

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang menjadi tulang punggung intermediasi keuangan di Sulawesi Selatan dan Barat, Bank Sulselbar memandang transformasi model bisnis dan penguatan tata kelola sebagai keharusan strategis. Karakter BPD yang beroperasi dalam ekosistem kebijakan daerah dan melayani kebutuhan publik menuntut bank ini untuk memadukan kepentingan pembangunan ekonomi daerah dengan prinsip profitabilitas dan keberlanjutan (Anggaredho et al., 2024). Sejalan dengan dinamika industri perbankan yang kian kompetitif dan digital, manajemen Bank Sulselbar pada 2024 menegaskan arah kebijakan yang diturunkan dari *Corporate Plan 2021–2025*, dengan fokus pada pertumbuhan berkualitas dan berkelanjutan melalui inovasi layanan dan digitalisasi proses bisnis. Dalam kerangka tersebut, pengarusutamaan layanan syariah ditempatkan sebagai program strategis yang tidak hanya berorientasi pada perluasan pangsa pasar syariah, tetapi juga sebagai respon terhadap realitas demografis Sulawesi Selatan yang lebih dari 90% penduduknya beragama Islam dan menunjukkan potensi besar bagi pengembangan keuangan Syariah (Kemenag, 2024).

Untuk memastikan arah kebijakan tersebut terimplementasi secara efektif, arsitektur perencanaan dan pengendalian Bank Sulselbar dirancang berbasis siklus *Rencana Jangka Panjang (RJP)*, *Rencana Bisnis Bank (RBB)*, dan *Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)* yang saling terintegrasi. Capaian RKAP dievaluasi secara berkala melalui *Performance Review* bulanan di tingkat Direksi, sementara pengawasan Dewan Komisaris dilakukan melalui rapat gabungan setiap bulan. Selain itu, realisasi RBB dilaporkan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) setiap triwulan, dan revisi RBB dapat diajukan di pertengahan tahun untuk menyesuaikan dengan dinamika ekonomi dan kinerja. Skema plan–do–check–act yang terstruktur ini menunjukkan disiplin eksekusi strategi yang kuat, menjadi fondasi bagi keberhasilan implementasi Syariah First sebagai program unggulan bank, serta mendukung target pertumbuhan yang selaras dengan prinsip tata kelola dan keberlanjutan.

Secara substantif, kebijakan manajemen tahun 2024 memformulasikan empat poros strategis yang selaras dengan kerangka Balanced Scorecard (BSC). Pertama, perspektif keuangan difokuskan pada pertumbuhan yang berkualitas dan berkelanjutan untuk menjaga kesehatan aset dan profitabilitas. Kedua, perspektif proses internal diarahkan pada penguatan operasional, peningkatan kapabilitas *core banking*, serta penyiapan fondasi program Syariah First melalui penyusunan *Sharia Governance Framework (SGF)* sebagai pedoman kepatuhan. Ketiga, perspektif pelanggan menekankan optimalisasi kanal digital guna menghadirkan layanan perbankan yang mulus (*seamless*) sekaligus mendorong peningkatan loyalitas nasabah (Zainuddin et al., 2016). Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menempatkan teknologi informasi (TI) sebagai *enabler* utama digitalisasi dan menekankan penguatan human capital melalui peningkatan kapabilitas syariah serta pembentukan budaya kinerja yang adaptif. Formulasi keempat poros ini menunjukkan bahwa Bank Sulselbar berupaya menyeimbangkan kinerja keuangan dengan transformasi proses, pengembangan sumber daya manusia, dan kepuasan nasabah sebagai satu kesatuan strategi.

Kerangka strategis tersebut diuji melalui indikator target dan realisasi kinerja 2024. Data laporan tahunan menunjukkan total aset mencapai 99,10% dari target Rencana Bisnis Bank (RBB), sedangkan kredit dan pembiayaan terealisasi sebesar 94,26%, menandakan ketahanan portofolio dan kapasitas intermediasi yang relatif baik di tengah dinamika pasar. Namun, Dana Pihak Ketiga (DPK) baru terealisasi 89,98% dari target, sementara laba sebelum pajak tercatat 87,41% dari target, yang mengindikasikan adanya tekanan pada struktur pendanaan, biaya operasional, serta efisiensi yang belum sepenuhnya termitigasi (Annual Report, 2024). Kondisi ini menegaskan pentingnya sinergi antara penguatan operasional, pemanfaatan teknologi digital, dan pengembangan kapabilitas SDM dalam mendukung keberhasilan Syariah First sebagai strategi korporat yang berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan.

Khusus pada agenda pengembangan Unit Usaha Syariah (UUS), kinerja 2024 menunjukkan pertumbuhan yang kuat di berbagai indikator keuangan dibandingkan 2023. Aset UUS naik 20,5% dari Rp1,5 triliun menjadi Rp1,81 triliun; Dana Pihak Ketiga (DPK) tumbuh 18% dari Rp1,2 triliun menjadi Rp1,42 triliun; dan pembiayaan meningkat 25% dari Rp1,1 triliun menjadi Rp1,38 triliun, didorong oleh produk unggulan seperti pembiayaan rumah bersubsidi dan gadai emas yang

mendukung inklusi keuangan. Laba bersih naik 15% menjadi Rp69 miliar, sementara rasio Non-Performing Financing (NPF) terkendali di 1,5% dan Capital Adequacy Ratio (CAR) tetap solid di atas 20%. Capaian ini menegaskan bahwa UUS Bank Sulselbar memiliki fundamental pertumbuhan yang sehat. Namun, jika dibandingkan dengan target pembiayaan syariah 2024 sebesar Rp2.164.038 juta, realisasi Rp1.535.131 juta (70,94%) menunjukkan masih adanya kesenjangan terhadap sasaran Rencana Bisnis Bank (Annual Report, 2024). Kondisi ini menjadi sinyal strategis bahwa keberhasilan *Syariah First* tidak hanya diukur dari pertumbuhan tahunan yang impresif, tetapi juga menuntut percepatan bauran produk, penguatan edukasi pasar, dan orkestrasi proses lintas fungsi agar kontribusi syariah terhadap tujuan keuangan korporat semakin optimal. Dengan demikian, pengarusutamaan syariah bukan sekadar agenda ekspansi produk, tetapi juga membutuhkan integrasi manajerial, kesiapan kapabilitas SDM, dan konsistensi pengalaman nasabah untuk memastikan daya saing layanan syariah di tengah dinamika industri perbankan.

Dari sisi governance risiko, Bank Sulselbar menerapkan model Three Lines of Defense sebagai mekanisme pertahanan berlapis yang menjadi standar praktik manajemen risiko perbankan modern. Lini pertama berada pada unit pemilik risiko (risk taking unit) dan unit pendukung, lini kedua dijalankan oleh fungsi independen yang mencakup Manajemen Risiko, Anti-Fraud, dan Kepatuhan, sedangkan lini ketiga dijalankan oleh Audit Internal sebagai penilai akhir efektivitas pengendalian. Struktur pengelolaan ini menegaskan penguatan budaya risiko dan kepatuhan sebagai prasyarat utama efektivitas proses bisnis, sekaligus memastikan kepatuhan akad pada layanan syariah yang menjadi fondasi dari implementasi *Syariah First*. Dengan sistem pengawasan yang berlapis, Bank menegaskan komitmennya terhadap keberlanjutan, integritas tata kelola, dan pemenuhan regulasi yang selaras dengan prinsip-prinsip keuangan Islam (Afgani et al., 2025).

Dalam ranah Syariah Governance, Dewan Pengawas Syariah (DPS) memainkan peran sentral sebagai penjaga kepatuhan syariah sekaligus mitra strategis manajemen dalam proses perumusan dan pengawasan kebijakan (Nawaz, 2019). Sepanjang 2024, DPS memperoleh penguatan kapasitas melalui program orientasi dan pengembangan kompetensi bagi anggota baru, serta berpartisipasi aktif dalam agenda kelembagaan seperti sosialisasi *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK)* terkait tata kelola syariah dan penyelenggaraan

rapat-rapat DPS secara berkala. Rangkaian aktivitas ini menegaskan komitmen bank dalam menjaga integritas syariah, memastikan bahwa seluruh produk, layanan, dan proses bisnis selaras dengan prinsip keuangan Islam, dan mendukung keberhasilan implementasi strategi Syariah First.

Pada tataran pengawasan korporat yang lebih luas, Bank Sulselbar menerapkan mekanisme rapat gabungan Dewan Komisaris dan Direksi yang diselenggarakan secara rutin sesuai kebijakan internal dan standar *good corporate governance*. Proses ini didukung tata kelola persiapan materi rapat yang disiplin, sehingga agenda strategis yang telah disetujui dapat diterjemahkan secara efektif ke dalam pelaksanaan operasional. Praktik ini memperkuat line of sight antara keputusan strategis dan implementasinya di seluruh unit bisnis, serta menyediakan forum yang responsif untuk mengidentifikasi dan mengelola isu-isu kunci, termasuk agenda penguatan fungsi syariah, secara tepat waktu. Dengan demikian, sistem pengawasan yang terstruktur ini tidak hanya memperkuat kepatuhan regulasi dan mitigasi risiko, tetapi juga menjadi pilar penting bagi efektivitas dan keberlanjutan strategi Syariah First.

Berbagai studi dan dokumen kebijakan menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi BPD dan perbankan syariah bersifat struktural sekaligus operasional, sehingga menjustifikasi pentingnya penelitian ini. Pada tataran BPD, OJK melalui Snapshot Industri Keuangan Syariah 2023 menegaskan empat pilar transformasi penguatan struktur dan keunggulan termasuk permodalan, tata kelola, manajemen risiko, SDM berhubungan dengan akselerasi transformasi digital dan ketahanan siber, penguatan peran BPD dalam ekonomi daerah, serta penguatan perizinan/pengawasan sebagai respons atas kesenjangan daya saing BPD di tengah kompetisi layanan dan teknologi yang kian intensif. Ini mengindikasikan perlunya peningkatan efisiensi proses dan kualitas layanan agar strategi korporat benar-benar berdaya guna di pasar daerah (OJK, 2023).

Di sisi perbankan syariah, *Islamic Financial Services Board (IFSB)* dalam *Stability Report 2024* mencatat bahwa kebijakan moneter ketat global, tekanan inflasi, dan disrupsi teknologi menimbulkan tekanan pada pertumbuhan, profitabilitas, dan profil risiko bank syariah; sekaligus menuntut penguatan tata kelola syariah dan kapabilitas digital agar resilient terhadap siklus dan peluang baru seperti konsep *open banking* atau *digital channel* yang bergerak cepat. Dengan demikian, evaluasi kualitatif berperspektif inside view pada BPD yang

sedang mengarusutamakan Syariah First dengan lensa Balanced Scorecard yang ditautkan pada *shariah governance* menjadi relevan dan penting untuk menjembatani kesenjangan antara arah strategi dan efektivitas implementasi di lapangan (Irawan et al., 2023).

Pada perspektif pelanggan, fokus Bank Sulselbar sepanjang 2024 adalah optimalisasi kanal digital guna menghadirkan layanan yang lebih mulus, meningkatkan loyalitas nasabah, serta mendorong kolaborasi untuk memperkuat ekosistem ekonomi-keuangan digital dan inklusi keuangan. Inisiatif ini sangat relevan dengan strategi Syariah First, karena proposisi nilai keuangan syariah akan semakin kuat apabila ditopang akses digital yang cepat, aman, dan mudah diadopsi oleh seluruh segmen nasabah. Transformasi ini tidak hanya memperluas jangkauan layanan, tetapi juga meneguhkan posisi Bank Sulselbar sebagai aktor kunci dalam pengembangan ekosistem ekonomi daerah berbasis Syariah (Gait & Worthington, 2008).

Dengan fondasi Sharia Governance Framework (SGF), disiplin siklus RJP–RBB–RKAP, serta dashboard target–realisasi yang terukur, Bank Sulselbar telah memiliki baseline yang memadai untuk menilai kemajuan strategi korporat. Namun demikian, capaian indikator syariah yang belum memenuhi target menunjukkan perlunya pembacaan kualitatif yang mendalam terhadap berbagai aspek, seperti efektivitas proses bisnis, kesiapan dan kapabilitas sumber daya manusia, pengalaman nasabah, serta dinamika koordinasi tata kelola. Dalam konteks tersebut, Balanced Scorecard yang dipadukan dengan Sharia Governance menjadi lensa analisis yang tepat, karena memungkinkan integrasi pengukuran kinerja keuangan, operasional, pelanggan, dan pembelajaran dengan prinsip kepatuhan syariah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan pernyataan masalah sebagai berikut: terdapat kesenjangan implementasi antara arah strategi Syariah First yang telah dipayungi SGF dan diperkuat melalui prioritas proses serta pelanggan dengan capaian pembiayaan syariah terhadap target 2024. Kesenjangan riset terletak pada minimnya kajian evaluatif yang menggunakan perspektif kualitatif internal (*inside view*) di lingkungan BPD yang sedang mengintegrasikan sharia governance, kapabilitas digital, dan manajemen kinerja berbasis RBB. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan penilaian efektivitas strategi Syariah First melalui pendekatan Balanced Scorecard yang diintegrasikan

dengan Sharia Governance, guna menghasilkan pemahaman yang sistematis, logis, dan relevan sebagai dasar rekomendasi perbaikan implementasi serta penguatan kebijakan ke depan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang menegaskan adanya kesenjangan antara arah strategi *Syariah First* dan realisasi kinerja syariah Bank Sulselbar pada 2024, maka rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada beberapa pertanyaan penelitian berikut:

1. Bagaimana implementasi *Syariah First* berkontribusi pada pencapaian target kinerja keuangan syariah?
2. Bagaimana *Syariah First* memengaruhi akuisisi, retensi, dan kepuasan nasabah termasuk adopsi layanan digital Syariah serta persepsi diferensiasi nilai syariah dibandingkan layanan konvensional?
3. Bagaimana efektivitas proses internal dalam mengorkestrasi pelaksanaan *Syariah First* dan mengatasi hambatan implementasi?
4. Bagaimana kapabilitas SDM, program pelatihan syariah, budaya kerja pro-syariah, sistem insentif, serta kesiapan digital menopang keberhasilan *Syariah First*?
5. Bagaimana efektifitas peran Dewan Pengawas Syariah (DPS), kerangka Shariah Governance Framework (SGF), dan mekanisme kepatuhan dalam menjamin kepatuhan syariah dan menyelaraskan keputusan bisnis dengan prinsip syariah?
6. Bagaimana implementasi *Syariah First* merealisasikan tujuan maqāṣid, dan bagaimana bank menyeimbangkan potensi *trade-off* antara target bisnis dan kemaslahatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya, maka tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kontribusi implementasi strategi *Syariah First* terhadap kinerja keuangan syariah Bank Sulselbar, meliputi pertumbuhan pembiayaan dan DPK syariah, efisiensi biaya dana, kualitas aset dan risiko,

serta profitabilitas, guna menilai sejauh mana strategi ini mencapai target keuangan yang telah ditetapkan.

2. Untuk menganalisis pengaruh strategi Syariah First terhadap akuisisi, retensi, dan kepuasan nasabah, termasuk pola adopsi layanan digital syariah serta persepsi diferensiasi nilai syariah dibandingkan layanan konvensional, untuk memahami daya tarik dan penerimaan pasar.
3. Untuk menganalisis efektivitas proses internal yang meliputi desain dan persetujuan produk/akad, integrasi UUS–cabang, serta pengelolaan risiko dan ketidakpatuhan dalam mengorkestrasi pelaksanaan *Syariah First* dan mengatasi berbagai hambatan implementasi.
4. Untuk menilai peran kapabilitas sumber daya manusia (SDM) dan budaya organisasi melalui program pelatihan dan sertifikasi syariah, sistem insentif, dan kesiapan digital dalam menopang keberhasilan *Syariah First*, termasuk sejauh mana budaya kerja pro-syariah terbangun di seluruh level manajemen.
5. Untuk menganalisis efektivitas peran Dewan Pengawas Syariah (DPS), kerangka *Sharia Governance Framework* (SGF), dan mekanisme audit/kepatuhan including *three lines of defense* dalam menjamin kepatuhan syariah serta menyelaraskan keputusan bisnis dengan prinsip-prinsip keuangan Islam.
6. Untuk menganalisis capaian Syariah First dalam merealisasikan tujuan maqāṣid al-syarī'ah, khususnya hifẓ al-māl (keadilan dan perlindungan harta), hifẓ al-'aql (literasi), serta hifẓ al-nafs dan al-nasl (perlindungan konsumen dan kemaslahatan sosial).

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu manajemen strategik dan keuangan syariah, khususnya melalui integrasi Balanced Scorecard (BSC) dengan Shariah Governance dan Maqāṣid al-Syarī'ah. Studi ini memperluas pemahaman akademik mengenai bagaimana kerangka BSC yang semula berorientasi pada pengukuran kinerja keuangan dan operasional dapat diadaptasi menjadi BSC “bersyariah” yang menginternalisasi prinsip kepatuhan dan kemaslahatan. Dengan menganalisis

efektivitas strategi *Syariah First* Bank Sulselbar, penelitian ini menawarkan model evaluasi yang kontekstual bagi BPD lain maupun lembaga keuangan syariah di Indonesia yang menghadapi tantangan serupa, seperti penguatan tata kelola syariah, akselerasi digital, dan integrasi tujuan maqāṣid dalam manajemen kinerja. Temuan konseptual ini diharapkan menjadi rujukan ilmiah untuk penelitian berikutnya, sekaligus memperkaya literatur manajemen strategik, tata kelola keuangan Islam, dan pembangunan ekonomi berbasis keuangan syariah.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan kebijakan dan rekomendasi implementatif bagi manajemen Bank Sulselbar, Dewan Pengawas Syariah (DPS), dan regulator. Temuan mengenai kesenjangan kinerja, faktor penghambat, dan peluang percepatan implementasi *Syariah First* dapat dijadikan acuan pengambilan keputusan dalam penyempurnaan Rencana Bisnis Bank (RBB), penguatan *Sharia Governance Framework (SGF)*, peningkatan kualitas SDM syariah, dan pengembangan produk berbasis digital. Selain itu, rekomendasi penelitian ini juga relevan bagi BPD lain dan perbankan syariah nasional yang tengah menempuh transformasi serupa, khususnya dalam menyinergikan agenda digitalisasi, efisiensi proses internal, dan pemenuhan maqāṣid al-syarī'ah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mendukung keberlanjutan dan daya saing Bank Sulselbar, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap penguatan ekosistem keuangan syariah dan inklusi keuangan daerah sesuai arah kebijakan OJK dan visi pembangunan ekonomi nasional.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan alur penulisan yang terstruktur dan sistematis, tesis ini disusun dalam tujuh bab utama sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Seluruh bagian disusun untuk menjelaskan konteks permasalahan, kesenjangan riset, serta arah penelitian yang dilakukan. Bab ini menjadi fondasi argumentatif yang menjawab mengapa penelitian mengenai efektivitas strategi *Syariah First* Bank Sulselbar penting dilaksanakan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori dan konsep-konsep utama yang menjadi kerangka pemikiran penelitian. Pembahasan meliputi *Balanced Scorecard* (BSC) dan relevansinya dalam pengukuran kinerja organisasi, konsep Shariah Governance, dan Maqāṣid al-Syarī'ah, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Tinjauan ini memberikan pijakan ilmiah dan memperkuat rasionalisasi integrasi BSC dengan prinsip tata kelola dan tujuan syariah.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

Bab ini menyajikan landasan pemikiran dan kerangka konseptual penelitian. Penjelasan difokuskan pada keterkaitan antara *Balanced Scorecard*, Shariah Governance, dan Maqāṣid al-Syarī'ah sebagai lensa analisis untuk menilai efektivitas strategi *Syariah First*. Kerangka konseptual disertai gambar dan deskripsi hubungan antarkomponen yang menjadi pedoman dalam proses pengumpulan dan analisis data kualitatif.

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memaparkan pendekatan dan desain penelitian kualitatif, konteks program dan unit analisis, serta populasi dan pemilihan informan (lower, middle, upper management). Selanjutnya dijelaskan sumber dan teknik pengumpulan data (wawancara mendalam, dokumen internal termasuk *Annual Report*), definisi operasional, teknik analisis data berbasis NVivo, serta prosedur untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan data (triangulasi, member check) dan etika penelitian.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan temuan lapangan berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi, dan *Annual Report* Bank Sulselbar 2024 yang telah dianalisis secara tematik dengan bantuan perangkat lunak NVivo. Penyajian disusun menurut dimensi *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan Shariah Governance dan Maqāṣid al-Syarī'ah, dilengkapi kutipan langsung informan, tabel pengkodean, dan *codebook* untuk menegaskan keterlacakan proses analisis.

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab terakhir memuat kesimpulan utama yang menjawab seluruh rumusan masalah dan tujuan penelitian, implikasi kebijakan bagi manajemen Bank Sulselbar, serta rekomendasi praktis untuk penguatan strategi *Syariah First* dan pengembangan ke depan. Bab ini juga menyampaikan saran penelitian lanjutan agar kajian efektivitas strategi berbasis *Balanced Scorecard–Shariah Governance*

dapat terus dikembangkan pada konteks BPD dan industri perbankan syariah yang lebih luas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Balanced Scorecard

Dalam lingkungan persaingan modern yang ditandai turbulensi teknologi, intensitas regulasi, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang kian kompleks, pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada indikator finansial terbukti terlambat (lagging) dan tidak memadai untuk mengarahkan pembelajaran organisasi (Mokhtar et al. 2012). Kritik terhadap dominasi rasio-rasio tradisional seperti ROI, ROE, dan EPS mendorong lahirnya Balanced Scorecard (BSC) pada awal 1990-an sebagai respons konseptual yang menempatkan ukuran finansial dan nonfinansial dalam satu kerangka terpadu (Kaplan & Norton, 1992; 1996). BSC tidak sekadar menambah lebih banyak angka, melainkan mensistematisasi cara organisasi menerjemahkan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang seimbang agar kinerja hari ini terhubung dengan kemampuan esok hari.

Balanced Scorecard dipahami sebagai suatu sistem manajemen strategik yang menghubungkan visi dan misi organisasi dengan tujuan strategis, ukuran kinerja, target, serta inisiatif yang dijalankan. Inti pendekatan ini terletak pada logika sebab-akibat, yaitu bahwa kinerja keuangan jangka panjang merupakan konsekuensi dari nilai yang dirasakan pelanggan, yang pada gilirannya ditentukan oleh kualitas proses internal, sementara mutu proses sangat bergantung pada kapasitas pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Dengan cara pandang tersebut, Balanced Scorecard menggeser fokus manajemen dari sekadar “menghitung hasil” menuju pengelolaan penggerak kinerja secara lebih eksplisit, sistematis, dan terukur (Kaplan & Norton, 2001).

Arsitektur BSC disusun ke dalam empat perspektif yang saling berkelindan. (1) Keuangan, yang merepresentasikan akuntabilitas nilai bagi pemegang kepentingan finansial misalnya pertumbuhan pendapatan, produktivitas biaya, atau kualitas aset. (2) Pelanggan, yang menangkap proposisi nilai (value proposition), akuisisi-retensi, kepuasan, dan loyalitas. (3) Proses Internal, yang memetakan proses kunci mulai dari desain layanan, penyampaian layanan, hingga kepatuhan sebagai mesin pencipta nilai. (4) Pembelajaran & Pertumbuhan, yang meliputi kapabilitas SDM, kapabilitas sistem digital, dan budaya kerja sebagai

basis adaptasi dan inovasi. Keempat perspektif ini kerap dianalogikan sebagai panel instrumen kokpit: bergantung pada satu dial saja berisiko menyesatkan navigasi organisasi.

Pembedaan antara leading dan lagging measures merupakan jantung dari BSC. Ukuran hasil (lagging) seperti laba, efisiensi biaya, atau tingkat pengembalian bersifat retrospektif perlu, tetapi tidak cukup untuk mengarahkan perubahan. Karena itu BSC menempatkan ukuran penggerak (leading) misalnya ketepatan waktu layanan, tingkat *straight-through processing*, perilaku layanan, literasi pelanggan, kompetensi karyawan, dan kesiapan digital sebagai hipotesis manajerial: bila driver tertentu ditingkatkan, maka hasil yang diharapkan akan mengikuti. Hubungan kausal ini divisualkan dalam peta strategi sehingga setiap tujuan strategik memiliki benang merah ke sasaran finansial dan keberlanjutan.

Daya guna BSC bergantung pada proses penyelarasan (alignment) dan pengaliran (cascading). Sasaran strategik di tingkat korporat diturunkan (cascade) ke unit bisnis, fungsi pendukung, dan individu, lengkap dengan target kuantitatif–kualitatif serta inisiatif yang terprioritaskan. Praktik terbaik menautkan BSC dengan siklus tata kelola kinerja perencanaan tahunan, penganggaran, *performance review* berkala, dan *plan–do–check–act* agar skor kartu tidak berhenti sebagai pelaporan, tetapi menggerakkan eksekusi (execution system). Pada titik ini, tata kelola data, akuntabilitas pemilik ukuran (measure owners), dan *feedback loop* strategik menjadi prasyarat.

Adaptabilitas adalah keunggulan penting BSC. Kerangka ini telah diadopsi secara luas di sektor bisnis, publik, dan nirlaba, termasuk perbankan. Dalam konteks perbankan, perspektif Keuangan lazim memuat pertumbuhan pembiayaan/dana pihak ketiga, biaya dana, kualitas aset/risiko; perspektif Pelanggan mencakup akuisisi–retensi, pengalaman layanan, adopsi kanal digital; perspektif Proses menekankan desain/ketepatan akad produk, *time-to-market*, kualitas kepatuhan dan manajemen risiko; sedangkan perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan menyoroti kecakapan SDM, budaya kinerja, dan kesiapan digital. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi memetakan prioritas uniknya sambil menjaga keterhubungan antar-perspektif.

Meski demikian, literatur juga mengingatkan potensi jebakan: (i) *measurement overload* terlalu banyak ukuran tanpa prioritas; (ii) klaim kausalitas yang tidak diuji peta strategi diperlakukan sebagai “kebenaran” alih-alih hipotesis

yang perlu divalidasi; (iii) perilaku gaming ketika insentif kuat tetapi tata kelola data lemah; dan (iv) dis-alignment ketika skor kartu korporat tidak benar-benar mengalir ke unit/fungsi. Jawaban metodologis terhadap kelemahan ini adalah kurasi ukuran yang kritikal (sedikit namun signifikan), validasi berkala hipotesis kausal, penguatan governance data dan audit kinerja, serta forum *strategic learning* yang terjadwal.

Pada tataran yang lebih spesifik (namun tetap berada dalam ranah tinjauan umum), BSC dapat diperluas untuk menangkap kewajiban kepatuhan dan nilai-nilai normatif yang menjadi karakter sektor tertentu misalnya perbankan syariah. Ukuran kepatuhan, tata kelola syariah, dan indikator kemaslahatan dapat diintegrasikan sebagai driver pada perspektif Proses maupun Pembelajaran & Pertumbuhan, sehingga tercipta jembatan yang eksplisit antara nilai (values) dan nilai ekonomis (value). Pendekatan ini menjaga BSC tetap seimbang: kinerja finansial tidak dilepaskan dari kualitas layanan, ketangguhan proses, serta kapasitas pembelajaran organisasi sebagai sumber keberlanjutan.

Dalam industri perbankan, Balanced Scorecard (BSC) berfungsi bukan hanya sebagai perangkat pelaporan kinerja, melainkan sebagai sistem manajemen strategi yang menautkan visi-misi bank ke dalam tujuan, ukuran, target, dan inisiatif lintas fungsi pada bidang bisnis, risiko, kepatuhan, hingga teknologi. Karakter sektor yang teregulasi ketat, berintensitas risiko tinggi, serta semakin terdigitalisasi menuntut bank menjaga keseimbangan antara hasil finansial jangka pendek dan penggerak kinerja jangka panjang (proses, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Dengan logika sebab-akibat yang menjadi inti BSC, bank dapat memformulasikan hipotesis strategik bahwa peningkatan kapabilitas sumber daya manusia dan teknologi informasi akan memperkuat keunggulan proses dan kepatuhan; keunggulan proses dan kepatuhan tersebut pada gilirannya meningkatkan nilai dan pengalaman nasabah; dan pada tahap akhir, perbaikan pengalaman nasabah berkontribusi terhadap pertumbuhan, efisiensi, serta ketahanan kinerja finansial (Widyastuti & Arifin, 2020). Kerangka ini menempatkan ukuran nonfinansial bukan sekadar pelengkap, melainkan sebagai prasyarat bagi pencapaian hasil yang berkelanjutan.

Pada perspektif keuangan, indikator khas perbankan mencakup margin bunga bersih dan margin bagi hasil, biaya dana serta struktur pendanaan, proporsi dana murah, kualitas aset dan risiko yang tercermin dari rasio kredit dan

pembiayaan bermasalah serta tingkat pencadangan, efisiensi operasional yang tercermin dalam rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional dan cost to income ratio, serta profitabilitas yang diukur melalui rasio pengembalian aset dan ekuitas. Pendekatan Balanced Scorecard mendorong bank untuk mengaitkan seluruh indikator hasil tersebut dengan penggerak kinerja pada perspektif lain, seperti disiplin penentuan harga, bauran portofolio antara pembiayaan konsumtif dan produktif, maupun peningkatan kontribusi unit usaha syariah terhadap total aset dan laba. Dengan demikian, kinerja finansial dibaca sebagai konsekuensi dari pilihan strategis yang eksplisit dan terukur, bukan sekadar hasil akhir yang berdiri sendiri (Kaplan & Norton, 1996).

Perspektif pelanggan menekankan pentingnya proposisi nilai yang relevan, konsisten, dan mudah diakses di seluruh kanal layanan. Dalam praktik, bank memantau tingkat akuisisi dan retensi nasabah, porsi transaksi nasabah di dalam ekosistem bank, tingkat penggunaan kanal digital secara aktif, standar layanan dan kecepatan penyelesaian transaksi, serta persepsi kualitas dan kepercayaan nasabah. Pada konteks layanan syariah, proposisi nilai ini diperkaya oleh jaminan kepatuhan akad, keadilan kontraktual, dan kemaslahatan, yang dioperasionalkan melalui kemudahan akses fitur zakat, infak, dan sedekah, serta pembiayaan berbasis akad dengan skema yang transparan (Hosen et al., 2021). Balanced Scorecard menyediakan struktur untuk memosisikan ukuran-ukuran tersebut sebagai indikator awal yang menuntun pertumbuhan basis nasabah, penguatan loyalitas, dan peningkatan kepercayaan terhadap layanan syariah.

Pada perspektif proses internal, bank memetakan rangkaian proses kunci secara menyeluruh, mulai dari perancangan dan persetujuan produk, termasuk penyesuaian akad bagi produk syariah, proses akuisisi dan onboarding nasabah, analisis risiko dan keputusan pembiayaan, pelayanan dan penagihan, hingga kepatuhan dan audit. Ukuran yang lazim digunakan meliputi waktu yang dibutuhkan untuk meluncurkan produk baru, proporsi transaksi yang berhasil secara tepat sejak eksekusi pertama, rasio peringatan dini dan pembiayaan bermasalah, tingkat pemrosesan langsung tanpa intervensi manual, akurasi data, frekuensi insiden kepatuhan dan kecurangan, serta banyaknya temuan audit dan efektivitas tindak lanjutnya. Pada unit usaha syariah, rangkaian proses ini diperkaya oleh tata kelola syariah melalui penelaahan dan persetujuan Dewan Pengawas Syariah, maupun kegiatan peninjauan dan audit syariah, sehingga

kepatuhan menjadi faktor penyaring yang nyata sejak tahap perancangan hingga pelaksanaan di garis depan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan landasan kapabilitas yang menopang seluruh proses tersebut. Dimensi ini mencakup kompetensi syariah dan perbankan yang dapat dilacak melalui jam pelatihan dan kepemilikan sertifikasi, termasuk Pelatihan Dasar Perbankan Syariah, kesiapan digital yang tercermin dari arsitektur teknologi informasi, keandalan sistem inti perbankan, serta kemampuan integrasi aplikasi dan data, serta kapasitas analitik yang mendukung pengambilan keputusan. Selain itu, budaya kerja dan sistem insentif yang selaras dengan strategi Syariah First menjadi elemen penting untuk mengarahkan perilaku karyawan di seluruh lini, misalnya melalui integrasi indikator kinerja syariah dalam penilaian cabang konvensional. Dalam kerangka Balanced Scorecard, perspektif ini dipandang sebagai bentuk investasi strategis yang harus diturunkan secara konsisten ke sasaran proses internal, pelanggan, dan keuangan; tanpa keterhubungan tersebut, upaya pembelajaran berisiko berhenti sebagai beban biaya, bukan sebagai penggerak utama kinerja jangka panjang.

Dari tataran tersebut, Balanced Scorecard dapat dipetakan secara lebih spesifik untuk membaca strategi Syariah First, yakni orientasi korporat yang mengutamakan penawaran dan layanan syariah pada seluruh titik sentuh nasabah, dengan tetap menjaga kepatuhan dan proposisi nilai yang khas. Peta strategi yang relevan menempatkan kapabilitas sumber daya manusia syariah dan kesiapan digital dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai fondasi. Di atas fondasi tersebut, proses inti yang terorkestrasi dengan baik mulai dari desain produk berbasis akad, integrasi Unit Usaha Syariah dengan jaringan cabang konvensional, pengelolaan harga dan bauran pendanaan yang sesuai prinsip syariah, hingga penguatan tiga lini pertahanan berfungsi sebagai mesin pencipta nilai pada perspektif proses internal. Keluaran proses ini kemudian tercermin pada perspektif pelanggan melalui tingkat adopsi produk syariah, kualitas pengalaman layanan, dan keterlibatan nasabah pada kanal digital. Pada akhirnya, keseluruhan rangkaian tersebut berkontribusi pada perspektif keuangan melalui pertumbuhan pembiayaan dan dana pihak ketiga syariah, efisiensi biaya dana, kualitas aset, serta profitabilitas yang berkelanjutan (Razak & Ismail, 2017).

Implementasi Syariah First dalam kerangka Balanced Scorecard menuntut penyelarasan lintas unit yang konsisten. Pertama, kebijakan syariah dan kerangka

tata kelola, termasuk peran Dewan Pengawas Syariah, perlu diintegrasikan ke dalam tolok ukur proses, misalnya tingkat produk yang memperoleh persetujuan tanpa revisi, jumlah dan karakter temuan audit syariah, serta kecepatan siklus persetujuan akad. Kedua, jaringan dan fungsi pemasaran memerlukan sasaran perilaku yang jelas, seperti persentase penawaran awal berbasis syariah, tingkat keberhasilan penjualan silang produk syariah, dan intensitas dukungan penjualan syariah di cabang konvensional, sehingga janji strategis benar-benar terwujud di titik layanan. Ketiga, kapabilitas digital perlu diterjemahkan ke dalam ukuran penggunaan yang nyata, antara lain jumlah pengguna aktif fitur syariah, porsi transaksi zakat, infak, sedekah, dan pembiayaan berbasis murabahah melalui aplikasi perbankan digital, sehingga investasi teknologi terbukti berperan sebagai penggerak pelanggan dan keuangan, bukan sekadar menambah beban biaya.

Dengan demikian, Balanced Scorecard menyediakan mekanisme untuk membuktikan keterhubungan kausal dalam strategi Syariah First. Kepatuhan dan nilai syariah yang dijaga melalui kerangka tata kelola, bersama kesiapan digital dan kompetensi sumber daya manusia, diposisikan sebagai penggerak kualitas proses internal. Proses yang patuh dan efisien menjadi penggerak nilai serta pengalaman nasabah yang positif, yang pada gilirannya mendorong pertumbuhan dan ketahanan finansial bank. Praktik penjabaran tujuan dan ukuran kinerja dari tingkat korporat hingga cabang, yang dikaitkan dengan tinjauan kinerja berkala dan umpan balik terstruktur, menjadikan Syariah First tidak berhenti pada slogan, tetapi bertransformasi menjadi program eksekusi strategi yang terukur, transparan, dan dapat diaudit. Kerangka ini sekaligus meminimalkan kecenderungan suboptimasi; pertumbuhan portofolio syariah, misalnya, tidak boleh dikejar dengan mengorbankan kualitas aset, kepatuhan akad, ataupun pengalaman nasabah, melainkan harus dicapai melalui pergerakan serempak seluruh perspektif sesuai peta strategi.

Sebagai penutup bagian ini, penerapan Balanced Scorecard pada strategi Syariah First menegaskan dua implikasi metodologis yang penting. Pertama, ukuran nonkeuangan yang terkait dengan kepatuhan, proses, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan harus diposisikan sebagai indikator awal yang sah dan teruji, bukan sekadar atribut pelengkap di luar laporan keuangan. Kedua, keberhasilan strategi diukur bukan hanya dari pencapaian indikator individual, tetapi dari konsistensi keterpautan antar-perspektif dalam peta strategi, mulai dari

perencanaan hingga evaluasi. Melalui cara pandang tersebut, bank dapat menjaga keseimbangan antara nilai-nilai syariah dan nilai ekonomis, sekaligus memastikan bahwa Syariah First benar-benar menghasilkan kinerja yang efektif, patuh, dan berkelanjutan.

2.2 Sharia Governance di Perbankan Syariah

Shariah governance pada hakikatnya adalah mekanisme tata kelola yang menjamin seluruh kegiatan lembaga keuangan syariah berpadanan dengan prinsip-prinsip syariah sekaligus memenuhi regulasi prudensial modern (Hassan, 2022). Dalam definisi IFSB-10, sistem tata kelola syariah dipahami sebagai seperangkat pengaturan kelembagaan dan organisasi yang menyediakan pengawasan independen atas kepatuhan syariah (*independent oversight*) di institusi jasa keuangan syariah. Definisi ini menegaskan dua kewajiban sekaligus: kepatuhan terhadap regulasi perbankan kontemporer dan pemenuhan norma-norma syariah (*fiqh al-mu'āmalāt*). Dengan demikian, syariah governance bukan sekadar fungsi kontrol, melainkan pilar legitimasi yang menjaga integritas, kepercayaan publik, dan reputasi industri keuangan syariah.

Dalam arsitektur kelembagaan, Dewan Pengawas Syariah (DPS) memegang posisi sentral sebagai pemberi fatwa, penasihat, sekaligus pengawas kepatuhan; keputusannya bersifat mengikat bagi manajemen dan Dewan Komisaris/Direksi. Peran sentral ini bertujuan memastikan bahwa prosedur, praktik, dan produk dijalankan sesuai kerangka tata kelola syariah yang ditetapkan otoritas, serta menjaga kredibilitas di mata pemangku kepentingan (nasabah dan pemegang rekening investasi). Literatur juga menekankan bahwa kelemahan fungsi dewan syariah dapat berimplikasi pada erosi kepercayaan dan risiko reputasi institusi.

Standar AAOIFI dan IFSB memformalkan organ-organ utama tata kelola syariah di tingkat institusi: (i) DPS; (ii) fungsi kepatuhan syariah (*Shariah Compliance Function*); (iii) ulasan/penelaahan syariah (*Shariah review*) dan audit syariah internal; serta (iv) audit syariah eksternal untuk memberikan assurance independen. AAOIFI menerbitkan standar tata kelola yang mengatur penunjukan, independensi, dan pelaporan DPS; fungsi review/audit internal; hingga standar untuk audit syariah eksternal, sementara IFSB menekankan aspek pengelolaan risiko, pengungkapan, dan peran otoritas pengawas. Kombinasi standar ini

menjadi referensi operasional yang menormalisasi proses kepatuhan dari hulu ke hilir.

Pada tataran proses, kerangka syariah governance membedakan antara review penilaian berkala kepatuhan operasi terhadap prinsip Syariah dan audit penilaian independen atas efektivitas pengendalian internal, manajemen risiko, dan proses tata kelola terkait kepatuhan. Contoh yang sering dirujuk adalah kerangka Bank Negara Malaysia (BNM) yang secara eksplisit memisahkan fungsi review dan audit, menambahkan sekretariat DPS untuk riset serta diseminasi keputusan syariah, dan menempatkan fungsi kepatuhan sebagai unit spesialis yang berjejaring dengan manajemen puncak (Hasan, 2011). Di sejumlah yurisdiksi (misal Oman), regulasi bahkan mewajibkan audit syariah eksternal guna memperkuat assurance di atas audit internal. Diferensiasi fungsi ini penting untuk menghindari tumpang tindih peran dan menjaga independensi penjaminan kepatuhan.

Praktik lintas negara menunjukkan variasi desain: ada yang menempatkan fungsi kepatuhan syariah sebagai departemen mandiri dengan kepala unit setingkat manajemen eksekutif (tetap melapor fungsional ke DPS), ada pula yang melekatkannya pada fungsi kepatuhan umum. Pemilihan desain memengaruhi efektivitas eksekusi peran termasuk kecepatan remediasi temuan non-compliance, kualitas diseminasi putusan syariah, serta koordinasi dengan unit bisnis. Di banyak bank, kombinasi Syariah risk management, Syariah review, dan Syariah audit menjadi tiga lini pertahanan khusus kepatuhan syariah yang berjalan paralel dengan model tiga lini pertahanan korporat.

Di atas semua itu, kajian kritis terhadap SGF di beberapa yurisdiksi menyoroti area peningkatan seperti kebutuhan mekanisme komunikasi dan akuntabilitas yang lebih jelas antara BOD dan DPS; perumusan indikator kinerja kunci (KPI) kepatuhan syariah bagi DPS, manajemen, dan bank; serta penetapan skema appraisal/renewal berbasis kinerja yang menjaga independensi DPS. Kekosongan KPI dan rating kepatuhan syariah, serta absennya komite khusus tata kelola syariah di tingkat dewan, diidentifikasi sebagai celah yang berpotensi mengurangi daya dorong tata kelola terhadap kinerja bank syariah. Rekomendasi yang muncul adalah penguatan liaison BOD-DPS, pelaporan periodik yang terstandardisasi, dan adopsi rating kepatuhan sebagai insentif reputasi.

Dalam konteks perbankan Indonesia yang menganut dual banking system, tata kelola syariah beroperasi sebagai *layer* tata kelola yang komplementer terhadap tata kelola prudensial (Boulanouar et al., 2024). Di tingkat makro, regulator mengatur standar kehati-hatian, manajemen risiko, dan pengungkapan; di tingkat syariah, otoritas fatwa menetapkan prinsip dan batasan fikih mu'āmalah yang mengikat. Di antara keduanya, bank membentuk arsitektur internal yang memastikan setiap produk, proses, dan aktivitas memenuhi dua dimensi legitimasi sekaligus: kepatuhan prudensial dan kepatuhan syariah. Posisi ini menjadikan Shariah Governance Framework (SGF) bukan hanya perangkat kepatuhan, melainkan pilar kepercayaan yang menjaga integritas, reputasi, dan *license to operate* perbankan Syariah (Haniffa & Hudaib, 2007).

Kemudian di tingkat institusi, Dewan Pengawas Syariah (DPS) memegang peran sentral sebagai pemberi nasihat dan pengawas independen, sedangkan lini manajemen bertanggung jawab atas desain proses dan pengendalian agar keputusan DPS benar-benar terimplementasi. Praktik yang baik memisahkan fungsi syariah review (penelaahan kepatuhan yang melekat pada operasi) dari syariah audit (assurance independen) dan mengintegrasikan manajemen risiko syariah ke dalam *enterprise risk management*. Untuk menghindari tumpang tindih dan *compliance gaps*, bank menetapkan matriks peran dan akuntabilitas (RACI), *escalation channel* yang jelas ketika terjadi temuan ketidakpatuhan, serta mekanisme remediasi yang terjadwal sampai *closure* dan evaluasi akar masalah.

Operasionalisasi SGF harus tertanam sepanjang siklus hidup produk dan layanan: mulai dari ideasi, *structuring* akad, *pricing*, dokumentasi hukum, parameterisasi pada *core banking*, hingga *servicing* dan penanganan complain. Pada kanal digital, kepatuhan syariah tidak berhenti pada dokumen akad, tetapi juga diwujudkan pada logika sistem (misalnya *business rules*, *workflows*, *limit* dan *controls*) agar perilaku aplikasi konsisten dengan akad. Dengan demikian, “kepatuhan” berubah dari *checklist* menjadi desain proses yang mencegah *misselling*, konflik akad, atau *substance over form* yang kerap menjadi sumber risiko reputasi.

Selanjutnya agar SGF benar-benar menggerakkan kinerja, ukuran-ukuran kepatuhan perlu diikat ke Balanced Scorecard sebagai leading measures pada perspektif Proses Internal dan Pembelajaran & Pertumbuhan, lalu ditautkan ke hasil keuangan secara kausal. Contoh ukuran proses: % rancangan produk

disetujui DPS tanpa revisi, waktu siklus persetujuan akad, jumlah/tingkat keparahan temuan syariah audit, dan rata-rata waktu closure remediasi. Contoh ukuran pembelajaran: cakupan PDPS, jam pelatihan syariah per FTE, hasil asesmen kompetensi syariah, dan tingkat pemahaman staf atas SOP akad. Ukuran-ukuran ini lalu dihubungkan dengan biaya risiko, efisiensi, dan stabilitas margin pada perspektif Keuangan untuk menunjukkan bahwa kepatuhan berkorelasi dengan ketahanan finansial.

Dimensi data, pelaporan, dan assurance menjadi pengungkit kedewasaan SGF. Bank membangun dashboard kepatuhan syariah yang menyatukan metrik review, audit, dan risiko; mengimplementasikan combined assurance antara audit internal umum dan audit syariah; serta menyediakan pelaporan periodik ke Direksi, Dewan Komisaris, dan DPS yang berorientasi pada pembelajaran strategis. Pengujian skenario dan *thematic reviews* atas area rawan seperti *consumer conduct*, penjualan berbasis insentif, atau integritas data akad membantu bank beralih dari sikap reaktif ke proaktif dalam tata kelola.

Ketika strategi korporat mengadopsi Syariah First, SGF harus bergeser dari posisi “penjaga gerbang” menjadi enabler eksekusi strategi. Ini mencakup: (i) penyelarasan insentif agar unit pemasaran cabang konvensional tidak terdorong *misselling* produk syariah; (ii) sales assist syariah di jaringan konvensional dan *playbook* komunikasi nilai syariah yang sederhana dan konsisten; (iii) kolaborasi dengan TI untuk menghadirkan fitur digital syariah (mis. ZIS/Murābahah) yang aman secara akad dan mudah digunakan; (iv) perencanaan kapasitas DPS (rapat, riset, sekretariat) guna mempercepat *time-to-market* tanpa mengorbankan kualitas telaah; serta (v) cascading KPI syariah ke level unit/individu agar janji strategis terwujud di titik layanan. Dengan pendekatan ini, *Syariah First* tidak berhenti di tataran slogan, melainkan menjadi program strategi yang terukur, dapat diaudit, dan berdampak pada nilai bagi nasabah sekaligus pada ketahanan kinerja bank.

2.3 Maqāṣid al-Syariah sebagai Orientasi Nilai

Maqāṣid al-Syariah dipahami sebagai tujuan-tujuan dasar syariat dalam menata kemaslahatan manusia. Secara klasik, rujukan yang paling mapan merumuskan lima kepentingan primer (al-ḍarūriyyāt al-khams): menjaga agama (ḥifẓ al-dīn), jiwa (ḥifẓ al-nafs), akal (ḥifẓ al-‘aql), keturunan (ḥifẓ al-nasl), dan harta (ḥifẓ al-māl). Kerangka ini memosisikan syariat bukan semata rezim aturan legal,

melainkan perangkat normatif untuk memajukan kesejahteraan manusia lahir-batin secara berimbang (Ahmed, 2011; Tumewang et al., 2025).

Dalam metodologi ushul, maqāṣid berkelindan erat dengan konsep maṣlaḥah (kemanfaatan publik). Literatur kontemporer menegaskan relasi ini melalui kategorisasi hirarkis kebutuhan: ḍarūriyyāt (esensial), ḥājīyyāt (komplementer), dan taḥsīniyyāt (pelengkap). Kemaslahatan yang sejajar dengan pemeliharaan lima tujuan utama pada tingkat ḍarūrī dipandang sah sebagai tolok ukur ketercapaian maqāṣid. Dengan demikian, evaluasi kebijakan keuangan syariah perlu menimbang apakah ia benar-benar mengundang kemanfaatan dan menutup mafsadat pada tataran kebutuhan pokok masyarakat (Dusuki & Abdullah, 2007).

Lebih jauh, maqāṣid tidak berhenti pada kepatuhan formal, tetapi bertujuan menghadirkan keadilan distributif dan keseimbangan manfaat dalam masyarakat. Gagasan maṣlaḥah, sebagaimana ditafsirkan Kamali, berorientasi pada tegaknya keadilan bukan hanya korektif–retributif, melainkan juga distributive sehingga aturan syariah tidak menimbulkan kesulitan, melainkan memajukan kemanfaatan hidup. Karena itu, maqāṣid dipahami sebagai rancangan etika sosial yang melampaui batas-batas legalisme sempit dan menyatu dengan visi kesejahteraan umum (Dusuki & Bouheraoua, 2011).

Dalam konteks keuangan dan perbankan syariah, maqāṣid menjadi kompas normatif: praktik harus menjauhi riba, gharar, dan maysir, sembari melindungi harta, akal (melalui literasi), serta keberlangsungan keturunan. Sejarah pengembangan industri menunjukkan bahwa rancangan produk dan layanan muamalah (wadī'ah, muḍārabah, murābahah, ijārah, dsb.) didorong untuk memenuhi kebutuhan finansial umat tanpa menyalahi prinsip maqāṣid yakni memajukan manfaat dan mencegah mudarat (Alqahtani, 2020). Dengan begitu, performa lembaga tidak semata diukur oleh laba, tetapi oleh seberapa jauh ia menjaga lima tujuan pokok syariah dalam operasionalnya.

Pencapaian maqāṣid menuntut tata kelola syariah yang fungsional: kesadaran kolektif manajemen dan efektivitas Dewan Pengawas Syariah (DPS) sebagai penjaga kepatuhan substantif, bukan seremonial. Literatur menekankan bahwa realisasi maqāṣid dalam perbankan bergantung pada komitmen para pemangku kepentingan terutama manajemen dan DPS untuk memastikan transaksi benar-benar pro-kemaslahatan publik dan selaras dengan prinsip

syariah dalam ruh dan praktiknya. Ini menyiratkan bahwa indikator kinerja lembaga seyogianya memasukkan dimensi *maqāṣid* dan kepatuhan substantif sebagai prasyarat keunggulan berkelanjutan (Mahyudin & Rosman, 2022).

Akhirnya, agenda operasionalisasi *maqāṣid* mendorong lahirnya berbagai instrumen pengukuran, salah satunya *Maqasid Shariah Index* (MSI) yang digunakan untuk menilai kontribusi lembaga keuangan terhadap kemaslahatan. Indeks ini berupaya menangkap dimensi keadilan, kesejahteraan sosial-ekonomi, dan keberlanjutan, sekaligus menghubungkan tujuan moral dan spiritual dengan capaian sosial serta ekonomi yang dapat diukur. Dalam sejumlah kajian, MSI dipetakan kesepadanan nilainya dengan pilar-pilar pembangunan berkelanjutan, tanpa menghilangkan kekhasan normatif Islam. Dengan adanya instrumen seperti ini, penelitian dan praktik kelembagaan memiliki dasar yang lebih akuntabel dan berbasis bukti untuk menilai konsistensi suatu strategi termasuk inisiatif korporat seperti Syariah First dengan orientasi *maqāṣid* secara eksplisit (Idris et al., 2019).

Operasionalisasi *maqāṣid* di sektor perbankan menuntut komitmen kelembagaan yang jelas dari manajemen dan Dewan Pengawas Syariah untuk memposisikan kepatuhan syariah sebagai tujuan yang bernilai publik, bukan sekadar pemenuhan regulasi formal. Literatur menegaskan bahwa realisasi *maqāṣid* di lembaga keuangan syariah sangat bergantung pada kesadaran kolektif dan tanggung jawab moral para pemangku kepentingan kunci tersebut. Dalam kerangka ini, Dewan Pengawas Syariah tidak hanya berfungsi sebagai pemberi fatwa, tetapi juga sebagai penuntun agar transaksi dan kebijakan benar-benar menghasilkan kemaslahatan sosial. *Maqāṣid Shariah Index* pada dasarnya berangkat dari esensi *maqāṣid* sebagai upaya *jalb al-maṣāliḥ* (memajukan kemanfaatan) dan *dar' al-mafāṣid* (mencegah kemudarat). Orientasi nilai ini idealnya tercermin dalam desain produk, tata kelola proses, serta perilaku organisasi perbankan secara menyeluruh (Al-Nahari et al., 2022).

Pada tataran produk dan portofolio, *maqāṣid* mengharuskan keseimbangan antara kepatuhan formal terhadap akad dan substansi kemanfaatan ekonomi-sosial bagi nasabah. Temuan kajian operasional perbankan syariah, misalnya pada konteks Malaysia, menunjukkan bahwa dominasi pembiayaan konsumtif berbasis akad utang tertentu yang digunakan secara berlebihan dapat menimbulkan implikasi negatif bagi rumah tangga hingga risiko kebangkrutan, sehingga bertentangan dengan tujuan *maqāṣid*. Rekomendasi yang muncul antara

lain pengetatan syarat penggunaan produk, reposisi fungsi kontrak untuk kebutuhan likuiditas yang benar-benar mendesak, serta penguatan porsi pembiayaan berbagi risiko, seperti *mushārah* untuk kepemilikan aset produktif dan pembiayaan usaha. Dengan cara pandang ini, *maqāṣid* berfungsi sebagai filter strategis atas bauran produk, yang mengutamakan instrumen mendekatkan lembaga pada kemaslahatan nyata, bukan sekadar replikasi bentuk akad (Ubaidi, 2020).

Dimensi *maqāṣid* juga mencakup perlindungan konsumen dan penguatan literasi sebagai bagian dari *ḥifẓ al-ʿaql* (pemeliharaan akal) dan *ḥifẓ al-māl* (pemeliharaan harta). Oleh karena itu, strategi perbankan syariah idealnya memuat program edukasi keuangan syariah yang sistematis, peningkatan pemahaman nasabah atas karakter dan risiko produk, pengelolaan risiko perilaku (*conduct risk*), serta rancangan insentif yang tidak mendorong praktik *mis-selling*. Perspektif ekonomi moral Islam menegaskan bahwa operasi perbankan seharusnya diarahkan pada kesejahteraan sosial yang terukur, bukan sekadar ekspansi pembiayaan. Tanpa pemahaman yang memadai atas realitas ekonomi dan etika kemanfaatan, penggunaan konsep *maṣlaḥah* dan *maqāṣid* berisiko disalahartikan atau sekadar menjadi legitimasi normative.

Dalam konteks ini, *maqāṣid* dapat dan sebaiknya diintegrasikan ke dalam kerangka Balanced Scorecard sebagai penggerak hasil. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimensi *maqāṣid* tercermin dalam kompetensi syariah pegawai, literasi nasabah, dan budaya etis organisasi. Pada perspektif proses internal, nilai *maqāṣid* hadir dalam ketepatan pemilihan akad, kecepatan proses yang tetap menjaga kepatuhan, serta efektivitas *sharia review* dan audit syariah. Pada perspektif pelanggan, *maqāṣid* tampak dalam tingkat adopsi produk syariah yang adil dan transparan serta kepercayaan nasabah terhadap bank. Sementara itu, pada perspektif keuangan, dimensi ini terwujud dalam pertumbuhan yang berkualitas, yaitu profitabilitas yang tidak mengorbankan kualitas aset maupun kemaslahatan nasabah. Dengan desain seperti ini, hipotesis strategis bahwa kepatuhan substantif dan penciptaan nilai publik ala *maqāṣid* menjadi penggerak pengalaman nasabah dan pada akhirnya dikonversi menjadi kinerja dapat diuji secara lebih sistematis dan ditelusuri lintas perspektif (Irawan et al., 2023).

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil/Temuan Kunci
1	Robert S. Kaplan & David P. Norton	The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Harvard Business Review)	Menyajikan Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran sekaligus manajemen kinerja yang menautkan empat perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga indikator nonkeuangan diposisikan sebagai pendorong (leading indicators) bagi pencapaian hasil finansial.
2	Y.A. Abdalla	Barriers of Implementing the Balanced Scorecard in the Sudanese Banking Sector	Mengidentifikasi berbagai hambatan utama implementasi Balanced Scorecard di sektor perbankan, antara lain kesiapan dan kualitas data, kapasitas sumber daya manusia, keselarasan antara strategi dan KPI, serta komitmen manajemen puncak, kemudian merekomendasikan penguatan tata kelola implementasi BSC di tingkat institusi.
3	Al-Gamazia, R. Z., & Kaddumi, T. A.	Balanced Score Card Implementation and its Effect on Banks' Financial Performance	Memberikan bukti empiris bahwa penerapan Balanced Scorecard dengan empat perspektif yang terintegrasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan bank, sekaligus menegaskan pentingnya integrasi KPI dan pelaksanaan telaah kinerja secara berkala.
4	Dewi Fatmawati; N.M. Ariffin; N.Z. Abidin; A.Z. Osman	Shari'ah Governance in Islamic Banks: Practices, Practitioners and Praxis (Global Finance Journal)	Melalui studi lintas 11 negara, menunjukkan adanya keragaman pendekatan Shariah Governance Framework mulai dari yang sangat ketat hingga yang relatif fleksibel, yang pada gilirannya memengaruhi praktik dan perilaku tata kelola syariah di tingkat institusi; studi ini menegaskan sentralitas peran DPS serta mengungkap celah kelembagaan pada yurisdiksi yang belum memiliki kerangka SG yang jelas.
5	Abdus Sattar Abbasi	Shariah Governance Framework for Islamic Banking Institutions (IBIs): A Critical Analysis (Islamic Banking & Finance Review)	Melakukan analisis kritis terhadap SGF 2018 dan merekomendasikan pengembangan rating kepatuhan syariah institusi guna mendorong persaingan yang sehat, memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, serta meningkatkan reputasi, disertai

			usulan perbaikan terhadap beberapa elemen SGF.
6	Tasya Aspiranti et al.	Shariah Governance Reporting of Islamic Banks (Cogent Business & Management)	Mengembangkan indeks pelaporan syariah governance yang mencakup dimensi komite syariah, fungsi review dan audit, manajemen risiko, serta transparansi, menemukan variasi tingkat pengungkapan antarbank, dan menyarankan perlunya standardisasi pelaporan SG.
7	M.O. Mohammed & M.D. Taib	Developing Islamic Banking Performance Measures based on Maqāsid al-Shari'ah Framework: Cases of 24 Selected Banks	Menguji model pengukuran kinerja bank berbasis Maqāsid (Performance Measures based on Maqāsid al-Sharī'ah) pada 24 bank dan menunjukkan bahwa kinerja bank syariah dapat ditautkan secara sistematis kepada tujuan maqāsid sehingga memungkinkan perbandingan antar institusi.
8	F.A. Hudaefi	Harmonizing and Constructing an Integrated Maqāsid al-Shari'ah Index for Measuring the Performance of Islamic Banks (ISRA International Journal of Islamic Finance)	Merumuskan indeks maqāsid terintegrasi untuk menilai kinerja bank syariah dengan cara mengharmonisasi berbagai indikator maqāsid dalam studi-studi terdahulu sehingga lebih relevan dan aplikatif sebagai metrik kinerja institusional.

Sumber: Data diolah (2025)