

**PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
PERUSAHAAN: STUDI KASUS PADA PT BANK JABAR BANTEN SYARIAH**

Nina Andriana

Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

Tan Ming Kuang

Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

Verani Carolina

Mahasiswa Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

ABSTRACT

In the face of increasingly competitive business environment, requires the use of performance measurement methods that can assess overall company performance. In this case, the method can be used is the Balanced Scorecard. Knowledge and application of the Balanced Scorecard in Indonesia is still limited. It's also an obstacle for PT Bank Jabar Banten Sharia which hasn't applied the Balanced Scorecard. The purpose of this research is to develop the Balanced Scorecard model for PT Bank Jabar Banten Sharia. This research was conducted by analyzing data based on the theories related to the research problem. The research method used is descriptive analytical research method. From the analysis has been done, the authors develop a model of Balanced Scorecard for PT Bank Jabar Banten Sharia with financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective with the main strategy to increase revenue up to 150% and 5% of net margin in 2011 by expanding the market base.

Expansion of market base was achieved through improving the quality of the front office staff and the infrastructure, increasing the number of service points, the availability of Islamic products that match to the market needs, business process improvement services, increasing the synergy of Bank Jabar Banten Group, increased new products and services research, increased promotion, development of information technology, increasing employee satisfaction and professionalism, and increased supervision and obedience to cultural rules.

Keywords: Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective, and Main Strategy.

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis perbankan syariah kini dirasakan semakin kompetitif, untuk itu perusahaan perbankan syariah diharuskan untuk semakin efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan, perusahaan harus menggunakan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:19). Perusahaan perbankan syariah harus bekerja keras untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing dengan perusahaan perbankan syariah lainnya.

Pengukuran kinerja penting bagi suatu perusahaan untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien, sebagai alat bantu bagi manajemen perusahaan dalam proses pengambilan keputusan, dan juga untuk memperlihatkan kepada investor maupun pelanggan atau pihak-pihak yang berkepentingan bahwa perusahaan memiliki kredibilitas yang baik (Niven, 2003:3).

PT Bank Jabar Banten Syariah merupakan salah satu lembaga keuangan yang meliputi produk dan layanan berupa tabungan dan giro, deposito berjangka, pinjaman kredit dan layanan perbankan lainnya yang operasionalnya menggunakan sistem Syariah Islam. Namun sampai saat ini perusahaan belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan. Perusahaan masih terfokus pada tolok ukur keuangan yang bersifat jangka pendek dan belum terlalu fokus pada tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal maupun pembelajaran dan pertumbuhan. Keberhasilan yang dilihat dari kinerja keuangannya saja tidaklah memberikan gambaran menyeluruh mengenai kemampuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Penggunaan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja keuangan perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
2. Diabaikannya aspek pengukuran nonfinansial dan *intangibile asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal yang akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa mendatang.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran

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

Menghadapi kondisi demikian, PT Bank Jabar Banten Syariah harus lebih meningkatkan kinerja manajemennya di setiap bidang dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal yang dimiliki. Oleh karena itu PT Bank Jabar Banten Syariah memerlukan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan, karena (Kaplan dan Norton, 2000:2):

1. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.
2. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata, tapi juga memperlihatkan sejumlah ukuran yang terintegrasi sehingga dapat mengaitkan pelanggan saat ini, proses bisnis internal dan karyawan untuk pencapaian *profit* jangka panjang.
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja keuangan sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk menyusun model *Balanced Scorecard* untuk PT Bank Jabar Banten Syariah.

KERANGKA TEORITIS

Balanced Scorecard

Kaplan & Norton dalam bukunya *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action* yang diterjemahkan oleh Pasla (Pasla, 2000:16) mengemukakan bahwa:

“*Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja keuangan masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata”.

Balanced Scorecard menyediakan kerangka kerja yang komprehensif bagi para manajer untuk menterjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran-pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* memberikan tambahan pengukuran kinerja selain pengukuran tradisional yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja

dengan menambahkan tiga perspektif, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran (Pasla, 2000:22).

Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa depan. Selain itu, hal ini akan memungkinkan mereka mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan (Pasla, 2000:7).

Penerapan *Balanced Scorecard* memberikan manfaat sebagai berikut (Kaplan & Norton, 2000:11):

1. Menungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
2. Menjaga agar tidak timbul *myopic suboptimization* yang terjadi apabila hanya digunakan tolak ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menjembatani pengembangan dan formulasi strategi dengan persiapannya.
4. Menumbuhkan konsensus dan kerja sama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi lain baik secara vertikal maupun horizontal.
5. Mengkomunikasikan strategi-strategi terbaru pada seluruh karyawan dan kemudian menyelaraskan tujuan-tujuan departemen, tim, dan individu guna mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan strategi.
6. Memberikan sarana penilaian yang lebih baik atas kemampuan manajerial, usaha-usaha dan kualitas kepengurusan anggota organisasi.
7. Memberikan umpan balik bagi perbaikan strategi.

Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Dalam konsep *Balanced Scorecard* perspektif keuangan tetap mendapat perhatian, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan keuangan digunakan sebagai fokus pada indikator dan tujuan dalam semua *scorecard* pada perspektif lain. Sasaran keuangan yang bisa sangat berbeda pada tiap-tiap tahapan serta kehidupan bisnis. Menurut

Kaplan dan Norton (1996:41) terdapat tiga tahapan yang menjadi sasaran perspektif keuangan:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Perusahaan mempunyai produk atau jasa dengan pertumbuhan potensial yang penting. Tujuan strategisnya adalah meningkatkan penjualan. Sumber daya perusahaan difokuskan pada pengembangan produk sehingga arus kas negatif dan ROI rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berbeda pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan revenue atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

2. Beratahan (*Sustain*)

Suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila memungkinkan. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan operasi, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini, perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan.

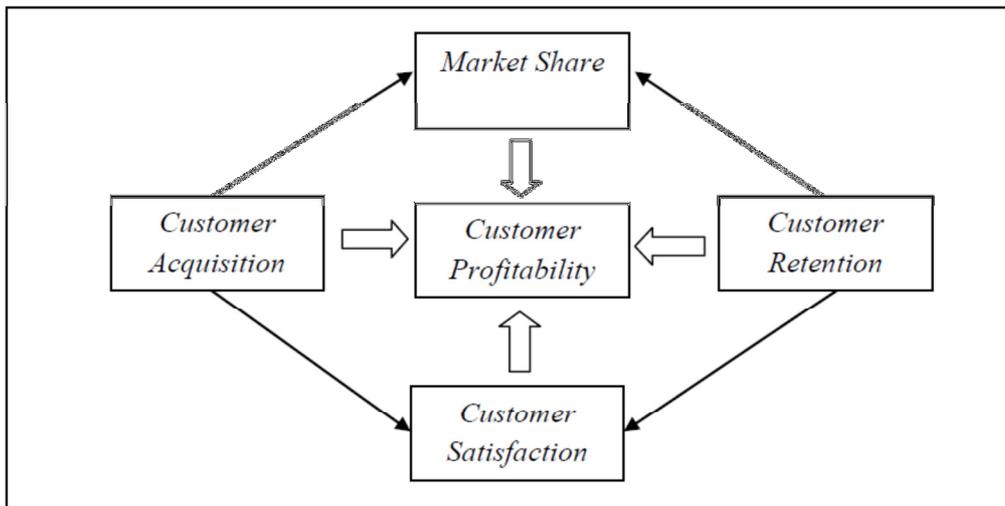
3. Panen (*Harvest*)

Suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) atau memperoleh hasil dari investasi yang dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja yang kedua dari *Balanced Scorecard* adalah pelanggan. Dalam era globalisasi, kinerja ini dianggap penting karena mengingat semakin ketatnya persaingan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Sebelum tolok ukur kinerja ditetapkan, Kaplan dan Norton menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu segmen para calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih fokus.

Gambar 1 Hubungan Kausal Inti Pengukuran Konsumen



Sumber: *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard* (Robert S. Kaplan, David P. Norton. 2000:68)

Dalam menentukan indikator pada perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* membaginya dalam lima inti pengukuran (*core measurement*), yaitu:

1. Pangsa pasar (*market share*) yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
2. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*) yang mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
3. Tingkat perolehan para pelanggan baru (*customer acquisition*) yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
4. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk terhadap pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini pihak manajemen mengidentifikasi proses-proses penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Fokus pada perspektif proses bisnis internal adalah mencapai kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian pada sasaran keuangan.

1. Proses inovasi

Proses ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk baru. Hal ini bisa dilakukan dengan melakukan riset pasar, sehingga dapat diketahui kebutuhan konsumen.

2. Proses operasi

Proses ini mencerminkan aktivitas atau pun operasi yang dilakukan perusahaan, dimulai dari penerimaan order dari konsumen sampai dengan mengantarkan produk atau pun jasa tersebut ke konsumen. Pada proses ini pula dilakukan proses pengukuran kinerja organisasi, seperti penurunan biaya produksi, kelengkapan operasi dan lainnya. Secara garis besar proses operasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

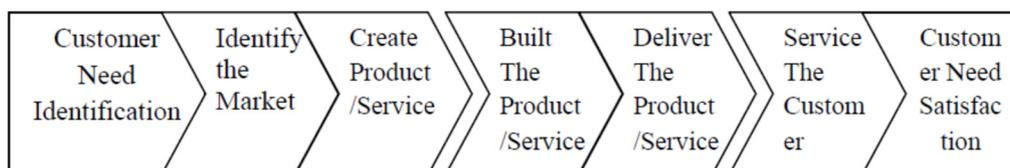
- a. Proses pembuatan produk/jasa Secara umum dalam pembuatan produk ini ditekankan tiga faktor penting yaitu kualitas, biaya dan waktu.
- b. Proses penghantaran atau disebut penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang biasa disebut dengan *proses marketing*.

3. Proses layanan purna jual Pada tahap ini perusahaan berusaha memberikan manfaat tambahan kepada konsumen yang telah membeli produk atau jasa dari perusahaan. Proses ini mencakup:

- a. Kegiatan perbaikan dan garansi
- b. Proses pembayaran (tunai, kredit atau potongan harga)
- c. Perlakuan terhadap barang yang dikembalikan (*refund*), dan cacat produk yang terjadi.

Hal-hal yang berhubungan erat dengan pencapaian tingkat kepuasan pelanggan diterangkan dalam Model generik Rantai Nilai di bawah ini:

Gambar 2 Model Generik Rantai Nilai



Sumber: *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard* (Robert S. Kaplan, David P. Norton. 2000:112)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif

keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga kategori yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Kemampuan pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh agregat akibat adanya peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan.

2. Kemampuan sistem informasi

Karyawan pada tingkat operasional membutuhkan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat maupun informasi yang berfungsi sebagai umpan balik.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab akibat merupakan komponen penting dalam *performance measurement model* karena hubungan sebab akibat dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang akan tercapai, dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi dan komunikasi yang efektif.

***Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen**

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan nonfinansial. Banyak diantaranya menggunakan ukuran nonfinansial hanya untuk beberapa perbaikan lokal, pada operasi lini depan dan yang langsung berhadapan dengan pelanggan. Ukuran finansial agregat digunakan oleh para manajer senior seolah-olah semua ukuran ini mampu menjelaskan hasil operasi yang dilaksanakan oleh para pekerja tingkat rendah dan menengah. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek.

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka, para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini

diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil, apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu, dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Kaplan dan Norton, 2000:9):

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersamasama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara ekonomis melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Balanced Scorecard akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Bila sasaran untuk ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sudah ditetapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang untuk mencapai tujuan yang penuh dengan terobosan.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri.

Kaplan dan Atkinson memberi pendapat bahwa keempat perspektif dari *Balanced Scorecard* sebaiknya dipertimbangkan sebagai kerangka acuan dasar, bukan sebagai suatu keharusan. Tidak ada teori matematis yang menyatakan bahwa keempat perspektif diatas menjadi hal yang penting dan mencukupi untuk mengukur kinerja perusahaan. Menurut Kaplan dan Atkinson (1998:378-379): “*Companies rarely use fewer than four perspective, but depending on industry circumstances and a business unit’s strategy, one or more additional perspective may be needed*”

Dapat disimpulkan bahwa perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat ditambahkan dan disesuaikan dengan kebutuhan atau jenis industri perusahaan. Namun, harus diingat, bahwa penambahan perspektif harus diimbangi dengan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi perusahaan. Penambahan perspektif dapat menambah tingkat kesulitan yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam penerapan *Balanced Scorecard* miliknya.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data sehubungan dengan masalah yang akan diteliti sehingga diperoleh gambaran mengenai keadaan yang sebenarnya atas objek yang diteliti. Data yang dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis berdasarkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian lebih lanjut, hasil analisis tersebut akan dijadikan dasar untuk menarik kesimpulan dan memberikan saran atau rekomendasi yang diperlukan bagi perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

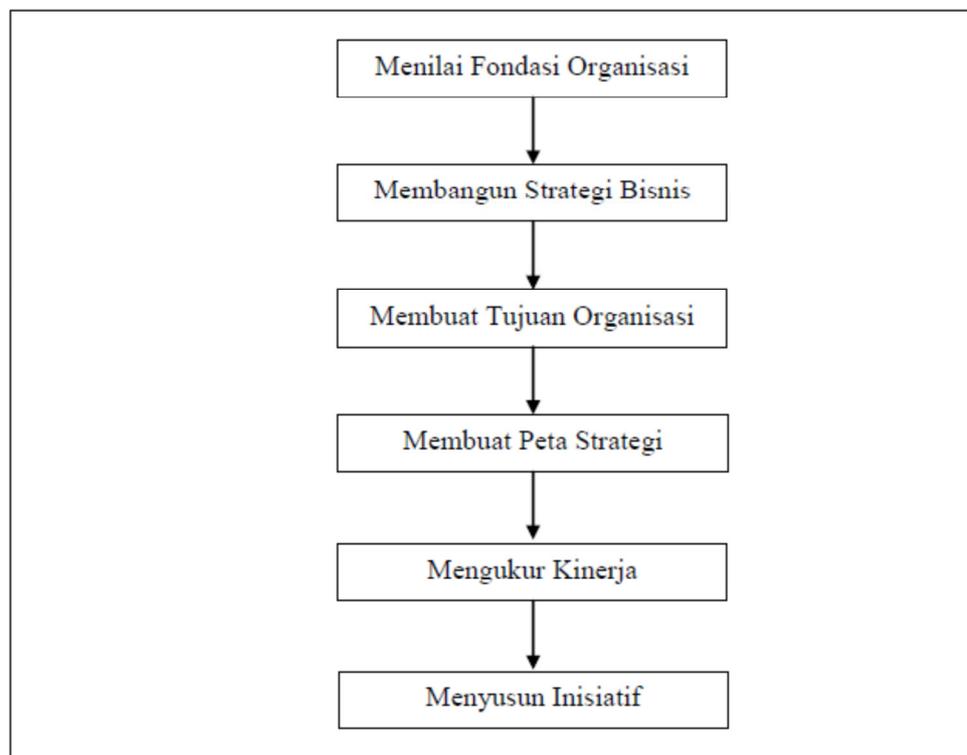
Teknik penelitian yang dilakukan dalam upaya memperoleh data mengenai masalah yang diteliti, yaitu:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu meninjau secara langsung ke perusahaan yang diteliti untuk memperoleh data primer. Data Primer, yaitu data yang diperoleh melalui penelitian lapangan seperti pengambilan data langsung dari objek penelitian. Dalam peninjauan ini, kegiatan yang dilakukan meliputi Pengenalan aktivitas perusahaan dan pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa:
 - a. Wawancara
 - b. Observasi
 - c. Dokumentasi

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu dengan cara membaca dan mempelajari buku literatur, referensi, juga bahan-bahan yang penulis peroleh selama perkuliahan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yang dapat digunakan sebagai teori dasar dan pedoman yang dapat dipertanggungjawabkan dalam pembahasan masalah.

Dalam penyusunan model *Balanced Scorecard* ini dibutuhkan langkah-langkah penyusunan agar data yang diperlukan dapat diperoleh. Langkah-langkah penyusunan model *Balanced Scorecard* pada penelitian ini digambarkan oleh gambar berikut ini:

Gambar 3 Skema Langkah-Langkah Penelitian



PEMBAHASAN

Penyusunan Model *Balanced Scorecard* untuk PT Bank Jabar Banten Syariah

Langkah 1 Menilai Fondasi Organisasi

Dalam tahap awal penyusunan *Balanced Scorecard* haruslah dibentuk tim kerja yang dipimpin oleh Pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam perusahaan sehingga seluruh bagian dalam perusahaan terwakili. Proses selanjutnya dari penyusunan *Balanced*

Scorecard ini adalah mengevaluasi visi dan misi, apakah masih akan dipertahankan atau dilakukan perubahan sesuai dengan situasi kompetisi terkini dan hasil analisis terhadap visi dan misi perusahaan.

Mengingat Visi PT Bank Jabar Banten Syariah merupakan amanat dari pemegang saham, maka tidak dilakukan perubahan apapun:

“Menjadi Bank Syariah Regional berstandar Internasional, amanah dan profesional dalam menggerakkan ekonomi masyarakat”.

Namun untuk misi PT Bank Jabar Banten Syariah dilakukan perubahan mendasar sehingga menjadi:

1. Memberikan nilai yang kompetitif bagi *stakeholders* (pemegang saham, nasabah, karyawan dan masyarakat).
2. Memahami dan menyediakan beragam kebutuhan perbankan syariah yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.
3. Memberikan kualitas pelayanan yang cepat, ramah dan profesional.

Langkah 2 Membangun Strategi Bisnis

Langkah selanjutnya adalah penentuan strategi yang akan digunakan oleh PT Bank Jabar Banten Syariah dalam menjalankan usahanya. Proses terbaik dalam menentukan strategi yang akan digunakan harus didahului dengan analisis SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, and threats*). Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Tabel 1 Analisis SWOT Indikator Finansial Faktor Internal

| No. | Uraian | Analisis SWOT (Internal) | |
|-----|----------|---|--|
| | | Kekuatan | Kelemahan |
| 1. | Giro | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak dikenakan biaya administrasi. 2. Pelayanan yang ramah dan relatif cepat. 3. Saldo minimum relatif rendah. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada jasa giro/imbal hasil. 2. Belum dapat mengikuti proses kliring secara <i>intercity</i>. 3. Tidak terdapat fasilitas cerukan. 4. Belum dapat ditarik secara online antar KC-KCP Konvensional/Syariah. 5. Lokasi KCPS yang berada di luar lokasi induk belum dapat mengikuti kliring. |
| 2. | Tabungan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya administrasi ATM yang lebih murah dari bank syariah lainnya. 2. Bagi hasil yang diberikan kepada nasabah Mudharabah kompetitif. 3. Fasilitas ATM Bank Jabar Banten yang bisa diakses oleh jaringan ATM Bersama dan Prima | <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada kebijakan untuk pemberian bonus pada tabungan wadiah. 2. Fitur produk yang masih sangat konservatif bagi nasabah. 3. Transaksi online antar KCP konvensional/syariah belum optimal. Pengenaan <i>charge</i> kepada pemegang ATM yang bertransaksi di ATM bank lain. |

| | | | |
|----|--------------------|---|--|
| | | <p>BCA.</p> <p>4. Untuk tabungan yang tidak memiliki kartu ATM tidak dikenakan biaya administrasi.</p> | |
| 3. | Simpanan Berjangka | <p>1. Tidak dikenakan penalti untuk pencairan diluar jangka waktu yang diperjanjikan.</p> <p>2. Nisbah yang kompetitif.</p> | <p>1. Diversifikasi produk dan penambahan fitur yang masih terbatas.</p> |
| 4. | Kredit Modal Kerja | <p>1. Nisbah bagi hasil kompetitif.</p> <p>2. Pola bagi hasil yang menarik bagi nasabah dan dinilai lebih adil.</p> | <p>1. Standarisasi analisa belum seragam terutama untuk plafond tertentu.</p> <p>2. Sebagian besar lembaga penjamin pembiayaan yang sudah bekerjasama tidak dapat mencover pembiayaan sektor ekonomi tertentu.</p> |
| 5. | Kredit Investasi | <p>1. Margin Kompetitif.</p> <p>2. Jangka waktu fleksibel.</p> | <p>1. Biaya administrasi cukup tinggi.</p> <p>2. Tarif premi asuransi pembiayaan yang ditanggung oleh bank cukup tinggi</p> |
| | | | <p>3. Sebagian besar lembaga penjamin pembiayaan tidak dapat mencover pembiayaan sektor ekonomi tertentu.</p> |
| 6. | Kredit Konsumsi | <p>1. Margin keuntungan yang ditawarkan masih cukup bersaing.</p> <p>2. Jangka waktu fleksibel.</p> | <p>1. Diversifikasi produk masih terbatas.</p> <p>2. Persyaratan yang masih relatif menyulitkan/memberatkan nasabah.</p> |

| | | | |
|----|--------------|---------------------------------|--|
| 7. | Kredit Mikro | 1. Nisbah bagi hasil kompetitif | 1. Persyaratan agunan masih dirasa berat oleh sektor UMKM. 2. Sebagian besar lembaga penjamin pembiayaan tidak dapat mencover pembiayaan sektor ekonomi tertentu. |
| 8. | Kredit KPR | | 1. Marjin tidak kompetitif. 2. Jangka waktu lebih pendek. |

Tabel 2 Analisis SWOT Indikator Finansial Faktor Eksternal

| No. | Uraian | Analisis SWOT (Eksternal) | |
|-----|----------|---|---|
| | | Peluang | Hambatan |
| 1. | Giro | 1. Masih ada potensi nasabah di Bandung dan Jabar baik korporasi maupun perseorangan. 2. Dukungan dari Lembaga/Asosiasi profesi setempat yang cukup baik | 1. Adanya pemberian jasa Giro dari bank pesaing. 2. Banyak kompetitor yang memiliki produk dengan fitur-fitur yang variatif. |
| 2. | Tabungan | 1. Segmentasi pasar di level instansi pendidikan masih cukup besar. 2. Kerjasama dengan instansi/korporasi dalam pengelolaan tabungan gaji. | 1. Pengembangan dan modifikasi produk tabungan yang berbasis teknologi informasi. 2. Produk tabungan yang dimiliki bank lain lebih kaya fitur dan menarik serta dipromosikan dengan gencar melalui media-media informasi. 3. Memberikan nilai tambah kepada produk tabungan intern seperti hadiah yang menarik. |

| | | | |
|----|--------------------|---|---|
| 3. | Simpanan Berjangka | 1. Segmentasi pasar untuk kalangan profesional dan korporasi masih cukup besar. | 1. Bersaing dengan bank syariah yang nisbahnya lebih besar. 2. Fitur produk bank pesaing yang lebih variatif. |
| 4. | Kredit Modal Kerja | 1. Sektor UMKM masih cukup besar. | 1. Bank kompetitor tidak mensyaratkan agunan sampai dengan plafond Rp 500.000.000,- 2. Beberapa bank kompetitor tidak mensyaratkan agunan untuk kredit konstruksi/SPK yang bersumber dari APBD/APBN. 3. Kemudahan persyaratan dari bank kompetitor. |
| 5. | Kredit Konsumsi | 1. Pangsa pasar masih cukup terbuka. | 1. Fitur produk yang variatif dan persyaratan yang mudah dari bank kompetitor. |
| 6. | Kredit Mikro | 1. Pangsa pasar masih cukup terbuka. | 1. Kemudahan persyaratan dari bank kompetitor. |
| 7. | Kredit KPR | 1. Pangsa pasar masih cukup terbuka. | 1. Kemudahan persyaratan dari bank kompetitor. |

Tabel 3 Analisis SWOT Indikator Non Finansial Faktor Internal

| No. | Uraian | Analisis SWOT (Internal) | |
|-----|--------|---|---|
| | | Kekuatan | Kelemahan |
| 1. | SDM | 1. SDI rata-rata berpendidikan sarjana. 2. Memiliki pengetahuan dasar syariah yang memadai. 3. Memiliki sifat kekeluargaan dan keramahan sesuai dengan tuntutan perusahaan. | 1. Rotasi pegawai tidak terprogram secara berkala. 2. Diklat yang diikuti masih berbasis konvensional dan belum sesuai bidang kerja masing-masing. 3. SDI <i>outsourcing</i> tidak dibekali pengetahuan |

| | | | |
|----|-----------|---|---|
| | | <p>4. Melaksanakan diklat secara berjenjang dan berkelanjutan.</p> <p>5. Memiliki semangat yang tinggi untuk memajukan perbankan syariah.</p> | operasional perbankan syariah. |
| 2. | Teknologi | <p>1. Sistem yang dipergunakan sudah terintegrasi ke seluruh cabang sampai unit yang terkecil, KCP, kantor kas, dan payment point.</p> | <p>1. Sistem yang dipergunakan belum mengakomodir kebutuhan sistem syariah karena masih mengadopsi sistem konvensional. Otorisasi data yang ditampilkan di sistem tidak informatif untuk supervisor.</p> <p>2. Sistem sering mengalami <i>offline</i> pada saat jam operasional.</p> <p>3. Keterbatasan jaringan online.</p> <p>4. Teknologi kurang menunjang fitur-fitur produk yang ada dan terdapatnya akun-akun yang sulit untuk ditelusuri data historisnya.</p> <p>5. Banyaknya program yang tidak terintegrasi dengan sistem <i>Equation</i>.</p> <p>6. Belum adanya mesin EDC di <i>merchant-merchant</i> tertentu yang</p> |
| | | | dapat menunjang penghimpunan DPK. |

| | | | |
|----|----------------------|--|---|
| 3. | Sarana dan Prasarana | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki gedung yang representatif dan rata-rata cukup strategis. 2. Adanya kerja sama dengan Vendor Penyedia tenaga <i>outsourcing</i>. 3. Tersedia mesin-mesin ATM yang cukup banyak. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya pemeliharaan gedung dan kantor relatif tinggi. 2. Sarana parkir untuk nasabah sangat kurang. 3. Belum adanya mobil kas keliling untuk menunjang percepatan peraihan dana pihak ketiga. 4. Penempatan billboard kurang strategis dan media promosi masih terbatas. |
| 4. | Sistem dan Prosedur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Telah tersedia SOP yang mengakomodir implementasi produk. 2. Telah tersedia SOP Standar Pelayanan Nasabah. | <ol style="list-style-type: none"> 1. BPP masih belum sesuai dengan prinsip operasional bank syariah. 2. Tidak adanya keseragaman dalam analisa pembiayaan syariah untuk seluruh cabang. 3. Formulir dan kelengkapan transaksi tidak sederhana. |

Tabel 4 Analisis SWOT Indikator Non Finansial Faktor Eksternal

| No. | Uraian | Analisis SWOT (Eksternal) | |
|-----|------------------------------|--|--|
| | | Peluang | Hambatan |
| 1. | <i>Customer Relationship</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan jaringan melalui personal nasabah. 2. Masyarakat Jawa Barat mayoritas beragama Islam. 3. Masih banyaknya masyarakat yang menginginkan produk dan layanan perbankan syariah. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi antar nasabah tidak lancar. 2. Kurangnya pemahaman tentang produk perbankan syariah. 3. Sarana dan prasarana untuk sosialisasi tentang perbankan syariah belum optimal. 4. Pemahaman tentang Perbankan Syariah oleh |

| | | | |
|----|------------------|---|---|
| | | <p>4. Banyak masyarakat yang menyimpan dananya di lembaga keuangan nonbank.</p> <p>5. Adanya jaminan Keamanan dan Simpanan melalui Program Penjaminan Lembaga Simpanan.</p> | <p>masyarakat belum merata dan menyentuh seluruh lapisan masyarakat.</p> <p>5. Perubahan Paradigma dari paradigma bunga ke paradigma bagi hasil dan jual beli.</p> |
| 2. | Nasabah Korporat | <p>1. Adanya <i>Cross Selling</i> untuk pembiayaan dan DPK.</p> <p>2. Masih terbukanya pangsa pasar terutama untuk skim pembiayaan murabahah.</p> <p>3. Masih banyak pengusaha yang memiliki dana yang cukup besar menggunakan jasa bank lain atau jasa keuangan nonbank.</p> | <p>1. Belum tersedia fasilitas yang dibutuhkan oleh nasabah.</p> <p>2. Jangka waktu pembiayaan terbatas pada kisaran 1-10 hari. Legalitas agunan yang dimiliki masih belum <i>marketable</i>.</p> <p>3. Kemudahan bertransaksi dengan fasilitas teknologi informasi yang ada belum mengakomodir kebutuhan transaksi mereka.</p> |
| 3. | Nasabah Retail | <p>1. Pemberian pembiayaan kepada sektor UMKM pedagang pasar.</p> <p>2. Pengerahan dana dari sektor pendidikan, majelis taklim, ormas islam, biro perjalanan haji dan sektor informasi lainnya.</p> | <p>1. Akses dan persyaratan terutama dalam pemenuhan aspek agunan dan legalitas usaha.</p> <p>2. Kurangnya jaringan kantor untuk menjangkau sektor retail tersebut.</p> |

| | | | |
|----|--------------------------------------|---|--|
| 4. | Dukungan Masyarakat dan Pemda | 1. Dukungan dari masyarakat cukup besar. | 1. Pemahaman tentang Perbankan Syariah oleh masyarakat belum |
| | | 2. Dukungan dari Pemda yang memberikan perhatian terhadap perkembangan perbankan syariah sebagai alternatif investasi dana Pemda. | merata dan menyentuh seluruh lapisan masyarakat. 2. Kurangnya dukungan dari pemuka agama dalam mengarahkan umatnya untuk menggunakan jasa dan pelayanan bank syariah. |
| 5. | Daya Beli | 1. Khusus Kota Bandung tingkat konsumsi masyarakat masih cukup tinggi meskipun pergerakan agak melambat. 2. Proyeksi pertumbuhan yang positif dari beberapa sektor ekonomi seperti sektor industri pengolahan, sektor perdagangan, hotel dan restoran serta pertanian. | 1. Inflasi masih cukup tinggi yang menyebabkan menurunnya daya beli masyarakat. |
| 6. | Teknologi dan Infrastruktur setempat | 1. <i>Upgrading</i> sistem dan penambahan fitur-fitur produk yang dapat mengakomodir kebutuhan transaksi keuangan masyarakat. | 1. Keterbatasan dan ketersediaan dana untuk perubahan sistem secara integral. |

Langkah 3 Membuat Tujuan Organisasi

Berdasarkan Analisis SWOT yang telah dilakukan di atas, maka sasaran-sasaran strategis PT Bank Jabar Banten Syariah adalah:

1. Peningkatan pendapatan melalui perluasan basis pasar.

2. Peningkatan mutu pelayanan terutama dalam hal kualitas petugas *front office* dan infrastruktur.
3. Peningkatan jumlah titik layanan terutama di area berpotensi.
4. Tersedianya produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.
5. Pembenahan bisnis proses pelayanan.
6. Peningkatan sinergi Bank Jabar Banten Group.
7. Peningkatan riset produk dan layanan baru.
8. Peningkatan promosi *above* dan *below the line*.
9. Pengembangan teknologi informasi.
10. Peningkatan profesionalisme pegawai.
11. Peningkatan pengawasan dan budaya patuh pada aturan.

Dari sasaran strategis yang telah diuraikan maka rancangan *Balanced Scorecard* untuk PT Bank Jabar Banten Syariah secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 5 *Balanced Scorecard* PT Bank Jabar Banten Syariah

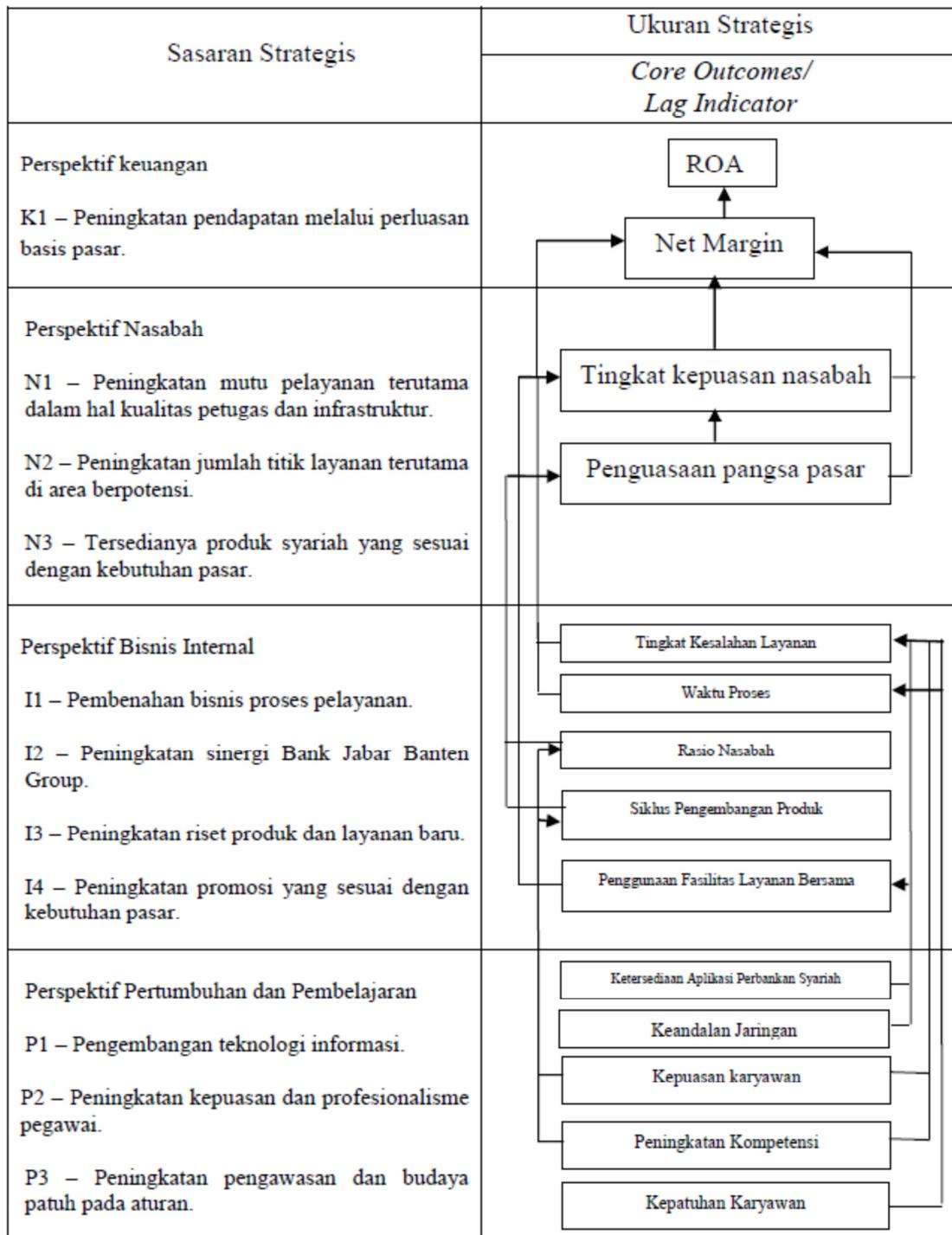
| Sasaran Strategis | Ukuran Strategis |
|--|---|
| | <i>Core Outcomes/ Lag Indicator</i> |
| <p>Perspektif keuangan</p> <p>K1 – Peningkatan pendapatan melalui perluasan basis pasar.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ROA • <i>Net Margin</i> |
| <p>Perspektif Nasabah</p> <p>N1 – Peningkatan mutu pelayanan terutama dalam hal kualitas petugas dan infrastruktur.</p> <p>N2 – Peningkatan jumlah titik layanan terutama di area berpotensi.</p> <p>N3 – Tersedianya produk syariah yang sesuai dengan kebutuhan pasar.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuasan nasabah • Penguasaan pangsa pasar |
| <p>Perspektif Bisnis Internal</p> <p>I1 – Pembenahan bisnis proses pelayanan.</p> <p>I2 – Peningkatan sinergi Bank Jabar Banten Group.</p> <p>I3 – Peningkatan riset produk dan layanan baru.</p> <p>I4 – Peningkatan promosi yang sesuai dengan kebutuhan pasar.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesalahan layanan • Waktu proses • Jumlah kantor/kantor cabang pembantu/ATM/EDC • Rasio jumlah nasabah suatu produk baru dibandingkan jumlah total nasabah • Siklus pengembangan produk |
| <p>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <p>P1 – Pengembangan teknologi informasi.</p> <p>P2 – Peningkatan kepuasan dan profesionalisme pegawai.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan aplikasi perbankan syariah mulai dari <i>front room</i> hingga <i>back room</i> • Tingkat kepuasan pegawai • Peningkatan kompetensi dan keterampilan pegawai |
| <p>P3 – Peningkatan pengawasan dan budaya patuh pada aturan.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Indeks kepatuhan pegawai |

Langkah 4 Menyusun Peta Strategi

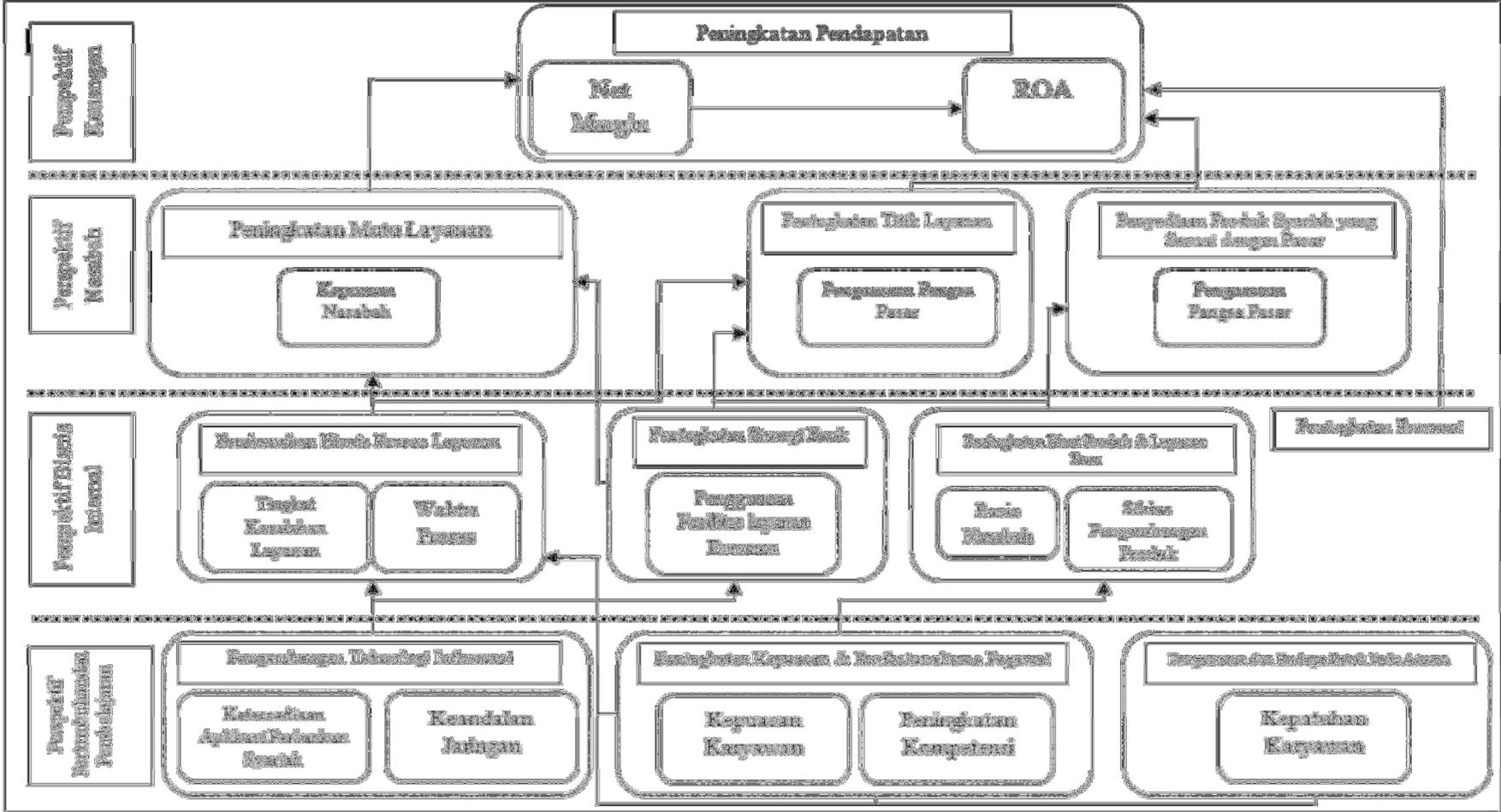
Langkah selanjutnya dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard* adalah evaluasi hubungan sebab akibat dari berbagai sasaran strategis dan tolok ukur yang telah dipilih. Dari hasil analisis hubungan sebab akibat yang dilakukan, didapat gambaran hubungan sebab

akibat dari rancangan Balanced Scorecard PT Bank Jabar Banten Syariah yang digambarkan pada tabel 6. Balanced Scorecard yang telah tersusun tersebut menjadi sebuah peta strategi (*strategy map*) yang secara jelas menunjukkan hubungan sebab akibat visi, misi, dan strategi perusahaan serta berbagai sasaran strategis dan tolok ukur dalam setiap perspektif. Peta strategi untuk PT Bank Jabar Banten Syariah dapat dilihat pada gambar 4.

Tabel 6 Hubungan Sebab Akibat - *Balanced Scorecard* PT Bank Jabar Banten Syariah



Gambar 4 Peta Strategi PT Bank Jabar Banten Syariah



: Sasaran Strategis
 : Tolok Ukur

Langkah 5 Menyusun Inisiatif

Berdasarkan sasaran-sasaran strategis yang telah diuraikan di atas, maka inisiatif strategis (*action plan*) untuk PT Bank Jabar Banten Syariah adalah:

1. **K1**: Meningkatkan Pendapatan dan Net Income Melalui Perluasan Basis Pasar.

Inisiatif Strategis:

a. Meningkatkan:

- Giro sebesar 150%
- Tabungan sebesar 150%
- Deposito sebesar 150%
- Pembiayaan sebesar 150%

b. Program pendampingan bagi nasabah korporasi dan UKM potensial; target pertumbuhan kredit modal kerja dan investasi 150 %

c. Bekerja sama dengan koperasi asosiasi pengusaha dalam penyaluran kredit UMKM.

d. Bekerja sama dengan koperasi pegawai BUMN/BUMD/Swasta/PNS dalam penyaluran kredit UMKM.

e. Penyaluran KPR/KPM melalui pihak ketiga seperti agen properti/pengembang, dealer/show room mobil.

f. Pembiayaan dan fasilitas transaksi untuk bisnis dalam satu rantai nilai mulai dari produsen, distributor, retailer untuk produk *top brand*.

g. Meningkatkan dana murah dari Timur Tengah.

h. Perluasan cakupan pembiayaan kredit modal kerja

i. Layanan penagihan, pembayaran dan pemantauan likuiditas bagi pelanggan korporasi dan UMKM.

j. Pengendalian biaya overhead yang ketat

2. **N1**: Peningkatan mutu pelayanan terutama kualitas petugas dan infrastruktur.

Inisiatif Strategis:

a. Meningkatkan pengetahuan *Customer Service*

b. Perbaiki *call center*

c. Penyediaan ruang bisnis untuk korporasi dan UKM di cabang dekat dengan sentra dagang/industri dengan layanan khusus yang lebih cepat, mudah, dan aman, seperti layanan setor/tarik secara cepat dan konsultasi bisnis.

- d. Perbaiki tampilan info Produk
- e. Perbaiki sikap dan penampilan pegawai terutama di *front office*

N2: Peningkatan jumlah titik layanan terutama di area berpotensi.

Inisiatif Strategis:

- a. Melakukan proses kliring *intercity*
- b. Seluruh KCPS dapat mengikuti kliring
- c. Pengadaan *mobile banking* terutama di sentra industri UKM
- d. Memperbanyak mesin EDC di *merchant*
- e. Penyediaan layanan *mobile* dan *internet banking* melalui telepon genggam ataupun laptop.

N3: Tersedianya produk syariah yang sesuai dengan kebutuhan pasar

Inisiatif Strategis:

- a. Melakukan analisis tentang kelebihan/kekurangan produk syariah kompetitor.

3. **I1:** Pembenahan bisnis proses pelayanan.

Inisiatif Strategis:

- a. Pengembangan aplikasi berbasis syariah yang terintegrasi
- b. Pembenahan bisnis proses sesuai prinsip perbankan syariah
- c. Penyederhanaan formulir transaksi
- d. Sistem penilaian proposal kredit secara *online*

I2: Peningkatan sinergi Bank Jabar Banten Group

Inisiatif Strategis:

- a. Pembentukan tim lintas perusahaan dalam Group PT Bank Jabar Banten Syariah dengan penugasan dari direksi.

I3: Peningkatan riset produk dan layanan baru

Inisiatif Strategis:

- a. Pembentukan unit produk manajemen
- b. Pembuatan bisnis proses penyiapan produk baru
- c. Mengkaji produk dengan fitur-fitur antara lain :
 - Tabungan berjangka hadiah pasti untuk keperluan khusus
 - Tabungan bonus asuransi
 - Tabungan Haji yang *online* dengan SISKOHAT DEPAG
 - Deposito hadiah pasti

- Kredit Modal Kerja/Investasi/Mikro dengan jaminan SPK/PO PEMDA dengan pembayaran kontrak via PT Bank Jabar Banten Syariah
- Kredit Konsumsi dengan jaminan SK Pengangkatan Pegawai

I4: Peningkatan promosi *above* dan *below the line*

Inisiatif Strategis:

- Melakukan promosi melalui media cetak dan elektronik
- Melakukan prospek ke perusahaan/dana pensiun

4. **P1:** Pengembangan teknologi informasi

Inisiatif Strategis:

- Pengembangan aplikasi berbasis syariah yang terintegrasi
- Perluasan jaringan *online*
- Penyiapan sistem *back up*

P2: Peningkatan kepuasan dan profesionalisme pegawai

Inisiatif Strategis:

- Meningkatkan pengetahuan perbankan
- Rotasi pegawai secara rutin setiap 2 tahun
- Pemberian hadiah perjalanan ibadah bagi pegawai terbaik
- Mewajibkan setiap pegawai dalam satu tahun mengikuti pelatihan sesuai dengan keahliannya selama 1-2 minggu.

P3: Peningkatan pengawasan dan budaya patuh pada aturan

Inisiatif Strategis:

- Sosialisasi bisnis proses
- Audit implementasi bisnis proses syariah

Dengan demikian, Masih sangat terbukanya pangsa pasar di industri perbankan syariah ditambah dengan adanya komitmen Bank Indonesia untuk memajukan perbankan syariah, PT Bank Jabar Banten Syariah diharapkan mampu untuk mencapai visinya “Menjadi Bank Syariah Regional berstandar Internasional, amanah dan profesional dalam menggerakkan ekonomi masyarakat”. Seluruh kondisi positif tersebut dalam pelaksanaannya memerlukan kepemimpinan yang baik agar seluruh perencanaan yang sudah dilakukan dapat terwujud.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya tentang penyusunan model *Balanced Scorecard* pada PT Bank Jabar Banten Syariah, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. PT Bank Jabar Banten Syariah menggunakan empat perspektif dalam menyusun model *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. PT Bank Jabar Banten Syariah menggunakan strategi pertumbuhan dengan strategi utama meningkatkan pendapatan hingga 150% dan pencapaian net margin 5% di tahun 2011 melalui perluasan basis pasar.
3. Perluasan basis pasar tersebut diyakini dapat dicapai melalui:
 - a. Peningkatan kualitas petugas *front office* beserta infrastrukturnya terutama menyangkut pengetahuan dan sikap petugas *front office* berikut proses bisnisnya.
 - b. Peningkatan jumlah titik layanan berupa Kantor Cabang/ Cabang Pembantu/*payment point, mobile banking, internet banking, ATM dan EDC.*
 - c. Tersedianya produk syariah yang sesuai dengan kebutuhan pasar dengan melakukan analisis tentang kelebihan/kekurangan produk syariah kompetitor.
 - d. Pembenahan bisnis proses pelayanan
 - e. Peningkatan sinergi Bank Jabar Banten Group dengan pembentukan tim lintas perusahaan dalam Group PT Bank Jabar Banten Syariah dengan penugasan dari direksi.
 - f. Peningkatan riset produk dan layanan baru
 - g. Peningkatan promosi *above dan below the line*
 - h. Pengembangan teknologi informasi
 - i. Peningkatan kepuasan dan profesionalisme pegawai
 - j. Peningkatan pengawasan dan budaya patuh dengan melaksanakan audit implementasi bisnis proses syariah.

Dari simpulan yang telah diuraikan di atas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak PT Bank Jabar Banten Syariah antara lain:

1. Secara periodik (triwulan) dilakukan evaluasi untuk melihat sejauh mana strategi inisiatif telah berhasil mencapai sasaran strategi yang telah ditetapkan, bilamana terjadi penyimpangan yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal harus dilakukan penyusunan ulang strategi inisiatif tersebut.
2. Ukuran strategis yang merupakan tolok ukur kinerja suatu unit bisnis atau perusahaan merupakan basis untuk pemberian insentif sehingga penetapannya harus dilakukan secara hati-hati atau *prudent* dengan kesepakatan bersama.
3. Penentuan besaran target dari setiap ukuran strategis harus mengikuti prinsip Smart-C, yaitu *specific, measurable, achievable, relevant, time-bounded*, dan *continuously improve* sehingga dapat memacu produktivitas setiap unit.
4. Partisipasi karyawan dalam penerapan *Balanced Scorecard* harus ditingkatkan melalui sosialisasi data *scorecard* perusahaan sehingga karyawan memahami kondisi perusahaan saat ini dan sasaran yang ingin dicapai.

REFERENSI

- Andreas Tirtarianto. 2008. Peranan Balance Scorecard sebagai Metode Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Universitas Parahyangan. Bandung.
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. (2004). Management Control System. 11th Edition. The Mc Graw-Hill, Inc., New York.
- Atkinson, AA. and Robert S. Kaplan. (1998). Advanced Management Accounting. 3rd Edition. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Horngren, Datar, dan Foster. (2006). Cost Accounting A Managerial Emphasis. 12th Edition. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Imelda, R. H. N. (2004). Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 6 (2), hal. 106-122.
- Jogiyanto. (2007). Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman. BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (2000). Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Diterjemahkan oleh : Peter R. Yosli. Erlangga, Jakarta.

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation, United States of America.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard: Step - By – Step Maximazing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Niven, Paul R. (2003). *Balanced Scorecard: Step – By – Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Manajemen Stratejik*. Bumi Aksara, Jakarta. Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. (2003). *Strategic Management and Business Policy*. 9th Edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. (2004). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Edisi 3. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.