

## **ANALISIS KOMPARASI PENILAIAN KINERJA BANK BJB SYARIAH CAB. BRAGA DAN BANK BRI SYARIAH CAB. CITARUM TAHUN 2013 DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD***

<sup>1</sup> Ratna Atika, <sup>2</sup> Neneng Nurhasanah, <sup>3</sup> Epi Fitriah

<sup>1,2</sup> *Keuangan dan Perbankan Syariah, Fakultas Syariah, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116*  
e-mail: <sup>1</sup>ratnanatika@gmail.com

**Abstrak:** Pada era global seperti sekarang, keberadaan perbankan sebagai bagian dari kegiatan masyarakat sudah tidak bisa dipungkiri lagi. Hal ini karena bank mempunyai fungsi sebagai mediator antara unit masyarakat yang surplus dengan unit masyarakat yang defisit. Bank Umum Syariah yang sudah tidak asing lagi di Indonesia diantaranya adalah Bank BJB Syariah dan Bank BRI Syariah. Walaupun begitu, hal ini tidak berarti bahwa perusahaan-perusahaan tersebut terbebas dari kekurangan. Fenomena yang terjadi di lapangan, masih terdapat adanya keluhan dari nasabah Bank BRI Syariah yang belum mendapatkan pelayanan yang ramahserta adanya keluhan dari karyawan Bank BJB Syariah karena kurang adanya motivasi dalam bekerja. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah disusun ke dalam pertanyaan sebagai berikut : Bagaimana penilaian kinerja Bank BJB Syariah Cab. Braga dengan Metode *Balanced Scorecard*? Bagaimana penilaian kinerja Bank BRI Syariah Cab. Citarum dengan Metode *Balanced Scorecard*? Dan bagaimana analisis komparasi penilaian kinerja kedua perusahaan tersebut dengan Metode *Balanced Scorecard*?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja Bank BJB Syariah Cab. Braga dengan Metode *Balanced Scorecard*, untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja Bank BRI Syariah Cab. Citarum dengan Metode *Balanced Scorecard*, dan bagaimana analisis komparasi penilaian kinerja kedua perusahaan tersebut dengan Metode *Balanced Scorecard*.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis dengan menjelaskan penilaian kinerja pada Bank BJB Syariah Cab. Braga dengan Bank BRI Syariah Cab. Citarum yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 20 karyawan pada masing-masing perusahaan dengan menggunakan skala Likertsertadilengkapidengan data primer dari perusahaan dan beberapa literatur pendukung.

Berdasarkan hasil analisis, disimpulkan bahwa penilaian kinerja Bank BJB Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard* mempunyai total *score* 1091 atau 336%, sedangkan Bank BRI Syariah mempunyai total *score* 1099 atau 340%. Sehingga hasil dari pembahasan menyimpulkan bahwa penilaian kinerja Bank BRI Syariah Cab. Citarum dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* memiliki *score* yang lebih tinggi dibandingkan Bank BJB Syariah Cab. Braga dengan memiliki tiga *score* perspektif yang unggul yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

**Kata Kunci:** Penilaian Kinerja, Metode *Balanced Scorecard*

### **A. Pendahuluan**

Keberadaan sektor perbankan sebagai sub-sistem dalam perekonomian suatu negara memiliki peranan yang cukup penting. Di Indonesia terdapat dua jenis perbankan, yaitu bank yang melakukan usaha secara konvensional dan bank yang melakukan usaha secara syariah. bank syariah adalah Bank yang dalam aktivitasnya, baik penghimpunan dana maupun dalam rangka penyaluran dananya memberikan dan mengenakan imbalan atas dasar bagi hasil.

Deputi Komisioner Pengawas Perbankan I Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Mulya Efendi Siregar mengatakan dalam seminar *Enhancing Financial Inclusion through Islamic Finance* di Jakarta bahwa 2015 akan menjadi tahun keuangan syariah. Pada kesempatan yang sama, Deputi Gubernur Bank Indonesia Halim Alamsyah menyatakan,

saat ini aset keuangan syariah yang dikelola di seluruh dunia telah mencapai dua triliun dolar AS.

Meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai" sehingga penilaian terhadap kinerja perusahaan menjadi sangat penting. Penilaian kinerja perusahaan yang dipakai oleh manajemen dan dijadikan sebagai dasar dalam melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan.

Penilaian kinerja pada perusahaan jasa seperti bank juga tidak kalah pentingnya. Bank Umum Syariah yang sudah banyak dikenal masyarakat diantaranya Bank BJB Syariah dan Bank BRI Syariah. Keduanya saat ini sudah menerapkan sistem penilaian kinerja dengan Syariah telah menerapkan sistem penilaian kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*, hanya saja metode tersebut masih dalam tahap sosialisasi sehingga belum dapat diterapkan seutuhnya.

Hal ini tentu menjadi perhatian mengingat di tahun 2015 ini adalah tahun dimulainya era persaingan bebas masuk ke Indonesia yang menyebabkan perusahaan-perusahaan di Indonesia harus bersaing dengan perusahaan asing yang bisa saja lebih baik dalam sistem manajemennya. Untuk itu sudah saatnya bagi perusahaan di Indonesia untuk menerapkan sistem penilaian kinerja yang tepat, akurat dan tidak bias.

Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah diantaranya untuk :

1. Mengetahui bagaimana penilaian kinerja Bank BJB Syariah Cab. Braga dengan Metode *Balanced Scorecard*
2. Mengetahui bagaimana penilaian kinerja Bank BRI Syariah Cab. Citarum dengan Metode *Balanced Scorecard*

Mengetahui bagaimana analisis komparasi penilaian kinerja kedua perusahaan tersebut dengan Metode *Balanced Scorecard*.

## B. Landasan Teori

Menurut Veithzal Rivai, penilaian kinerja adalah “Kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan”. Tujuan penilaian kinerja pada pokoknya adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Ayat yang menjadi rujukan dalam penilaian kinerja adalah Q.S At-Tawbah (9) : 105 yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ  
بِمَا كُنْتُمْ  
تَعْمَلُونَ

Artinya : “Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”

Salah satu metode untuk menilai kinerja suatu perusahaan adalah dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah sistem penilaian kinerja yang menyeimbangkan alat ukur yang lama yang hanya berdimensi pada aspek keuangan (*financial*) saja dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu pada aspek non-keuangan (*non-financial*).

Metode *Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh konsultan Dr. David P. Norton dan Professor dari Harvard *Business School* Dr. Robert S. Kaplan. Pada awalnya, usulan tentang metode ini muncul dari suatu argumentasi yang berpendapat bahwa model keuangan dari bisnis saja tidak lagi mencukupi sebagai cara utama dalam mengelola kinerja.

*Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis yang menjabarkan misi dan visi perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif : *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks
2. Koheren : *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung
3. Seimbang : Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lain.
4. Terukur : *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran strategis di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah terukur, namun dalam *Balanced Scorecard* ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* adalah karena adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. Tidak hanya berfungsi sebagai laporan saja, *Balanced Scorecard* juga benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi dari organisasi. *Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu.

Perspektif yang diukur dalam *Balanced Scorecard* yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan / Nasabah, Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Penjelasan dari masing-masing perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Kinerja keuangan bank merupakan gambaran kondisi keuangan bank pada suatu periode tertentu, baik menyangkut aspek perhimpunan dana ataupun penyaluran dana. Sasaran perspektif keuangan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain tentu akan berbeda. Oleh karena itu, perspektif ini tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan konsekuensi dan ikhtisar ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil.

2. Perspektif Pelanggan / Nasabah (*Customer Perspective*)

Perspektif ini memfokuskan pada bagaimana organisasi perusahaan berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan konsumen. Bill Marriot mengatakan “*take care of your employee and they take care of your customer*”.

Definisi *customer* (pelanggan / nasabah) berasal dari kata *custom* yang memiliki arti “membuat sesuatu menjadi kebiasaan atau biasa” dan mempraktikkan kebiasaan. Pelanggan adalah seseorang yang terbiasa untuk membeli. Kebiasaan itu terbentuk melalui pembelian dan interaksi yang sering selama periode tertentu. Tanpa adanya hubungan yang kuat dan pembelian yang berulang, orang tersebut bukanlah pelanggan, melainkan hanya pembeli

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

Menurut Kaplan dan Norton, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai yang diinginkan konsumen karena berhubungan dengan proses penyampaian produk terhadap pelanggan/nasabah

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

Perspektif ini memfokuskan pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Perspektif akhir ini akan memelihara daya tahan hidup perusahaan yang dapat diukur dengan tiga kategori utama, yaitu (1) Karyawan, (2) Kemampuan Sistem Informasi, serta (3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

### C. Hasil Penelitian

Data yang diperoleh dari kuesioner adalah data yang bersifat kualitatif yang kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala *Likert*. Pemberian skor *Likert* adalah sebagai berikut<sup>1</sup>:

- Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1

<sup>1</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung, 2002, Hlm. 74

- Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
- Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
- Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
- Jika memilih Sangat Setuju diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan adalah sebanyak 40 lembar, sedangkan total pernyataan dalam kuesioner ini berjumlah tiga belas pernyataan yang terdiri 3 pernyataan untuk Perspektif Keuangan, 4 pernyataan untuk Perspektif Nasabah, 3 pernyataan untuk Perspektif Bisnis Internal serta 3 pernyataan untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Untuk menentukan kategori pada setiap perspektif, maka dilakukan perhitungan dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks} \\ \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \\ \text{Interval} &= (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \end{aligned}$$

Dimana, PP = Jumlah Pernyataan

R = Jumlah Responden

Exmaks = Skor maksimal yang diberikan

Exmin = Skor minimal yang diberikan

Dari pemaparan di atas, maka diperoleh rumus sebagai berikut:

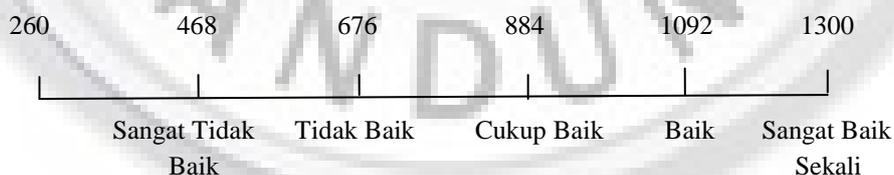
$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks} \\ &= 13 \times 20 \times 5 \\ &= 1300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \\ &= 13 \times 20 \times 1 \\ &= 260 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ &= (1.300 - 260) : 5 \\ &= 208 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas maka dapat dibuat kriteria sebagai berikut:

#### Kriteria Penilaian Skala Likert



Sumber : Data diolah

#### Komparasi Penilaian Kinerja

##### Bank BJB Syariah dan Bank BRI Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bank BJBS			Bank BRIS		
	Skor	Persentase	Kriteria	Skor	Persentase	Kriteria
Perspektif Keuangan	261	87%	Baik	264	88%	Baik
Perspektif Nasabah	336	84%	Cukup Baik	327	82%	Cukup Baik

Perspektif Bisnis Internal	249	83%	Cukup Baik	254	85%	Baik
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	245	82%	Cukup Baik	254	85%	Baik
Total	1091	336%	Cukup Baik	1099	340%	Baik

Sumber : Data diolah

Untuk lebih jelasnya, di bawah ini peneliti akan memberikan analisis lebih dalam berdasarkan pada kuesioner, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk Perspektif Keuangan, walaupun dalam kuesioner terdapat selisih nilai antara kedua bank, tetapi jika dilihat dari laporan keuangan secara keseluruhan keuntungan bank setiap tahunnya sama-sama meningkat. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, item pernyataan mengenai aspek solvabilitas adalah pernyataan yang paling dominan dengan jawaban Sangat Setuju. Ini berarti bank sudah mampu menghasilkan laba dengan menggunakan modal yang tertanam didalamnya.
2. Untuk Perspektif Nasabah, nilai yang unggul dimiliki oleh Bank BJB Syariah. Dengan kata lain, Bank BJB Syariah telah mampu memberikan kepuasan terhadap nasabahnya salah satunya dengan adanya tanggapan yang efektif terhadap keluhan.
3. Untuk Perspektif Bisnis Internal, nilai yang unggul dimiliki oleh Bank BRI Syariah. Salah satu tolok ukur dari proses ini yaitu adanya produk yang mempunyai karakteristik yang berbeda dengan pesaingnya.
4. Untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, nilai yang unggul dimiliki oleh Bank BRI Syariah. Jika dianalisis berdasarkan kuesioner, item pertanyaan no. 6 mengenai motivasi, pemberdayaan dan keselarasan adalah yang paling dominan dengan jawaban Sangat Setuju. *Skill* dan kompetensi dapat memotivasi karyawan untuk melakukan suatu tindakan yang dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja Bank BRI Syariah Cab. Citarum dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* memiliki *score* yang lebih tinggi dibandingkan Bank BJB Syariah Cab. Citarum dengan memiliki tiga nilai perspektif yang unggul yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, maka terdapat tiga hal penting yang dapat disimpulkan dari penelitian ini, yaitu:

1. Penilaian Kinerja Bank BJB Syariah Cab. Braga dengan Metode *Balanced Scorecard* berada dalam kategori Cukup Baik. Hal ini dapat dilihat dari Perspektif Keuangan, Perspektif Nasabah, Perspektif Bisnis Internal, serta Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.
2. Penilaian Kinerja Bank BRI Syariah Cab. Citarum dengan Metode *Balanced Scorecard* berada dalam kategori Baik. Hal ini dapat dilihat dari Perspektif Keuangan, Perspektif Nasabah, Perspektif Bisnis Internal, serta Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

3. Penilaian kinerja Bank BRI Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard* memiliki nilai yang lebih baik dari Bank BJB Syariah dengan mengungguli tiga perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Bisnis Internal, serta Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Burhanudin S, *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2010
- Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi, Cetakan Pertama*, CV PustakaSetia, Bandung, 2010
- Mangkunegara & Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Refika Aditama, Bandung, 2008
- Mulyadi, *Sistem Akuntansi*, Salemba Empat, Yogyakarta, 2001
- Nanang Martono, *Metode Penelitian kuantitatif*, PT. Raja GrafindoPersada, Jakarta, 2010
- Naresh Makhijani I James Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*, Esensi Erlangga Group, 2012
- Tunggal, Amin Widjaja, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo, t.t.p., 2001
- Veithzal Rivai dan Dato' Dr. Ahmad Fawzi Mohd. Basri, *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005
- \_\_\_\_\_, *Islamic Performance Appraisal for Human Capital – Sistem Penilaian Kinerja Secara Islami untuk Mengoptimalkan Kinerja*. Depok, Gramata Publishing, 2010
- Zainuddin Ali, *Hukum Perbankan Syariah*, Sinar Grafika, Jakarta, 2008