

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Umum Bank Muamalat Indonesia

##### 1. Sejarah Singkat Perkembangan Bank Muamalat Indonesia

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk didirikan pada 24 Rabiul Tsani 1412 H atau 1 Nopember 1991, diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia, dan memulai kegiatan operasinya pada 27 Syawwal 1412 H atau 1 Mei 1992. Dengan dukungan nyata dari eksponen Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha Muslim, pendirian Bank Muamalat juga menerima dukungan masyarakat, terbukti dari komitmen pembelian saham Perseroan senilai Rp 84 miliar pada saat penandatanganan akta pendirian Perseroan. Selanjutnya, pada acara silaturahmi peringatan pendirian tersebut di Istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen dari masyarakat Jawa Barat yang turut menanam modal senilai Rp 106 miliar.

Pada tanggal 27 Oktober 1994, hanya dua tahun setelah didirikan, Bank Muamalat berhasil menyanggah predikat sebagai Bank Devisa. Pengakuan ini semakin memperkuat posisi Perseroan sebagai bank syariah pertama dan terkemuka di Indonesia dengan beragam jasa maupun produk yang terus dikembangkan.

Pada akhir tahun sembilan puluhan, Indonesia dilanda krisis moneter yang memporakporandakan sebagian besar perekonomian Asia Tenggara. Sektor perbankan nasional tergulung oleh kredit macet di segmen korporasi. Bank Muamalat pun terimbas dampak krisis. Di tahun 1998, rasio pembiayaan macet (NPF) mencapai lebih dari 60%. Perseroan mencatat rugi sebesar Rp 105 miliar. Ekuitas mencapai titik terendah, yaitu Rp 39,3 miliar, kurang dari sepertiga modal setor awal.

Dalam upaya memperkuat permodalannya, Bank Muamalat mencari pemodal yang potensial, dan ditanggapi secara positif oleh *Islamic Development Bank (IDB)* yang berkedudukan di Jeddah, Arab Saudi.

Pada RUPS tanggal 21 Juni 1999 IDB secara resmi menjadi salah satu pemegang saham Bank Muamalat. Oleh karenanya, kurun waktu antara tahun 1999 dan 2002 merupakan masa-masa yang penuh tantangan sekaligus keberhasilan bagi Bank Muamalat. Dalam kurun waktu tersebut, Bank Muamalat berhasil membalikkan kondisi dari rugi menjadi laba berkat upaya dan dedikasi setiap Kru Muamalat, ditunjang oleh kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha yang tepat, serta ketaatan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni.

- a. Diawali dari pengangkatan kepengurusan baru dimana seluruh anggota Direksi diangkat dari dalam tubuh Muamalat, Bank Muamalat kemudian menggelar rencana kerja lima tahun dengan penekanan pada Tidak mengandalkan setoran modal tambahan dari para pemegang saham.
- b. Tidak melakukan PHK satu pun terhadap sumber daya insani yang ada, dan dalam hal pemangkasan biaya, tidak memotong hak Kru Muamalat sedikitpun.
- c. Pemulihan kepercayaan dan rasa percaya diri Kru Muamalat menjadi prioritas utama di tahun pertama kepengurusan Direksi baru.
- d. Peletakan landasan usaha baru dengan menegakkan disiplin kerja Muamalat menjadi agenda utama di tahun kedua.
- e. Pembangunan tonggak-tonggak usaha dengan menciptakan serta menumbuhkan peluang usaha menjadi sasaran Bank Muamalat pada tahun ketiga dan seterusnya.

Saat ini Bank Muamalat memberikan layanan bagi lebih dari 2,5 juta nasabah melalui 275 gerai yang tersebar di 33 provinsi di Indonesia. Jaringan BMI didukung pula oleh aliansi melalui lebih dari 4000 Kantor Pos Online/SOPP di seluruh Indonesia, 32.000 ATM, serta 95.000 merchant debit. BMI saat ini juga merupakan satu-satunya bank syariah yang telah membuka cabang luar negeri, yaitu di Kuala Lumpur, Malaysia. Untuk meningkatkan aksesibilitas nasabah di Malaysia, kerjasama dijalankan dengan jaringan *Malaysia Electronic Payment*

*System (MEPS)* sehingga layanan BMI dapat diakses di lebih dari 2000 ATM di Malaysia. Sebagai Bank Pertama Murni Syariah, bank muamalat berkomitmen untuk menghadirkan layanan perbankan yang tidak hanya comply terhadap syariah, namun juga kompetitif dan aksesibel bagi masyarakat hingga pelosok nusantara. Komitmen tersebut diapresiasi oleh pemerintah, media massa, lembaga nasional dan internasional serta masyarakat luas melalui lebih dari 70 award bergengsi yang diterima oleh BMI dalam 5 tahun Terakhir. Penghargaan yang diterima antara lain sebagai *Best Islamic Bank in Indonesia 2009* oleh *Islamic Finance News (Kuala Lumpur)*, sebagai *Best Islamic Financial Institution in Indonesia 2009* oleh *Global Finance (New York)* serta sebagai *The Best Islamic Finance House in Indonesia 2009* oleh *Alpha South East Asia (Hong Kong)*.<sup>52</sup>

## 2. Sejarah Berdirinya Bank Muamalat KCP. Pati

Bank Muamalat KCP. Pati ini berdiri pada bulan Desember tahun 2010 yang lalu dengan semarak awalnya menawarkan produk tabungan haji.

Dipilihnya Kota Pati karena dilihat sangat potensial untuk didirikannya bank syariah. Selain karena mayoritas penduduknya yang religius dan peminatnya juga banyak. Dibuktikan sudah banyaknya lembaga keuangan syariah yang telah berdiri.

Dan juga untuk di Pati ini sendiri belum ada Bank Muamalat. Yang mana targetnya itu setidaknya dalam satu wilayah kabupaten/kota terdapat satu Bank Muamalat. Namun jika nasabahnya melebihi kuota yang ditargetkan, maka dalam wilayah kabupaten/kota tersebut bisa saja lebih dari satu Bank Muamalat. Dan perkembangan Bank Muamalat hingga saat ini sangat menggembirakan. Itu semua tidak lepas dari keputusan awal pendirian Bank Muamalat KCP. Pati yang penuh pertimbangan dari segi Letak, Potensi *Funding* dan *Lending* serta

---

<sup>52</sup> <http://www.bankmuamalat.co.id/tentang/profil-muamalat>, di akses pada hari Jum'at, tanggal 27/12/14, jam 10:15.

Komitmen masyarakat terhadap Ekonomi Syariah.

### 3. Visi dan Misi Bank

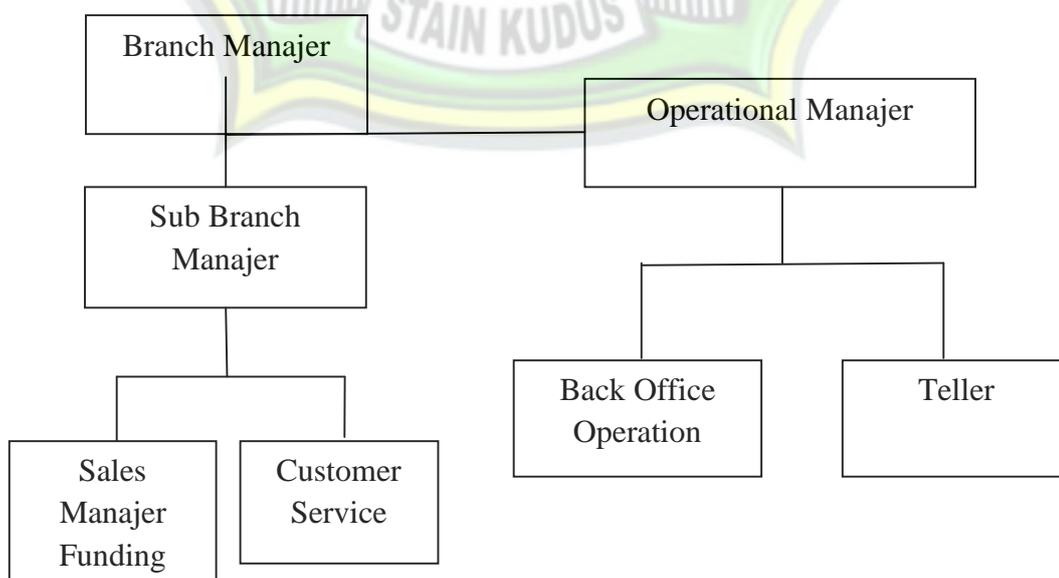
Visi : Menjadi Bank Syariah Utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar nasional

Misi : Menjadi Role Model Lembaga Keuangan Syariah di dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada *stakeholder*.

### 4. Struktur Organisasi Bank Muamalat KCP Pati

Struktur organisasi merupakan salah satu dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi serta wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap anggota organisasi pada setiap pekerjaan, sehingga struktur organisasi dibuat secara sederhana, efektif untuk dapat bekerja secara efisien.

Demikian pula halnya dengan Bank Muamalat Indonesia KCP. Pati, pegawainya melakukan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya, dan satu sama lain saling berhubungan dalam usaha menciptakan suasana kerja yang disiplin dan dinamis agar tercapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Adapun Struktur organisasi Bank Muamalat Indonesia KCP.Pati yaitu sebagai berikut:



## 5. Diskripsi Jabatan (*Job Description*)

Deskripsi jabatan (*Job Description*) adalah pernyataan faktual dan terorganisasi perihal kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Sebagian besar pegawai mengetahui deskripsi pekerjaannya karena sering kali pegawai baru dilengkapi dengan penjelasan-penjelasan tentang pekerjaan mereka selama masa orientasi dan pelatihan.

Berikut ini adalah deskripsi jabatan Bank Muamalat Indonesia KCP.Pati :

### a. Kepala Kantor Cabang Pembantu

Posisi Kantor Cabang atau Kantor Cabang Pembantu adalah sebagai eksekutor dari perencanaan bisnis suatu bank. Maka seorang Kepala Cabang dituntut untuk memiliki pola pikir teknis yang lebih besar dibandingkan dengan pola pikir strategik. Dimana pola pikir teknis ini diikuti dengan kemampuan teknis seperti menguasai bagaimana membuka rekening, bagaimana transaksi, bagaimana memproses kredit, bagaimana meningkatkan tabungan, bagaimana proses deposito dan seterusnya.

Tetapi bukan berarti seorang Kepala Kantor Cabang atau Kepala Kantor Cabang Pembantu tidak membutuhkan pola pikir strategik dalam pencapaian target bisnis perusahaan.

Tugas pokok Kepala Kantor Cabang Pembantu :

- 1) Mengatur dan melaksanakan seluruh kewenangan pimpinan pusat di dalam kantor cabang pembantu.
- 2) Bertanggung jawab atas segala kegiatan di dalam kantor cabang pembantu.
- 3) Mengusahakan pengembangan dana dan kredit.

### b. *Funding*

Kegiatan umum yang dilakukan Bank Menghimpun dana (*Funding*). Kegiatan *funding* adalah mengumpulkan dana dari masyarakat kegiatan ini menawarkan berbagai cara dengan berbagai jenis simpanan yaitu Simpanan Giro dan Tabungan .

Simpanan Giro adalah suatu penyimpanan uang pada bank yang penarikannya dapat dilakukan dengan menggunakan cek atau bilyet kepada setiap nasabah bank,

Simpanan Tabungan

Merupakan simpanan pada bank yang dilakukan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh bank. Penarikan tabungan dilakukan menggunakan buku tabungan, slip penarikan, kuitansi atau kartu Anjungan Tunai Mandiri (ATM).

Tugas pokok *Funding* adalah :

- 1) Mencari nasabah yang akan menyetorkan dananya baik berupa tabungan, deposito maupun giro
- 2) Memperbanyak *customer base*
- 3) Memelihara hubungan baik dengan nasabah

**c. *Lending***

*Lending* adalah suatu kegiatan menyalurkan dana atau memberikan pinjaman kepada masyarakat. Dana tersebut berasal dari masyarakat yang menyimpan uang di bank yang disebut juga dengan *funding*, pemberian/penyaluran dana yang dilakukan oleh bank dimulai untuk pemberian kepada masyarakat yaitu dengan memberikan pinjaman.

Tugas pokok *Lending* adalah:

- 1) Menjual produk *lending* atau *funding*
- 2) Me-maintain hubungan dengan nasabah
- 3) Menganalisis kelayakan kredit

**d. *Teller***

*Teller* merupakan seorang petugas dari pihak bank yang berfungsi untuk melayani nasabah dalam hal transaksi keuangan perbankan kepada semua nasabahnya. Tugas seorang *teller* secara umum yaitu menangani, membantu, dan memberikan solusi bagi semua nasabah yang ingin melakukan transaksi perbankan termasuk di dalamnya nanti memberikan jasa layanan uang tunai maupun non

tunai.

Tugas pokok *Teller* adalah:

- 1) Mengatur dan mengamankan uang tunai serta surat-surat berharga yang dititipkan.
- 2) Meneliti setiap keaslian uang masuk agar terhindar dari uang palsu
- 3) Melakukan *cross chek* antara vault dengan neraca dan rekapitulasi kas
- 4) Menyusun bukti-bukti transaksi keluar dan masuk serta memberikan nomor bukti
- 5) Menerima setoran-setoran dari nasabah dan setoran-setoran transaksi lainnya.
- 6) Membuat laporan kas masuk dan keluar pada setiap akhir bulan.

**e. *Customer Service***

*Customer Service* memegang peranan sangat penting di berbagai perusahaan. Dalam dunia perbankan tugas utama seorang *Customer Service* adalah memberikan pelayanan dan membina hubungan dengan nasabah.<sup>53</sup>

Tugas pokok *Customer Service* adalah :

- 1) Melayani nasabah dalam membuka atau menutup rekening
- 2) Menggali dan memenuhi kebutuhan nasabah disesuaikan dengan produk-produk bank
- 3) Mengatasi keluhan-keluhan dari nasabah (*problem solving*)
- 4) Melayani pertanyaan-pertanyaan dari nasabah mengenai saldo rekening dan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan produk-produk bank
- 5) Melayani permintaan buku Cek, Bilyet giro maupun *counter chek*

---

<sup>53</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 10 Februari 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

## 6. Produk-Produk Bank Muamalat Indonesia KCP. Pati

Secara garis besar Produk Bank Muamalat Indonesia KCP. Pati ini meliputi :

- a. Produk Penghimpunan Dana (*Funding*) terdiri dari :
  - 1) Giro
  - 2) Tabungan IB Muamalat
  - 3) Tabungan Haji Arofah
  - 4) Tabungan Muamalat Umroh
  - 5) Tabunganku
  - 6) Tabungan iB Muamalat Prima
  - 7) Tabungan Muamalat Sahabat
  - 8) Tabungan Muamalat Rencana
  - 9) Deposito Mudharabah
  - 10) Deposito *Fulinves*
  - 11) Dana Pensiun Muamalat
- b. Produk Pembiayaan (*Financing*) terdiri dari :
  - 1) KPR Muamalat iB
  - 2) Auto Muamalat
  - 3) Pembiayaan Koperasi
  - 4) Pembiayaan Modal Kerja
  - 5) Pembiayaan LKM Syari'ah
  - 6) Pembiayaan Rekening Koran Syari'ah
  - 7) Pembiayaan Investasi
  - 8) Pembiayaan Hunia Syari'ah Bisnis
- c. Jasa (*Service*)
  - 1) Jasa Layanan Internasional Banking (*International Banking Services*)
    - a) *Remittance* (transaksi pengiriman/penerimaan uang dalam valuta asing ke/dari bank di luar negeri maupun di dalam negeri)

- b) *Trade Finance* (aktivitas perdagangan satu negara dengan negara lain seperti ekspor dan import)
  - c) *Investment Service* (Penanaman modal yang dilakukan dalam bentuk Assets dengan tujuan untuk digunakan dalam waktu yang akan datang)
- 2) *Jasa Layanan 24 Jam (24 Hour Service)*
- a) Sala Muamalat (1500016 / + 021 1500016)
  - b) Muamalat *Mobile Banking*, yaitu dapat diakses melalui (<http://mobile.muamalatbank.com>) .
  - c) *Internet Banking* (<http://ib.muamalatbank.com>).
  - d) *Cash Managemen System* (layanan jasa penanganan keuangan perusahaan).
  - e) Pembayaran Zakat, Infaq dan sedekah (ZIS) atau lewat ATM.

## **B. Mekanisme Strategi Peningkatan Kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem kelemahan sistem pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif modern namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.<sup>54</sup>

*Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi menjadi sasaran dan ukuran-ukuran yang diorganisasikan ke dalam empat perspektif meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan nonkeuangan harus merupakan bagian dalam sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan pengukuran

---

<sup>54</sup> Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi satu, Yogyakarta: Adiya Media, 1999, hlm. 87.

dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah yang diturunkan dari visi dan strategi perusahaan.<sup>55</sup>

*Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi manajemen eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan bersifat *sustainable* (bertahan lama) dan memungkinkan mereka untuk mengukur unit bisnis mereka melalui penciptaan nilai saat ini dengan tetap mengacu pada tujuan perusahaan. Mereka mampu melihat pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur dalam perbaikan kinerja mendatang. Disamping itu, para manajer mampu menilai apa yang telah mereka bina di dalam *intangible asset* (sumber daya tak berwujud) seperti merk, hak cipta dan kepuasan pegawai yang selanjutnya berpengaruh pada loyalitas pelanggan.<sup>56</sup>

Sebagai sistem manajemen, *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen untuk melaksanakan berbagai proses manajerial yang penting dalam suatu perusahaan yaitu:

1. Memperjelas dan menjabarkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategis dan tolok ukurnya
3. Merencanakan, menentukan target, dan menyusun inisiatif strategis
4. Memperluas umpan balik dan proses pembelajaran yang strategis.

Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipat gandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan seperti kepuasan pelanggan, produktifitas dan efisiensi biaya proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the*

---

<sup>55</sup> *Ibid.*, hlm 90

<sup>56</sup> Prijambodo, *Memasyarakatkan Koperasi. Tanya Jawab*. Kominfo. Jakarta. Th.2011

*real drivers*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Karena itulah *Balanced Scorecard* ini disebut sebagai “*measures that drive performance*”

*Balanced Scorecard* menyarankan manajemen agar melihat organisasi dari empat perspektif diatas dan membangun sistem, mengumpulkan data dan menganalisanya dengan menghubungkan kepada setiap perspektif yaitu

1. Perspektif Financial
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran tersebut memandang unit bisnis dari empat persepektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* sebagai sitem manajemen strategis, tujuannya adalah untuk mengidentifikasi sebab-sebab kegagalan dari beberapa perusahaan dan keberhasilan dari perusahaan yang lainnya.<sup>57</sup>

*Balanced Scorecard* selain dapat berfungsi sebagai alat pengukur kinerja juga dapat sebagai alat ukur keberhasilan organisasi yang bersifat multidimensional yang dikembangkan sebagai dasar dan pedoman untuk menetapkan beberapa hal seperti :

Terpenuhinya harapan dan kebutuhan semua pihak yang terkait dengan organisasi (*stakeholder*). Kesiapan organisasi untuk menjaga kelangsungan hidupnya dimasa depan yang penuh gejolak. Sudah diperhitungkannya seluruh kekayaan dan potensi yang dimiliki organisasi pada waktu disiapkan strategi dan misi untuk mewujudkan cita-cita bersama. Selain itu juga BSC akan berfungsi sebagai instrument

---

<sup>57</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 14 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

manajemen yang bersifat sebagai instrument manajemen yang bersifat strategis dan sistematis. Manfaat yang didapatkan dengan menerapkan BSC sebagai alat ukur kinerja terhadap perusahaan dilihat dari perspektif yang dicakup olehnya adalah sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan

Memberi gambaran ringkas mengenai konsekuensi ekonomi dan tindakan strategis yang diambil organisasi.

2. Perspektif pelanggan

Memberikan kepuasan dan nilai tinggi kepada pelanggan, sehingga dapat dipertahankan pelanggan lama dan ditingkatkan pelanggan baru.

3. Perspektif Bisnis Internal

Menjaga adanya proses bisnis yang memungkinkan perusahaan menjaga efisiensi dan produktivitas proses operasi dengan memanfaatkan teknologi terbaik dan cara-cara paling tepat.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menjamin agar perusahaan mampu beradaptasi dengan baik dan mampu melakukan perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya. Metode BSC berusaha untuk menggabungkan ukuran-ukuran finansial dengan ukuran-ukuran performansi yang menjadi pendorong peningkatan performansi di masa mendatang. Keunggulan penggunaan BSC sebagai alat penyusunan rencana strategis perusahaan adalah dihasilkannya sasaran strategis yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang.

5. Komprehensif

*Balanced Scorecard* menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensivan sasaran-sasaran startegis yang dihasilkan dalam perencanaan stategisnya.

6. Koheren

Penggunaan BSC dalam perencanaan strategis dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang koheren, yaitu dihasilkannya hubungan sebab akibat antara sasaran strategis non keuangan dengan sasaran strategis keuangan serta hubungan antara sasaran non keuangan dengan sasaran non keuangan lainnya.

Jadi, sasaran strategis yang dihasilkan pada perspektif non keuangan tidak ada yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategis keuangan.

7. Terukur

Keterukuran sasaran strategis menjadikan sasaran tersebut jelas sehingga menjanjikan ketercapainya sasaran tersebut. Sasaran yang dihasilkan akan diukur dalam dua macam ukuran hasil dan pemicu.

8. Seimbang

Sasaran strategis yang dihasilkan perlu diarahkan ke dalam empat perspektif secara seimbang. Perspektif proses bisnis dan belajar dan pertumbuhan berfokus ke dalam perusahaan sedang pelanggan dan keuangan berorientasi keluar perusahaan. Jadi, dengan BSC akan dihasilkan sasaran strategis.

Beberapa alasan pentingnya BSC mengkomunikasikan strategi yaitu : menerapkan visi masa depan organisasi ke seluruh perusahaan, sehingga menciptakan pemahaman yang sama. Menciptakan model yang *holistic* dari strategi yang memungkinkan semua karyawan untuk melihat hubungan kontribusi mereka terhadap organisasi. BSC berfokus pada perubahan, jadi jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah diidentifikasi, akan kemungkinan pelaksanaan berhasil akan sangat besar.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 11 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

1. Analisa SWOT Berbasis *Balanced Scorecard*

Mengawali proses *Balanced Scorecard* Bank Muamalat KCP Pati melakukan analisa SWOT dengan berbasis *balanced scorecard* sehingga didapat sebagai berikut:<sup>59</sup>

	Ancaman	Peluang	Kekuatan	Kelemahan
Keuangan	Inflasi, kenaikan harga pangan, listrik dan fluktuasi harga	Perkembangan ekonomi yang bagus	Keuangan yang sehat	<i>Cashflow</i> yang kurang terkelola
Pelanggan	Kompetitor baru	Munculnya pelanggan baru karena prinsip syariah	Reputasi perusahaan	Pelayanan yang kurang maksimal
Proses Internal	Audit client dan Gangguan LSM lokal	Adanya upaya untuk perbaikan proses pelayanan dan produksi	Terjaganya prosedur melalui sistem <i>Balanced Scorecard</i>	Ketidak konsistenan dalam menjalankan prosedur
Pembelajaran dan pertumbuhan	Pembajakan karyawan	Munculnya karyawan muda dan terampil	Manajemen yang berpengalaman	Masih adanya karyawan tua dan kurang terampil

Terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan BSC sebagai suatu sistem manajemen strategis yang

<sup>59</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

sekaligus digunakan sebagai instrumen pengukuran kinerja di Bank Muamalat.<sup>60</sup>

*Kondisi Pertama*, yang mendukung penerapan BSC adalah Bank Muamalat KCP Pati telah memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategis yang gamblang. Hal ini relatif memudahkan identifikasi sasaran strategis perusahaan dan perancangan model BSC yang sesuai dengan arah strategi perusahaan. Keberhasilan identifikasi strategi perusahaan beserta sasaran-sasarannya akan memudahkan pemilihan berbagai tolok ukur kinerja bisnis yang sesuai untuk Bank Muamalat KCP Pati.

*Kondisi Kedua*, struktur organisasi Bank Muamalat KCP Pati yang didominasi oleh keleompok-kelompok fungsional ( Urusan-urusan dan grup-grup) relatif berhasil mengurangi hierarkisme organisasi. Hal ini memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif diantara seluruh individu dalam organisasi. Dengan demikian visi, misi dan strategi usaha yang dirancang di tingkat puncak akan dapat dikomunikasikan secara efektif keseluruh individu dalam organisasi perusahaan. Kesatuan pemahaman seluruh individu atas visi, misi dan strategi perusahaan sangatlah penting untuk mendukung keberhasilan implementasi BSC untuk mengukur kinerja bisnis, dan juga proses evaluasi serta proses umpan baliknya. Dengan adanya kesatuan pemahaman tersebut, setiap individu akan berusaha menyelaraskan tujuan atau sasaran kerjanya (*personal goals*) dengan sasaran strategis perusahaan, sehingga pada akhirnya pencapaian sasaran strategis perusahaan akan berarti pencapaian tujuan setiap individu. Hal ini pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja pada seluruh karyawan, dan manajemen pun akan lebih mudah melakukan penilaian atas kinerja setiap individu guna menentukan kompensasi secara objektif.

---

<sup>60</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

*Kondisi Ketiga*, kondisi persaingan yang semakin meningkat, mendorong Bank Muamalat KCP Pati untuk senantiasa merumuskan dan mengevaluasi secara terus menerus strategi usahanya untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Untuk dapat mengevaluasi efektivitas strategi usaha pencapaian sasaran-sasaran strategis perusahaan secara tepat, Bank Muamalat KCP Pati memerlukan suatu instrumen pengukuran kinerja bisnis yang dapat memberikan informasi tentang keberhasilan strategi dan operasi bisnis perusahaan secara komprehensif, bukan hanya dari aspek keuangan, namun juga dari seluruh aspek yang terlibat dan berpengaruh secara signifikan terhadap proses bisnis secara keseluruhan. Karakteristik instrumen pengukuran kinerja seperti ini dapat ditemukan pada konsep BSC.

*Kondisi Keempat*, komposisi sumber daya manusia di Bank Muamalat KCP Pati yang sebagian besar berusia relatif muda ( 49% pegawai berusaha dibawah 30 tahun, 45% berusia antara 31-40 tahun, dan sisanya diatas 40 tahun ) yang sebagian besar berpendidikan sarjana memungkinkan adanya dinamika dan progresivitas proses manajerial. Lazimnya, pegawai berusia muda relatif lebih tanggap terhadap perubahan dan lebih dapat diterima adanya sistem baru secara mudah. Kondisi semacam ini jelas sangat kondusif bagi penerapan BSC sebagai instrumen pengukuran kinerja bisnis di Bank Muamalat KCP Pati.

Dengan kondisi-kondisi seperti tersebut diatas maka Bank Muamalat KCP Pati sangat tepat untuk segera menerapkan sistem strategis manajemen berbasis BSC yang dapat digunakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam melihat kinerja perusahaan dari berbagai sudut pandang yang sangat seimbang.<sup>61</sup>

## 2. Penentuan Visi Dan Misi Serta Strategi

Untuk menjalankan kegiatan operasionalnya, Bank Muamalat KCP Pati telah menyusun perencanaan bisnis dimana di dalamnya

---

<sup>61</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

diterapkan visi dan misi perusahaan, yang merupakan pernyataan tujuan jangka panjang perusahaan, termasuk strategi yang akan digunakan untuk berkompetisi.

Visi : Menjadi Bank Syariah Utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar nasional

Misi : Menjadi Role Model Lembaga Keuangan Syariah di dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada *stakeholder*.

Pernyataan misi diatas telah memperhatikan perspektif secara berimbang:

- a. *Keuangan*, yang ditransformasikan dengan perusahaan maju
- b. *Pelanggan*, yang ditransformasikan dengan dalam memenuhi kebutuhan client
- c. *Bisnis internal*, yang ditransformasikan dalam pelayanan yang inovatif
- d. *Pertumbuhan dan pembelajaran*, yang ditransformasikan dengan secara professional. Hal ini menunjukkan perhatian perusahaan pada upaya peningkatan keahlian dan profesionalitas pegawai

### 3. Proses *Design Balanced Scorecard*

Dalam tahap awal perancangan BSC haruslah dibentuk tim kerja yang dipimpin oleh Pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga seluruh bagian dalam perusahaan terwakili. Tim kerja ini akan didampingi dan bekerja sama dengan Tim dari luar perusahaan yang mengerti dan memahami konsep ini secara baik dan benar. Dalam contoh ini Tim kerja dari dalam perusahaan tidak dibentuk, oleh karenanya rancangan ini nantinya diharapkan dapat menjadi model dasar BSC yang dapat diimplementasikan di Bank Muamalat KCP Pati atau sebagai contoh bagi Bank lain.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

Proses selanjutnya dari perancangan BSC ini adalah mengevaluasi visi, misi dan strategis yang ada. Apakah masih akan dipertahankan atau dilakukan perubahan sesuai dengan hasil analisis terhadap visi dan misi perusahaan termasuk analisis terhadap strategis yang digunakan. Hal ini akan lebih baik jika didukung oleh suatu penelitian mengenai tren industri oil support base.

#### 4. Penentuan Strategi

Tahapan selanjutnya adalah penentuan strategi yang akan digunakan oleh Bank Muamalat KCP Pati dalam menjalankan usahanya.

Model ini menunjukkan dua variabel untuk menentukan strategi perusahaan, yaitu daya tarik terhadap keagamaan yang sesuai yaitu Bank Muamalat sesuai dengan prinsip syariah dan kekuatan bisnis perusahaan ( *business strength* ) dalam penguasaan pangsa pasar yang ada.

Dari hasil analisis ternyata daya tarik calon nasabah sangat tinggi, hal ini terbukti dengan banyaknya peminat yang berasal dari masyarakat muslim yang menjadi nasabah pada Bank Muamalat KCP Pati, dan Bank Muamalat KCP Pati memiliki kekuatan usaha yang sangat kuat dalam penguasaan pangsa pasar. Maka strategi yang dipilih adalah strategi pertumbuhan ( *growth strategy* ). Pertimbangan lainnya dalam pemilihan strategi ini adalah kesesuaian visi dan misi perusahaan. Dimana untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan seperti tersebut diatas maka perusahaan harus terus berkembang.

#### 5. Pemilihan Perspektif Dan Penentuan Sasaran Strategis

Penentuan persepektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi ke dalam istilah-istilah operasional ( *translating strategy into operational terms* ) dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan, serta aspek eksternal dan aspek internal. Untuk itu empat

perspektif yang ditawarkan Kaplan dan Norton dalam konsep BSC diterapkan yaitu :

- 1) Perspektif Keuangan
- 2) Perspektif Pelanggan
- 3) Perspektif Internal Bisnis, dan
- 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Keempat perspektif tersebut dianggap mencukupi dengan sedikit perubahan nama dalam perspektif pelanggan menjadi perspektif nasabah, sesuai dengan keunikan dari industri perbankan itu sendiri dimana pelanggan memiliki penamaan sendiri yaitu " *client* ".

Dari berbagai data yang ada seperti data perancangan strategis dari hasil wawancara dengan berbagai pihak di Bank Muamalat KCP Pati, yaitu penentuan sasaran-sasaran strategis didalam setiap perspektif, dapat di laksanakan. Dari proses ini penentuan sasaran-sasaran strategis Bank Muamalat KCP Pati adalah :

- 1) Meningkatkan pendapatan melalui produk murobahah
- 2) Meningkatkan kas Bank melalui simpanan tabungan
- 3) Meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah
- 4) Meningkatkan jumlah produk yang ditawarkan
- 5) Mengembangkan teknologi.
- 6) Meningkatkan profesionalisme pegawai, dan
- 7) Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan.

Sasaran strategis tersebut kemudian diturunkan ke tingkat divisi dan departemen. Dari seluruh sasaran strategis yang sudah disiapkan dibuatlah masing-masing KPI (*Key Performance Indicator*) nya, KPI tersebut diturunkan pula dari KPI strategi sampai dengan KPI departemen.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 13 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

## C. Implementasi Strategi Peningkatan Kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

### 1. Perspektif Keuangan

Dengan strategi pertumbuhan pendapatan tersebut, maka tolok ukur keuangan yang sebaiknya dijadikan sebagai tolok ukur kinerja bisnis yang utama adalah tolok ukur keuangan. Tolok ukur ini dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis Bank Muamalat KCP Pati dalam hal pendapatannya, yaitu :

- a. *Return on Assets* ( ROA ) Yaitu persentase laba kotor yang dicapai perusahaan dibandingkan dengan total aktiva perusahaan.

Kenaikan atau penurunan ROA dari satu periode akuntansi berikutnya dapat dijadikan ukuran pertumbuhan pendapatan perusahaan. Jika tolok ukur ini dirata-ratakan untuk beberapa periode, akan menghasilkan tingkat pertumbuhan pendapatan rata-rata (*average growth rate*)<sup>64</sup>

*Return on Assets* dari Bank Mu'amalat sudah mencapai hasil yang di targetkan yang didasarkan dari tingkat pertumbuhan pendapatan yang sudah mencapai nilai rata-rata. Bank Mu'amalat KCP Pati sudah cukup baik dalam mengelola laba kotor yang dihasilkan sehingga pertumbuhan pendapatan keuangan bisa standar kadang meningkat dan kadang tidak terlalu turun jauh dari hasil yang telah ditargetkan perusahaan.

- b. *Net Margin* (Laba setelah Pajak). Pertumbuhan atau penurunan laba dari periode ke periode juga dapat digunakan untuk mengukur pertumbuhan pendapatan perusahaan.

---

<sup>64</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

Jika tolok ukur ini dirata-ratakan untuk beberapa periode, akan menghasilkan tingkat pertumbuhan pendapatan rata-rata (*average growth rate*)<sup>65</sup>

Laba setelah pajak yang dihasilkan oleh Bank Mu'amalat sesuai dengan hasil yang diharapkan terbukti dengan masih cukup banyak laba yang tersisa setelah digunakan untuk pajak. Kaitannya dengan laba yang dihasilkan Bank Mu'amalat tidak memberikan data secara gamblang karena menyangkut rahasia perusahaan. Tetapi dari Perusahaan memberikan penjelasan tentang kelebihan laba yang telah dipotong pajak.

- c. *Revenue mix* (bauran pendapatan). Yaitu melihat pendapatan dari berbagai sumber darimana pendapatan tersebut diperoleh, seperti berbagai macam produk atau nasabah (segmen).

Ukuran ini untuk mengukur kinerja atau profitabilitas berbagai macam produk yang ada dan setiap segmen nasabah.<sup>66</sup>

Pendapatan yang diperoleh dari Bank Mu'amalat KCP Pati dilihat dari berbagai segmen, dari pendapatan tabungan, pendapatan pembiayaan dan pendapatan keuangan lain-lain yang bersumber dari pendapatan luar yang tidak terduga dan dimasukkan dalam pendapatan seperti pengurangan beban promosi, beban barang dan lain-lain.

## 2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategi dalam perspektif nasabah meliputi : Meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan nasabah dan juga mempertahankan nasabah, Meningkatkan pendekatan kepada nasabah dengan melakukan silaturahmi kepada

---

<sup>65</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

<sup>66</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

nasabah. Dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah nasabah dan pangsa pasar.<sup>67</sup>

Kedua sasaran strategis tersebut diatas sejalan dengan strategi pertumbuhan perusahaan dan sasaran strategis berupa meningkatkan pendapatan pada perspektif keuangan. Dengan demikian, tolok ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif nasabah adalah :

- a. Tingkat Kepuasan nasabah, Tolok ukur ini dapat diketahui melalui survey kepada nasabah secara periodic. Salah satu metode survey yang dapat digunakan adalah dengan metode servqual. Metode ini merupakan cara untuk mengetahui seberapa besar kesenjangan ( *gap* ) antara harapan ( *expectation* ) nasabah dan persepsi nasabah terhadap pelayanan yang diberikan Bank Muamalat KCP Pati. Masing-masing item pernyataan dari harapan dan persepsi nasabah diberikan nilai ( *score* ) untuk dapat melihat selisih ( *gap* ) antara harapan pelanggan dan persepsinya.

Hal ini sepaham dengan pernyataan Nasabah Bank Muamalat KCP Pati berikut ini: Menurut saya pelayanan yang dilakukan oleh bank muamalat KCP Pati sudah cukup baik dan memuaskan, saya sangat terbantu oleh pembiayaan yang diberikan dan karyawan yang di Bank Muamalat KCP Pati juga ramah-ramah.<sup>68</sup>

Kesimpulannya dari hasil wawancara yang telah dilakukan dan diterima, tingkat kepuasan yang diperoleh nasabah cukup tinggi terbukti dengan adanya respon dari nasabah yang cukup baik dan memuaskan baik dalam pelayanan dan pemberian *reward* (hadiah).

- b. Penguasaan Pasar ( *marker share* ). Tolok ukur ini merupakan tolok ukur yang penting karena terkait erat dengan visi Bank Muamalat

---

<sup>67</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

<sup>68</sup> Wawancara dengan Bapak Zamroni Nasabah Bank Muamalat KCP Pati Tanggal 12 maret jam 14.00 WIB di rumahnya.

KCP Pati. Pangsa pasar dihitung dari besarnya pasar atau jumlah nasabah yang berhasil dikuasai Bank Muamalat KCP Pati dibandingkan dengan total pasar atau jumlah nasabah potensial dalam perbankan di Kabupaten Pati. Secara singkat peningkatan penguasaan pangsa pasar ini disebabkan oleh dua hal yaitu kemampuan perusahaan untuk mempertahankan nasabah lama dan memperoleh nasabah baru.<sup>69</sup>

Pasar di Kabupaten Pati sangat potensial karena penduduknya rata-rata beragama islam dan sangat kental dalam ajarannya, jadi pangsa pasar Bank Muamalat KCP Pati sangat luas di berbagai kecamatan kita sudah menguasainya, hanya di plosok-plosok yang jauh dari kantor belum dapat tercapai. Untuk Nasabahnya diantaranya adalah para pedagang dan PNS guru atau dinas yang membutuhkan pembiayaan atau penyimpanan.

- c. Kemampuan untuk mempertahankan nasabah lama, Tolok ukur ini dapat dihitung dari perbandingan antara jumlah nasabah yang tetap setia dengan Bank Muamalat KCP Pati untuk suatu periode sebelumnya. Hasilnya dibandingkan dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan, untuk menilai apakah Bank Muamalat KCP Pati dapat mempertahankan nasabahnya dengan baik atau tidak. Dari teori tersebut kemudian di implementasikan dan hasilnya adalah sebagai berikut:

Di Bank Muamalat saya sangat dilayani dan dihormati dengan baik, petugasnya juga akrab dan mengenal saya dengan baik sehingga saya dengan mereka sudah seperti teman sendiri. Jadi kalau mau pindah Bank saya berpikir dua kali karena sudah nyaman di Bank Muamalat ini, Tetangga saya juga saya ajak untuk menjadi nasabah di

---

<sup>69</sup> Wawancara dengan Bapak Sutrisno, Karyawan Bank Muamalat KCP Pati tanggal 15 November 2015

Bank Muamalat karena pelayanan dan sudah kenal baik dengan petugasnya sehingga saya sangat percaya.<sup>70</sup>

Bank Mu'amalat KCP Pati dalam hal mempertahankan nasabah lama sudah cukup baik, terbukti dari berbagai hasil wawancara yang diterima dari nasabah, mereka sudah kenal baik dengan petugas – petugasnya sehingga menimbulkan keakraban dan enggan berpindah ke Bank yang lain.

- d. Kemampuan memperoleh nasabah baru. Tolok ukur ini dapat dilihat dari besarnya jumlah nasabah baru yang berhasil diperoleh Bank Muamalat KCP Pati dibandingkan dengan *estimasi* jumlah nasabah potensial atau dibandingkan dengan *estimasi* kemampuan pesaing. Hasilnya dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>71</sup>

Perolehan nasabah baru yang di targetkan adalah satu nasabah baru perhari yang total satu bulannya harus mencapai 25 orang nasabah per bulan, realisasinya adalah kadang mendapat lebih dari satu nasabah dan kadang tidak mendapat nasabah sama sekali, tapi untuk target satu bulannya biasanya sudah sesuai target yaitu 25 nasabah baru.<sup>72</sup>

Hasil yang didapatkan dari setiap karyawan dalam memperoleh nasabah baru adalah naik turun, terbukti dengan data yang diperoleh peneliti dalam hal pendapatan nasabah baru yang kadang bisa melebihi target dan kadang kurang dari target yang ditetapkan. Sehingga perlunya pelatihan lagi kepada karyawan untuk mendapatkan target yang sesuai harapan.

---

<sup>70</sup> Wawancara dengan Bapak Zamroni Nasabah Bank Muamalat KCP Pati Tanggal 12 maret jam 14.00 WIB di rumahnya.

<sup>71</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

<sup>72</sup> Wawancara dengan CSBO Bank Muamalat Ibu Vivit tanggal 12 November 2015 jam 13.00 WIB di Kantor Bank Muamalat KCP Pati.

### 3. Perspektif Internal Bisnis

Perspektif ini memiliki dua sasaran strategis yaitu:

- a. Mengembangkan jasa-jasa baru yang dapat diandalkan, dan
- b. Meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga

Sasaran strategis pertama ; berupa pengembangan jasa-jasa baru yang dapat diandalkan untuk mengantisipasi kebutuhan nasabah akan layanan jasa perbankan sehingga nasabah lama dapat dipertahankan dan nasabah baru dapat diperoleh yang pada akhirnya akan memperbesar penguasaan pangsa pasar.<sup>73</sup>

Bank Muamalat KCP Pati dan meningkatkan nilai bauran pendapatan. Tolok ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian strategis ini adalah :

- a. Pendapatan Layanan Baru

Tolok ukur ini berguna untuk mengukur tingkat keberhasilan layanan-layanan baru dalam meraih pendapatan selama periode tertentu. Misalnya, dengan menghitung pendapatan yang berasal dari setiap layanan baru ( *revenue of new product* ) untuk suatu periode tertentu dibandingkan dengan total pendapatan Bank Muamalat KCP Pati dalam periode tersebut.

Keadaan layanan baru dapat pula diukur dari kontribusinya dalam meraih nasabah atau jumlah nasabah lama yang menggunakan atau beralih ke layanan baru tersebut. Misalnya dengan cara menghitung persentase jumlah nasabah untuk suatu produk baru dibandingkan total jumlah nasabah Bank Muamalat KCP Pati secara keseluruhan. Makin besar kontribusi yang diberikan suatu produk

---

<sup>73</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

baru, makin menandakan keandalan produk tersebut untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.<sup>74</sup>

b. Siklus Pelayanan

Tolok ukur ini berguna sebagai dasar untuk menilai responsivitas dalam mengantisipasi kebutuhan nasabah dan tingkat inovasi Bank Muamalat KCP Pati. Semakin cepat siklus pelayanan dihasilkan dapat berarti bahwa perusahaan semakin responsif dan pegawai semakin tinggi tingkat keahliannya.

Sasaran Strategis Kedua: adalah peningkatan penggunaan teknologi informasi. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para nasabah dan untuk memperlancar bergulirnya proses diseluruh bagian perusahaan.<sup>75</sup>

Tolok Ukur yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan sasaran strategis ini adalah :

a. Tingkat Kesalahan Layanan ( *service error rate* ).

Tolok ukur ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa sering pegawai melakukan kesalahan dalam memberikan layanan kepada *client* termasuk tingkat kesalahan pekerjaan lain yang menjadi tugasnya. Untuk melihat kebenaran dari tingkat kesalahan layanan ini bisa dilakukan dengan melakukan audit kualitas layanan ( *service quality audit* ). Semakin rendah tingkat kesalahan layanan maka tingkat kepuasan *client* akan semakin tinggi.

b. Waktu Pelayanan ( *Service time* )

Tolok ukur ini digunakan untuk mengukur kecepatan pelayanan yang dilakukan.

---

<sup>74</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, ( *Sub Branch Manajer* ), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

<sup>75</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, ( *Sub Branch Manajer* ), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. *Training Index*, yaitu jumlah training yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan

Pada Bank Muamalat KCP Pati *training* yang dilakukan kepada karyawannya diserahkan kepada Kantor Bank Muamalat di Semarang Jawa tengah selama satu bulan untuk mendapatkan pengetahuan tentang Bank dan Program Kerja Bank Muamalat. Training ini dilakukan dalam upaya mendapatkan karyawan yang terampil dan berpengetahuan.<sup>76</sup> Kemudian *training* berikutnya adalah di Kantor cabang penempatan, yaitu di Bank Muamalat KCP Pati. Di Kantor cabang, karyawan mendapatkan pelatihan secara khusus mengenai tugas yang akan dikerjakan dan didampingi oleh pembimbingnya yaitu senior di jurusannya *teller*, *customer service*, *account officer* dan *funding officer*. Karyawan dibekali pengetahuan selama dua bulan kemudian dilepas sendiri tanpa ada pendampingan, jadi total *training* yang dilakukan adalah selama 3 bulan.

Berbagai pelatihan yang dilakukan oleh Bank Mu'amalat KCP Pati sudah cukup baik terbukti dengan adanya berbagai training dari pusat yang cukup lama kemudian ada training lagi di cabang penempatan sehingga diperoleh karyawan yang sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

- b. *Turnover* karyawan, yaitu berapa banyak orang yang keluar masuk secara cepat dalam periode tersebut.<sup>77</sup>

Pada Bank Muamalat rata-rata karyawan jarang yang keluar, semua karyawannya betah karena perhatian dari Bank yang jelas kepada karyawan, ketika karyawan mendapat target maka karyawan akan mendapatkan insentif yang lebih, jika tidak maka karyawan juga akan mendapat penghasilan yang cukup, jadi karyawan yang bekerja

---

<sup>76</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

<sup>77</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 16 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

merasa nyaman dan tetap dalam pekerjaan sebagai karyawan Bank Muamalat.

Karyawan di Bank Muamalat KCP Pati yang keluar hanya satu atau dua orang dalam setahun, rata-rata mereka keluar karena memiliki usaha sendiri atau mendapatkan kesempatan berkarir di luar daerah atau juga yang mendapatkan suami atau istri sesama karyawan. Jadi Bank Muamalat sudah cukup baik dalam menjaga produktifitas dan kenyamanan karyawan.<sup>78</sup>

Dalam hal *turnover* karyawan, Bank Muamalat KCP Pati juga sudah cukup baik dalam menjaga karyawan agar tetap loyal pada perusahaan, terbukti dengan data yang diperoleh peneliti bahwa jumlah karyawan yang keluar sedikit, dan memang ketika ada yang keluar memang ada kebutuhan atau kepentingan yang memungkinkan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

#### **D. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Peningkatan Kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

##### **1. Faktor Pendukung**

##### **a. Komprehensif**

Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan, serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

---

<sup>78</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 12 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

Dengan digunakannya pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada Bank Muamalat KCP Pati menjadi lebih matang dalam merencanakan program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Hal ini akan berdampak baik pada ketahanan Bank dalam menghadapi berbagai goncangan dan masalah di waktu yang akan datang.<sup>79</sup>

b. Koheren

*Balanced Scorecard* menghasilkan laporan yang koheren antara sebab dan akibat dari proses yang dilakukan dan mencapai akibat hasil yang didapatkan

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.<sup>80</sup>

2. Faktor Penghambat

a. Personal atau individu

Dalam menggunakan sistem pengukuran kinerja seringkali ditemukan kesalahan dari individu karyawan Bank Muamalat KCP Pati sebab dari kelalian yang mereka lakukan, seringkali karyawan salah dan lalai dalam menginput data sehingga sistem yang dijalankan dapat mendapatkan hasil yang kurang maksimal. Dan juga terkadang

---

<sup>79</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 13 Maret 2015, jam 15.30, di kantor BMI KCP. Pati.

<sup>80</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 14 Maret 2015, jam 13.30, di kantor BMI KCP. Pati.

kurangnya semangat kerja dari karyawan mengakibatkan hasil dari pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* menjadi tidak sesuai dengan hasil yang ditargetkan oleh perusahaan.

b. Pimpinan

Kualitas dukungan dan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dalam *team leadernya* terkadang kurang dan terkendala dari pergantian pimpinan yang dilakukan oleh perusahaan karena beda pimpinan maka beda cara memimpin.

c. Tim atau rekan kerja

Sistem kerja yang terkadang sampai larut malam membuat kurangnya produktifitas karyawan, fasilitas kerja atau infrastuktur yang diberikan oleh organisasi yang kurang canggih membuat hasil dari pengukurannya kurang akurat, dan persaingan antar rekan kerja yang terkadang kurang baik membuat situasi dan suasana kerja kurang nyaman

d. Konstektual

Pembahasan ini tentang faktor penghambat dari luar perusahaan Bank Muamalat KCP Pati meliputi persaingan antar perusahaan yang masih dijumpai adanya persaingan kurang sehat yang saling menjatuhkan perusahaan. Dan juga dari luar pribadi karyawan yang ketika ada masalah keluarga menyebabkan produktifitas karyawan terganggu.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Wawancara dengan Bapak Dudi, (*Sub Branch Manajer*), Tanggal 15 Maret 2015, jam 14.30, di kantor BMI KCP. Pati.