
**PENENTUAN STRATEGIC INITIATIVES DAN KEY PERFORMANCE
BERDASAR LAG DAN LEAD PERSPECTIVE PENGUKURAN KINERJA
BALANCE SCORECARD PADA BANK SYARIAH INDONESIA**

Marheni

IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung

marheni.utama@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja Bank Syariah Indonesia (BSI) ex BSM dengan perspektif *Balanced Scorecard* dan menentukan strategi keuangan dengan *strategic initiatives* dan *key performance*. Jenis penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data keuangan tahun 2019-2020. Teknik analisis data menggunakan pengukuran keuangan dan non keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Bank Syariah Indonesia (BSI) ex BSM berdasarkan kinerja keuangan memiliki kategori yang cukup baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan juga dikategorikan baik. Berdasarkan strategi *initiatives* dan *key performance* maka Bank Syariah Indonesia (BSI) ex BSM perlu menyesuaikan rancangan atau target anggaran biaya dan pendapatan yang dibutuhkan untuk mengukur tingkat penurunan atau kenaikan biaya operasional perusahaan. Kesimpulan penelitian ini diperoleh bahwa berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* maka kinerja Bank Syariah Indonesia (BSI) ex BSM dikategorikan baik dengan meningkatkan pendapatan dan efisiensi biaya.

Keywords: 1; balanced scorecard 2; initiatives 3; keuangan 4; non keuangan 5; kinerja

A. Pendahuluan

Perkembangan bank syariah di Indonesia saat ini mengalami kemajuan yang cukup signifikan. Hal itu karena pengembangan bank syariah di Indonesia masih besar peluangnya dengan adanya segmen dalam sistem perbankan yang masih luas sehingga bank syariah menjadi pendukung perekonomian. Hal itu ditunjukkan dengan komitmen pemerintah membentuk Komite Nasional Keuangan Syariah (KNKS) pada November 2016 kemudian sebagai tindak lanjut

bulan Februari 2020, pemerintah menerapkan perubahan pada KNKS untuk memperkuat efektifitas dan efisiensi pembangunan nasional bidang keuangan dan ekonomi syariah.

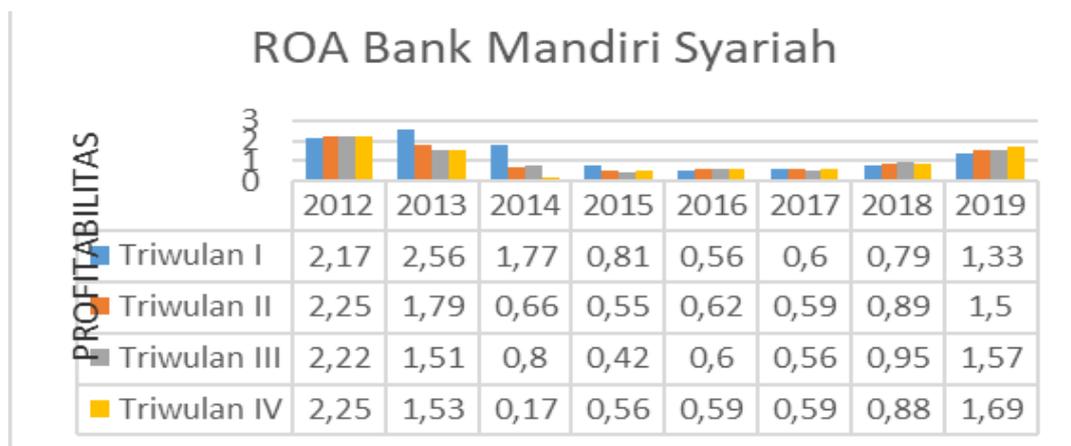
Perkembangan bank syariah juga didasarkan dari kinerja beberapa bank syariah BUMN yang dapat menjadi tolok ukur dari kinerja bank syariah seperti Tabel 1.

Tabel 1. Kinerja Bank Syariah, Tahun 2020¹

Bank	CAR/KPMM	ROE	NPL Gross	NPL NET	BOPO
Bank Syariah Mandiri	16.43%	16.39%	2.49%	0.95%	82.87%
Bank BRI Syariah	21.99%	6.30%	5.00%	2.95%	90.18%
Bank BNI Syariah	19.29%	17.95%	3.80%	1.72%	76.53%

Tabel 1 menjelaskan kinerja tiga bank syariah BUMN di Indonesia. Berdasarkan sejumlah indikator menunjukkan kinerja bank syariah BUMN belum memiliki kinerja yang positif. Salah satunya adalah BSI ex BSM (Bank Syariah Mandiri). Sejak tahun 2012 hingga tahun 2019, BSI ex BSM berfluktuasi dan cenderung menurun berdasarkan grafik rasio ROA Bank Mandiri Syariah hingga pada tahun 2019.

Gambar 1. Kinerja BSI ex BSM dari Profitabilitas²



¹<https://finansial.bisnis.com/read/20210130/231/1350096/laba-mandiri-syariah-sepanjang-2020-capai-rp143-triliun>, Tanggal Akses 18 Juli 2020

²Bank Mandiri Syariah, <https://www.mandirisyariah.co.id/tentang-kami/companyreport/laporan-keuangan/laporan-triwulan>, Diakses pada tanggal 12 Agustus 2020

Gambar 1 menjelaskan bahwa nilai ROA yang naik ini disebabkan karena kecilnya rasio pembiayaan yang bermasalah atau NPF. Salah satu sumber utama pendapatan bank adalah dari pembiayaan, jika nilai pembiayaan bermasalah menurun maka pendapatan bank akan naik dan menyebabkan meningkatnya ROA.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja bank syariah yaitu *Balanced Scorecard* merupakan ukuran keberhasilan keuangan dengan konsep manajemen kontemporer sebagai alat untuk menilai kinerja. Pengukuran kinerja ini dilakukan berdasarkan dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dasar pemikiran dari BSC yaitu pengukuran yang seimbang agar organisasi dapat berjalan dengan optimal mengukur indikator keuangan dan non keuangan, serta indikator dampak (*lag indicator*) dan indikator pendorong (*lead indicator*).³

Indikator keuangan dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan tidaklah cukup dalam memberikan gambaran utuh kinerja perusahaan. Sistem pengukuran dengan membuat sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif menggunakan BSC dengan empat perspektif pengukuran di dalamnya yaitu *Finansial*, *Customer*, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (pengembangan sdm). Berdasarkan latar belakang diperlukan adanya penelitian untuk menentukan strategi keuangan BSI ex BSM dengan berdasarkan BSC.

Tujuan penelitian ini antara lain 1) untuk menentukan penilaian kinerja BSI ex BSM berdasarkan kinerja *balance scorecard* dan 2) menentukan strategi *initiatives* dan *key performance* dengan pengukuran kinerja *balance scorecard*.

³ Kaplan, Robert S. and D.P Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa: Peter R, Yosi Pasla. Jakarta. Erlangga. Hal.121

B. Literature Review Strategi *Initiatives* dan *Key Performance* Berdasarkan *Lag* dan *Lead Perspective*

Strategi merupakan bagian yang sangat penting dalam pelaksanaan strategi secara keseluruhan karena disitu terdapat rencana-rencana tindakan untuk mencapai sasaran perusahaan, yaitu tindakan-tindakan yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan.⁴ *Lag* dan *Lead perspective* digunakan sebagai salah satu dasar analisis pemilihan strategi bisnis, dengan mengetahui posisi bisnis yang tergambar dalam matrik tersebut, diharapkan manajemen memiliki landasan berpijak yang cukup kuat dalam pengambilan keputusan penentuan strategi yang tepat. Tujuan strategi memerlukan beberapa tahun untuk menyelesaikannya. Perubahan tujuan strategis dibuat sebagai tanggapan dalam bisnis internal dan eksternal dan driver teknologi dan/ atau perubahan hukum dan peraturan.

Inisiatif strategis (*Strategic Initiatives*) merupakan kegiatan bisnis dan teknologi, program, dan proyek yang memungkinkan pencapaian tujuan strategis, seperti itu mereka dapat mempengaruhi arah fundamental perusahaan. Sedangkan kunci kinerja (*Key Performance*) adalah alat ukur yang menerangkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya serta mengukur kesuksesan pencapaian target perusahaan.⁵

Balanced Scorecard (BSC) terdiri dari dua indikator utama, yaitu *Lagging indicator* dan *Leading indicator*. *Lagging indicator* adalah indikator akibat, merupakan ukuran yang teridentifikasi setelah sesuatu terjadi, dengan memberikan informasi mengenai posisi perbankan dan yang harus dilakukan. *Leading indicator* merupakan indikator sebab berisi inisiatif-inisiatif atau aktivitas untuk mendukung pencapaian *Lagging indicator*. Berdasarkan dua indikator tersebut *Balance Scorecard* memungkinkan Perusahaan menyeimbangkan hasil dengan penggerak kinerja. Komponen perspektif dalam *Lagging indicator*

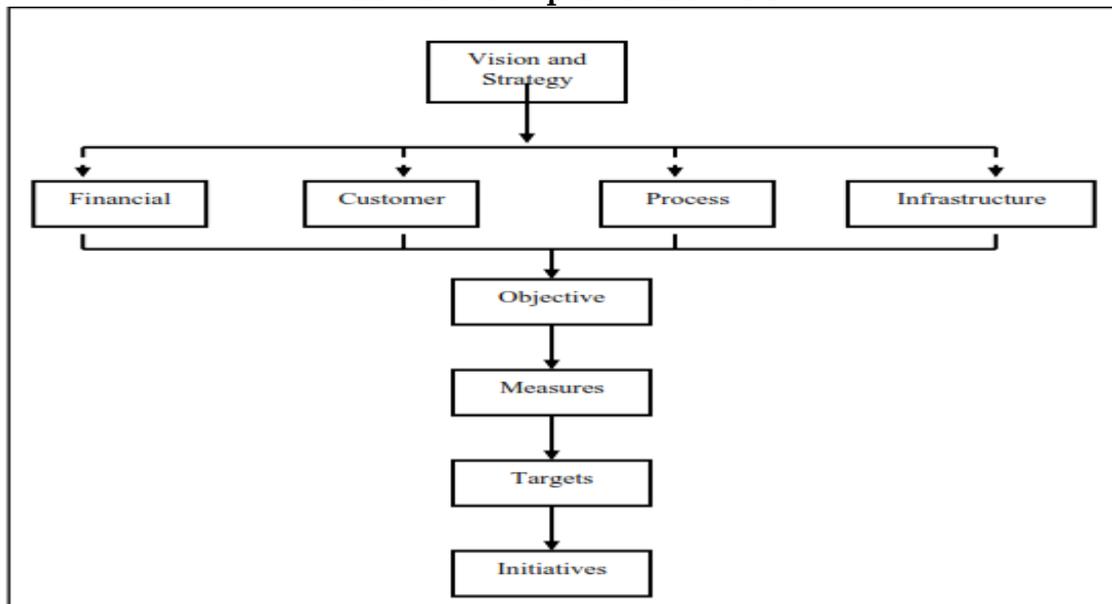
⁴Muhdlori. 2011. *Analisis Kinerja BSC Rumah Sakit PTPN X*. Tesis. Universitas Jember

⁵ Mulyadi, 2011. *Akuntansi Biaya*. Jakarta; Airlangga

meliputi aspek *Financial* dan *Customer*, sedangkan *Leading indicator* meliputi *Internal Business Process* dan *Learning and Growth*. Proses penjabaran strategi dapat digambarkan sebagai berikut.

Jika artikel dalam bentuk penelitian harus disampaikan hasil yang diperoleh dari penelitian yang didukung oleh data yang memadai. Hasil penelitian dan penemuan harus menjadi jawaban, atau hipotesis penelitian yang dinyatakan sebelumnya di bagian pendahuluan. Namun, jika artikel merupakan konsep dalam bentuk studi pustaka; maka diuraikan konsep tersebut dengan lugas dan jelas.

Gambar 2. Implementasi BSC



Tolok ukur kinerja (*performance measure*) adalah persentase pendapatan penjualan dari penjualan produk baru. Target atau standar untuk tahun yang akan datang untuk tolok ukur mungkin 20%, yaitu 20% dari total pendapatan untuk tahun yang akan datang harus berasal dari penjualan produk baru. Initiatives menjelaskan hal itu dicapai dengan mencakup ketiga perspektif yang lain. Bank mengidentifikasi segmen pelanggan, proses internal, dan kapabilitas individual dan organisasional dengan realisasi tujuan pertumbuhan

pendapatan. Hal itu menunjukkan fakta bahwa tujuan finansial berfungsi sebagai fokus untuk tujuan, tolok ukur, dan *initiatives* dan ketiga perspektif yang lain.

Key Success Factor

Faktor keberhasilan kritikal adalah tolok ukur dair kinerja yang penting dalam menentukan keunggulan kompetitif terhadap keberhasilan.⁶ Hal ini dengan sistem manajemen biaya strategi dengan memasukkan informasi keuangan dan non keuangan. Bank cenderung fokus pada ukuran kinerja keuangan seperti pertumbuhan laba, aliran kas dan nilai persediaan. Sebaliknya, bank dalam lingkungan bisnis yang kontemporer menggunakan manajemen strategik untuk memfokuskan pada ukuran operasional yang bersifat non keuangan seperti pangsa pasar, mutu produk, kepuasan pelanggan, dan peluang pertumbuhan. Ukuran keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur bank pada posisi keuangan jangka pendek. Oleh karena itu, juga memberikan pengembalian (*return*) jangka pendek bagi pemegang saham. Sebaliknya, faktor yang bersifat non keuangan menunjukkan posisi kompetitif bank untuk saat ini dan masa yang akan datang dan merupakan ukuran yang dipandang dari tiga sudut pandang.

a. Lagging Indicator

Lagging Indicator merupakan indikator aktivitas perbankan. *Lagging indikator* dijelaskan dengan tolok ukur generik (*generic outcome measures*) yaitu indikator yang merupakan usaha dan input kinerja. *Lagging indikator* menjelaskan kemampuan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan keterampilan karyawan. *Lagging indikator* kecenderungan dari output yang dicapai. *Goal* dan pencapaian target adalah *Lagging indikator* menghasilkan generalisasi pada pengukuran kinerja. Contohnya, *Lag Indicator* dari *salesman* adalah mencatat aktivitas penjualan untuk pencapaian target berdasarkan akurasi dan *timeline* penjualan.

⁶ Ilyasin, Mukhammad dan Zamroni Zamroni. 2015. *Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education*. *Dinamika Jurnal Volume 2 No.1*

b. *Leading Indicator*

Leading Indicator adalah indikator yang harus dilakukan dalam aktivitas. Jika aktivitas ini dapat dilakukan, maka *trend* atau kecenderungan *Lag Indicator* dapat dicapai. *Leading indicators* adalah indikator-indikator yang digunakan dalam menilai unit usaha tertentu. *Leading indicators* sering disebut *performance drivers* menggambarkan keunikan dari strategi unit usaha, sebagai misalnya pemicu keuangan tentang kemampulabaan (*financial drivers of profitability*), segmen pasar dimana unit memilih untuk bersaing, dan proses internal tertentu dan tujuan-tujuan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan memberikan proposisi nilai (*value propositions*) kepada segmen dan pelanggan yang ditargetkan.

Balance Scorecard (BSC) dan Kinerja

Balance Scorecard (BSC) adalah:

"... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business.. includes financial measures that tell the results of actions already taken.. complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance." BSC adalah suatu sistem pengelolaan, pengukuran dan pengendalian secara komprehensif dengan pemahaman manager tentang kinerja bisnis perbankan.⁷

BSC ada dua jenis antara lain (1) *Kartu Score (Scorecard)* dan (2) *berimbang (Balanced)*. *Kartu Score* merupakan kartu untuk mencatat score kinerja dengan menjalankan misi dan strategi dengan berbagai kegiatan dan ukuran pada empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.⁸

BSC dijelaskan juga sebagai:

⁷ *Ibid.* Kaplan, Robert S. and D.P Norton. 2000. Hal 123

⁸ *Ibid.* Hal.125

“The BSC is an approach to performance measurement that combines traditional financial measures with non-financial measures to provide managers with richer and more relevant information about activities they are managing”.⁹

Balanced scorecard adalah suatu laporan akuntansi yang meliputi empat sukses faktor, yaitu keuangan, konsumen, internal bank, dan adanya inovasi serta pembelajaran yang dilakukan oleh perbankan sehingga dengan pengaplikasian *system Balanced scorecard* itu didapatkan hasil kinerja yang lebih baik. *Balanced scorecard* adalah suatu pendekatan pengukuran kinerja dengan melakukan empat perspektif yang saling berhubungan untuk menentukan strategi yang akan dicapai sesuai tujuan yang diharapkan dalam jangka panjang. BSC dilakukan 4 perspektif yaitu 1) perspektif keuangan: strategi pertumbuhan dan profitabilitas; 2) perspektif pelanggan: strategi untuk menciptakan nilai dan diferensiasi dari kacamata pelanggan; 3) Perspektif proses bisnis internal: prioritas strategi atas berbagai proses bisnis yang menciptakan kepuasan pelanggan dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: berbagai prioritas untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perubahan, inovasi dan pertumbuhan secara organisasional.

Berdasarkan pendapat tentang BSC dapat disimpulkan bahwa BSC adalah sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis perusahaan. Penilaian kinerja BSC berdasarkan empat aspek bisnis sehingga bank dapat menentukan strategi yang tepat.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskripsi yang menjelaskan suatu gambaran objek dan hasil tertentu. Penelitian ini menggunakan perspektif *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja BSI ex BSM. Penelitian ini

⁹ Luis, Suwardi. 2010. *Step by Step in Cascading Balanced*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Hal.111

mendeskrripsikan hasil penilaian kinerja dari perspektif *balanced scorecard* BSI ex BSM pada tahun 2018-2020 serta menentukan *strategi initiatives* dan *key performance* berdasarkan *lag* dan *lead perspective*.

Penilaian kinerja pada perspektif BSC ini diukur dengan data sekunder melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tahun 2018-2020 menggunakan rasio keuangan sebagai berikut: 1) persepektif keuangan dengan *Return on Asset* (ROA) yaitu rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam perolehan laba dan BOPO yaitu rasio efisiensi untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasinya; 2) Resistensi Pelanggan merupakan untuk mempertahankan para pelanggan yang lama; 3) Perspektif Proses Bisnis Internal dengan kinerja proses operasi diukur dari seberapa efisien proses operasi yang dilakukan atau seberapa kecil penyimpangan yang dilakukan oleh bank dalam usaha pencapaian target yang telah ditentukan dan 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang diukur tingkat produktifitas karyawan dilihat dari peningkatan modal dan keahlian karyawan dan berpengaruh pada pendapatan bank.

D. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penilaian kinerja masing-masing perspetif maka dapat dijelaskan hasil penilaian seperti berikut:

1. Perspektif Finansial

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan menggunakan rasio keuangan sebagai berikut:

a. Return on Asset (ROA)

ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan. Hasil perhitungan ROA pada Tabel 1.

Tabel 2. ROA BSI ex BSM (Jutaan Rupiah)

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROA
2018	6.965.381,00	479.746.243,00	1,45%
2019	10.425.563,00	863.695.702,00	1,21%
2020	17.645.624,00	1.429.334.484,00	1,23%

Tabel 1 menunjukkan bahwa ROA BSI ex BSM selama tahun 2018-2020 mengalami perkembangan yang fluktuatif. ROA tahun 2018 sebesar 1,45% mengalami penurunan menjadi 1,21% sampai meningkat lagi tahun 2020 menjadi 1,2%. Hal itu dikarenakan adanya peningkatan laba yang disertai peningkatan aktiva tidak membuat kemampuan bank menghasilkan laba bertambah tetapi menurun. Hasil ini dapat diakibatkan karena laba bank digunakan juga untuk membiayai aktiva bank.

b. BOPO

BOPO merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasinya. Hasil perhitungan BOPO dijelaskan pada Tabel 3.

Tabel 3. BOPO BSI ex BSM (Jutaan Rupiah)

Tahun	Biaya Operasional	Pendapatan Operasional	BOPO
2018	10.952.425,00	23.608.308,00	46%
2019	13.461.732,00	26.124.498,00	52%
2020	10.646.791,00	23.176.303,00	46%

Penelitian ini diberi bobot sebagai berikut:

- 1) 75% < hasil ≤ 100% diberi skor 30%
- 2) 50% < hasil ≤ 75% diberi skor 25%
- 3) 0% < hasil ≤ 50% diberi skor 17,5%

Berdasarkan hasil pengukuran dari 2 (dua) komponen pada perspektif keuangan, maka total skor perspektif keuangan pada BSI ex BSM.

Tabel 4. Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Keuangan

No	Pengukuran Indikator	2018	2019	2020
1	<i>Return On Assets</i> (ROA)	17,5	17,5	18,5
2	Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional	17,5	25,0	21,5
Total		35	35	40

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap perspektif keuangan tersebut diketahui total skor adalah tahun 2018 dan tahun 2019 sebesar 35 sedangkan tahun 2020 meningkat menjadi 40. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PT. BSM dalam aspek keuangan adalah kurang baik, karena hanya mampu mencapai skor 40% dari skor maksimal *Balanced Scorecard* yaitu 60%.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur dengan indikator tingkat akuisisi pelanggan adalah untuk mengetahui apakah bank mampu menarik pelanggan baru. Berdasarkan data perkembangan jumlah pelanggan jumlah pelanggan BSM mengalami penambahan nasabah seperti Tabel 5.

Tabel 5. Akuisisi Pelanggan BSi ex BSM (Juta orang)

Tahun	Jumlah nasabah Baru	Jumlah Nasabah	Akuisisi Pelanggan
2018	5.680	20.286	28%
2019	5.402	21.606	25%
2020	6.124	32.154	19%

Berdasarkan perhitungan tersebut diketahui bahwa tingkat akuisisi pelanggan pada BSI ex BSM adalah sebesar 28%. Berdasarkan penilaian tingkat akuisisi pelanggan, maka skor untuk indikator akuisisi pelanggan pada tahun 2018 adalah 28% dan tahun 2019 sebesar 25%.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil analisis perspektif proses bisnis internal dari indikator proses operasi, maka skor akhir untuk perspektif bisnis internal yang diperoleh BSI ex BSM dijelaskan Tabel 6.

Tabel 6. Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Pengukuran Indikator	Skor (%) Tahun 2018	Skor (%) Tahun 2019	Skor (%) Tahun 202
1	Proses Operasi	5	5	4
Total		10	10	9

Penilaian perspektif proses bisnis internal dapat dikategorikan sebagai bank yang sangat baik. Sedangkan dari hasil penelitian, skor proses bisnis internal BSI ex BSM 2018-2020 sebesar 9-10% dapat disimpulkan termasuk kategori bank yang memiliki kinerja sangat baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan tingkat produktifitas karyawan dapat diukur dengan membandingkan antara total pendapatan pertahun dengan jumlah total karyawan pada tahun tersebut. Perhitungan tingkat produktifitas karyawan adalah sebagai berikut :

Produktifitas karyawan tahun 2018

Pendapatan Tahun 2018 : Rp. 32.258.524 (juta)

Target Pendapatan 2018 : Rp. 34.233.840 (juta)

Jumlah Karyawan 2018 : 350.000 orang

Produktifitas karyawan tahun 2019

Pendapatan Tahun 2019	: Rp. 37.293.734 (juta)
Target Pendapatan 2019	: Rp. 38.233.847 (juta)
Jumlah Karyawan 2019	: 320.000 orang

Produktifitas karyawan tahun 2020

Pendapatan Tahun 2020	: Rp. 87.321.117 (juta)
Target Pendapatan 2020	: Rp. 88.233.847 (juta)
Jumlah Karyawan 2020	: 340.000 orang

Berdasarkan mengacu pada daftar skor penilaian tingkat produktifitas karyawan adalah 86,2% pada tahun 2018 dan 97,5% pada tahun 2019 dan tahun 2020 sebanyak maka skor yang dimiliki sebesar 98,2%.

Berdasarkan total skor secara keseluruhan yang diperoleh BSI ex BSM berdasarkan *Balanced Scorecard* adalah 68,5% tahun 2020 dapat dikategorikan dalam kriteria cukup baik. Dengan kategori tersebut pada periode yang akan datang perlu mempertahankan aspek yang sudah baik dan meningkatkan aspek lain yang belum optimal. Skor cukup pada tingkat kinerja BSI ex BSM diperoleh dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mencapai skor 16,7% dari skor maksimal 20%, perspektif proses bisnis internal yang mencapai skor 10% dari skor maksimal 10%, dan perspektif pelanggan yang mencapai skor 5,6% dari skor maksimal 10%. Sedangkan dari perspektif keuangan memperoleh skor sebesar 35%.

Strategi Initiatives* dan *Key Performance* Berdasarkan *Lag* dan *Lead Perspective

Konsep dari *Leading* dan *Lagging indikator* mengembangkan pengukuran kinerja yang objektif, tetapi menyesuaikan pengukuran *Lead* dan *Lag indikator*. Secara umum, *Leading indikator* memberikan gambaran tentang peringatan atau peramalan yang akan terjadi kedepannya dan *Lagging indikator* akan mengevaluasi kinerja setelah aktivitas.

a. *Prioritas Indikator Lag*

Berdasarkan hasil perbandingan pembobotan global KPI lag maka berdasarkan hasil penilaian empat perspektif BSC maka strategi yang diperlukan antara lain:

1. BSI ex BSM harus meningkatkan pendapatan agar profitabilitas semakin meningkat yang nantinya akan mempengaruhi kondisi keuangan BSI ex BSM.
2. Melakukan efisiensi biaya operasional sehingga beban keuangan tidak tinggi sehingga dapat meningkatkan laba.
3. Menurunkan biaya pengelolaan SDM dengan melakukan efisiensi biaya dalam semua aspek kegiatan bank sehingga alokasi biaya bisa optimal efisiensinya.
4. Pemasaran produk BSI ex BSM dikembangkan di masyarakat dengan cara marketing yaitu cara sosialisasi, edukasi, bimbingan dan *doorprize*/hadiah dengan media seperti brosur, sales kit, *telemarketing* dan *personal selling* yang nantinya akan meningkatkan pendapatan BSI ex BSM.
5. Berdasarkan nilai ROA dari aspek earning ability sebaiknya pihak BSI ex BSM lebih meningkatkan kinerjanya dalam mengontrol pengalokasian dana dan aset dalam menghasilkan laba, agar kinerjanya berjalan dengan baik. Begitu juga dengan aspek strategic manajemen, sebaiknya pihak manajemen bank lebih mengontrol biaya yang digunakan untuk kegiatan usahanya

b. Prioritas *Indikator Lead*

Berdasarkan hasil perbandingan pembobotan global KPI lead BSI ex BSM perlu menurunkan biaya pengelolaan SDM, meningkatkan produktivitas karyawan, melakukan ekspansi usaha untuk mewujudkan tujuan jangka pendek perusahaan dalam hal efisiensi biaya dalam meningkatkan pendapatan.

E. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan hal-hal sebagai berikut 1) Kinerja BSI ex BSM apabila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari perspektif keuangan BSi ex BSM dikategorikan kinerja kurang baik. Perspektif pelanggan dengan retensi pelanggan dikategorikan bank yang berkinerja cukup baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal dengan rasio proses operasi skor maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 10%. Kinerja BSI ex BSM diukur dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan produktifitas karyawan. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BSI ex BSM dikategorikan sebagai bank dengan kinerja yang baik; 2) Strategi yang dapat dilakukan dengan *Leading* dan *Lagging indikator* yaitu meningkatkan pendapatan, efisiensi biaya, menurunkan biaya SDM, meningkatkan produktivitas dan peningkatan laba.

Saran yang dapat diajukan antara lain BSI ex BSM perlu meningkatkan kinerja keuangan, dengan melakukan evaluasi dan perencanaan serta klaim dari pelanggan sehingga nantinya diharapkan kinerja keuangan pada BSI ex BSM bisa berjalan dengan baik. Adanya rancangan atau target anggaran biaya dan pendapatan, hal ini dibutuhkan untuk mengukur tingkat penurunan atau kenaikan biaya operasional perusahaan. Perlunya dilakukan penelitian lanjutan dengan menambah banyaknya responden serta unit analisis sebagai perbandingan untuk mengetahui kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Bank Mandiri Syariah, <https://www.mandirisyariah.co.id/tentang-kami/companyreport/laporan-keuangan/laporan-triwulan>, Diakses pada tanggal 12 Agustus 2020

<https://finansial.bisnis.com/read/20210130/231/1350096/laba-mandiri-syariah-sepanjang-2020-capai-rp143-triliun>, Tanggal Akses 13 Juli 2018

Ilyasin, Mukhammad dan Zamroni Zamroni. 2015. *Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education*. *Dinamika Jurnal* Volume 2 No.1

Kaplan, Robert S. and D.P Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa: Peter R, Yosi Pasla. Jakarta. Erlangga. Hal.121

Luis, Suwardi. 2010. *Step by Step in Cascading Balanced*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Hal.111

Muhdlori. 2011. *Analisis Kinerja BSC Rumah Sakit PTPN X*. Tesis. Universitas Jember

Mulyadi, 2011. *Akuntansi Biaya*. Jakarta; Airlangga