

## **MODEL RANCANGAN *BALANCE SCORECARD* (BSC) BANK SYARIAH MENUJU BANK YANG PROFESIONAL DALAM SISTEM OPERASIONALNYA**

**Maryati**

Sekolah Tinggi Ekonomi Islam (STEI) LPPM Padalarang

Email: maryatigbr@gmail.com

### **Abstrak**

*Bank syariah ialah bank yang operasionalnya mempunyai pedoman pada usaha yang dilakukan seperti pada zaman Rasulullah SAW. Bentuk-bentuk usaha yang sudah ada sebelumnya yang diperbolehkan oleh Rasul atau dalam bentuk-bentuk usaha baru yang merupakan hasil ijtihad dari para tokoh agama yang tidak melenceng dari AL Qur'an dan Al Hadist. Pada Bulan Mei 2019 pemerintah mengeluarkan Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia (MEKSI) 2019-2024, dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Penguatan halal value chain dengan fokus sektor yang dinilai potensial dan berdaya saing tinggi, (2) Penguatan sektor keuangan syariah dengan rencana induk yang sudah terdapat dalam Masterplan Arsitektur Keuangan Syariah Indonesia (MAKSI), (3). Penggerak utama halal value chain adalah dengan penguatan sektor UMKM, dan (4) Perdagangan dan keuangan adalah penguatan utama di bidang ekonomi digital. Untuk mewujudkan bank syariah seperti yang diharapkan menjadi lembaga bank yang diharapkan mampu menyesuaikan dengan MEKSI, maka diperlukan metode dalam kerjanya, salah satunya yaitu Metode perancangan balance scorecard yang akan diimplementasikan sebagai sistem dari pengukuran kinerja yang dilakukan secara terus menerus dapat memantau keberhasilan baik dari penerapan ataupun strategi perusahaan dan secara komprehensif mengukur kinerja dari perusahaan dan dapat setiap saat kinerja perusahaan dapat dikerjakan dengan seimbang sehingga mampu diketahui secara jelas dan relevan untuk memperkuat keberadaan perbankan syariah. Model yang digunakan adalah perancangan balance scorecard untuk perbankan syariah, meliputi tahap-tahap: (1) Evaluasi dan konsensus visi, misi dan strategi bank syariah, (2) Penentuan strategi bank syariah, (3) Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi bank syariah, (4) Tolok ukur balance scorecard bank syariah, dan (5) Analisis hubungan sebab akibat dan juga peta strategi.*

**Kata Kunci:** *Balance scorecard, bank syariah, profesional*

### **Pendahuluan**

Bank syariah adalah lembaga keuangan yang berlandaskan Al Qur'an dan hadits serta mempunyai prinsip Syariah (Islami) dalam setiap kegiatan operasional dan produknya, dimana sistem bunga dalam bank konvensional diganti dengan sistem bagi hasil. Berdasarkan Pasal 4 UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Bank

Syariah diwajibkan untuk menjalankan fungsi menghimpun dan menyalurkan dana dari masyarakat.

Menggerakkan sektor riil (*moneter based economy*) yang menjadi harapan dari munculnya perbankan syariah, oleh sebab itu perbankan syariah membutuhkan pengaturan khusus. Perbankan Syariah yang bersifat universal ini harus dapat menyediakan berbagai kepentingan yang bukan hanya umat Islam saja, namun juga non muslim. Sama seperti dengan produk barang, banyak juga yang meminati perbankan syariah dikalangan masyarakat Indonesia. Konsumen mempunyai penyebab khusus yang bisa faktor mereka supaya bisa mengambil keputusan dalam menentukan pilihan pada bank syariah (Munajim & Anwar, 2016).

Di Indonesia *balance scorecard* belum dikenal serta dipahami secara luas dan menyeluruh, maka masih sedikit organisasi atau perusahaan yang menerapkannya. Keunggulan dan kegunaan *balance scorecard* berdasarkan pengalaman perusahaan yang bertaraf kelas dunia yang telah mengimplementasikan *balance scorecard* dijelaskan bahwa terjadi banyak perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahunnya yang disebabkan karena seluruh pegawai yang ada di dalam perusahaan telah mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang dilakukan oleh mereka setiap harinya mempunyai akibat pada keberhasilan dari pencapaian visi, misi, serta strategi perusahaan.

Bank-bank di Indonesia yang telah menerapkan syariah Islam memiliki keunikan tersendiri pada struktur organisasinya yaitu dengan memberlakukan Dewan Pengawas Syariah yang merupakan badan yang mengawasi penerapan syariah Islam secara benar. Bank syariah sering disebut juga sebagai bank tanpa bunga, meskipun demikian keberadaan bank syariah mampu menarik minat masyarakat Indonesia yang mayoritas penduduknya beragama Islam untuk melakukan transaksi di bank syariah, meskipun belum sebesar dan setenar bank konvensional.

Akhir-akhir ini ada kabar mengejutkan, bahwa menurut Nisaputra dalam Majalah Info Bank, bahwa sejumlah Bank Umum Syariah atau dapat disingkat BUS ialah Bank Mega Syariah, Bank Mandiri Syariah dan Bank Muamalat telah mem-PHK hampir 14.000 karyawannya. Kejadian ini disebabkan ekspansi perbankan syariah Indonesia tertahan sejak lima tahun terakhir, pangsa pasar sebanyak 5% yang sudah diraih pada 2013 tidak beranjak dan masih dibawah 6% saat ini, padahal pada kurun waktu tersebut ada beberapa pemain baru hasil konversi dari bank umum syariah yang

hadir yaitu Bank Aceh Syariah, BTPN syariah serta Bank NTB Syariah. Sejumlah BUS bahkan pernah mendapati tekanan kinerja yang disebabkan akibat dari merosotnya kualitas dari segi pembiayaannya dan hingga saat ini belum berhasil menemui jalan keluar akibat dari keterbatasan permodalan. Untuk dapat menekan biaya ketika pendapatannya tertekan akibat harus menjalankan restrukturisasi aset-aset produktifnya.

Berkaca dari masalah diatas, penulis mencoba untuk memberikan solusi dengan menerapkan model rancangan *balance scorecard* bagi bank-bank syariah, agar tidak terjadi kejadian seperti diatas.

### **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan beberapa perspektif dan berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono, 2012)

### **Hasil dan Pembahasan**

Menurut (Sudarsono, 2007), bahwa bank syariah ialah lembaga keuangan negara yang dalam memberikan jasa serta kredit lainnya di dalam lalu lintas pembayaran dan melaksanakan peredaran uang yang berkerja dengan memakai pandangan dan menjadi petunjuk pada syariah atau Islam. Sedangkan menurut Perwataatmadja, bank syariah ialah bank yang bekerja langsung di bawah pada pandangan syariah Al-Qur'an dan Hadits.

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia tertinggi dalam periode lima tahun terakhir sebesar 5,17 persen meningkatkan keyakinan para investor maka permintaan (demand) akan menjadi semakin solid diikuti dengan produksi ke depannya. *Center of Reform in Economics* atau CORE mengukur nilai ekonomi Indonesia mempunyai potensi untuk tumbuh dan terus berkembang hingga di atas 5% pada kuartal I 2019. Dimana konsumsi rumah tangga masih dijadikan penopang utama pertumbuhan. Daya beli masyarakat juga terjaga, terlihat inflasi hingga kuartal I 2019 yang menjelaskan ini mampu terkendali. Pada Maret 2019 tingkat inflasi berada di 0,11% (mtm), sedangkan secara

tahunan menjadi 2,48% (yoy). Inflasi terkendali masih sesuai target dari pemerintah pada kisaran 3,5%. Sebelumnya, Bank Indonesia menargetkan pertumbuhan ekonomi kuartal I 2019 akan tumbuh pada kisaran 5,2%. Didorong meningkatnya konsumsi swasta dan lembaga non rumah tangga imbas dari persiapan pemilu.

Mengenai kondisi perbankan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah mencatat penyaluran kredit pada Juni lalu mengalami penurunan. Pertumbuhannya mulai melambat menjadi 9,94% dalam hitungan tahunan dibandingkan pada bulan Mei 2019 yang hingga kisaran 11,05%. Dengan kondisi ini Bank Indonesia tetap optimistis pertumbuhan kredit perbankan tahun ini dapat mencapai kisaran 10-12%. Likuiditas bank diprediksi tetap terjaga.

Perkembangan perbankan syariah dan prospeknya meskipun dikatakan cukup baik, lantaran sudah mampu melewati masa krisis ekonomi Indonesia di sekitar tahun 1988, akan tetapi beberapa orang yang masih menilai bahwa sistem bagi hasil yang dilakukan oleh bank syariah ini masih amat riskan. Mengingat resiko yang ditanggung bank masih cukup besar, belum lagi untuk mampu mempertimbangkan dampak dari inflasi yang cenderung tidak menentu atau tidak stabil ini. Padahal faktanya yang didapat hampir rata-rata dari bank syariah mampu membuktikan bahwa sistem yang dijalankannya yaitu bagi hasil ini cukup menguntungkan, ditambah lagi pada saat ini semakin banyaknya bank konvensional yang juga ikut mengembangkan bisnisnya ke institusi syariah.

Pada bulan Mei 2019 kemarin pemerintah secara resmi telah meluncurkan Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia (MEKSI) 2019-2024. Adapun langkah-langkah MEKSI 2019-2024, adalah:

1. Penguatan halal value chain dengan fokus sektor yang dinilai potensial dan berdaya saing tinggi.
2. Penguatan sektor keuangan syariah dengan rencana induk yang sudah terdapat dalam Masterplan Arsitektur Keuangan Syariah Indonesia (MAKSI).
3. Penguatan sektor UMKM sebagai penggerak utama halal value chain.
4. Sektor perdagangan dan keuangan adalah penguatan di bidang ekonomi digital yang utama.

Dari keterangan diatas dapat dikatakan bahwa perkembangan perbankan syariah mendapat sorotan dari seluruh jajaran perbankan nasional dengan kondisi diatas

tujuannya adalah menjadikan perbankan syariah menjadi lebih baik dan bisa menguasai perbankan di Indonesia.

Agar perbankan syariah tetap eksis dan bisa menguasai dan memperkuat masterplan perbankan syariah dan untuk menghindari hal yang tidak diinginkan seperti kejadian yang terjadi pada 3 bank sampai harus mem-PHK karyawannya, maka metode *balance scorecard* menjadi solusinya. Metode perancangan *balance scorecard* yang akan dijalankan sebagai sistem pengukuran kinerja yang dapat secara terus menerus akan memantau keberhasilan penerapan strategi dari perusahaan dan secara komprehensif dapat mengukur kinerja perusahaan dan secara jelas pula dapat diketahui keseimbangan dari kinerja perusahaan untuk memperkuat keberadaan perbankan syariah.

Menurut (Yuwono, 2002), Model perancangan *balance scorecard* untuk perbankan syariah, meliputi tahap-tahap:

1. Evaluasi dan konsensus visi, misi dan strategi bank syariah
2. Penentuan strategi bank syariah
3. Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi bank syariah
4. Tolok ukur *balance scorecard* bank syariah
5. Analisis hubungan sebab akibat dan peta strategi bank syariah.

Penerapan model rancangan berbasis *balance scorecard* yang diterapkan bank syariah dapat digunakan sebagai salah satu sistem pengukuran kinerja yang secara terus menerus dapat memantau keberhasilan dari tiap penerapan strategi perusahaan dan mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dan seimbang sehingga kinerja perusahaan setiap saat dapat secara jelas diketahui.

Seperti bank-bank umumnya, bank syariah pun biasanya hanya menerapkan tolok ukur keuangan untuk melihat kinerja dari bisnisnya. Adapun biasanya tolok ukur yang digunakan biasanya yaitu: *Return on Assets (ROA)*, *Return on Earning Assets (ROEA)*, *Assets Turn Over (ATO)*, *Return on Equity (ROE)*, *Capital to Assets Ratio*, *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, *Loan to Deposits Ratio (LDR)*, *Liabilities to Equity*, *Liabilities to Assets*, *Pre Tax Margin*, *Net Margin*, *Dividend per Share*, *Earning per Share (EPS)*. Penggunaan tolok ukur ini memiliki banyak kelemahan karena hanya menunjukkan pencapaian kinerja historis saja. Di masa mendatang diperlukan tolok ukur dari kemampuan yang bisa menampilkan perolahan kinerja perusahaan atas

maksud-maksud pentingnya, ialah hitungan yang bisa memberitahukan kemampuan perusahaan di masa berikutnya.

Visi serta misi yang jelas merupakan faktor pendukung yang pertama, penerapan *balance scorecard* suatu bank yang kemudian akan dituangkan pada konsep-konsep strategi yang memudahkan dalam mengidentifikasi sasaran strategis dan perancangan model *balance scorecard* yang sesuai dengan arah dari strategi bank syariah.

Faktor pendukung kedua adalah struktur organisasi. Dimana jika struktur organisasi didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional, memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif antara seluruh individu dalam organisasi. Dengan demikian visi, misi serta strategi usaha yang telah tersusun di tingkat puncak akan mampu untuk dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh individu dalam organisasi. Kesatuan pemahaman seluruh individu yang terlibat, mengenai visi, misi, serta strategi amatlah penting agar dapat mendukung keberhasilan implementasi *balance scorecard* untuk mengukur kinerja bank syariah dan proses evaluasi serta proses umpan baliknya. Dengan demikian setiap individu akan berusaha menyelaraskan dengan tujuan dan sasaran kerjanya (*personal goals*) dengan sasaran strategis bank, sehingga akhirnya pencapaian dari sasaran strategis akan berarti pula pencapaian tujuan dari tiap individu dan pada akhirnya mampu memperoleh kepuasan kerja pada seluruh karyawan, dan manajemen pun akan lebih mudah melakukan penilaian atas kinerja individu untuk menentukan kompensasi secara obyektif.

Faktor pendukung ketiga yaitu merumuskan dan mengevaluasi secara terus menerus strategi usaha. Karena tingkat persaingan meningkat baik itu dari bank konvensional maupun bank-bank syariah yang berdiri bak jamur pada musim hujan. Agar dapat mengevaluasi dari efektivitas strategi, usaha pencapaian target sasaran strategis perusahaan secara tepat bank syariah membutuhkan suatu instrumen pengukuran dari kinerja bisnis yang bisa mendapatkan informasi mengenai keberhasilan dari strategi dan operasi bisnis secara komprehensif, bukan hanya dari aspek keuangannya saja, namun juga dari seluruh aspek yang terlibat serta berpengaruh secara signifikan terhadap proses bisnis secara menyeluruh.

#### 1. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi, dan Strategi Bank Syariah

Pada tahap ini, perancangan awal adalah dengan membentuk tim kerja yang dibentuk oleh pimpinan dengan para anggota dari berbagai bagian. Tim ini harus

mampu bekerja sama dengan tim dari luar perusahaan yang telah mengerti dan memahami konsep ini secara baik dan benar.

Proses selanjutnya adalah evaluasi visi, misi, serta strategi yang ada. Apakah masih akan dipertahankan atautkah dilakukan perubahan sesuai dengan hasil analisis terhadap visi, misi bank syariah termasuk analisis strategi yang digunakan. Hal ini akan lebih baik jika digunakan oleh suatu penelitian mengenai tren industri perbankan syariah.

## 2. Penentuan Strategi Bank Syariah

Dalam tahap menentukan strategi, proses yang terbaik harus didahului dengan SWOT analysis (*strength, weakness, opportunity, and threats*). Model analisis SWOT bisa menggunakan model *competitive advantage*-nya Porter. Salah satu model lain yang bisa digunakan yaitu dari *General Electric Planning Model*, yaitu yang menunjukkan 2 variabel dalam penentuan strateginya, yaitu dari daya tarik industri (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis perusahaan (*business strength*). Proses selanjutnya adalah kesesuaian dengan visi dan misi yang terus berkembang.

## 3. Pemilihan Perspektif dan Penentuan Sasaran Strategi Bank Syariah

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan kedalam istilah-istilah operasional (*translating strategy into operational terms*) dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan, serta aspek eksternal dan aspek internal. Menurut Kaplan dan Norton dalam konsep *balanced scorecard* yang diterapkan yaitu:

- a. Perspektif keuangan
- b. Perspektif pelanggan
- c. Perspektif proses bisnis internal, dan
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif Kaplan dan Norton ini dianggap mencukupi, namun terdapat sedikit perubahan nama, seperti perspektif pelanggan menjadi perspektif nasabah, ketentuan ini disesuaikan dengan berbagai pihak di bank syariah itu sendiri.

Penentuan sasaran strategi yang dapat dilakukan, misalnya:

- a. Meningkatkan pendapatan melalui ekspansi pembiayaan selektif prudent
- b. Meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah

- c. Meningkatkan jumlah kantor layanan baru
- d. Mengembangkan produk andalan
- e. Mengembangkan teknologi informasi dan kerjasama pihak ketiga
- f. Meningkatkan profesionalisme pegawai, dan
- g. Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan.

Untuk menguraikan setiap sasaran strategis kedalam berbagai tolok ukur maka perlu diketahui terlebih dahulu proposisi pelanggan yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

#### 4. Tolok Ukur *Balance scorecard* Bank Syariah

Tolok ukur kinerja (*performance measures*) dikelompokkan kedalam lag indicators merupakan suatu *core outcomes* dan *lead indicators* sebagai suatu *performance drivers*. Dalam memilih tolak ukur yang akan dijalankan tentu saja harus diperhatikan keterkaitan antara visi, misi, serta strategi bank syariah dan diukurinya keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategis yang telah dipahami, serta dipahaminya tolok ukur tersebut oleh seluruh bagian perusahaan paling tidak oleh bagian atau pegawai yang bertanggung jawab terhadap setiap ukuran yang dipilih. Berbagai tolok ukur yang pilih dalam perancangan *balance scorecard*, diantaranya:

##### a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)/tolok ukur keuangan.

Perspektif keuangan sebagai tolok ukur untuk meningkatkan pendapatan, terutama dengan upaya menggali potensi nasabah peminjam dana untuk usaha kecil dan menengah (UKM). Tolok ukur keuangan dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis bank syariah dalam pendapatan, yaitu ROA, *Net Margin* (laba setelah pajak), dan *revenue mix* (bauran pendapatan). Tolok ukur kinerja keuangan yang tidak berorientasi pada pertumbuhan dan pendapatan sebaiknya digunakan sebagai ukuran penunjang guna melengkapi informasi yang dibutuhkan pengguna laporan keuangan.

##### b. Perspektif Nasabah (*Customer Perspective*)/tolok ukur nasabah.

Tolak ukur nasabah digunakan ialah untuk meningkatkan mutu pelayanan, meningkatkan jumlah kantor layanan baru, dan dapat meningkatkan pendapatan pada perspektif keuangan. Tolak ukur yang tepat digunakan yaitu tingkat kepuasan nasabah (*customer satisfaction*), penguasaan pangsa pasar (*market*

*share*), kemampuan untuk mempertahankan nasabah lama atau retensi nasabah (*customer retention*), dan kemampuan memperoleh nasabah baru atau akuisi nasabah (*customer acquisition*).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*).

Perspektif ini memiliki dua sasaran strategis yaitu: (1) mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan, dengan tolok ukur yang digunakan adalah pendapatan produk baru dan siklus pengembangan produk dan (2) meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga, tolok ukur yang digunakan yaitu tingkat kesalahan layanan (*service error rate*), waktu proses (*process time*), dan perjanjian dengan pihak ketiga (*partner with third party providers*).

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and growth Perspective*).

Terdapat dua sasaran strategis yaitu (1) meningkatkan *profesionalisme* pegawai. Tolok ukur yang digunakan yaitu: tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction*), pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian (*staff development versus plan*) dan *fleksibilitas* pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (*functional flexibility of employee*) dan (2) meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan. Tolok ukur yang digunakan yaitu: indeks kepatuhan pegawai (*employee compliance index*).

e. Analisis Hubungan Sebab Akibat dan Peta Strategis Bank Syariah

Langkah selanjutnya adalah evaluasi hubungan sebab akibat dari berbagai sasaran strategis dan tolok ukur yang telah dipilih. Contoh gambaran hubungan sebab akibat dari rancangan bank syariah.

*Balance scorecard* yang telah tersusun secara utuh diatas, menjadi sebuah peta strategi (*Strategy Map*) yang secara jelas menunjukkan hubungan sebab akibat visi, misi, dan strategi serta berbagai sasaran strategis dan tolok ukur dalam setiap perspektif.

Peta strategi sangat bermanfaat bagi organisasi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strateginya kepada seluruh pegawai dalam bentuk ukuran aktivitas operasional dan mampu menjadi suatu organisasi yang fokus pada strategi.

## **Kesimpulan**

Bank syariah adalah bank yang operasionalnya berpedoman pada usaha yang dijalankan seperti pada zaman Rasulullah SAW. Bentuk-bentuk usaha yang sudah pernah ada sebelumnya tetapi tidak dilarang oleh Rasul atau juga bentuk usaha baru sebagai hasil dari ijtihad para tokoh agama yang tidak menyimpang dari Al Qur'an dan Al Hadist.

Sejumlah bank umum syariah pernah mengalami tekanan kinerja akibat merosotnya kualitas pembiayaannya dan sampai sekarang ada yang belum berhasil dari kesulitan akibat keterbatasan permodalan. Untuk menekan biaya ketika pedapatannya tertekan karena harus melakukan restrukturisasi aset-aset produktifnya.

Berkaca dari masalah diatas, penulis memberikan solusi dengan menerapkan model rancangan *balance scorecard* bagi bank-bank syariah, agar tidak terjadi kejadian seperti diatas.

Metode perancangan *balance scorecard* yang akan diimplementasikan sebagai sistem pengukuran kinerja yang secara terus menerus akan mampu memantau keberhasilan dari penerapan strategi perusahaan dan mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif serta seimbang sehingga kinerja perusahaan setiap saat dapat diketahui secara jelas untuk memperkuat keberadaan perbankan syariah. Model perancangan *balance scorecard* untuk perbankan syariah, meliputi tahap-tahap: (1) Evaluasi serta konsensus visi, misi serta strategi bank syariah, (2) Penentuan strategi bank syariah, (3) Pemilihan perspektif dan penentuan target strategi bank syariah, (4) Tolok ukur *balance scorecard* bank syariah, dan (5) Analisis hubungan sebab akibat serta peta strategi.

Untuk menjadi suatu organisasi yang fokus pada strategi, setelah diimplementasikan hasil rancangan ini diharapkan menjadi suatu sistem manajemen strategik yang utuh dalam bank syariah. Akan lebih baik lagi jika proses implementasinya didukung oleh aplikasi teknologi informasi sehingga evaluasi kinerja perusahaan dapat dilakukan setiap saat dengan melihat indikator-indikator yang muncul pada layar monitor. Selain itu juga untuk menjalankan lima prinsip diatas agar suatu organisasi bisa fokus pada strategi yang akan membuat seluruh pegawai benar-benar mengerti dan menghayati visi, misi, dan strateginya, sehingga bank syariah mampu

terus untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan usaha dan memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat.

## BIBLIOGRAFI

- Munajim, Ahmad, & Anwar, Saeful. (2016). Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Menjadi Nasabah Bank Syariah. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(2), 41–52.
- Sudarsono, Heri. (2007). Bank & Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi & Ilustrasi. *Edisi Kedua*. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia.
- Yuwono, Sony. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang*.