

Balanced Scorecard: Analisis Kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk

Ma'rifatul Husniyah¹, Ade Ilham Ilahi², Lidiya Merti Putri³, John Suprihanto⁴
Universitas Gadjah Mada ^{1,2,3,4}, Jl. Sosio Humaniora No. 1 Yogyakarta, 55281, Indonesia

✉ Corresponding Author:

Nama Penulis: Ma'rifatul Husniyah

E-mail: marifatulhusniyah@mail.ugm.ac.id

| *Submit 29 November 2022 | Diterima 30 Juni 2023 | Terbit 24 Juli 2023* |

Abstract

Purpose: *This study compares the performance of PT Bank Syariah Indonesia using the balanced scorecard approach in the period before and after the merger.*

Method: *Qualitative method with research data from annual reports for the 2020-2021 period, namely the period before and after the merger of Bank Syariah Indonesia.*

Results: *The results showed that from a financial perspective, after experiencing a merger, the combined ROE ratio of the three Islamic banks was getting better and included healthy qualifications because it was close to 15%. From a Customer perspective, customer profitability increased quite well supported by customer growth due to migration from the predecessor bank to the merged bank and new customer growth. Growth and learning perspective, the merged company experienced operating efficiency due to the synergy of the merger, and caused the calculation of employee productivity as measured by company revenue to increase. Internal business process perspective, The form of innovation is in the form of establishing several business unit networks that can facilitate services.*

Implications: *This research provides a deeper look into performance measurement using data from the company's published annual reports.*

Novelty: *This study focuses on the use of ratios from financial reports and company annual reports to measure each perspective in the balanced scorecard. Previous balanced scorecard studies used survey methods to obtain information related to growth and learning perspectives, as well as customer perspectives and internal business process perspectives, while this study uses data from only financial reports and company annual reports.*

Keywords: *financial perspective; customer perspective; employee productivity and employee training perspective; internal business process perspective*

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini membandingkan kinerja PT Bank Syariah Indonesia menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada periode sebelum dan setelah merger.

Metode: Metode kualitatif dengan data penelitian dari laporan tahunan periode tahun 2020-2021 yaitu periode sebelum dan setelah merger Bank Syariah Indonesia.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari Perspektif keuangan, setelah mengalami merger, rasio ROE gabungan ketiga bank syariah tersebut semakin baik dan termasuk kualifikasi sehat karena mendekati 15%. Perspektif nasabah, profitabilitas yang diperoleh dari nasabah meningkat cukup baik didukung oleh

pertumbuhan nasabah akibat migrasi dari bank pendahulu ke bank hasil merger dan pertumbuhan nasabah baru. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan hasil merger mengalami efisiensi operasi karena sinergi merger tersebut dan menyebabkan perhitungan produktivitas karyawan yang diukur dengan pendapatan perusahaan meningkat. Perspektif proses bisnis internal, bentuk inovasi tersebut berupa mendirikan beberapa jaringan unit bisnis yang bisa mempermudah pelayanan

Implikasi: Penelitian ini memberi gambaran lebih dalam untuk pengukuran kinerja menggunakan data dari laporan tahunan perusahaan yang terpublikasi.

Kebaruan: Penelitian *balance scorecard* sebelumnya menggunakan metode survei untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif nasabah dan perspektif proses bisnis internal, sedangkan pada penelitian ini menggunakan data dari hanya dari laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan.

Kata kunci: perspektif keuangan; perspektif nasabah; perspektif produktivitas karyawan dan pelatihan karyawan; perspektif proses bisnis internal

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja menjadi faktor penting untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan oleh para stakeholder, khususnya Investor dan kreditor (Sandra, 2018). Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada aspek keuangan dengan pandangan bahwa perkembangan indikator keuangan seperti tingkat profitabilitas menggambarkan perkembangan aktivitas bisnis perusahaan (Wardana and Nurita, 2022). Kondisi keuangan saat ini cenderung dianggap menjadi faktor penentu kesehatan dan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Kinerja keuangan tersebut hanya mencerminkan hasil kegiatan masa lalu perusahaan dan cenderung menjadi *lagging indicators* dalam pertimbangan keputusan (Thompson, et.al., 2021).

Berfokus pada aspek keuangan dalam menilai kinerja dapat menyesatkan (Sandra, 2018). Sebagai solusi, pengukuran kinerja strategis untuk memprediksi prospek bisnis perusahaan lebih dapat diandalkan karena menunjukkan keunggulan kompetitif dan daya saing perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. *Balanced scorecard* menjadi salah satu pendekatan yang paling populer dalam mengukur kinerja strategis dan keuangan karena menggunakan empat perspektif dalam pengukuran kinerja, diantaranya keuangan, pelanggan, proses internal, dan organisasi perusahaan (Thompson, et.al., 2021).

Perbandingan kinerja antar perusahaan juga dapat berbeda tergantung prinsip yang dijalkannya. Sebagai contoh lembaga keuangan konvensional dan lembaga keuangan syariah, meskipun sama-sama lembaga keuangan namun prinsip yang mendasarinya berbeda. Oleh karena itu diperlukan alat ukur kinerja yang berbeda juga. Salah satu kelebihan *balanced scorecard* dalam sistem

pengukuran kinerja yaitu dapat disesuaikan berdasarkan model bisnis perusahaan, bahkan *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja lembaga zakat (Nugroho and Wahyuni, 2019), organisasi sektor publik (Nawirah, 2014), dan perguruan tinggi (Adam, 2012).

Salah satu aksi korporasi bank syariah yang menarik perhatian masyarakat Indonesia adalah merger tiga bank syariah milik BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM) anak perusahaan Mandiri, BNI Syariah (BNIS) anak perusahaan BNI dan BRI Syariah (BRIS) anak perusahaan BRI menjadi satu entitas, yaitu PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) yang resmi terlaksana pada tanggal 1 Februari 2021. Setelah merger, BSI masuk kategori BUKU 3 dengan modal inti Rp23,2 Triliun dan berada pada peringkat 7 nasional Bank Umum di Indonesia dengan total aset Rp265,3 Triliun (Laporan Keuangan BSI, 2021). Urgensi dilakukannya merger ini agar perbankan syariah tidak kalah bersaing dengan bank konvensional dalam pelayanan kepada masyarakat sehingga potensi pasar syariah di Indonesia yang masih sangat besar dapat dimanfaatkan.

Berdasarkan perspektif keuangan, kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk setelah merger mengalami perbaikan dengan dibuktikan dengan profitabilitas mengalami peningkatan setelah melakukan merger (Hamzah and Natsir, 2022), rasio NPM dan ROE bank setelah merger menunjukkan rasio yang lebih tinggi dibandingkan bank sebelum merger (Wardana and Nurita, 2022), *Return On Asset* (ROA) setelah merger berubah signifikan dan membaik artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profit dari aset yang dimiliki semakin baik (Yunistiyani and Harto, 2022). Hal tersebut sejalan dengan kualitas pembiayaan yang semakin membaik dengan adanya perbaikan kemampuan menyalurkan pembiayaan semakin baik dan memiliki target pasar yang jelas pada masing-masing segmen pembiayaan, terutama konsumen dan *Small Medium Enterprise* (SME). Meskipun kinerja setelah merger menjadi lebih baik berdasarkan perspektif keuangan, perlu untuk dilakukan kembali penilaian kinerja berdasarkan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja strategis untuk melihat prospek PT Bank Syariah Indonesia Tbk kedepannya dari berbagai perspektif.

Penelitian terkait penilaian kinerja suatu perusahaan menggunakan *balanced scorecard* telah dilakukan oleh beberapa peneliti menggunakan empat perspektif. Penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* diantaranya dilakukan oleh (Pandaleke et al., 2021) dan (Funam Islamidina and Epi Fitriah, 2022). Keduanya menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* secara keseluruhan, dimulai dari menganalisis aspek keuangan, aspek pelanggan, proses bisnis dan internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan untuk menilai kinerja manajemen. Penggunaan empat perspektif *balanced scorecard* berdasarkan penelitian terdahulu dianggap lebih baik untuk menilai kinerja manajemen dibanding hanya menggunakan perspektif keuangan.

Penggunaan *balanced scorecard* dalam evaluasi kinerja perbankan dan perbankan syariah bukanlah merupakan hal yang baru. Dapat dilihat dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Putri and Hasanah, 2014) yang menggunakan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi kinerja perbankan syariah di wilayah purwokerto, selain itu juga terdapat penelitian lain yang sejenis yaitu penelitian (Suta, 2016) di Bank Pembangunan Daerah Bali, (Arumbarkah, 2019) di Bank BRI Kanwil Makassar, Subianto dan Andri (2019) di Bank Sumselbabel Capem Muara Beliti, dan Pandaleke, et. al (2021) di Bank Sultgo Cabang Ratahan. Semua penelitian tersebut menggunakan metode survei berupa kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang diberikan kepada karyawan dan nasabah Bank untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang merupakan bagian dari pengukuran *balanced scorecard*. Berdasarkan pertimbangan peneliti, metode survei untuk mengumpulkan data dalam mengukur kinerja tidak efisien karena membutuhkan waktu yang lama dan data yang diperoleh tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja manajemen secara umum.

Penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* pada umumnya menggunakan data primer berupa kuesioner dan data internal perusahaan. Namun dalam penelitian ini hanya menggunakan sumber data sekunder dari laporan tahunan yang dipublikasikan oleh perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian. Penggunaan data sekunder sebagai sumber data utama dipilih dengan pertimbangan bahwa data di laporan tahunan lebih mudah untuk diperoleh dan metode ini lebih mudah untuk diaplikasikan oleh pihak eksternal yang membutuhkan penilaian kinerja secara efisien dan komprehensif. Berdasarkan penelusuran terhadap penelitian terdahulu, ditemukan tidak lebih dari 10 untuk penelitian *balanced scorecard* yang hanya menggunakan data sekunder untuk perusahaan *go public* di Bursa Efek Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dari PT Bank Syariah Indonesia menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dengan perspektif stakeholder yang hanya memiliki akses terhadap laporan yang terpublikasi. Dengan menganalisis berdasarkan perspektif *balanced scorecard*, dapat disimpulkan apakah tindakan merger yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia sudah tepat untuk menumbuhkembangkan perekonomian islam di Indonesia melalui industri perbankan syariah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Metode kualitatif merupakan pemaparan hasil dengan mempertimbangkan deskripsi berdasarkan fakta yang terjadi dari data dan informasi yang dikumpulkan. Data yang diperoleh akan hitung menggunakan rasio untuk dideskripsikan dengan

tujuan penarikan kesimpulan. Objek penelitian ini yaitu Bank Syariah Indonesia. Dengan membandingkan kinerja pada 2 tahun terakhir yaitu periode sebelum dan setelah merger. Data yang digunakan diperoleh dari laporan tahunan perusahaan yang dipublikasikan di website perusahaan dan www.idx.co.id (website Bursa Efek Indonesia).

Pada penelitian ini, data disusun secara sistematis berdasarkan empat perspektif pada *balanced scorecard* (Keuangan, Konsumen, Internal Bisnis, Pertumbuhan dan Pembelajaran). Setiap perspektif dihitung melalui rasio dan dianalisis untuk menarik kesimpulan. Hal ini sesuai teknik analisis data dari Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2013) bahwa dalam menganalisis data kualitatif terbagi menjadi tahapan reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Berikut analisis yang digunakan dalam menyajikan data pada penelitian ini:

Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan metode dari penelitian wardana (2022) diantaranya Permodalan

Rasio yang digunakan dalam mengukur tentang penyediaan modal pada bank menggunakan perhitungan rasio CAR (Capital Adequacy Ratio). Berdasarkan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mematok minimal paling rendah 11% hingga 14% (dataindonesia.id, 2021). Semakin tinggi rasio CAR maka semakin kecil risiko bank tersebut.

$$CAR = \frac{\text{Modal Bank}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko}} \times 100\%$$

Aktiva Produktif

Analisis ini menganalisis untuk melihat seberapa kredit bank bermasalah dari keseluruhan kredit yang dimiliki dengan rasio Non-Performing Loan (NPL) atau Non-Performing Financing (NPF). Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 23/2/PBI/2021, bahwa standar minimum NPL atau NPF adalah kurang dari 5%.

$$NPL \text{ atau } NPF = \frac{\text{Total Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit yang Diberikan}} \times 100\%$$

Rentabilitas Ekonomi

Rentabilitas ekonomi melihat bank dalam menghasilkan laba dengan membandingkan modal yang dipergunakan (Riyanto, 2012). Return On Asset (ROA) menjadi pengukur yang cocok untuk melihat kemampuan bank dalam menghasilkan bank.

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Rata - Rata Total Aset}} \times 100\%$$

Rentabilitas Modal Saham

Rentabilitas modal saham melihat kemampuan bank dalam mengatur permodalannya dan mendapatkan keuntungannya untuk melakukan pembayaran dividennya. Pada penelitian ini mengukur dengan ROE (*Ratio on Equity*) membandingkan laba bersih yang dihasilkan dengan modal sendiri. Penelitian ini menggunakan kriteria berdasarkan Surat Edaran BI No.13/24/DPNP, apabila nilai ROE >15% maka nilai tersebut sehat untuk sebuah bank.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Rata - Rata Equity}} \times 100\%$$

Efisiensi

Untuk melihat seberapa besar kemampuan bank melakukan efisiensi pada operasionalnya maka dapat menggunakan rasio BOPO. Rasio ini membandingkan beban operasional yang dikeluarkan apakah sebanding dengan pendapatan operasional yang dihasilkan. Menurut peraturan Bank Indonesia tahun 2011, standar terbaik BOPO 92%.

$$BO/PO = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Likuiditas

Likuiditas sebagai salah satu rasio untuk melihat kemampuan perusahaan dalam memperhatikan kewajibannya. Pada penelitian ini akan melihat likuiditas bank dalam membayar kewajibannya. Pada bank akan mengandalkan deposit oleh deposan sebagai sumber likuiditasnya sehingga tepat untuk menghitung rasio financing deposit ratio. Dikutip dari bisnis.com (2021), secara aturan OJK maupun BI menetapkan untuk bank konvensional dengan nilai FDR 78%-92%, untuk bank syariah belum ada penetapan, namun penelitian ini menggunakan batasan yang dengan bank konvensional.

$$FDR = \frac{\text{Total Kredit yang Diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

Kinerja Perspektif Nasabah

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif nasabah atau pelanggan dalam penelitian ini menggunakan metode pengukuran yang digunakan oleh Stellata (2013) dengan objek yang hampir mirip yaitu industri perbankan.

Pangsa Pasar (*Market Share*)

Penguasaan pasar tempat bersaing suatu bisnis (*market share*) merupakan salah satu pengukuran pada perspektif pelanggan. Hal ini hampir sama pada semua jenis perusahaan. Semakin tinggi nilai *market share*, maka penguasaan pasar dianggap lebih baik. Total aset Bank Nasional dalam penelitian ini diperoleh dari publikasi OJK. *Market share* dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Total Aset Bank}}{\sum \text{Aset Bank Nasional}} \times 100\%$$

Profitabilitas Nasabah

Keuntungan yang diperoleh dari nasabah juga merupakan salah satu pengukuran pada perspektif nasabah. Semakin tinggi nilai laba usaha yang berasal dari nasabah semakin baik karena menunjukkan bahwa bank memperoleh laba dari menjalankan aktivitas bisnisnya secara normal. Profitabilitas dari nasabah dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Profitabilitas Nasabah} = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Total Pembiayaan Kepada Nasabah}} \times 100\%$$

Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini menggunakan metode pengukuran yang digunakan oleh Stellata (2013), diantaranya:

Tingkat Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan berguna untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan. Pertumbuhan produktivitas karyawan menunjukkan aspek pembelajaran yang baik dalam suatu perusahaan. Tingkat produktivitas karyawan dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tingkat Pelatihan Karyawan

Persentase karyawan yang terampil dapat menunjukkan kinerja manajemen dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Training karyawan merupakan bentuk investasi jangka panjang perusahaan. Presentasi pelatihan karyawan dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Presentase Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Karyawan yang ditraining}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maftuhah (2021). Penggunaan perspektif ini untuk mengidentifikasi kemungkinan dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemegang saham dan menilai keunggulan dari pelayanan terhadap nasabah, dalam penilaian perspektif ini menggunakan pengukuran operasi Bank diantaranya:

Network Growth Ratio (NGR)

Setelah melakukan pengukuran terkait perspektif keuangan, nasabah, pertumbuhan dan pembelajaran, PT Bank Syariah Indonesia dalam mengembangkan tujuan dan strategi dalam perusahaan untuk mengukur

perspektif Bisnis Internal. Perspektif ini memungkinkan manajemen mengetahui seberapa baik bisnis suatu perusahaan berjalan dengan baik dan apak produk dan jasa yang mereka hasilkan sesuai dengan harapan nasabah. Perhitungan *Network Growth Rasio* (NGR) menggunakan perbandingan antara jaringan unit kerja dengan perbandingan peningkatan atas jaringan unit. Adapun rumus NGR adalah sebagai berikut:

$$NGR = \frac{\text{Jumlah Unit Aktif}}{\text{Total Unit Mitra}}$$

Analisis dari hasil yang diperoleh dengan rasio ini yaitu, jika nilai NGR yang dihasilkan tinggi maka diketahui bahwa peningkatan jaringan pada unit kerja bagus.

Administrative Expense to Total Revenue (AETR)

Rasio AERT yaitu pengukuran terkait biaya administratif yang dikelola suatu bank dengan membandingkan total pendapatan yang diterima oleh bank pada periode waktu tertentu. Adapun tujuan dari rasio ini adalah untuk melihat bagaimana Bank Syariah Indonesia dalam mengelola biaya administrasinya dengan pendapatan yang diterimanya. Rumus AERT sebagai berikut:

$$AETR = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Tabel 1. Perbandingan Rasio Keuangan Bank Syariah Setelah Dan Sebelum Merger

Rasio	Sebelum Merger			Setelah Merger
	BNI	BSM	BRIS	BSI
CAR	21,40%	16,88%	19,04%	22,09%
NPL/NPF	1,35%	0,72%	1,77%	0,87%
ROA	1,33%	1,65%	0,81%	1,61%
ROE	9,97%	15,03%	5,03%	13,71%
BO/PO	84,06%	81,81%	91,01%	90,46%
LDR/FDR	68,80%	73,98%	80,99%	73,39%

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 1 menunjukkan Rasio CAR dari tiga bank syariah sebelum merger berada pada angka yang cukup relatif stabil dan setelah melakukan merger

mengalami peningkatan. Nilai CAR setelah merger bahkan lebih baik, yang menandakan bahwa semakin tinggi nilai CAR maka semakin kecil risiko bank syariah setelah melakukan merger. Pada rasio NPL atau NPF mematok dengan nilai minimal kurang dari 5%, bahkan bank syariah setelah melakukan merger semakin kecil nilai NPF nya hal ini menandakan bahwa setelah melakukan merger bank syariah semakin terhindar dari kredit bank bermasalah. Jika dibandingkan dari sebelum merger, BNI dan BRIS sebelum melakukan merger memiliki nilai diatas 1%. Pada rasio ROA, setelah mengalami merger bank syariah berada pada nilai yang paling tinggi dari ketiga bank sebelum melakukan merger. Jika dibandingkan dari sebelum merger, maka hal ini mengalami kenaikan dan bank syariah setelah melakukan merger semakin baik dalam menghasilkan labanya.

Tiga Bank Syariah sebelum melakukan merger, memiliki ROE yang sangat bervariasi dan memiliki perbedaan yang signifikan. Bank Syariah Mandiri memiliki ROE yang sangat tinggi diatas 10%, sedangkan kedua bank lainnya yaitu BNI Syariah dan BRI Syariah dibawah 10%. Namun setelah mengalami merger, rasio ROE gabungan ketiga bank syariah tersebut semakin baik dan termasuk kualifikasi sehat karena mendekati 15%. Rasio BOPO yang mengukur efisiensi bank dalam menggerakkan operasionalnya menunjukkan bahwa sebelum melakukan merger bank syariah yang menyentuh 90% hanya BRIS, namun setelah melakukan merger Bank Syariah cukup efisien dalam menggerakkan operasionalnya. Walaupun secara aturan rasio BOPO dikatakan baik 92%, tapi Bank Syariah setelah melakukan merger rasio BOPO memiliki nilai diatas 90%. Pada rasio FDR menjadi salah satu pengukur likuiditas untuk melihat kemampuan bank dalam membayar kewajibannya. Berdasarkan aturan OJK dan BI pada bank konvensional, standar terbaik untuk nilai FDR itu kisaran 78 - 92%. Namun dari tiga bank syariah yang ada, hanya BRIS yang mencapai nilai tersebut ketika belum melakukan merger. Setelah melakukan merger nilai FDR sebesar 73,79%. Jika diamati dari ketiga bank sebelum merger dan sebelum merger, nilai FDR masih cukup stabil walaupun belum memenuhi kriteria sesuai OJK dan BI pada bank konvensional.

Berdasarkan analisis dari perspektif keuangan, kinerja Bank Syariah Indonesia cukup stabil setelah mengalami merger dan menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga keuangan syariah terbesar di Indonesia. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putra (2022) bahwa merger memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan sebuah perusahaan.

Perspektif Nasabah

Tabel 2 menunjukkan, dari segi perspektif nasabah, *market share* bank sebelum dan setelah merger hampir sama, hal ini disebabkan karena aset ketiga bank yang digabungkan menjadi satu pada entitas setelah merger. Namun, profitabilitas yang diperoleh dari nasabah meningkat cukup baik, hal ini

menunjukkan bahwa dengan merger perusahaan sejenis, akan meningkatkan efisiensi bisnis. Efisiensi tersebut dapat timbul karena kurangnya biaya kompetisi dalam memperluas *market share* setelah merger, sehingga bank syariah dapat lebih fokus menjalankan bisnis utamanya. Pertumbuhan profitabilitas ini juga didukung oleh pertumbuhan nasabah akibat migrasi dari bank pendahulu ke bank hasil merger dan pertumbuhan nasabah baru (Azizah & Jannah, 2021; Mukherjee, 2022). Bank Syariah Indonesia sebagai bank hasil merger disambut positif oleh nasabah akibat peningkatan fasilitas yang dapat mereka gunakan.

Tabel 2. Perbandingan *Market Share* dan Profitabilitas Nasabah Sebelum dan Setelah Merger

	PERSPEKTIF NASABAH				
	Sebelum Merger				Setelah Merger
	BSM	BNIS	BRIS	Akumulasi	BSI
<i>Market Share</i>	1.38%	0.60%	0.63%	2.61%	2.62%
Profitabilitas dari Nasabah	1.79%	1.60%	0.66%	1.47%	1.86%

Sumber: Data diolah (2022)

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3 menunjukkan, dari segi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat jika produktivitas karyawan meningkat setelah merger, meskipun timbul banyak karyawan alih daya. Merger menyebabkan sinergi perusahaan yang sebelumnya terpisah, akibatnya perusahaan hasil merger mengalami efisiensi operasi karena sinergi tersebut dan menyebabkan perhitungan produktivitas karyawan yang diukur dengan pendapatan perusahaan meningkat (Putra & Sukendri, 2022).

Tabel 3. Perbandingan Produktivitas Karyawan dan Pelatihan Karyawan Sebelum dan Setelah Merger

	Sebelum Merger				Setelah Merger
	BSM	BNIS	BRIS	Rata-Rata	BSI
Produktivitas Karyawan (Rupiah)	704,550,932	553,306,727	374,723,413	551,290,275	690,504,653
Pelatihan Karyawan	100.00%	27.03%	516.62%	214.55%	1217.31%

Sumber: Data diolah (2022)

Budaya pelatihan karyawan antar perusahaan yang berbeda menyebabkan anomali dalam perhitungan ini, akibatnya karyawan terdahulu harus menyesuaikan dengan budaya perusahaan hasil merger, apalagi perusahaan tersebut mengalami perubahan manajemen serta kebijakan dalam mengatur budaya organisasinya (Lyssa'adah & Budiman, 2022). Bank Syariah Mandiri mewajibkan semua karyawan mengikuti berbagai pelatihan, Bank BNI Syariah hanya mewajibkan karyawannya memiliki Sertifikasi Manajemen Risiko sesuai regulasi Bank Indonesia untuk Bank dengan aset diatas Rp 10 triliun, sedangkan Bank BRI Syariah memiliki budaya rutin melaksanakan pelatihan, meskipun tidak semua karyawannya ikut, sehingga ada beberapa karyawan yang mengikuti semua pelatihan, ada yang hanya mengikuti beberapa pelatihan. Setelah merger, perhitungan diatas menunjukkan bahwa pola pelatihan karyawan milik Bank BRI Syariah menjadi budaya pelatihan yang diterapkan oleh entitas baru Bank Syariah Indonesia.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4. Perbandingan Unit Kerja yang Aktif dengan Rasio Network Growth Ratio

Komponen	Sebelum Merger (2020)			Setelah Merger (2021)
	BNIS	BSM	BRIS	BSI
Jumlah Unit Aktif	322	592	282	1.244
Total Unit Mitra	401	592	399	1.244
Jumlah NGR	80,30%	100,00%	70,68%	100,00%

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 4 menunjukkan, dari segi perspektif Proses Bisnis Internal, jumlah unit kerja yang aktif dari total jumlah unit mitra BSM (Bank Syariah Mandiri) pada tahun 2020 sebelum tahun merger semua unit mitranya aktif, diketahui jaringan BSM yang terperinci dalam annual report mendirikan Kantor Cabang (KC) sebanyak 129, Kantor Cabang Pembantu sebanyak (KCP) 129, Kantor Kas (KK) sebanyak 49. Untuk BNIS jumlah NGR sebesar 80% masih dikatakan bagus dilihat dari jaringan yang tersebar dari Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, dan Kantor Kas. Begitupun NGR pada BRIS sebesar 70% penyebaran jaringannya yang mana diketahui jaringan unit kerja BRIS di tahun 2020 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Setelah di merger menjadi satu dalam naungan BSI (Bank Syariah Indonesia) NGR yang diperoleh sangatlah baik dari jumlah unit kerja aktif sesuai dengan total unit kerja mitranya. Dari tingginya persentase masing - masing bank syariah sebelum merger merupakan bentuk salah satu inovasi yang dilakukan untuk terus menerus memenuhi kebutuhan nasabah, sehingga bentuk inovasi tersebut berupa mendirikan beberapa jaringan unit bisnis yang bisa mempermudah pelayanan.

Berdasarkan perhitungan tabel, persentase yang dihasilkan dari AETR dari BNIS, BSM, dan BRIS sebelum merger dalam kondisi bagus karena masing-masing dapat menghasilkan pendapatan dari tahun sebelumnya mengalami peningkatan, sehingga dapat dikatakan proses yang dilakukan masing-masing bank syariah ini efisien dan efektif. Setelah di merger di tahun pertama, antara beberapa bank syariah tersebut di tahun 2021 untuk total pendapatannya juga menghasilkan jumlah yang signifikan dengan jumlah AETR sebesar 29%.

Tabel 5. Perbandingan Unit Kerja dengan Rasio Administrative Expense to Total Revenue (AETR)

Komponen	Sebelum Merger (2020)			Setelah Merger (2021)
	BNIS	BSM	BRIS	BSI
Biaya Administrasi	602.445	1.358.689	669.684	3.970.211
Total Pendapatan	3.174.874	6.045.047	2.888.206	13.808.432
Jumlah AETR	19%	22%	23%	29%

Sumber: Data diolah (2022)

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis menggunakan perspektif *balanced scorecard*, diperoleh kesimpulan bahwa merger pada Bank Syariah Indonesia sudah tepat dari sisi kinerja keuangan maupun non-keuangan. Bank Syariah Indonesia memiliki kondisi keuangan yang lebih baik setelah merger. Terjadi peningkatan kinerja keuangan setelah merger didukung oleh penggabungan aset yang menyebabkan modal dan profitabilitas meningkat serta kredit macet yang turun jika dihitung berdasarkan total kredit yang beredar. Pengukuran kinerja dari segi non-keuangan mulai dari perspektif nasabah Bank Syariah Indonesia juga mengalami peningkatan kinerjanya setelah merger. Selanjutnya pengukuran kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dari sisi produktivitas karyawan dan pelatihan karyawan juga meningkat setelah merger. Selain itu, pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal juga menunjukkan kinerja yang meningkat setelah merger.

Penelitian ini memang berfokus hanya pada data laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan sebagai informasi dalam mengukur penilaian kinerja Bank Syariah Indonesia sebelum dan setelah merger, selain itu didukung dengan penggunaan perspektif *balanced scorecard*. Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan menggunakan data informasi eksternal selain laporan keuangan dan laporan tahunan maupun data pendukung lainnya. Atau juga dapat menggunakan perspektif lain selain *balanced scorecard* dalam menilai kinerja Bank Syariah Indonesia sebelum dan setelah merger. Sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambah wawasan keterbaruan

terhadap penilaian kinerja sebelum dan setelah merger dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, H. (2012). Internalisasi Akuntansi Manajemen Perspektif Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi. *El Muhasaba J. Akunt. E-J.* 1. <https://doi.org/10.18860/em.v1i1.1876>
- Arumbarkah, A.M. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pt. Bank Bri, Tbk Kanwil Makassar dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Bongaya J. Res. Manag. BJRM* 2, 26–36. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v2i1.106>
- Bisnis.com. (2021). Rasio Pembiayaan (FDR) Bank Syariah yang Ideal 98%. Diakses pada <https://finansial.bisnis.com/read/20140314/232/210856/rasio-pembiayaan-fdr-bank-syariah-yang-ideal-98>. Tanggal 24 November 2022
- DataIndonesia.id. (2021). Rasio CAR BRI Tertinggi Dibanding Bank BUMN Lain. Diakses pada <https://dataIndonesia.id/bursa-keuangan/detail/rasio-car-bri-tertinggi-di-banding-bank-bumn-lain>. Tanggal 24 november 2022.
- Funam Islamidina, Epi Fitriah. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *J. Ris. Akunt.* 25–32. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685>
- Hamzah, S.N.F., Natsir, U.D. (2022). Analisis Kinerja Keuangan Perbankan Syariah Indonesia Pra dan Pasca Merger Bank Syariah Indonesia.
- Nawirah, N. (2014). Penerapan Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balance Scorecard pada Organisasi Sektor Publik. *El Muhasaba J. Akunt.* 4. <https://doi.org/10.18860/em.v4i2.2455>
- Nugroho, A., Wahyuni, N. (2019). Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balance Scorecard dan Pemahaman Maqosid Syariah. *El Muhasaba J. Akunt.* 10, 90. <https://doi.org/10.18860/em.v10i1.5303>
- Pandaleke, R.B., Tinangon, J.J., Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada Pt. Bank Sultgo Cabang Ratahan.
- Putri, N.K., Hasanah, U. (2014). Evaluasi Kinerja Perbankan Dengan Perspektif Balanced Scorecard: Studi Pada Perbankan Syariah Di Wilayah Purwokerto 1.
- Sandra, J. (2018). Evaluasi Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi pada PT BNI (Persero), Tbk.). *Maj. Ilm. Bijak* 15, 52–67. <https://doi.org/10.31334/bijak.v15i1.132>
- Suta, I.W.P. (2016). Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Kantor Pusat Pt Bank Pembangunan Daerah Bali 12.
- Wardana, L.K., Nurita, C.D. (2022). Analisis Komparasi Kinerja Keuangan PT. Bank Syariah Indonesia Sebelum dan Setelah Merger. *Jati J. Akunt. Terap. Indones.* 5. <https://doi.org/10.18196/jati.v5i1.13668>
- Yunistiyani, V., Harto, P. (2022). Kinerja PT Bank Syariah Indonesia, Tbk setelah Merger: Apakah Lebih Baik? *Reviu Akunt. Dan Bisnis Indones.* 6, 67–84. <https://doi.org/10.18196/rabin.v6i2.15621>