5,67 % dan berpengaruh terhadap simpanan dana pihak ketiga yang mengalami penurunan sebesar 8,40 % dibanding tahun 2012.

b. Ukuran Pemicu Kinerja (*Lead Indicator*)

Dalam perspektif pelanggan, ukuran pemicu kinerja (*Lead Indicator*) dilihat dari peningkatan jumlah pelanggan dari tahun 2012 dan 2013. Jika terjadi peningkatan jumlah pelanggan, hal ini dapat mengidentifikasi perusahaan memiliki citra yang baik di mata masyarakat sebagai calon konsumen.

TABEL 5.6 : BERTAMBAHNYA CUSTOMER BARU PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA TAHUN 2012 DAN 2013

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013
Nasabah Simpanan Baru	15,871	29,659
Persentase (2-1)/1	73,68%	86,88%

Sumber : Data diolah

Dari data di atas terlihat bahwa terjadi peningkatan jumlah nasabah simpanan sebesar 13,2 % dari tahun sebelumnya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Procces Perspective*)

a. Ukuran Hasil (*Lag Indicator*)

Respon Time termasuk dalam bagian inovasi pada perspektif pemicu bisnis internal, yaitu tolak ukur yang digunakan untuk mengetahui kepuasan nasabah terhadap penyelesaian transaksi.

TABEL 5.7 : *RESPON TIME* PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA TAHUN 2012 DAN 2013

Keterangan	Waktu
<i>Respon Time = Waiting Time</i>	1 Jam

Sumber : Data diolah

b. Ukuran Pemicu kinerja (*Lead Indicator*) *Manufacturing Cycle Effectifness* (MCE) digunakan untuk melihat keefektifan penggunaan waktu dalam proses pelayanan.

TABEL 5.8 : MCE PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA TAHUN 2012 DAN 2013

Keterangan	Waktu
<i>Processing Time</i> (1)	1 Jam
<i>Throughput Time</i> (2)	1 Jam
MCE (1:2)	1 Jam

Sumber : Data diolah

Dari data tersebut diketahui bahwa Bank Syariah Muamalat berusaha untuk menyelesaikan transaksi sampai pada

diterimanya tabungan dan ATM oleh nasabah dalam jangka waktu kurang lebih satu jam.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning & Growth Perspective*)

a. Ukuran Hasil (*Lag Indicator*)

1) *Employee Productivity*

Produktivitas karyawan ditinjau dari perbandingan antara total pendapatan dengan total karyawan, apakah ada peningkatan atau penurunan penjualan.

TABEL 5.9 : *EMPLOYEE PRODUCTIVITY* PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA TAHUN 2012 DAN 2013

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013
Total Pendapatan (1)	Rp 613.869.000.000,00	Rp 808.698.000.000,00
Total Karyawan (2)	732	831
<i>Employee Productivity</i> (1:2)	Rp 838.618.852,46	Rp 973.162.454,87

Sumber : Data diolah

Dari data tersebut nampak bahwa produktivitas karyawan telah mengalami peningkatan di tahun 2013 sebesar 16,04 %, ini dikarenakan total karyawan bertambah 99 orang. Walaupun produktivitas karyawan mengalami peningkatan, tetapi pelatihan-pelatihan untuk para karyawan harus tetap dilakukan secara berkelanjutan untuk kemajuan perusahaan.

2) *Employee Retention*

Ukuran ini dipilih untuk mengetahui kepuasan personal karyawan terhadap kinerja perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan selama mungkin para personal yang potensial.

TABEL 5.10 : *EMPLOYEE RETENTION* PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA TAHUN 2012 DAN 2013

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013
Total Karyawan (1)	732	831
Jumlah Karyawan Keluar (2)	17	28
Rata-rata keluar/bulan (2/1) : 12	0,19	0,28

Sumber : Data diolah

Dari data tersebut terlihat bahwa jumlah karyawan keluar masuk tahun 2013 mengalami peningkatan sebanyak 11 orang. Hal ini mengindikasikan ada beberapa faktor yang menyebabkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan berkurang.

a. Ukuran Pemicu Kinerja (*Lead Indicator*)

1) Biaya Pelatihan Karyawan

Pelatihan merupakan program tetap yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan kecakapan karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Bank Syariah Muamalat melakukan pelatihan terutama bagi karyawan baru untuk meningkatkan pemahamannya mengenai produk-produk yang dijual dan juga melatih kecakapan menghadapi konsumen. Besarnya biaya pelatihan yang dibebankan Bank Syariah Muamalat juga harus diikuti dengan kualitas yang menjanjikan bagi keuntungan perusahaan. Dalam hal ini Bank Syariah Muamalat memberikan kebijakan bahwa besar biaya pelatihan adalah 2,5 % dari biaya personalia.

2) *Employee Turn Over*

Tolak ukur ini merupakan pendekatan yang dilakukan untuk mengukur tingkat perputaran karyawan di Bank Syariah Muamalat.

TABEL 5.11 : *EMPLOYEE TURN OVER* PADA BANK SYARIAH MUAMALAT TBK CABANG SAMARINDA TAHUN 2012 DAN 2013

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013
Total Karyawan (1)	732	831
Jumlah Karyawan Keluar (2)	17	28
<i>Employee Turn Over</i> (2:1)	2,32%	3,37%

Sumber : Data diolah

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa tingkat perputaran karyawan Bank Syariah Muamalat mengalami peningkatan sebesar 1,05 %. Hal ini mengindikasikan tingkat kepuasan karyawan pada Bank Syariah Muamalat masih kurang.

Pembahasan

A. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Secara umum kondisi keuangan Bank Syariah Muamalat Samarinda mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini dibuktikan melalui peningkatan pendapatan tahun 2013 sebesar 12,84 % dibandingkan tahun 2012. Peningkatan pendapatan juga diikuti dengan peningkatan ROI sebesar 0,93 % dan ROE sebesar 6,47 %. Hal ini mengindikasikan pada tahun 2013, kemampuan perusahaan dalam mengefektifkan penggunaan aktiva seperti surat berharga yang dimiliki, kredit yang diberikan dsb untuk menjadikan keuntungan dalam memberikan pengembalian atas tingkat modal/pendapatan yang diterima dari suatu kegiatan investasi dalam beberapa tahun yang diperoleh, mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

Peningkatan ini salah satunya disebabkan oleh peningkatan laba perusahaan sebesar 36,30 % dibandingkan tahun sebelumnya. Dengan begitu pengukuran kinerja keuangan ini menunjukkan perencanaan dan melaksanakan strategi yang memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan tersebut tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan, peningkatan penjualan, dan peningkatan pengembalian modal. Jadi dilihat dari sudut pandang keuangan dapat disimpulkan bahwa kondisi keuangan Bank Syariah Muamalat masih terencana dengan baik (stabil). Sehingga target yang ditentukan dapat tercapai.

B. Perspektif Pelanggan (*Costumer perspective*)

Posisi dana masyarakat yang berhasil dihimpun Bank Syariah Muamalat baik dalam bentuk Giro, Deposito dan Tabungan untu 2013 mengalami peningkatan. Hal ini terbukti adanya

peningkatan jumlah nasabah baru tahun 2013 sebesar 9,06 % dibanding dengan tahun 2012. Hal ini mengindikasikan bahwa di mata sebagian masyarakat yang menjadi calon nasabah baru kinerja perusahaan dinilai cukup baik.

Namun dengan bertambahnya elanggan tetap baru, tidak berarti pelanggan-pelanggan tetap lama bertahan untuk menjadi konsumen Bank Syariah Muamalat. Berdasarkan hasil perhitungan pada perspektif pelanggan, *customer Retention* atas penjualan pada nasabah Simpanan mengalami penurunan sebesar 5,67 % dan berpengaruh terhadap simpanan dana pihak ketiga yang mengalami penurunan sebesar 8,40 %.

Hal ini harus lebih diperhatikan oleh pihak Bank Syariah Muamalat, bukan hanya dari segi kecepatan layanan saja, tetapi juga harus memperhatikan kepuasan nasabah dari segi-segi produk yang dipasarkan apabila penurunan nasabah lama ini dikarenakan nasabah kurang puas dengan layanan Bank Syariah Muamalat, maka dalam jangka panjang diyakini akan terjadi penurunan nasabah, yang dampaknya akan merugikan Bank Syariah Muamalat.

Untuk itu pihak bank harus bisa melakukan pendekatan dengan nasabah tetap, baik yang lama atau yang baru untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah dan tingkat penerimaan nasabah dengan berbagai teknik diantaranya survey telepon, survey surat atau grup-grup fokus. Sehingga segala informasi yang diterima yang berkaitan dengan keluhan dan kekurangan pelayanan yang diberikan dapat diberikan dapat segera teratasi untuk tujuan jangka panjang perusahaan.

C. Perspektif Proses Bisnis internal (Internal Business Procces Perspektive)

Dilihat dari proses bisnis internal secara keseluruhan kinerja Bank Syariah Muamalat cukup baik. Sasaran strategik dari efisiensi pelayanan kepada nasabah cukup baik. Hal ini dikarenakan kualitas layanan terhadap nasabah semakin meningkat. Meskipun pada pelaksanaannya masih ada kekurangan dan keterlambatan dalam hal pemenuhan keinginan nasabah. Untuk itu pihak bank harus lebih

memperhatikan pelayanan kepada nasabah yang dapat berakibat fatal bagi perusahaan.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Learning & Growth Perspective)

Jika dilihat dari proses pertumbuhan dan pembelajaran kinerja Bank Syariah Muamalat secara keseluruhan dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dikarenakan terjadinya peningkatan produktifitas karyawan per tahunnya sebesar 16,04 % dengan peningkatan jumlah karyawan sebesar 4,92 %. Namun pada tahun yang sama jumlah karyawan yang keluar (*Employee Retention*) juga mengalami peningkatan sebesar 0,09 % dan terjadi kenaikan tingkat perputaran karyawan (*turn over*) sebesar 1,05 %. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas atau tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan semakin meningkat. Walaupun demikian perusahaan harus tetap memperhatikan faktor kepuasan karyawan, sehingga terjadi penurunan tingkat karyawan keluar, terlebih karena karyawan adalah roda penggerak perusahaan.

Dari keseluruhan analisis dan pembahasan sebelumnya, Bank Syariah Muamalat harus melaksanakan pembenahan terhadap tolak ukur kinerja perusahaan. Jika dilihat berdasarkan aspek sistem *Balanced Scorecard* kinerja Bank Syariah Muamalat belum sepenuhnya dikatakan baik, karena pada dua perspektif, yaitu pelanggan dan proses pertumbuhan dan pembelajaran masih ditemukan beberapa kelemahan. Pihak manajemen perusahaan secepatnya harus mengambil langkah tepat untuk mengatasi masalah ini, walaupun keadaan menjanjikan, namun jika pertumbuhan dan pembelajaran serta pelanggan terabaikan, lambat laun tentunya akan mengganggu kesinambungan usaha, mengingat proses bisnis internal dan nasabah saling berkaitan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan. Selain itu pihak manajemen perusahaan lebih memperhatikan karyawan dan lebih melakukan pendekatan kepada nasabah sehingga terjalin komunikasi yang aktif, yang mampu membawa perusahaan kepada kinerja yang lebih baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian bab-bab terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja Bank Syariah Muamalat belum sepenuhnya baik berdasarkan sistem *Balanced Scorecard*. Karena tidak data tercapainya keseimbangan dari ke empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan sebelumnya dapat diterima kebenarannya.
2. Bank Syariah Muamalat memiliki seperangkat tolak ukur yang ada dalam perspektif *Balanced Scorecard*, seperti keuangan, data operasional maupun data mengenai kualitas produk, namun perusahaan juga memiliki beberapa kelemahan pada beberapa tolak ukur anatar lain kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan serta kepuasan karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga sasaran strategis yang diinginkan pada kedua perspektif tersebut belum bisa tercapai.

Saran

Dari beberapa kesimpulan di atas dan sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan, maka berikut ini akan diajukan beberapa saran yang menyangkut inisiatif strategic yang berguna untuk mewujudkan sasaran strategic yang harus diperbaiki, yaitu :

1. Dari perspektif keuangan, peningkatan laba yang berhasil dicapai Bank Syariah Muamalat harus dapat dipertahankan bahkan diupayakan untuk ditingkatkan, karena ukuran keuangan adalah indikator keberhasilan bisnis masa lalu yang digunakan juga sebagai acuan dalam pengambilan keputusan ekonomi masa depan. Selain mengupayakan peningkatan laba tiap tahunnya, Bank Syariah Muamalat bisa meningkatkan efektivitas penggunaan aktiva untuk menjadikan keuntungan.
2. Dari perspektif pelanggan, sebaiknya Bank Syariah Muamalat mengumpulkan data

kepuasan nasabah dan tingkat penerimaan nasabah dengan menggunakan berbagai teknik seperti *survey* telepon, *surveys* surat dan grup-grup focus minimal sekali dalam setahun sehingga terjadi komunikasi yang intensif antara nasabah dan bank. Selain itu Bank Syariah Muamalat harus berupaya untuk terus meningkatkan pelayanan terhadap nasabah.

3. Dari perspektif proses bisnis internal, Bank Syariah Muamalat sebaiknya menetapkan waktu pelayanan kepada nasabah secara efisien, sehingga nasabah tidak menunggu terlalu lama untuk dilayani. Untuk menambah cepatnya waktu pelayanan dan mengurangi waktu tunggu bagi nasabah sebaiknya Bank Syariah Muamalat menambah jumlah teller untuk cabang Bank Syariah Muamalat.
4. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sebaiknya Bank Syariah Muamalat melakukan survey pegawai yang berisi pendapat personal karyawan mengenai kinerja perusahaan sehingga dari informasi yang diperoleh mampu membantu pihak manajemen untuk menetapkan kebijakan bagi perusahaan, dan tetap memberikan penghargaan berupa bonus/insentif atas suatu prestasi yang dimiliki oleh karyawan untuk memotivasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, IAI, 2007, *Standar Akuntansi Keuangan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Haryono, Jusup, 2001, *Dasar-dasar Akuntansi*, Edisi Keenam, Cetakan Pertama, STIE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Halim, Abdul dan Supono, Bambang, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Kesepuluh, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Husein, Umar, 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, PT Gramedia Utama. Jakarta.

Kaplan, Norton, 2000, *Balanced Scorecard; Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlanga, Jakarta.

Krisna Warindrani Armila, 2006, *Akuntansi Manajemen*, GRAHA ILMU, Yogyakarta.

L.M. Samryn, S.E., Ak., M.M, 2012, *Akuntansi Manajemen, Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi & Investasi*, Edisi Pertama, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta.

Supriyono, R.A dan Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

Yowono, Sukarno, Ichsan, 2007, *Balanced Scorecard menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

_____, 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT. GramediaPustaka Utama, Jakarta.