

## STRATEGI PENINGKATAN KINERJA BANK JAMBI BERDASARKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Pauzi<sup>1)</sup>, Fitriaty<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Direktur SDM Bank Jambi

<sup>2)</sup>Program Studi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi

Email : pauzi1961pauzi@gmail.com

### **Abstrak**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kinerja Bank Jambi berdasarkan hasil evaluasi kinerja pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, serta menganalisis strategi peningkatan kinerja Bank Jambi berdasarkan empat perspektif tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data kuantitatif dan teknik analisis data kualitatif. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa ; (1) kinerja Bank Jambi pada aspek keuangan menunjukkan hasil pencapaian kinerja yang baik, yakni mencapai 110,76% dari target, (2) kinerja Bank Jambi pada aspek pelanggan menunjukkan hasil pencapaian kinerja yang sangat baik, yakni mencapai 125,75% dari target, (3) kinerja Bank Jambi pada aspek proses bisnis internal menunjukkan hasil pencapaian kinerja yang baik, yakni mencapai 107,5% dari target, dan (4) kinerja Bank Jambi pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil pencapaian kinerja yang baik, yakni mencapai 109% dari target. Hasil penilaian kinerja secara keseluruhan dilihat dari keempat perspektif tersebut berada pada kategori kualitas kinerja “baik”. Terkait dengan strategi yang telah diterapkan Bank Jambi dalam pencapaian kinerja baik pada aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, didapatkan hasil bahwa: (1) strategi pencapaian target kinerja keuangan Bank Jambi yang telah diterapkan meliputi; cross selling product, kerja sama dengan berbagai instansi, pendekatan secara personal kepada nasabah, dan pameran produk, (2) strategi pencapaian target kinerja pelanggan Bank Jambi yang telah diterapkan meliputi; peningkatan kerja sama dengan berbagai instansi, peningkatan frekuensi pameran produk, dan peningkatan kualitas layanan dengan pemberian reward “The Best Frontliner of The Month” dan kegiatan role play, (3) strategi pencapaian target kinerja proses bisnis internal Bank Jambi yang telah diterapkan meliputi; pelaksanaan pembinaan KCP, proses dan analisa kredit, monitoring rekening suspense dan saldo abnormal setiap hari, serta tindak lanjut temuan audit yang dilaksanakan dengan baik, dan (4) strategi pencapaian target kinerja pertumbuhan dan pembelajaran Bank Jambi yang telah diterapkan meliputi; realisasi perencanaan dan pemenuhan kebutuhan SDM sesuai dengan waktu kebutuhan dan formasi, pemutusan dan pengusulan karyawan sesuai dengan waktu dan kebutuhan, pelaksanaan program pendidikan/pelatihan karyawan sesuai dengan anggaran dan jadwal, penyelesaian segala kasus pelanggaran sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, serta pembinaan dan peningkatan motivasi pekerja dalam bentuk Forum Peningkatan Kinerja.*

**Kata Kunci:** Strategi, Kinerja, Balance Scorecard, Bank Jambi

### **Abstract**

*The purpose of this study is to describe the performance of Bank Jambi based on the results of performance evaluation on the perspectives of finance, customers, internal*

*business processes, as well as learning and growth, and to analyze Bank Jambi's performance improvement strategy based on these four perspectives. This research is a descriptive study using a quantitative approach. Data in this study were collected using questionnaires, interviews, and documentation. The data that has been obtained is then analyzed using quantitative data analysis techniques and qualitative data analysis techniques. The results of this study found that; (1) Bank Jambi's performance in the financial aspect showed good results, namely achieving 110.76% of the target, (2) Bank Jambi's performance in the customer aspect showed very good results, achieving 125.75% of the target, (3) the performance of Bank Jambi in the aspect of internal business processes showed good results, namely achieving 107.5% of the target, and (4) the performance of Bank Jambi in the aspects of growth and learning showed good results, namely achieving 109 % of targets. The results of the overall performance assessment seen from the four perspectives are in the "good" performance quality category. Related to the strategies that have been implemented by Bank Jambi in achieving good performance in the financial, customer, internal business processes, as well as learning and growth aspects, the results show that: (1) the strategies for achieving Bank Jambi's financial performance targets that have been implemented include; cross selling products, cooperation with various agencies, personal approach to customers, and product exhibitions, (2) strategies for achieving Bank Jambi customer performance targets that have been implemented include; increasing cooperation with various agencies, increasing the frequency of product exhibitions, and improving service quality by giving "The Best Frontliner of The Month" rewards and role play activities, (3) strategies for achieving Bank Jambi's internal business process performance targets that have been implemented include; implementation of KCP coaching, credit processing and analysis, daily monitoring of suspension accounts and abnormal balances, as well as follow-up of audit findings that are implemented properly, and (4) strategies for achieving targets for growth and learning performance of Bank Jambi that have been implemented include; realization of planning and fulfillment of HR needs in accordance with the time needed and formation, terminating and proposing employees according to time and needs, implementing employee education/training programs according to the budget and schedule, resolving all cases of violations in accordance with predetermined provisions, as well as coaching and improvement employee motivation in the form of a performance improvement forum.*

**Keywords:** *Strategy, Performance, Balanced Scorecard, Bank Jambi*

## **1. PENDAHULUAN**

Perkembangan industri perbankan yang semakin kompetitif di zaman globalisasi telah menghasilkan perubahan besar dalam bagaimana bisnis bersaing untuk pelanggan, memasarkan produk dan layanan mereka, mengelola sumber daya manusia mereka, dan melakukan bisnis satu sama lain dengan klien mereka. Bisnis dan organisasi yang sukses di pasar global saat ini adalah mereka yang dapat menarik dan memuaskan pelanggan, menghasilkan produk yang bermanfaat dan terjangkau, dan mempertahankan reputasi yang kuat di industri mereka (Rizal, 2008).

Dalam lima tahun terakhir, Bank Jambi, salah satu BUMD yang dimiliki oleh pemerintah provinsi Jambi, telah menunjukkan pertumbuhan keuangan yang menjanjikan. Penelitian Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (ASBANDA) tentang kinerja 26 bank BPD di Indonesia pada tahun 2021 menunjukkan bahwa Bank Jambi berada di peringkat ketiga dalam hal pengembalian ekuitas (ROE) dengan nilai 19,37%. Kemudian, di tahun yang sama, dengan ROA 3,20 persen, Bank Jambi mencapai peringkat tingkat profitabilitas

kedua. Selain itu, keberhasilan Bank Jambi dari perspektif manajemen risiko dalam pinjaman menempatkannya di peringkat kelima dari 26 bank BPD di Indonesia dengan tingkat pinjaman yang tidak lancar (NPL) sebesar 1,12%.

Metode evaluasi kinerja berbasis akuntansi adalah pendekatan paling mudah untuk menilai efektivitas manajemen. Namun, metrik keuangan tidak memberikan gambaran lengkap tentang kesehatan perusahaan karena mereka tidak memperhitungkan faktor-faktor di luar sektor keuangan, seperti kepuasan pelanggan (Kaplan Dan Norton, 1996).

Pengukuran produktivitas kerja semata-mata berdasarkan metrik finansial tidak cukup dan dapat disfungsi karena beberapa alasan, yaitu; (1) dapat mendorong perilaku jangka panjang yang bertentangan dengan tujuan perusahaan, (2) dalam waktu yang lama manajer unit bisnis tidak dapat bertindak dengan cara yang menguntungkan, untuk mencapai kesuksesan jangka pendek, (3) manajer unit bisnis mungkin mengalami kesulitan berkomunikasi dengan bos mereka jika mereka menggunakan laba jangka Panjang, dan (4) manajemen keuangan yang buruk dapat mendorong manajer untuk memanipulasi data (Anthony Dan Govindarajan, 2001).

Penelitian Maftuhah juga menunjukkan bahwa keselarasan antarpengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, akan membantu bisnis dalam memahami dan mengevaluasi kinerja keseluruhan mereka (2021). Dengan *balanced scorecard*, sebuah perusahaan dapat mengevaluasi seberapa baik unit bisnis individu menciptakan nilai di masa sekarang sambil mempertimbangkan kebutuhan masa depan. Dengan menggunakan kartu skor seimbang (*balance scorecard*), bisnis dapat menilai efektivitas investasi mereka dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan proses dengan pandangan yang berorientasi pada peningkatan kinerja di masa depan. Penelitian yang dilakukan oleh Asmarani dan Agussalim (2020) menunjukkan bahwa menggunakan *balanced scorecard* memiliki dampak penting pada kinerja manajemen bisnis.

Temuan penelitian sebelumnya telah mengungkapkan hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja finansial dan non-finansial, seperti kajian dari Yee, Yeung, dan Cheng (2010), yang menganalisis dampak *employee loyalty* pada *service quality*, *customer satisfaction*, dan *profitability* di Hong di Hong Sektor Layanan Kong. Penelitian menunjukkan bahwa *employee loyalty* secara langsung terkait dengan *service quality*, yang pada gilirannya memengaruhi *customer satisfaction* dan pada akhirnya *profitability*. Orientasi layanan organisasi, kepuasankaryawan, kepuasan pelanggan adalah semua faktor yang Erena et al. (2013) temukan berdampak pada kinerja keuangan industri perbankan Turki. Telah ditunjukkan melalui temuan penelitian ini bahwa fokus layanan pelanggan secara signifikan terkait dengan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya memiliki efek positif pada kepuasan klien dan pada akhirnya mengarah pada keberhasilan finansial yang lebih besar. Penelitian yang dilakukan oleh Keisidou et al. (2013) menunjukkan bahwa *customer satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan bank.

Indikator Kinerja Utama (KPI) digunakan dalam sistem evaluasi kinerja Bank Jambi. Indikator-indikator ini digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya dan mengimplementasikan strategi rencana kerjanya. KPI berfungsi sebagai alat intelijen organisasi, mengevaluasi keadaan bisnis dan merekomendasikan langkah selanjutnya sebagai tanggapan. Indikator evaluasi dihimpun berdasarkan hasil konsolidasi seluruh jaringan kantor cabang dengan kantor pusat bank, yang dihitung dari keberhasilan bank secara keseluruhan dan kinerja masing-masing karyawan. Praktik manajemen lama terus mengaburkan koordinasi antar departemen dalam suatu organisasi. Strategi organisasi yang sebelumnya berlari secara independen satu sama lain sekarang saling berhubungan melalui penggunaan kartu skor seimbang (*balanced scorecard*),

menumbuhkan kerja sama di antara departemen dalam suatu perusahaan. Untuk alasan ini, *balanced scorecard* telah menjadi alternatif yang layak untuk mengukur kinerja di Bank Jambi, karena implementasinya telah menghasilkan hasil evaluasi kinerja yang lebih menyeluruh, memungkinkan untuk terjemahan yang lebih baik dari visi dan strategi perusahaan ke dalam serangkaian metrik terpadu.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Kinerja**

Bastian dalam Hessel Nogi (2005) mengartikan kinerja sebagai ukuran seberapa baik suatu organisasi melaksanakan tanggung jawabnya, serta menyadari visi, misi, dan tujuannya.

Mustopadjadja (2003) menjelaskan bahwa beberapa jenis indikator dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Indikator input, yaitu segala sesuatu yang diperlukan agar suatu kegiatan dapat dilaksanakan dengan sukses dan menghasilkan hasil yang diinginkan (*output*), yang dapat berupa uang, barang, peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
2. Indikator transformasi, meliputi setiap perubahan yang menunjukkan upaya atau kegiatan yang dilakukan dalam proses pengolahan faktor *input* menjadi *output*.
3. Indikator keluaran, yang menggambarkan hasil dari suatu kegiatan yang telah dicapai, dengan ukuran dapat berupa kuantitatif maupun kualitatif.
4. Indikator hasil, yaitu ukuran yang menentukan apakah penyelesaian suatu kegiatan tertentu memiliki efek jangka panjang yang diinginkan (efek langsung).
5. Indikator manfaat, yaitu segala sesuatu yang berhubungan dengan tujuan untuk melaksanakan tugas, mencantumkan hal-hal yang ingin dicapai jika masalah diselesaikan dan operasi dioptimalkan (tepat lokasi dan waktu).
6. Indikator dampak, yaitu indikator yang menggambarkan pengaruh yang dihasilkan baik secara positif maupun negatif oleh manfaat yang diperoleh dari hasil suatu kegiatan, dan hanya terlihat dalam jangka menengah hingga panjang.

### **Pengertian *Balanced Scorecard***

Menurut Mulyadi (2001) Ungkapan *balanced scorecard* terdiri dari istilah (*balanced*) dan *scorecard* (kartu skor). Yang dimaksud dengan (berimbang) adalah kinerja yang dinilai secara seimbang baik dari segi jangka pendek maupun jangka panjang, baik dari sisi internal maupun eksternal, dan dari segi finansial maupun non finansial. Meskipun definisi *scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk melacak hasil kinerja baik untuk keadaan sekarang maupun perencanaan masa depan.

Selain perspektif keuangan dan pelanggan serta prosedur bisnis internal dan sudut pandang pembelajaran, pengembangan membentuk empat pilar *balanced scorecard*, sebuah kerangka kerja untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kaplan dan Norton, 2004). Hansen (2006) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai metodologi untuk manajemen strategis yang menentukan struktur akuntansi akuntabilitas berbasis strategi. Perspektif dari keuangan perusahaan, pelanggan, karyawan, dan proses internal proses pembelajaran dan pengembangan adalah empat lensa yang digunakan oleh *balanced scorecard* untuk menganalisis kinerja organisasi

### **Konsep *Balanced Scorecard***

Sebuah konsep untuk mengukur kesuksesan yang disebut *balanced scorecard* menawarkan kerangka menyeluruh untuk menerjemahkan visi menjadi tujuan strategis. Satu dapat membuat tujuan strategi yang komprehensif ke dalam karena menggunakan empat perspektif indikator penilaian kinerja yang saling melengkapi satu sama lain dan memiliki

hubungan kausatif yang tak terhindarkan terkait yaitu *balanced scorecard*.

Dengan *balanced scorecard* sebagai alat manajemen, dapat memastikan bahwa semua metrik bisnis dan non keuangan harus diintegrasikan ke dalam infrastruktur informasi di seluruh perusahaan untuk mendukung tujuan jangka panjang perusahaan di semua tingkatan. Masing-masing dari keempat pandangan ini mengartikulasikan visi dan strategi dalam kaitannya dengan tujuan organisasi, ruang lingkup tujuan tersebut, kerangka waktu yang harus dicapai, dan program yang harus diterapkan.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun informan yang digunakan dalam adalah Direktur Bank Jambi, Direktur Pemasaran dan Syariah dan Pimpinan dari berbagai divisi di Bank Jambi, meliputi; divisi umum dan sekretaris perusahaan, divisi akuntansi dan keuangan, divisi sumber dayam manusia, divisi teknologi informasi, divisi kredit, dan divisi perencanaan stratejik dan kinerja. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat maupun Kantor Cabang Bank Jambi

#### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Untuk data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, atau data yang didapatkan langsung dari lapangan. Data primer yang diambil dalam penelitian ini yaitu kinerja Bank Jambi dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta strategi peningkatan kinerja. Sementara data sekunder dalam penelitian ini meliputi; rasio keuangan, struktur organisasi, data nasabah, dan data jumlah karyawan yang dipublikasikan oleh Bank Jambi.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah Karyawan dan Nasabah Bank Jambi. Sementara sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah laporan keuangan dan laporan tahunan yang dipublikasikan oleh Bank Jambi.

#### **Metode Pengumpulan Data**

##### **Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Metode penelitian lapangan dalam penelitian ini ditujukan untuk pengumpulan data primer dari sumber data yang telah ditetapkan. Adapun teknik yang digunakan dalam metode penelitian lapangan ini untuk mendapatkan data tersebut, meliputi; kuesioner, wawancara, dan dokumentasi.

##### **Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)**

Penelitian kepustakaan dilakukan sebagai usaha guna memperoleh data yang bersifat teori sebagai pembanding dengan data penelitian yang diperoleh. Data tersebut dapat diperoleh dari literatur, jurnal penelitian terdahulu, catatan, buku- buku serta tulisan lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **Uji Reliabilitas Instrumen**

Menurut Sukardi (2009) suatu instrumen penelitian dikatakan mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi, apabila instrumen yang dibuat mempunyai hasil yang konsisten dalam mengukur yang hendak diukur. Uji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsistensi dari kuesioner sebagai alat ukur variabel yang diteliti dalam penelitian ini, sehingga hasil suatu pengukuran dari kuesioner tersebut dapat dipertanggung jawabkan (Sugiyono (2009).

#### **Analisis Data**

Untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini digunakan dua metode

analisis data, yang pertama metode analisis kuantitatif dan kedua metode analisis kualitatif.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Kinerja Aspek Keuangan**

Dari 12 sub indikator kinerja utama, 8 sub indikator melampaui target yang ditetapkan, 1 sub indikator mencapai target, dan 3 sub indikator tidak mencapai target. Untuk indikator kinerja menghimpun dana dalam bentuk simpanan, pencapaian sub indikator giro dan tabungan yang melampaui target dikarenakan adanya peningkatan pembukaan rekening giro dan tabungan dari sektor swasta seperti perusahaan berbadan hukum (PT maupun CV) serta adanya kerjasama dengan beberapa instansi pelayanan publik untuk keperluan pembayaran gaji pegawai (*payroll*). Sementara pencapaian sub indikator deposito yang melampaui target dikarenakan adanya upaya pemasaran deposito yang dilaksanakan secara *cross selling* kepada para nasabah tabungan dan para pegawai yang bekerja di lembaga / instansi yang sudah menjalinkerja sama dengan Bank Jambi.

##### **Kinerja Aspek Pelanggan**

Berdasarkan hasil pengukuran pencapaian kinerja masing-masing sub indikator kinerja utama, kemudian dihitung besarnya persentase pencapaian kinerja masing-masing indikator kinerja utama dan pencapaian kinerja pelanggan secara keseluruhan. Data pencapaian kinerja aspek pelanggan pada Bank Jambi secara keseluruhan (Tabel 4.4) berada pada kategori “sangat baik”. Hal ini dikarenakan total bobot pencapaian kinerja keseluruhan yang diperoleh yaitu 125,75%, dimana nilai pencapaian ini lebih besar dari 115% sehingga memenuhi kriteria tingkat kualitas pencapaian kinerja “sangat baik”.

##### **Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan hasil pengukuran pencapaian kinerja masing-masing sub indikator kinerja utama, kemudian dihitung besarnya persentase pencapaian kinerja masing-masing indikator kinerja utama dan pencapaian kinerja proses bisnis internal secara keseluruhan. Data pencapaian kinerja proses bisnis internal pada Bank Jambi secara keseluruhan (Tabel 4.6) berada pada kategori “baik”. Hal ini dikarenakan total bobot pencapaian kinerja keseluruhan yang diperoleh yaitu 107,5%, dimana nilai pencapaian ini berada pada rentang persentase capaian 100% – < 115% dengan kategori “baik”.

##### **Kinerja Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pengukuran kinerja dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran pada penelitian ini menggunakan satu indikator kinerja utama (*key performance indicator*) dan lima sub indikator kinerja utama (*sub key performance indicator*) seperti yang terdapat pada Tabel 4.7, menunjukkan persentase dan kategori pencapaian kinerja masing-masing sub indikator kinerja utama dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran sebagai berikut:

Berdasarkan hasil pengukuran pencapaian kinerja masing-masing sub indikator kinerja utama, kemudian dihitung besarnya persentase pencapaian kinerja masing-masing indikator kinerja utama dan pencapaian kinerja pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan. Data pencapaian kinerja pertumbuhan dan pembelajaran pada Bank Jambi secara keseluruhan (Tabel 4.8) berada pada kategori “baik”.

#### **Strategi Peningkatan Kinerja Bank Jambi Berdasarkan Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan** **Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan Bank Jambi**

Hasil evaluasi kinerja keuangan Bank Jambi menunjukkan bahwa secara keseluruhan berada pada kategori “baik”. Namun, pencapaian target kinerja pada sub indikator kinerja penyaluran kredit investasi dan kredit modal kerja, serta menekan biaya operasional belum

tercapai. Untuk sub indikator kinerja penyalurankredit langkah-langkah strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penyaluran kredit investasi dan kredit modal kerja yaitu:

1. Menyederhanakan analisa kredit yang lebih fleksibel saat proses pengajuan kredit.
2. Promosi secara terus-menerus, dimana kegiatan promosi kredit
3. Meningkatkan fasilitas dan kualitas SDM di bagian unit kredit investasi dan kredit modal kerja.
4. Mengembangkan fasilitas pelayanan kredit melalui aplikasi Bank Jambi Mobile.

#### **Strategi Peningkatan Kinerja Pelanggan Bank Jambi**

1. Memanfaatkan berbagai media sosial yang dimiliki perusahaan untuk melakukan promosi dana murah (tabungan dan giro) secara rutin.
2. Meningkatkan intensitas *personal selling* dengan cara melakukan pendekatan ke nasabah perorangan seperti pengusaha atau pejabat yang berpeluang untuk membuka tabungan atau giro.
3. Melakukan pendekatan ke instansi pemerintah, lembaga Pendidikan, dan rumah sakit. Dengan melakukan kunjungan ke instansi pemerintah secara intensif dan menjalin kedekatan dengan Lembaga Pendidikan maupun rumah sakit akan membuka peluang untuk mempromosikan produk dana murah Bank Jambi (tabungan dan giro).
4. Memberikan program hadiah untuk akuisisi nasabah baru, dengan tujuan agar calon nasabah tertarik untuk mengikuti program-program hadiah yang ditawarkan dari produk dana murah Bank Jambi (tabungan dan giro).
5. Meningkatkan *sponsorship* pada berbagai *event* seperti; kegiatan amal, kegiatan sosial atau olahraga, dengan tujuan untuk meningkatkan citra Bank Jambi di mata calon nasabah.

#### **Strategi Peningkatan Kinerja Proses Bisnis Internal Bank Jambi**

Pemanfaatan metoda pemantauan teknologi pada bidang perbankan dapat digunakan pada dua bagian, yang pertama yaitu yang berhubungan langsung dengan aktivitas operasional bank misalnya untuk melihat bagaimana pesaing menciptakan produk jasa baru dalam upaya meningkatkan pelayanan terhadap nasabah, seperti produk *home banking*, jenis kredit baru, ataupun untuk melihat bagaimana pesaing memanfaatkan perkembangan teknologi dalam melakukan pemrosesan data dan memanfaatkannya untuk proses operasional bank tersebut. Beberapa hal yang dapat dipantau antara lain:

1. Pengolahan data secara elektronik pada data internal bank, misalnya penggunaan aplikasi operasional dalam internal bank.
2. Pengolahan data elektronik dalam melakukan interaksi antara bank dengan nasabah, sebagai usaha dalam pemberian layanan terhadap nasabah, misalnya penggunaan layanan *i-banking* atau *m-banking*.
3. Pemanfaatan data yang dihasilkan dari proses pengolahan data secara elektronik untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan oleh manajemen, misalnya dengan penggunaan DSS (*Decision Support System*).

#### **Strategi Peningkatan Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran Bank Jambi**

Adapun strategi pengembangan karyawan yang dapat dilakukan oleh Bank Jambi agar dapat terus bertumbuh kedepannya adalah Penerapan *training reguler*, Penerapan budaya *coaching* di berbagai divisi, Penerapan program *video based training*, Penerapan program dialog layanan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, Penerapan sistem pengembangan bakat (*talent management*).

#### **Pembahasan**

Pencapaian target pengembangan karyawan meliputi perencanaan dan pemenuhan

kebutuhan SDM, program pendidikan atau pelatihan karyawan, sistem *reward* dan *punishment*, serta pembinaan dan peningkatan motivasi karyawan mendukung proses bisnis internal. Dengan adanya SDM yang terampil, terdidik, terlatih, memiliki motivasi yang tinggi, dan didukung dengan berbagai fasilitas penunjang pekerjaan karyawan, maka akan meningkatkan produktifitas, efektifitas, dan efisiensi proses bisnis internal. Di samping itu, adanya SDM yang terampil dengan didukung oleh fasilitas penunjang akan meningkatkan pelayanan berupa standarisasi tampilan unit kerja dan *e-channel*.

Peningkatan kepuasan dan kesetiaan nasabah, serta peningkatan jumlah nasabah dan rekening baru akan meningkatkan jumlah dana simpanan yang selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk ekspansi kredit. Kemudian, kemampuan analisis kredit dalam menganalisis kredit akan meningkatkan efektifitas ekspansi dan kualitas kredit. Peningkatan jumlah dana simpanan, ekspansi dan kualitas kredit akan mendukung perolehan laba perusahaan.

Penulis menganalisa perbandingan aspek pengukuran kinerja dalam *balanced scorecard* menurut teori Kaplan dan Norton dengan penerapannya di Bank Jambi. Berdasarkan Tabel 4.9 terdapat beberapa aspek pengukuran kinerja yang diterapkan oleh Bank Jambi yang berbeda dengan teori menurut Kaplan dan Norton.

**Tabel 1. Perbandingan Aspek Pengukuran Kinerja dalam *Balanced Scorecard* Menurut Teori dengan Implementasi Pengukuran Kinerja di Bank Jambi**

No.	Aspek	Aspek Pengukuran Kinerja	
		Teori Kaplan & Norton	Penerapan di Bank Jambi
1	Keuangan	Tingkat pertumbuhan penjualan, ROI, ROCE, EVA, arus kas operasi	Penghimpunan dana, penyaluran kredit, kualitas kredit/NPL, perolehan laba rugi
2	Pelanggan	Pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan	Meningkatkan jumlah nasabah dan meningkatkan kualitas layanan
3	Proses Bisnis Internal	Proses inovasi, proses operasi, layanan purna jual	Pembinaan KCP, keseuaian proses dan analisa kredit menengah putusan Kantor Cabang dengan KUP, PPK, dan ketentuan lainnya, monitoring rekening suspense & saldo abnormal, monitoring & tindak lanjut temuan audit
4	Pertumbuhan & Pembelajaran	Kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi, kekuasaan, dan keselarasan karyawan	Perencanaan & pemenuhan kebutuhan SDM, promosi, demosi, mutasi, reward dan punishment, program pendidikan dan pelatihan karyawan, pembinaan dan peningkatan motivasi karyawan

Berikut adalah analisa perbandingan aspek pengukuran kinerja dalam *balanced scorecard* menurut teori Kaplan dan Norton dengan penerapannya di Bank Jambi:

**1. Aspek keuangan**

Bank Jambi tidak menggunakan ukuran kinerja ROI, ROCE, EVA, dan arus kas operasi, namun menggunakan ukuran kinerja penghimpunan dana, penyaluran kredit, kualitas kredit/NPL, perolehan laba rugi. Hal ini dikarenakan Bank Jambi lebih berfokus pada peningkatan jumlah dana simpanan yang selanjutnya dapat meningkatkan ekspansi kredit. Ekspansi dan kualitas kredit kemudian akan mendukung perolehan laba perusahaan. Di samping itu, Bank Jambi merupakan salah satu bank milik pemerintah daerah yang menempati peringkat kedua dalam pencapaian tingkat profitabilitas, sehingga ukuran kinerja yang digunakan adalah perolehan laba rugi.

**2. Aspek pelanggan**

Penerapan dalam meningkatkan jumlah nasabah dan meningkatkan kualitas layanan di Bank Jambi sudah sesuai dengan teori, yaitu peningkatan pangsa pasar, akuisisi

pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Bank Jambi meningkatkan jumlah nasabah dan kualitas pelayanan dalam rangka peningkatan akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan. Bank Jambi juga lebih berfokus pada sector organisasi birokrat atau pemerintahan karena di dalam pemilihan segmen pasar penyaluran kredit dan penghimpunan dana, Bank Jambi memperhatikan profitabilitas pada segmen tersebut. Profitabilitas nasabah setor instansi pemerintahan berhasil membuat Bank Jambi mencapai sasaran perspektif keuangannya karena sektor ini merupakan segmen pasar yang *profitable*.

### **3. Aspek proses bisnis internal**

Dalam aspek proses bisnis internal, ukuran kinerja yang digunakan oleh Bank Jambi sudah cukup bagus, namun memang perlu penyempurnaan berupa pengukuran inovasi yang dapat diukur dari ide-ide dan usulan masing-masing pegawai untuk meningkatkan kinerja perusahaan, salah satunya yaitu optimalisasi layanan digital perbankan.

### **4. Aspek pertumbuhan dan pembelajaran**

Penerapan pengukuran kinerja pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran di Bank Jambi sudah cukup bagus dan sesuai dengan teori. Perencanaan & pemenuhan kebutuhan SDM, promosi, demosi, mutasi, *reward* dan *punishment*, program pendidikan dan pelatihan pekerja, serta pembinaan dan peningkatan motivasi sesuai dengan teori, yaitu pengembangan kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi, kekuasaan, dan keselarasan karyawan.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja Bank Jambi pada aspek keuangan menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pada indikator penghimpunan dana murah (tabungan dan giro) lebih rendah dibandingkan pencapaian kinerja pada indikator penghimpunan dana mahal (deposito). Oleh karena itu, strategi keuangan Bank Jambi kedepannya perlu memfokuskan pada peningkatan penghimpunan dan murah (tabungan dan giro).

Bank selalu berupaya dapat memilih sumber dana yang paling murah dari sumber dana yang ada. Dana yang bersumber dari rekening giro merupakan sumber dana yang paling murah bagi bank karena imbalan yang diberikan relatif lebih kecil dibandingkan tabungan diikuti deposito berjangka. Persentase jasa giro yang diberikan cukup bervariasi antara bank satu dengan bank lainnya, akan tetapi pada umumnya masih lebih rendah dibandingkan dengan suku bunga tabungan maupun deposito berjangka. Sifat sumber dana ini dapat dikategorikan sebagai sumber dana yang sangat labil dan tidak memiliki jatuh tempo (Soetanto, 2008).

Menurut Assaf dkk (2019), perbankan memiliki tujuan untuk meminimalisasi biaya dan memaksimalkan profit. Maksimalisasi profit bisa dicapai perbankan salah satunya dengan menurunkan biaya modalnya. Umum diketahui bahwa aktivitas utama perbankan berkaitan dengan aliran dana masuk yang berasal dari nasabah dan aliran dana keluar berupa kredit yang dikucurkan ke masyarakat. Dana yang masuk dari nasabah, atau yang biasa disebut dengan Dana Pihak Ketiga (DPK) menjadi modal yang digunakan perbankan untuk memberikan kredit kepada masyarakat. Maka semakin murah biaya yang harus dikeluarkan perbankan untuk memperoleh dana akan mendorong perbankan untuk memperoleh profit yang lebih tinggi. Menurut Fidanoski dkk (2017), efisiensi biaya merupakan aspek krusial yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya profitabilitas perbankan.

Proporsi *Current Account Saving Account* (CASA) yang dimiliki oleh perbankan dapat meningkatkan profitabilitas perbankan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi Bank Jambi untuk meningkatkan CASA (tabungan dan giro) demi memaksimalkan profit merupakan keputusan yang tepat. CASA merupakan sumber dana berbiaya murah yang

diharapkan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan. Fidanoski dkk. (2017) mengatakan bahwa bank yang memiliki proporsi deposito yang lebih banyak cenderung memiliki profitabilitas yang lebih rendah, hal ini karena deposito identik dengan biaya dana yang tinggi. CASA diharapkan dapat menurunkan biaya dana (*cost of fund*) sehingga dapat menekan biaya dan menghasilkan profit yang lebih besar.

Doyran (2013) mengatakan bahwa profitabilitas perbankan salah satunya ditentukan oleh efisiensi. CASA sebagai dana berbiaya murah dapat menurunkan modal perbankan untuk mendapatkan profitabilitas. Perbankan menggunakan DPK yang terdiri dari giro dan tabungan (CASA) serta deposito sebagai dana yang dialirkan kepada debitur, dari debitur ini perbankan akan mendapatkan imbalan berupa pembayaran bunga pinjaman. Maka, semakin rendah biaya yang harus dikeluarkan perbankan untuk mendapatkan dana, semakin tinggi selisih antara bunga yang diterima perbankan dari pemberian pinjaman kepada masyarakat dengan kewajiban pembayaran bunga tabungan kepada nasabah. Hal ini akan meningkatkan profitabilitas perbankan.

Dalam industri perbankan setiap nasabah memiliki kriteria sendiri-sendiri dalam memilih bank yang diinginkannya. Ada nasabah yang menginginkan suatu bank biasa memberi bunga yang tinggi juga terjamin keamanannya, ada pula nasabah yang menginginkan layanan yang lebih cepat, efisien, nyaman dan kemudahan dalam mengakses, kapan dan dimana pun mereka berada. Dengan adanya perbedaan kriteria pemilihan bank oleh nasabah ini, maka perbankan dituntut untuk selalu berusaha meningkatkan layanan dan melakukan inovasi secara terus menerus.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja Bank Jambi pada aspek pelanggan menunjukkan kualitas pencapaian kinerja yang sangat baik. Namun, yang menjadi tantangan bagi Bank Jambi saat ini dan kedepannya adalah pengembangan pangsa pasar ditengah persaingan perebutan pangsa pasar dengan bank-bank besar seperti Bank BRI, Bank Mandiri, dan Bank BCA. Untuk itu, diperlukan strategi marketing yang tepat untuk meningkatkan jumlah nasabah dana pihak ketiga maupun dalam meningkatkan volume penyaluran kredit.

Menurut Dharmmesta (2000) strategi pemasaran perbankan meliputi 6 aspek penting yakni *product, price, promotion, place, process, dan customer service*. Dalam strategi produk, yang penting diperhatikan dalam desain dan produk jasa bank adalah atribut yang menyertai, seperti: sistem, prosedur dan pelayanannya. Untuk strategi harga, yang penting diperhatikan adalah suku bunga, baik untuk produk simpanan maupun pinjaman, serta *fee* untuk jasa-jasa perbankan. Terkait dengan strategi promosi, pemanfaatan media sosial serta aplikasi mobile payment sebagai media publikasi dalam aktivitasi promosi merupakan hal yang penting. Disamping itu, dalam perancangan strategi promosi juga perlu dilakukan segmentasi pasar yang berorientasi pada karakteristik nasabah, sehingga produk dan jasa perbankan yang ditawarkan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh calon nasabah.

Terkait dengan strategi tempat, yang perlu diperhatikan adalah penempatan jaringan kantor bank yang strategis, dalam hal ini kemudahan masyarakat untuk mendapatkan layanan bank di setiap daerah merupakan hal yang sangat penting. Selain itu, sistem dan prosedur, termasuk persyaratan ataupun ketentuan yang diberlakukan oleh bank juga merupakan hal yang penting. Sistem dan prosedur akan merefleksikan penilaian, apakah pelayanan cepat atau lambat. Pada umumnya nasabah lebih menyenangi proses yang cepat, walaupun bagi bank akan menimbulkan risiko yang lebih tinggi. Penggunaan teknologi yang tepat guna serta kreativitas yang prima diperlukan, untuk suatu proses yang cepat namun aman. Terkait dengan strategi *customer service*, yang perlu diperhatikan adalah unsur *personal approach*, baik dari jajaran *front office, back office* sampai tingkat

manajerial. Para pekerja bank dituntut untuk melayani nasabah secara optimal.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja proses bisnis internal Bank Jambi menunjukkan bahwa secara keseluruhan berada pada kategori “baik”, dimana pencapaian target kinerja pada semua indikator kinerja utama telah melampaui target capaian kinerja yang ditetapkan. Namun, dalam hal proses inovasi layanan untuk meningkatkan loyalitas dan jumlah nasabah baru melalui digitalisasi perbankan masih belum mendapatkan perhatian dalam evaluasi kinerja pada aspek ini. Hal ini dikarenakan Era *banking 4.0* telah merevolusi dan mentransformasi inovasi pada industri perbankan, dimana layanan teknologi kepada konsumen menjadi suatu hal yang mutlak. Perubahan perilaku konsumen menuntut perbankan untuk lebih adaptif dengan teknologi digital. Karena jika tidak, maka perbankan akan bisa ditinggal nasabah dan beralih ke institusi keuangan lain seperti perusahaan teknologi finansial (*fintech*) (Mawarni, dkk, 2021). Menurut Mutiasari (2020) transformasi digital yang dilakukan industri perbankan diharapkan lebih dari sekedar menyediakan layanan *online* dan *mobile banking*. Industri finansial perbankan perlu berinovasi dalam menggabungkan teknologi digital dengan interaksi nasabah, dalam hal ini temuan-temuan teknologi baru tersebut harus mempermudah dan memberikan kenyamanan bagi pengguna dalam mengakses layanan perbankan.

Penggunaan layanan *mobile payment* pada aplikasi Bank Jambi Mobile, merupakan salah bentuk *digital banking* yang diterapkan Bank Jambi, dimana semakin tinggi tingkat penggunaan aktual teknologi tersebut diharapkan semakin meningkat pula kontribusinya bagi kinerja keuangan Bank Jambi. Berbagai penelitian terdahulu membuktikan bahwa digitalisasi perbankan mempengaruhi kinerja bank, seperti penelitian yang dilakukan Margaretha (2015) dimana terdapat perbedaan yang signifikan pada kinerja bank yang menggunakan *internet banking* dengan bank yang tidak menggunakan *internet banking*. Hasil penelitian Boateng & Nagaraju (2020) pada industri perbankan di Ghana, menunjukkan bahwa penggunaan produk digital banking seperti *Cheque Codeline Clearing (CCC)*, *Ghana Automated Clearing House (GACH)*, *Ghana Interbank Settlement (GIS)*, dan *GH-Link* secara parsial berkorelasi positif terhadap profitabilitas pada industri perbankan di Ghana.

Yasin (2018) melakukan penelitian dan menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan *electronic banking* dengan kinerja bank, dengan ROA sebagai rasio untuk mengukur kinerjanya. Dapat disimpulkan bahwa bank yang mengadopsi *e-banking* akan meningkatkan kinerja keuangannya. Hasil penelitian tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Delgado dkk (2007), Mwaura (2015), dan Aduda dan Kingoo (2012). Hal yang sama juga diungkapkan dari hasil penelitian Sudaryanti dkk (2018) dan Kiprop Too et.al (2016) yang memperlihatkan adanya hubungan yang positif antara penggunaan *mobile banking* dengan profitabilitas.

Ketersediaan luas *internet banking* diperkirakan akan mempengaruhi campuran jasa keuangan yang dihasilkan oleh bank, cara di mana bank memproduksi layanan ini dan kinerja keuangan yang dihasilkan dari perbankan. Bank dalam hal ini mengambil keuntungan teknologi ini sebagai teknologi baru guna sebagai penilaian mereka terhadap profitabilitas seperti sistem *transfer on-line* untuk tambahan pelayanan perbankan. Selain itu, industri analisis perbankan menguraikan tentang dampak potensial internet banking pada penghematan biaya, pertumbuhan pendapatan, dan profil risiko perbankan serta telah dihasilkan pertimbangan bunga dan spekulasi tentang dampak internet pada industri perbankan (Margaretha, 2015).

Bank yang mengadopsi dan menggunakan *e-banking* dapat meningkatkan kinerja keuangan mereka karena dapat menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi

kinerja perbankan karena semua kegiatan sudah melalui internet dan menjadi sumber pendapatan yang diperoleh dari biaya layanan yang dibebankan kepada penggunaannya. Pengurangan biaya seperti dana untuk penggunaan kertas dan efisiensi kinerja bank akan mengurangi biaya yang dikeluarkan dan menyebabkan laba akan meningkat. Dengan demikian pendapatan yang didapat dari penggunaan *e-banking* oleh nasabah akan menambah laba dari bank tersebut (Gusevi, 2019). Berdasarkan hasil pengukuran kinerja keuangan Bank Jambi yang direfleksikan oleh rasio *Net Interest Margin* (NIM), menunjukkan bahwa rata-rata NIM semenjak alikasi Bank Jambi Mobile diluncurkan hingga akhir tahun 2020, adalah sebesar 9,79%, dimana nilai ini lebih tinggi dibandingkan rata-rata NIM sebelum penggunaan alikasi Bank Jambi Mobile (tahun 2013-2016) yaitu sebesar 8,85%.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Kinerja Bank Jambi secara keseluruhan dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori kualitas kinerja “baik”.
2. Strategi yang telah diterapkan Bank Jambi dalam pencapaian kinerja baik pada aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Mengembangkan fasilitas pelayanan kredit melalui aplikasi BankJambi Mobile.
4. Startegi peningkatan kinerja proses bisnis internal Bank Jambi kedepannya khususnya dalam hal inovasi layanan digital perbankan, yaitu dengan menerapkan metode pemantauan teknologi (*Technology Watch and Competitive Intelligent/TW-CI*), yaitu metode yang dapat mengumpulkan informasi secara sistematis serta mendeteksi informasi yang ada untuk memperoleh komponen vital dan krisis sebagai dasar dalam aktivitas pemantauan teknologi. Kemudian, mengelaborasi informasi tersebut menjadi informasi yang strategis untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan.
5. Strategi peningkatan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran Bank Jambi kedepannya khususnya dalam hal pengembangan SDM, langkah- langkah alternatif baru yang dapat diterapkan kedepannya meliputi; penerapan *training reguler*, penerapan budaya *coaching* di berbagai divisi, peningkatan program forum peningkatan karyawan (FPK), yang sebelumnya dilaksanakan 3 kali/tahun menjadi 6 kali/tahun atau 2 bulan sekali, penerapan program *video based training*, penerapan program dialog layanan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, serta membahas permasalahan-permasalahan dalam pelayanan terhadap nasabah, dan penerapan sistem pengembangan bakat (*talent management*).

### **Saran**

Untuk menjaga keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan yangtelah digunakan dalam pengukuran kinerja Bank Jambi sebagaimana konsep *balanced scorecard*, maka sebaiknya kantor pusat Bank Jambi melakukan penyesuaian kembali bobot kinerja pada aspek keuangan maupun non keuangan, sehingga memungkinkan untuk pencapaian target kinerja yang lebih baik kedepannya. Selain itu, Bank Jambi juga perlu melakukan penyempurnaan dalam hal penetapan indikator kinerja proses bisnis internal, dengan memperhatikan unsur inovasi layanan digital perbankan.

Bagi peneliti berikutnya yang ingin melakukan penelitian sejenis agar dapat menggunakan bank BPD di daerah lainnya sebagai objek penelitian sehingga dapat diketahui variasi strategi yang digunakan. Dan diharapkan dapat membuat konsep *Balanced Scorecard* atas bank BPD yang belum menerapkan *Balanced Scorecard*, sehingga

hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh bank BPD yang menjadi objek penelitian.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aditiyo, M. (2012). Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Organisasi. *Jurnal Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada*, Vol. 2 (3).
- Aduda, J. dan Kingoo, N. (2012). The Relationship Between Electronic Banking and Financial Performance Among Commercial Banks in Kenya. *Journal of Finance and Investment Analysis*, Vol. 1 (3): 99-118
- Al-Najjar, S.M., & Kalaf, K.H. (2012), Designing a Balanced Scorecard to measure a bank's performance: A Case Study. *International Journal Of Business Administration*, Vol. 3 (4): 44-53.
- Andari, D. (2016). Evaluasi Kinerja PT. PINDAD (Persero) dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Pindad (Persero)). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Vol.1 (1): 43-61
- Anthony, R. N & Govindarajan, V. (2001). *Management Control System*. Tenth Edition New York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. New York: Institute of Personnel and Development
- Asmarani, L. dan M. Agussalim. (2020). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. *Pareso Jurnal*, Vol. 2 (4): 347-362
- Assaf, A. G., Berger, A. N., Roman, R.A., & Tsionas, M. G. (2019). Does Efficiency Help Banks Survive and Thrive During Financial Crises?. *Journal of Banking and Finance*, 106, 445–470
- Basri, Y. M. (2015). Pengukuran Kinerja Non Finansial dalam Meningkatkan Kinerja Finansial: Study Literatur. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 3 (2): 114-126
- Bastian, I. (2005). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Boateng, K. & Nagaraju, Y. (2020). The impact of digital banking on the profitability of deposit money banks: Evidence from Ghana. *International Journal of Research in Finance and Management 2020*, Vol. 3 (1): 144-150
- Ciptani, M. K. (2000). Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 2 (1).
- Delgado, J., Hernando, I. dan Nieto, M. J. (2007). Do European Primarily Internet Banks Show Scale and Experience Efficiencies. *European Financial Management*, Vol. 13 (4): 643-671
- Djumhana, M. (2000). *Hukum Perbankan di Indonesia*. Bandung: Citra Aditya.
- Doyran, M. A. (2013). Net Interest Margins and Firm Performance In Developing Countries Evidence From Argentine Commercial Banks. *Management Research Review*, Vol. 36 (7): 720–742
- Erena, S., Ayasc, N., & Hacıoglu, G. (2013). The effect of Service Orientation on Financial Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Konsumen Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 665 – 672
- Fidanoski, F., Choudhry, M., Davidovic, M., & Sergi, B. S. (2018). What Does Affect Profitability of Banks In Croatia?. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 28 (4): 338–367
- Furchan, A. (2024). *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Gusevi, S.P. (2019). *Pengaruh E-Banking terhadap Kinerja Keuangan Bank Umum di Indonesia dengan Variabel Kontrol Risiko Kredit, Likuiditas, Inflasi dan Pertumbuhan Ekonomi Periode 2014-2017*. Naskah Publikasi. Fakultas Ekonomi

- dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah
- Hansen, M. (2006). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh. Jakarta: Salemba Empat Hanum, S. & Kiswara, E. (2016). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Pengukur Kinerja Perusahaan Studi Kasus pada PT. Astra Honda. *E-Journal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 3 (2).
- Hessel, N. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Jumingan. (2006). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996). *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Act* Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Map: Converting Intangible Asset Into Tangible Asset*. USA: Harvard Business School Press
- Keisidou, E., Sarigiannidis, L. & Maditinos, D.I. (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance A holistic approach of the Greek banking sector , *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 31 (4)
- Kiprop Too, Vincent; Ayuma, Caroline; Ambrose, Kemboi. (2016). Effects of Mobile Banking on the Financial Performance of Commercial Banks in Kapsabet (Kenya). *IOSR Journal of Business ad Management*, 18, 37-48
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat
- Maftuhah, R. (2021). Analisis Kinerja Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 6 (2): 572-585
- Mahmudi, (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Kencana
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta
- Margaretha, F. (2015). Dampak Electronic Banking terhadap Kinerja Perbankan Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 19 (3): 514-524
- Mawarni, R., Fasa', M.I., dan Suharto. (2021). Penerapan Digital Banking Bank Syariah Sebagai Upaya Customer Retention Pada Masa Covid-19. *AL- IQTISHOD: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Ekonomi Islam*, Vol. 9 (2): 39-54
- Miles, M.B., A.M. Huberman, dan J. Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, J. Lexy. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. (2014). *Balance Scorecard Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik*. Jakarta : Prima Nusantara Manajemen.
- Murhadi, Werner R. (2013). *Analisis Laporan Keuangan Proyeksi dan Valuasi Saham*.

- Jakarta: Salemba Empat
- Mustopadjaja. (2003). *Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Mutasowifin, A. (2002). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal UniversitasParamadina*, Vol. 3.
- Mutiasari, A.I. (2020). Perkembangan Industri Perbankan di Era Digital. *Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 9 (2): 32-41
- Mwaura, J. (2015). The Effect of Financial Planning on the Financial Performance of Automobile Firms in Kenya. *Journal of International Development*, Vol.1 (2): 25-29
- Sandra, J. (2018). Evaluasi Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi pada PT BNI (Persero), Tbk.). *Majalah Ilmiah BIJAK*, Vol.15 (1): 52-67
- Simanjuntak. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sobandi, B. (2006). *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung
- Soetanto. (2008). *Bank Strategy on Funding and Liability Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Sudaryanti, D.S., Sahroni, N., dan Kurniawati, A. (2018). Analisa Pengaruh MobileBanking Terhadap Kinerja Perusahaan Sektor Perbankan yang Tercatat di BEI. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, Vol. 4 (2): 96-107
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Keduabelas. Bandung:Alfabeta
- Sujarweni, W. 2014. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sukardi. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan (Kompetensi dan Praktiknya)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Uha, I. W. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta:Kencana
- Umam, K. (2012). *Manajemen Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia Wibowo.
- (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yasin, M.A. (2018). Impact of Internet Banking on Financial Performance: Empirical from Ethiopia Banks. *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol. 9 (11): 1-10