



ANALISIS KINERJA BANK MUAMALAT INDONESIA (BMI) SURABAYA DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD

Rifa'atul Maftuhah

Universitas Muhammadiyah Surabaya
rif.maftuhah@fai.um-surabaya.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya dengan pengukuran berbasis Balanced Scorecard. Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran kinerja yang memiliki empat perspektif, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dilakukan di Bank Muamalat Indonesia (BMI) dengan mengambil data keuangan dari tahun 2017 sampai tahun 2019 untuk menganalisis perspektif keuangan dan melakukan wawancara untuk menganalisis perspektif proses bisnis internal. Peneliti juga menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada pelanggan dan karyawan dalam pengambilan sampel untuk menganalisis perspektif pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja Bank Muamalat Indonesia (BMI) secara umum sudah baik, hal tersebut ditunjukkan dengan hasil analisis dari masing-masing perspektif. Kinerja keuangan menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, kinerja kepuasan pelanggan menunjukkan nilai kepuasan yang baik. Kinerja proses bisnis internal juga menunjukkan hasil yang baik pada proses inovasi, operasi, dan layanan. Begitu pula dengan kepuasan karyawan yang menunjukkan nilai kepuasan yang baik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja yang sangat baik digunakan karena Balanced Scorecard mengangkat aspek-aspek penting yang selama ini diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional.

Kata Kunci:

Balanced Scorecard, Kinerja, Kinerja Bank Muamalat Indonesia

1. Pendahuluan

Dunia bisnis saat ini berlangsung dalam iklim yang sangat kompetitif. Perusahaan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja dalam persaingan bisnis dengan perbaikan kualitas kinerja. Sistem pengukuran kinerja perusahaan kebanyakan masih menggunakan sistem pengukuran tradisional, yaitu hanya mengukur kinerja berdasarkan aspek keuangan (finansial). Ukuran keuangan (finansial) saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan yang sesungguhnya karena mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen. Konsep pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan (finansial) saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata.

Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta cost effective. Dalam rangka mencapai pelayanan prima, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Perkembangan bank syariah di Indonesia semakin meningkat sejak krisis ekonomi melanda Indonesia pada tahun 1998. Ketika bank konvensional banyak mengalami negative spread (tingkat suku bunga pinjaman lebih rendah dari pada suku bunga tabungan) dalam bisnisnya, sementara bank syariah mampu bertahan menghadapi krisis ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa bank syariah memiliki keunggulan, sehingga mampu bertahan menghadapi keadaan yang sangat sulit bagi dunia perbankan. Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan perbankan pada umumnya hanya bertumpu pada aspek keuangan saja.

Sistem pengukuran kinerja tersebut tidak cukup untuk mencerminkan kondisi kinerja dari suatu perusahaan atau organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada aspek keuangan saja kurang relevan dengan kebutuhan kinerja saat ini. Hal tersebut disebabkan oleh dinamika lingkungan persaingan yang bergerak cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang perlu diambil saat ini dan masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu alternative pengukuran kinerja adalah Balanced Scorecard (BSC). BSC merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu meningkatkan strategi yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, dan seimbang. Ukuran

operasional dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan akan membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis melakukan penciptaan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang melalui BSC. BSC memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan untuk pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja masa depan.

Pada hal ini PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Bogor (PT BMI Tbk) harus mampu meningkatkan kualitas kinerja perusahaan secara terus menerus dan dapat mengembangkan bisnis perusahaan. Salah satunya dengan cara memiliki alat ukur kinerja yang menyeluruh. Alat pengukur kinerja yang menyeluruh yaitu alat ukur yang tidak hanya mengukur dari aspek keuangan saja, akan tetapi tetap mempertimbangkan aspek non keuangan. Metode Balanced Scorecard (BSC) dibuat untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan. Penerapan metode Balanced Scorecard pada suatu perusahaan dapat mengukur dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa yang akan datang terhadap unit bisnis yang dijalankan dengan penciptaan nilai saat ini.

2. Kajian Pustaka

2.1 Balanced Scorecard

2.1.1 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan.

Menurut Luis dan Biromo (2007:16), balanced scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Balanced Scorecard mengukur keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang. Tujuan pengukuran Scorecard berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk framework Balanced Scorecard.

2.1.2 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan *Return on Capital Employed* (ROCE), karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi, 2007)

2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, Robert, & Norton, 2007)

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling

karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

2.2 Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai, 2005)

Istilah kinerja atau performance mengacu pada hasil output dan sesuatu yang dihasilkan dari proses, produk dan jasa yang bisa dievaluasi dan dibandingkan secara relatif dengan tujuan, standar, hasil-hasil yang lalu dan organisasi lain. (Foundation., 2007) .

Kinerja menurut (Yuwono, 2007) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada ada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sebelum melakukan pemilihan ukuran-ukuran kinerja atau disebut sebagai indikator kinerja kunci (*key performance indicators* atau KPI), perlu dilakukan evaluasi sistem pengukuran agar menjamin efektivitas sepanjang waktu. Salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan, yaitu dapat dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit yang terkait di lingkungan organisasi perusahaan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan yang dianalisis dengan menggunakan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Sumber informasi utama yaitu pada bagian keuangan, karyawan, supplier, dan pelanggan. Proses pengumpulan data dilakukan dengan tiga metode, yaitu wawancara, kuesioner, dan observasi. Pengolahan data yang dilakukan menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif, yaitu mengolah data dengan lebih banyak mengumpulkan data berupa angka serta menguraikan secara menyeluruh sesuai dengan permasalahan yang sedang diteliti.

Sampel dalam penelitian ini adalah responden yang mengisi kuesioner dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada, yaitu karyawan, pelanggan, dan supplier. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu

dengan pemilihan sampel acak sederhana (simple random sampling), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel (Umar, 2000).

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan non keuangan. Data nonkeuangan berupa jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diberikan merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reliabilitas (tingkat keandalan).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil analisis kinerja karyawan Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya

4.1.1 Hasil Analisis kinerja prespektif keuangan

Hasil analisis perspektif keuangan setelah dianalisis dengan rasio keuangan (current Ratio, Deb Ratio, OPM, NPM, ROA, dan TATO) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1 Analisis kinerja Perspektif Keuangan

Ratio	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
Current Ratio	4,88	4,53	4,32
Debt Ratio	43%	48%	46%
Operating Profit Margin	0,15	0,17	0,19
Net Profit Margin	14,5%	16,6%	18,7%
Return On Asset	43%	47,5%	50,2%
Total Asset Turnover	3,42	3,46	3,53

Sumber: Laporan Keuangan Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya

4.1.2 Hasil Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam analisis kinerja dengan prespektif pelanggan diukur dengan menganalisis atribut produk dan jasa, citra perusahaan, serta hubungan dengan nasabah. Hasil pengukuran ini menggunakan kuesioner dengan jumlah 200 nasabah dengan kriteria nasabah lebih dari 2 tahun.

Tabel 2 Hasil Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	47	235	30,48%
Puas	4	89	356	46,18%
Cukup Puas	3	52	156	20,23%

Kurang puas	2	12	24	3,11%
Sangat tidak puas	1	0	0	0%
Jumlah		200	771	100%

Sumber: Data di olah

4.1.3 Hasil analisis perspektif proses bisnis internal

Proses bisnis internal dari Bank Muamalat Indonesia (BMI) wilayah Surabaya yaitu mengidentifikasi dan mengendalikan proses bisnis tersebut. Proses-proses ini memungkinkan perusahaan untuk memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan pemegang saham dan mencapai keunggulan dalam pelayanan pelanggan. Pada akhirnya, pencapaian proses ini akan menciptakan nilai bagi konsumen dan berkontribusi pada hasil finansial yang positif. Berikut beberapa proses bisnis internal sebagai berikut:

a. Proses inovasi

Dalam proses ini mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian identifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru. Saat ini Bank Muamalat Indonesia telah membuktikan komitmennya tidak saja mengusung citra islami, namun juga modern dan professional. Oleh karena itu Bank Muamalat telah memiliki 3 produk layanan digital sebagai berikut:

1) Mobile Banking Muamalat M-DIN

Sebagai sebuah aplikasi layanan mobile banking Bank Muamalat Indonesia yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja oleh seluruh penggunanya baik Nasabah ataupun nonNasabah, Muamalat DIN (M-DIN) memiliki beragam fitur menarik, mulai dari dari fitur finansial seperti transfer online sesama Bank Muamalat dengan batas transaksi harian hingga 250 juta, pengisian pulsa, top up uang elektronik seperti Gopay dan OVO, pembayaran zakat, virtual account hingga pembayaran listrik dan dana pensiun. Selain itu, Nasabah juga dapat membuka rekening tabungan iB Hijrah, Tabungan Haji hingga deposito secara online melalui M-DIN.

Muamalat DIN juga dilengkapi fitur MQRIS, pembayaran QR code yang tidak saja dapat digunakan dengan cara scan langsung, namun juga upload QR code yang sudah tersimpan di galeri ponsel. Yang menjadi pembeda, Muamalat DIN (M-DIN) Bank Muamalat Indonesia juga menghadirkan sisi nonfinansial di mana fitur yang dapat dinikmati Nasabah di antaranya

berkaitan dengan konten islami seperti arah kiblat, jadwal salat hingga hadis harian untuk membantu nasabah muslim beribadah dan mendekatkan diri kepada Sang Pencipta.

2) Internet Banking

Sebagai pelengkap Muamalat M-DIN, Bank Muamalat Indonesia juga memiliki layanan digital yang bisa diakses menggunakan browser, yaitu Internet Banking Muamalat . Internet Banking Muamalat dilengkapi dengan fitur mPassCode yakni kode verifikasi transaksi yang dikirimkan ke nomor ponsel Nasabah yang terdaftar dan hanya bisa digunakan satu kali per transaksi untuk menjamin keamanan dalam bertransaksi.

Keunggulan Internet Banking Muamalat selain memberikan informasi rekening yang lebih komprehensif daripada Muamalat DIN, Internet Banking Muamalat juga menawarkan fitur pembelian SUKUK.

3) Cash Management Solution

Bank Muamalat Indonesia menawarkan layanan Cash Management Solutions (CMS) yang menawarkan berbagai jasa layanan untuk nasabah nonindividual, yang terbagi menjadi *fund collection*, *account pooling services* hingga *payments*.

Fund collection merupakan fitur CMS yang cocok untuk lembaga pendidikan untuk pengumpulan dana SPP hingga uang gedung, atau rumah sakit untuk pembayaran pasien perorangan bahkan hingga pembayaran kerja sama dengan pihak gedung atau parkir untuk pasien atau pengunjung rumah sakit. Fitur ini juga kerap digunakan oleh Nasabah perusahaan asuransi untuk pembayaran premi reguler, *top up* hingga pembayaran kerja sama dengan bank (*bancassurance*) hingga agen asuransi.

Remitansi untuk Nasabah korporasi yang membutuhkan jasa pengiriman dana atau pembayaran ke luar negeri menggunakan valuta asing yang juga menjadi bagian salah satu produk unggulan dari CMS Bank Muamalat.

Dari sisi *collection services*, *virtual account* yang merupakan nomor identifikasi khusus yang dibuat unik untuk pengguna yang berguna sebagai pembayaran ke nomor tujuan sebagai identifikasi tagihan seperti jual beli *online*, bisnis properti hingga penjualan tiket transportasi. *Virtual account* juga menjadi salah satu

produk unggulan Bank Muamalat Indonesia. Keamanan cash management diperkuat dengan 3 tingkat *approval* yang terdiri dari *maker*, *checker* dan *approver* di tahap akhir.

b. Proses Operasi

Dalam hal ini proses operasional Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya memiliki standar dalam pelayanan terhadap nasabah yang meliputi beberapa aspek yaitu *satisfaction*, *loyalty*, *engagement* dan *experience* secara keseluruhan dengan tujuan untuk mengukur tingkat keterikatan (*engagement*) nasabah terhadap bank serta faktor-faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Untuk kategori Bank Umum Syariah (BUS) terdapat 4 bank yang diikutsertakan dalam survei tahun ini.

Pada aspek *satisfaction* yang merupakan tingkat kepuasan nasabah, unsur-unsurnya antara lain *customer service*, *teller*, *security*, fisik bank dan ATM. Selanjutnya pada aspek loyalitas unsur-unsur layanannya antara lain *retain*, *repurchase*, dan *recommendation*.

Selanjutnya pada aspek *engagement* unsur-unsurnya adalah kepercayaan diri, dilayani dengan adil, kebanggaan, dan *passion* terhadap bank. Dan aspek yang terakhir yaitu aspek *customer experience* terdapat unsur-unsur efektivitas, kecepatan, kemudahan dan menyenangkan.

c. Layanan

1) Waktu pelayanan yang sesuai dengan standar (delivery time)

Dalam melayani nasabah setiap frontliner harus cepat, tepat dan cermat karena ini akan berpengaruh pada nasabah yang akan menunggu giliran (antrian), sasaran ini dapat diukur dengan rasio koreksi, rasio transaksi dan rasio delivery time masing – masing frontliner sehingga manajeme dapat meneliti volume pekerjaan masing – masing frontliner. Disini saya juga menitikberatkan kepada pada kualitas pelayanan frontliner, disini saya menggunakan indeks pelayanan frontliner.

2) Proses kredit yang tidak terlalu lama

Proses kredit memang harus sangat berhati – hati karena hal ini terkait dengan prinsip prudential banking yaitu prinsip kehati hatian bank dalam melakukan operasinya terutama dalam menyalurkan kredit, terutama kredit komersial yang risikonya cukup tinggi. Sasaran ini dapat diukur dua rasio yaitu rasio permohonan kredit dan rasio pemrosesan kredit.

3) Peningkatan sarana dan prasarana bank

Sarana dan prasarana bank juga harus dikembangkan oleh manajemen untuk menunjang operasional bank, sasaran ini dapat dikukur dengan rasio kelengkapan sarana dan prasarana bank.

Perspektif ini menempatkan sumber daya manusia sebagai aset yang sangat penting karena faktor sumber daya manusia ini adalah penentu berhasilnya operasi bisnis perbankan. Oleh karena itu penulis mencoba menyusun sasaran strategis dari perspektif ini antara lain adalah sebagai berikut :

- Meningkatnya motivasi karyawan dalam bekerja
- Peningkatan kualitas dan kompetensi karwayan
- Kehandalan teknologi informasi

4.1.4 Hasil Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini yang dijadikan ukuran adalah kepuasan karyawan perusahaan yang diukur dari kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. Hasil analisis kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan penyebaran kuesioner kepada 100 responden karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.
Hasil Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pendapat Resp	Nilai	Jumlah Jwbn Resp	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Puas	5	89	445	54,27
Puas	4	52	208	25,36
Cukup	3	49	147	17,93
Kurang Puas	2	10	20	2,44
Sangat Puas	1	0	0	0
Jumlah		200	820	100

Sumber: Data diolah

4.2 Pembahasan analisis kinerja karyawan Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya

Bank Muamalat Indonesia (BMI) sudah menggunakan Balanced Scorecard sebagai alat analisis dalam pengukuran kinerjanya perusahaan sudah baik. Dilihat dari segi perspektif keuangan menunjukkan adanya penurunan pada rasio likuiditas yang menunjukkan jumlah dana tunai yang dimiliki Bank Muamalat Indonesia (BMI) mampu untuk membiayai kewajiban setiap tahunnya. Namun, karena Current Ratio menunjukkan nilai dengan perbandingan 2:1 (200%), maka nilai tersebut dianggap sudah baik. Sedangkan pada rasio solvabilitas terlihat adanya peningkatan yang menunjukkan semakin tingginya kewajiban harus dibayarkan oleh perusahaan. Namun peningkatan tersebut juga dibarengi dengan semakin tingginya total aktiva yang dimiliki perusahaan, maka nilai pada rasio solvabilitas masih dianggap stabil sehingga perusahaan mampu memenuhi kewajibannya dalam waktu jangka pendek. Begitu pula analisis dengan rasio profit margin terlihat adanya peningkatan yang berarti bahwa perusahaan memiliki kemampuan dalam menghasilkan laba. Untuk rasio profitabilitas, dengan menggunakan dua formulasi menunjukkan peningkatan yang berarti perusahaan mampu mengelola biaya operasi dengan baik dan keefektifan perusahaan dalam memakai sumber daya totalnya. Analisis dengan rasio aktivitas juga terlihat adanya peningkatan, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan dalam penjualan lebih besar dibandingkan dengan aktiva yang dimiliki. Hal tersebut tidak terlepas dari perspektif yang lain. Hal ini dapat dilihat dari jawaban atau tanggapan pelanggan dan supplier yang menunjukkan nilai positif dan signifikan. Berdasarkan data jawaban kuesioner, hasil analisis pada perspektif pelanggan menunjukkan angka 46,8% pelanggan merasa puas dengan kinerja dari Bank Muamalat Indonesia (BMI).

Pada perspektif proses bisnis internal juga menunjukkan hasil yang senada, dimana perusahaan benar-benar memperhatikan kepuasan pelanggan dan karyawan dengan proses inovasi, operasi, dan layanan. Tidak kalah pentingnya dengan perspektif yang lain, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hasil analisis pada perspektif ini menunjukkan angka 54,27% karyawan merasa sangat puas. Pada tahap perkembangannya Balanced Scorecard dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategis, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan (Mulyadi, 2007).

Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan konsep berbasis Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif, yakni: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja

berdasarkan konsep berbasis Balanced Scorecard dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (feedback) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Wahyuni, 2011) yang menyatakan bahwa keputusan atas pekerjaan merupakan tanggung jawab eksekutif dari perusahaan tersebut karena mereka yang akan mengarahkan visi misi perusahaan.

Empat perspektif tersebut mempunyai hubungan yang saling terikat antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu strategik objectives yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari karyawan akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan, dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan cost effectiveness, dan peningkatan return. Jadi dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis kinerja perusahaan berbasis Balanced Scorecard, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan menunjukkan masing-masing rasio merupakan sinyal positif pada laporan keuangan yang menunjukkan kinerja perspektif keuangan dalam perusahaan terlihat baik. Hal ini disebabkan langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan output yang maksimal serta memberikan kelangsungan hidup yang baik bagi perusahaan.
2. Perspektif pelanggan. Berdasarkan hasil survey pada 200 pelanggan dapat diketahui bahwa secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban atau tanggapan pelanggan yang menunjukkan nilai yang positif dan signifikan. Kepuasan pelanggan ini menunjukkan bahwa visi

manajemen tersampaikan dengan baik ke pelanggan, sehingga tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan.

3. Perspektif proses bisnis internal. Dapat dilihat dari proses inovasi, proses operasi, dan layanan yang telah dilakukan. Kinerja pada perspektif ini perlu dilakukan pengembangan secara terus menerus. Dengan demikian semakin banyak pelanggan yang akan meningkatkan persentase pelanggan baru dan akan meningkatkan pendapatan. Secara tidak langsung hal tersebut akan berdampak baik pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil survey pada 200 karyawan dapat diketahui bahwa secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban atau tanggapan karyawan yang menunjukkan nilai yang positif dan signifikan. Namun, untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu melakukan optimalisasi kepuasan kerja karyawan dengan memperbaiki sistem pemberian gaji agar karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus menghasilkan produktifitas bagi perusahaan yang tentu mempengaruhi perspektif lainnya.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan pada peneliti selanjutnya yaitu:

1. Bagi perusahaan hendaknya lebih memperhatikan asset dan kewajiban pada laporan keuangan karena terjadi penurunan pada rasio likuiditas dan peningkatan pada rasio solvabilitas. Di samping itu, pihak manajemen juga harus memperhatikan biaya-biaya dalam perusahaan, seperti dana melaspas disarankan agar diakui sebagai biaya periode pada saat terjadinya upacara melaspas.
2. Bagi peneliti selanjutnya dapat dapat menambah jangka waktu pengamatan, menambah jenis rasio yang digunakan.

Daftar Pustaka

Foundation., I. Q. (2007). *Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellence 2007*. Jakarta: Indonesian Quality Award Foundation.

Kaplan, Robert, S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.



- Mulyadi. (2007). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal* . Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Umar, H. (2000). *Metodelogi Penelitian* . Jakarta: Gramedia Pustaka .
- Wahyuni, S. (2011). Analisis Balanced Scorecard sebagai alat Pengukuran kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros . *Hasanudin Journal of Busnees Strategy* , 57-70.
- Yuwono. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama,.