

BAB IV

RANCANGAN DAN EVALUASI PENINGKATAN KINERJA PADA PT BANK MUAMALAT CABANG DAGO BANDUNG DENGAN BALANCED SCORECARD

4. Rancangan Balanced Scorecard PT. Bank Muamalat Cabang Dago Bandung

Mengacu pada visi dan misi yang ditetapkan oleh PT. Bank Muamalat Indonesia pusat, perancangan Balanced Scorecard di PT. Bank Muamalat Cabang Dago mencakup penentuan sasaran-sasaran strategi dan ukuran-ukuran kinerja pencapaiannya. Selain itu ditetapkan pula target dari masing-masing perspektif Balanced Scorecard.

4.1 Penetapan Sasaran-sasaran Strategis Balanced Scorecard

Penetapan sasaran strategis PT. Bank Muamalat Cabang Dago Bandung meliputi penetapan sasaran strategis masing-masing perspektif Balanced Scorecard. Penetapan tersebut mengacu pada kebijakan PT. Bank Muamalat Indonesia pusat yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan PT. Bank Muamalat Cabang Dago Bandung. Pembahasan lebih lanjut mengenai penetapan sasaran strategis PT. Bank Muamalat Cabang Dago serang sebagai berikut.

4.1.1 Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

Kegiatan PT. Bank Muamalat Cabang Dago Bandung meliputi penghimpunan dana dan pembiayaan serta kegiatan pelayanan jasa bagi nasabah. Oleh karena itu, sasaran strategis PT. Bank Muamalat Cabang Dago pada perspektif keuangan terdiri atas 6

(enam) sasaran yaitu diantaranya efisiensi biaya operasional, peningkatan asset, peningkatan pembiayaan, dan peningkatan asset, peningkatan pembiayaan, dan peningkatan laba serta penurunan NPF.

Biaya Operasioanal kegiatan bisnis yang dilakukan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Dago menjadi beban utama PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang. Oleh karena itu, upaya untuk menekan beban operasional dilakukan efisiensi terhadap biaya-biaya pengeluaran. Suatu sasaran strategis peningkatan penerimaan ditentukan sesuai dengan fungsi dan kegiatan perusahaan yaitu penghimpunan dana berupa Dana Pihak Ketiga (DPK) yang bersumber dari dana tabungan, giro, deposito, dan dana pensiunan muamalat. Sasaran strategis peningkatan laba didasarkan pada kegiatan pembiayaan yang diberikan kepada debitur. Kegiatan pembiayaan yang dilakukan PT. Bank Muamalat Indonesia menjadi dasar bagi sasaran strategis peningkatan pembiayaan merupakan bisnis utama dari PT. Bank Muamalat Cabang Dago.

4.1.2 Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan asset yang sangat penting. Sejalan dengan visi PT. Bank Muamalat sebagai bank syariah utama di Indonesia, maka kebutuhan dan kepuasan nasabah harus menjadi perhatian perusahaan. Oleh karena itu, sasaran strategis pada perspektif pelanggan meliputi kepuasan nasabah, pendalaman nasabah potensial, dan peningkatan jumlah nasabah.

Kepuasan pelanggan PT. Bank Muamalat Cabang Dago terkait dengan seluruh kegiatan pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan terhadap pelanggannya,

pendalaman nasabah PT. Bank Muamalat Cabang Dago dilakukan kepada nasabah yang mempunyai potensi yang tinggi terkait dengan dana baik individu maupun perusahaan BUMN dan juga Swasta. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan penerimaan. Selain dapat mempertahankan nasabah, perusahaan juga perlu untuk menambah jumlah nasabah baru. Pertumbuhan jumlah nasabah dan debitur akan memperkokoh posisi perusahaan di lingkungan perusahaan yang bergerak disektor yang sama.

4.1.3. Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis internal

PT. Bank Muamalat Cabang Dago dalam memberikan layanan kepada nasabahnya harus memperhatikan beberapa aspek, baik berupa pelayanan fisik maupun non fisik. Pelayanan fisik meliputi ketersediaan ATM, kenyamanan ruang antrian dan ruang tunggu, ketersediaan tempat parkir yang nyaman, serta kebersihan toilet. Sedangkan pelayanan non fisik berupa keramahan sikap front liner yang diberikan kepada nasabah. Peningkatan mutu pelayanan ini diharapkan akan mampu meningkatkan kepuasan nasabah. Efisiensi proses operasi dan peningkatan mutu dan sarana layanan merupakan sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal.

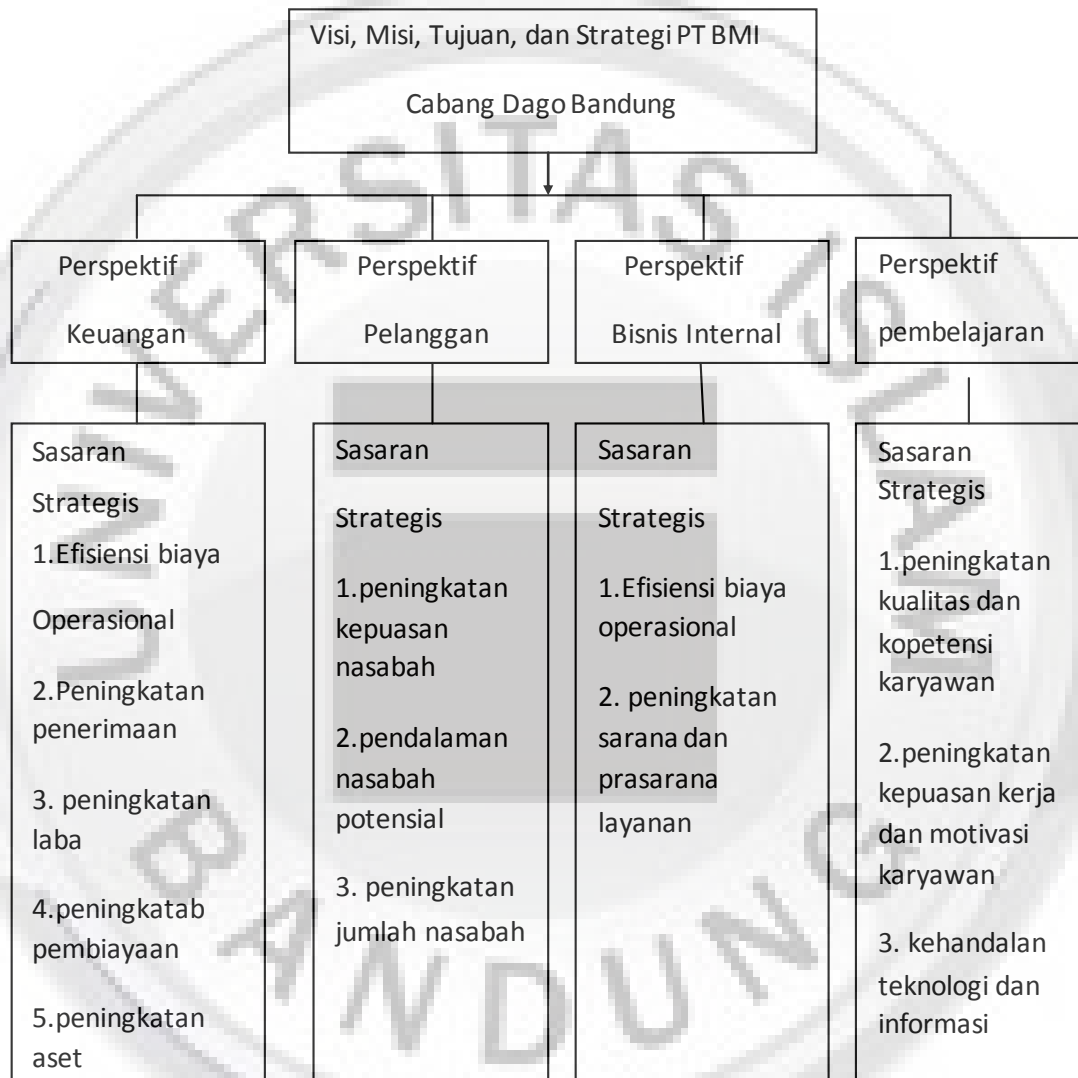
4.1.4 Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan, kehandalan teknologi dan infoemasi, serta peningkatan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menempatkan sumber daya manusia sebagai asset penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas di perlukan perusahaan untuk mencapai visi perusahaan. Oleh karena itu peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan perlu diperhatikan. Kualitas dan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan karyawan. Kualitas dan kompetensi seorang karyawan yang baik dapat memberikan pelayanan baik dan memuaskan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kepuasan nasabah. Pelatihan yang dilakukan PT. Bank Muamalat Cabang Dago Bandung yaitu pelatihan mengenai pelayanan nasabah, peluncuran produk baru, dan manajemen resiko pembiayaan. Pelatihan tersebut diikuti oleh karyawan sesuai bagian dan jenjang karier karyawan. Jenjang karier officer pelatihan yang diikuti adalah pelatihan mengenai manajemen resiko pembiayaan. Sedangkan untuk tingkat karier dibawah officer seperti frontliner dan back office pelatihan terkait pelayanan terhadap nasabah seperti pelatihan pengetahuan produk baru.

Kehandalan teknologi dan informasi akan mampu memperlancar kegiatan pelayanan perusahaan kepada nasabah. Perusahaan yang memiliki kehandalan teknologi dan informasi akan memberikan kemudahan baik kepada karyawan maupun kepada nasabah. PT. Bank Muamalat Cabang Dago Bandung telah menggunakan sistem pengambilan nomor antrian otomatis. Selain itu dalam proses pencatatan data base nasabah, karyawan, dan sistem keuangan menggunakan sistem infoemasi yang dinamakan 'KIBLAT". Dengan adanya sistem informasi tersebut maka akan meningkatkan dan memudahkan kinerja karyawan dan kepuasan nasabah. Gambar 1

menyajikan sasaran-sasaran strategis masing-masing perspektif Balanced Scorecard pada PT. Bank Muamalat Cabang Dago.



Gambar 1. Sasaran strategis perspektif Balanced Scorecard pada PT.BMI

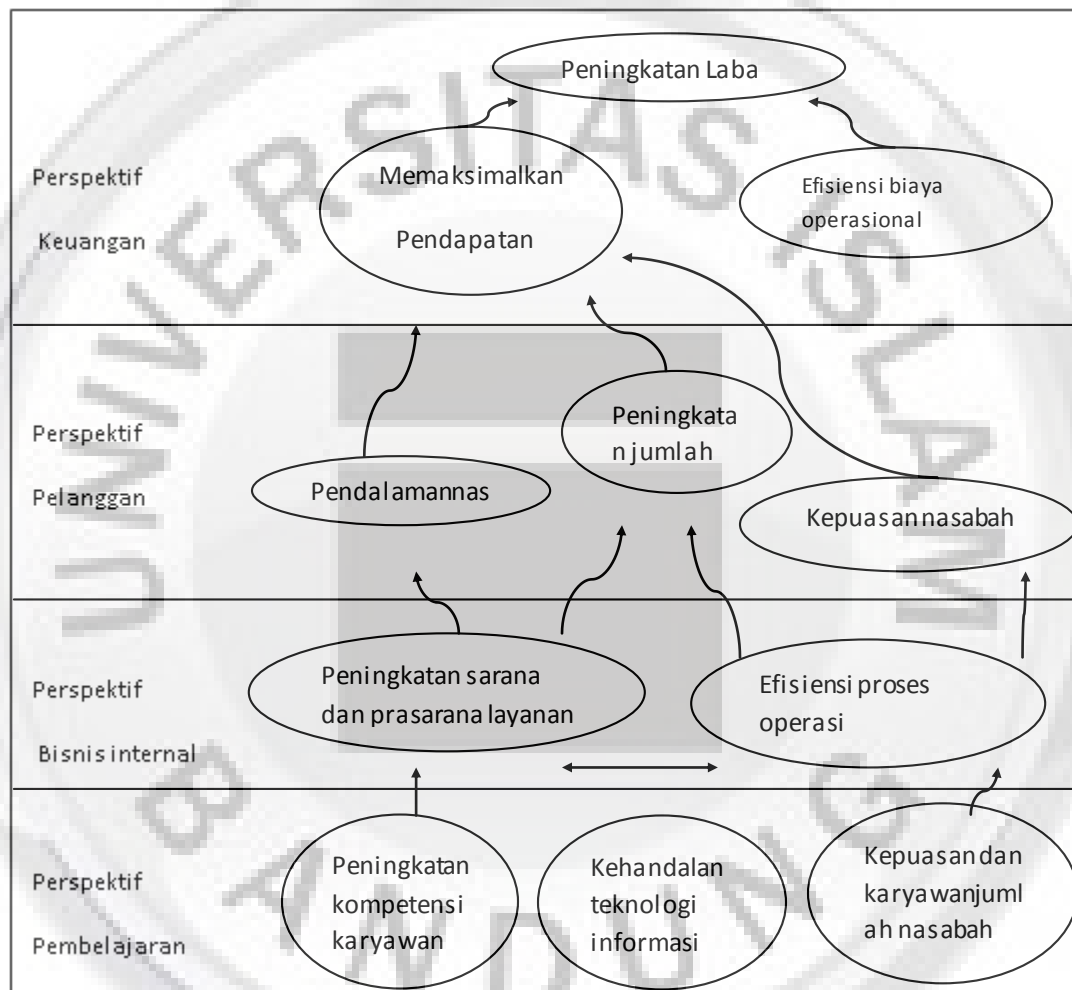
Cabang Dago

4.2 Peta Strategi PT. Bank Muamalat Cabang Dago

Peta strategi adalah alat untuk mengomunikasikan strategi kepada seluruh karyawan dalam bentuk ukuran-ukuran aktivitas dan operasional serta

menggambarkan hubungan sebab akibat antara visi, misi, dan strategi serta sasaran strategis dalam perspektif Balanced Scorecard.

Gambar 2. Menunjukkan peta strategi PT. Bank Muamalat Cabang Dago



Gambar 2. Peta strategi PT. Bank Muamalat Cabang Dago

Pertumbuhan laba merupakan tujuan akhir dari penilaian kinerja pada perspektif keuangan PT Bank Muamalat Cabang Dago yang dipengaruhi oleh sasaran strategis lainnya pada perspektif keuangan. Perspektif pelanggan merupakan pendorong keberhasilan pertumbuhan laba PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung.

Kepuasan pelanggan akan meningkat apabila pelayan yang diberikan memenuhi pelayanan mutu yang baik serta mempunyai efisiensi operasi yang baik.

Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan dukungan teknologi di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendorong pencapaian target-target pada perspektif bisnis internal. Oleh karena itu peta strategi PT Bank Muamalat Cabang Dago menunjukkan hubungan sebab akibat yang saling mempengaruhi.

4.3 Penentuan Ukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Strategis

Sasaran strategis yang telah ditetapkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perlu ditetapkan untuk pencapaiannya. Terdapat dua ukuran pencapaian untuk mengukur keberhasilan sasaran strategis, yaitu pertama ukuran hasil (outcome measurement) sebagai lag indicators, dan yang kedua ukuran pendorong/pemacu kinerja (performance driver measurement) sebagai lead indicators.

Pencapaian keberhasilan sasaran strategis ditunjukkan oleh ukuran hasil yang memerlukan faktor pendorong kinerja. Faktor pendorong kinerja mengomunikasikan bagaimana hasil didapat. Penentuan ukuran hasil pada pengukuran kinerja harus sejalan dengan sasaran strategis yang telah ditetapkan pada setiap perspektif sehingga ukuran hasil tersebut dapat mengukur sejauh mana sasaran strategis telah dicapai.

4.3.1 Ukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Ukuran hasil pencapaian sasaran strategis efisiensi biaya operasional ditunjukkan dengan penurunan biaya operasional. Penurunan biaya dapat dicapai dengan efektivitas dan efisiensi proses operasi. Proses operasi perusahaan terdiri atas kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan baik manager ataupun karyawan untuk menghasilkan produk yang bias memberikan keputusan kepada seluruh stakeholder.

Ukuran hasil pencapaian pada sasaran strategis peningkatan penerimaan ditunjukkan oleh pertumbuhan jumlah dana pihak ketiga (DPK). Peningkatan DPK yang terkumpul menunjukkan bahwa adanya pertumbuhan penerimaan perusahaan. Sementara ukuran hasil peningkatan laba ditunjukkan dengan meningkatnya laba yang dipacu oleh tumbuhnya pendapatan. Peningkatan pembiayaan ditunjukkan dengan pertumbuhan jumlah pembiayaan yang dipacu oleh bertambahnya jumlah debitur.

Sasaran strategis peningkatan asset diukur dengan pertumbuhan asset yang dipengaruhi oleh peningkatan potensi sumber asset. Sasaran strategis terakhir yaitu penurunan NPF dengan ukuran hasil berupa berkurangnya NPF yang dipengaruhi oleh berkurangnya pembiayaan kurang lancar, diragukan, dan macet.

4.3.2 Ukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Peningkatan kepuasan seorang nasabah, pendalaman nasabah potensial dan peningkatan jumlah nasabah merupakan sasaran strategis pada perspektif pelanggan. Pencapaian peningkatan kepuasan nasabah diukur oleh indeks kepuasan nasabah yang dipacu oleh adanya survey kepuasan nasabah. Survei terhadap nasabah dilakukan

untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan nasabah terhadap perusahaan. Yang kemudian dapat dijadikan tolak ukur untuk melakukan perbaikan di masa selanjutnya.

Pendalaman nasabah potensial diukur dengan peningkatan jumlah layanan prima. Layanan prima merupakan layanan insentif yang diberikan kepada nasabah yang memiliki potensi memberikan dana tinggi terhadap perusahaan. Layanan ini dapat dilakukan dengan pendekatan secara rutin baik kunjungan langsung maupun melalui telepon. Hal ini dilakukan agar nasabah merasakan kepuasan pelayanan sehingga terus menggunakan jasa perusahaan.

Ukuran hasil sasaran strategis peningkatan jumlah nasabah tabungan dan nasabah debitur dapat ditunjukkan dengan pertumbuhan jumlah rekening baru. Perusahaan kepada calon nasabah. Hal ini misalnya dengan adanya hadiah bagi para nasabah. Hal ini misalnya dengan adanya hadiah bagi para nasabah. Jumlah rekening baru nasabah debitur diperoleh ketika debitur mengajukan pembiayaan, karena PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung mensyaratkan pembukaan rekening bagi nasabah debitur yang mengajukan pembiayaan.

4.3.3 Ukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran hasil sasaran strategis peningkatan efisiensi proses operasi adalah efisiensi antrian dan efisiensi proses layanan transaksi. Kecepatan pelayanan antrian merupakan indikator dari pelayanan PT Bank Muamalat Cabang Dago. Nasabah menginginkan kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan yang merupakan faktor pendorong dari efisiensi antrian dan proses layanan transaksi.

Pelayanan yang cepat dan tepat maka proses layanan transaksi. Pelayanan yang cepat dan tepat maka proses perputaran nasabah akan cepat sehingga nasabah tak perlu mengantri lama.

4.4.4 Ukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri atas peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan, peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan serta kehandalan teknologi dan informasi. Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan yang mengikuti pelatihan. Pelatihan yang diadakan akan meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan.

Selain meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan, perusahaan juga harus peka terhadap kepuasan dan motivasi karyawan dalam bekerja. Kepuasan dan motivasi karyawan diukur dengan menggunakan indeks kepuasan dan motivasi karyawan melalui survey terhadap karyawan. Dengan survei tersebut perusahaan dapat mengetahui seberapa puas dan termotivasinya karyawan terhadap tanggungjawab pekerjaan yang mereka harus lakukan.

Ukuran hasil yang digunakan dalam sasaran strategis kehandalan teknologi dan informasi adalah jumlah computer on line. Persaingan yang ketat dan kemajuan teknologi harus direspon oleh perusahaan dengan meningkatkan kualitas teknologi pelayanan terhadap nasabah. Perancangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT . Bank Muamalat Cabang Dago dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rancangan Balanced Scorecard pada PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung Tahun 2013

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	
	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pendorong (Lead Indicators)
Perspektif Keuangan		
1. Efisiensi biaya Operasional	Penurunan Biaya Operasional	Efektivitas & efisiensi proses internal
2. Peningkatan penerimaan	Pertumbuhan dana pihak ketiga	Peningkatan potensi dana nasabah
3. Peningkatan Laba	Meningkatnya Laba	Peningkatan Pendapatan
4. Peningkatan Pembiayaan	Pertumbuhan Jumlah pembiayaan	Bertambahnya jumlah debitur
5. Peningkatan Asset	Pertumbuhan asset perusahaan	Peningkatan potensi sumber asset
6. Penurunan NPF	Berkurangnya Nilai NPF	Berkurangnya pembiayaan diragukan dan macet

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	
	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pendorong (Lead Indicators)
Perspektif Pelanggan 1. peningkatan Kepuasan Nasabah 2. Pendalaman Nasabah Potensial 3. peningkatan Jumlah nasabah	indeks kepuasan nasabah Peningkatan jumlah produk dana unggul pertumbuhan jumlah rekening nasabah	survey kepuasan nasabah nasabah pertumbuhan nasabah potensial pertumbuhan jumlah nasabah baru
Perspektif Proses Bisnis Internal 1. Efisiensi proses Operasi 2. Peningkatan Sarana dan Prasarana Layanan	1. Efisiensi waktu antrian 2. Efisiensi proses transaksi Peningkatan jumlah layanan kantor kas	1. Kecepatan antrian 2. Kecepatan layanan transaksi Analisis Kebutuhan perluasan layanan
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan 1. Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Karyawan 2. Kehandalan Teknologi Dan Informasi 3. Peningkatan Kepuasan Dan Motivasi	1. Frekuensi pelatihan 2. Karyawan yang mengikuti pelatihan jumlah computer <i>On Line</i> 1. Indeks kepuasan karyawan 2. Indeks motivasi karyawan	1. Peningkatan kinerja karyawan 2. Analisis kebutuhan pelatihan karyawan Peningkatan fasilitas teknologi dan informasi perusahaan 1. Survei kepuasan karyawan 2. Survei motivasi karyawan

Sumber : PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Dago Bandung

4.4 Penetapan Target Kinerja PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung Tahun 2013

Target merupakan tingkatan yang ingin dicapai oleh perusahaan dimasa mendatang. Dengan target arah pencapaian kinerja akan semakin jelas. Pencapaian target dapat dirumuskan sebagai indikator keberhasilan dalam pencapaian sasaran strategis. Penetapan target merupakan hasil dari kesepakatan seluruh stakeholder yang akan terlibat dalam proses pencapaian target.

Penetapan target di PT Bank Muamalat Cabang Dago ditetapkan oleh pihak pusat dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan kantor cabang. Dalam penetapan target, kinerja masa lalu dijadikan acuan penentuan target kinerja dimasa yang akan datang. Masa lalu juga dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan perbaikan dan peningkatan masa datang dalam melakukan perbaikan secara terus menerus. Penetapan target PT. Bank Muamalat Cabang Dago pada tahun 2013 selengkapnya ditunjukkan oleh Tabel 2.

Tabel 2. Menunjukkan Target Ukuran Hasil Sasaran Strategis PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung 2013.

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis		Target
	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pendorong (Lead Indicator)	
Perspektif Keuangan 1. Penurunan Biaya Operasional 2. Peningkatan Penerimaan 3. Peningkatan Laba 4. Peningkatan Pembiayaan 5. Peningkatan Aset 6. Penurunan NPF	Penurunan biaya operasional Pertumbuhan Dana pihak ketiga Meningkatnya laba pertumbuhan jumlah pembiayaan pertumbuhan asset perusahaan berkurangnya nilai Aset	Efektivitas & efisiensi proses operasi peningkatan potensi dana nasabah peningkatan pendapatan bertambahnya jumlah debitur peningkatan potensi sumber aset berkurangnya pembiayaan kurang Lancer, dan macet	89% 118% 222% 116% 150% 2,5%
Perspektif Pelanggan 1. peningkatan Kepuasan Nasabah 2. pendalaman Nasabah Potensial 3. peningkatan Jumlah Nasabah	indeks kepuasan nasabah peningkatan jumlah produk dana unggulan pertumbuhan jumlah rekening nasabah	survei kepuasan nasabah pertumbuhan nasabah potensial pertumbuhan jumlah nasabah baru	4 110,2% 110,5%
Perspektif Proses Bisnis Internal 1. Efisiensi Proses Operasi 2. Peningkatan Sarana dan Prasarana	1. Efisiensi waktu antrian 2. Efisiensi waktu Transaksi Peningkatan jumlah layanan kantor kas	1. Kecepatan antrian 2. kecepatan layanan transaksi Analisis kebutuhan perluasan layanan	1,5 menit 1,5 menit 2 kantor kas

**Lanjutan Tabel 2. Target Ukuran Hasil Sasaran Strategis PT Bank Muamalat
Cabang Dago Tahun 2013**

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis		Target
	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pendorong (Lead Indicator)	
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan			
1. Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Karyawan	1. Frekuensi pelatihan 2. Karyawan yang mengikuti pelatihan	1. Peningkatan kinerja karyawan 2. Analisis kebutuhan pelatihan karyawan	4 kali 100%
2. kehandalan Teknologi Dan Informasi	Jumlah computer On Line	peningkatan fasilitas teknologi dan informasi perusahaan	10 unit
3. peningkatan Kepuasan dan Motivasi Karyawan	1. Indeks kepuasan karyawan 2. Indeks motivasi karyawan	1. Survei kepuasan karyawan 2. Survei motivasi karyawan	4 4

Sumber : PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Dago Bandung

4.4.1 Target Kinerja Perspektif Keuangan

Penurunan biaya Operasional merupakan ukuran hasil dari sasaran strategi efisiensi biaya operasional. Target yang ditetapkan PT Bank Muamalat pada tahun 2013 adalah sebesar 89 persen target ini didasarkan pada alokasi anggaran pengeluaran yang ditetapkan oleh PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung sejalan dengan rencana efisiensi kegiatan operasional sehingga diharapkan mampu menekan biaya pengeluaran.

Peningkatan penerimaan ditunjukkan oleh pertumbuhan DPK. PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung menetapkan pertumbuhan jumlah DPK pada tahun 2013 naik menjadi 118 persen dibandingkan pada tahun 2012. Sasaran strategis peningkatan laba diukur oleh jumlah laba yang diterima. Target laba pada tahun 2013 sebesar 116 persen. Sasaran strategis peningkatan asset dan penurunan NPF masing-masing ditargetkan sebesar 150 persen dan 2,5 persen. Kenaikan tersebut didasarkan pada perkiraan kenaikan jumlah nasabah pada tahun 2013.

4.4.2 Target Kinerja Perspektif Pelanggan

Tiga sasaran pada perspektif pelanggan mencakup peningkatan kepuasan nasabah, pendalaman nasabah potensial serta peningkatan jumlah nasabah. Indeks kepuasan nasabah diperoleh dari hasil survey kepada 100 responden nasabah PT Bank Muamalat Cabang Dago. Indeks yang diharapkan oleh perusahaan atas pelayanan kepada nasabah adalah skor 4. Kepuasan nasabah penting bagi keberlanjutan PT Bank Muamalat Cabang Dago.

Pencapaian sasaran strategi pendalaman nasabah diukur dengan ukur hasil peningkatan jumlah layanan prima. Layanan prima merupakan layanan yang diberikan kepada nasabah yang memiliki potensi dengan tujuan jangka panjang agar nasabah terus meningkatkan penggunaan jasa, yang diberikan oleh perusahaan. PT Bank Muamalat Cabang Dago menargetkan jumlah layanan prima pada tahun 2013 sebesar 110,20 persen dibanding tahun 2012.

Ukuran hasil yang menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategis peningkatan jumlah nasabah adalah peningkatan jumlah rekening. PT Bank

Muamalat Cabang Dago menetapkan target sebesar 110,50 persen pada tahun 2013 yang didasarkan pada tahun 2012.

4.4.3 Target Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Efisiensi proses transaksi dan antrian merupakan salah satu tolak ukur atas keberhasilan pencapaian sasaran strategis peningkatan mutu pelayanan. Target yang ditetapkan PT Bank Muamalat Cabang Dago terhadap proses transaksi dan antrian sebesar 1,50 menit. Hal ini mengacu pada standard operating procedure layanan yang dimiliki oleh PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung.

4.4.4 Target Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri atas peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan, peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan serta kehandalan teknologi dan informasi. Keberhasilan pencapaian peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan diukur oleh frekuensi pelatihan karyawan yang dilakukan oleh PT. Bank Muamalat Cabang Dago sekaligus jumlah peserta yang mengikuti pelatihan juga menjadi alat ukur sasaran strategis tersebut. Kebutuhan pelatihan dipacu oleh analisis kebutuhan pelatihan karyawan. Analisis ini meliputi jenis pelatihan yang diterapkan, frekuensi pelatihan dan karyawan yang diikutsertakan dalam pelatihan. Target yang ditetapkan oleh PT Bank Muamalat Cabang Dago sebanyak empat kali dalam setahun dan diikuti oleh seluruh karyawan. Ukuran hasil yang digunakan dalam peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan adalah indeks kepuasan dan motivasi karyawan yang diperoleh dengan melakukan survey terhadap karyawan. Indeks kepuasan dan motivasi karyawan yang ingin

dicapai adalah skor 4 yang artinya perusahaan menginginkan karyawan merasa puas dan termotivasi untuk melakukan tugas kerja dengan baik. Tolak ukur yang digunakan pada sasaran strategis kehandalan teknologi dan informasi adalah bertambahnya penggunaan Komputer On Line. Komputer On Line akan membantu kelancaran operasi perusahaan dan dapat mengetahui perkembangan terkini mengenai tentang perbankan.

PT Bank Muamalat Cabang Dago menetapkan target jumlah computer On Line dapat meningkat 10 unit.

4.5 Pengukuran Kinerja PT Bank Muamalat Cabang Dago Tahun 2013

Penggunaan kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja yang tidak hanya terbatas pada pengukuran keuangan semata, tetapi dilakukan juga pengukuran terhadap aspek non keuangan seperti pelanggan atau nasabah, proses bisnis internal juga, pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard bersifat komprehensif sehingga akan membantu para pengambil kebijakan untuk mengukur setiap kegiatan usaha yang berkaitan dengan pemenuhan kepuasan stakeholder. Pengukuran Balanced Scorecard dibagi menjadi 2 (dua), yaitu (1) pengukuran kinerja hasil (outcome measurements), dan (2) pengukuran pengendalian dari suatu kinerja (performance driver measurements), dan pengukuran pengendalian kinerja (performance driver measurements). Ukuran outcome saja tanpa pengendalian kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana outcome itu dicapai atau diperoleh. Selain itu ukuran outcome tidak memeberikan

indikasi awal tentang apakah strategi yang sedang diterapkan ini akan berhasil. Sebaliknya, pengendalian kinerja seperti siklus waktu (cycle time) dan tingkat kegagalan per sejuta kesempatan saja tanpa ukuran-ukuran outcome hanya memungkinkan unit-unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek. Dengan demikian, maka Balanced scorecard yang telah disusun semestinya memiliki kombinasi pengukuran outcomes (lagging indicators) dan pengendalian kinerja (leading indicators) yang telah disesuaikan dengan tujuan strategis unit bisnis.

4.5.1 Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard

Pembobotan dilakukan terhadap masing-masing perspektif Balanced Scorecard dan sasaran-sasaran strategis serta ukuran hasil. Pembobotan didasarkan pada tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Semakin penting suatu perspektif, sasaran strategis dan ukuran hasil maka bobot yang diberikan skor kinerja yang dilakukan pada perusahaan.

PT Bank Muamalat Cabang Dago menetapkan bobot untuk perspektif keuangan dan pelanggan masing-masing sebesar 33,5 persen dan 33,9 persen. Hal ini menunjukkan bahwa kedua perspektif tersebut hampir mempunyai kepentingan yang sama bagi PT Bank Muamalat Cabang Dago. Sementara bobot untuk perspektif bisnis internal ditetapkan sebesar 18,6 persen. Kemudian sebesar 14 persen ditetapkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada sasaran strategis perspektif keuangan, bobot untuk efisiensi biaya operasional ditetapkan sebesar 8,21 persen. Sementara untuk sasaran strategis

peningkatan penerimaan dan peningkatan laba masing-masing sebesar 5,36 persen dan 4,25 persen. Peningkatan asset mendapatkan bobot sebesar 10,22 persen. Peningkatan pembiayaan dan penurunan NPF yang masing-masing diberikan bobot yang sama sebesar 2,61 persen.

Pada perspektif pelanggan PT Bank Mumalat Cabang Dago lebih mengutamakan kepuasan nasabah. Hal ini terlihat bobot yang diberikan untuk sasaran strategis peningkatan kepuasan nasabah sebesar 19,53 persen. Sedangkan untuk sasaran strategis pendalaman nasabah potensial dan peningkatan jumlah nasabah masing-masing diberikan bobot sebesar 9,05 persen dan 5,36 persen.

Efisiensi suatu proses operasi dan peningkatan mutu pelayanan merupakan dua sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal yang masing-masing bobot ditetapkan sebesar 14,88 persen dan 3,72 persen. Ukuran hasil dari sasaran strategis efisiensi proses operasi ditunjukkan oleh efisiensi antrian dan efisiensi layanan transaksi. Kedua ukuran hasil tersebut diberikan bobot sebesar 10,36 persen dan 4,52 persen.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sasaran strategis peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan diberikan bobot sebesar 6,09 persen. Sementara sasaran strategis kehandalan teknologi informasi serta kepuasan dan motivasi karyawan masing-masing diberikan bobot 5,63 persen dan 2,29 persen. Sasaran strategis peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan ditunjukkan oleh ukuran hasil frekuensi pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti. Masing-masing ukuran hasil ini diberikan bobot sebesar 4,24 persen dan 1,85 persen. Sementara

sasaran strategis kepuasan dan motivasi karyawan diukur oleh kepuasan karyawan dengan bobot sebesar 1,45 persen dan motivasi karyawan sebesar 0,84 persen. Tabel 3 memuat pembobotan perspektif Balanced Scorecard pada PT Bank Muamalat Cabang Dago.

Tabel 3. Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard di PT Bank Muamalat Cabang Dago

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis		Target %
	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pendorong (Lead Indicator)	
Perspektif Keuangan			
1. efisiensi biaya Operasional	Penurunan Biaya operasional	Efektivitas & efisiensi proses operasi	8,21
2. peningkatan Penerimaan	pertumbuhan dana pihak ketiga	peningkatan potensi dana nasabah	5,36
3. peningkatan Laba	meningkatnya Laba	peningkatan pendapatan	4,25
4. peningkatan Pembiayaan	pertumbuhan jumlah pembiayaan	bertambahnya jumlah debitur	2,78
5. peningkatan Asset	pertumbuhan asset perusahaan	peningkatan potensi sumber aset	22,2
6. penurunan NPF	berkurangnya nilai NPF	berkurangnya kolektabilitas macet	3

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis		Target %
	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pendorong (Lead Indicator)	
Perspektif Pelanggan			
1. Peningkatan Kepuasan Nasabah	indeks kepuasan nasabah	Efektivitas & efisiensi proses operasi	20,1
2. pendalaman nasabah potensial	peningkatan jumlah produk dana unggulan	pertumbuhan nasabah potensial	10,3
3. peningkatan jumlah nasabah	pertumbuhan jumlah rekening nasabah	pertumbuhan jumlah nasabah baru	6,2
Perspektif Bisnis Internal			
1. Efisiensi Proses Operasi	1. Efisiensi waktu antrian 2. Efisiensi waktu Transaksi	1.Kecepatan antrian 2. Kecepatan layanan transaksi	4,7 2,8
2. peningkatan Sarana dan Prasarana Layanan	peningkatan jumlah layanan kantor kas	Analisis kebutuhan perluasan layanan	3,7
Perspektif Pembelajaran Dan Perumbuhan			
1. peningkatan Kualitas dan Kompetensi karyawan	1. Frekuensi pelatihan 2. Karyawan yang ikut pelatihan	1. peningkatan kinerja karyawan 2. Analisa kebutuhan pelatihan karyawan	4,2 1,5
2. Kehandalan Teknologi dan Informasi	Jumlah Komputer On Line	peningkatan fasilitas teknologi dan informasi perusahaan	5,6
3. peningkatan Kepuasan dan Motivasi Karyawan	1. Indeks kepuasan karyawan 2. Indeks motivasi	1. Survei kepuasan karyawan 2. Survei motivasi karyawan	1,4 0,84

Tabel 3. Menunjukkan pada perspektif keuangan sasaran strategis peningkatan asset mempunyai bobot terbesar dengan 22,2 persen. Hal ini karena PT Bank Muamalat Cabang Dago mengikuti kebijakan dari pusat yang sedang melakukan konsolidasi aset demi memperkuat posisi perusahaan dari sisi pencapaian aset. Sementara pada perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan mempunyai bobot terbesar dengan 20,1 persen. Hal ini karena PT Bank Muamalat Cabang Dago berusaha menjaga hubungan dengan pelanggan dan menepatkan bahwa pelanggan merupakan aspek penting dalam bisnis mereka yang akan berimbas pada pencapaian sasaran strategis perspektif keuangan.

Efisiensi antrian pada perspektif proses bisnis internal mempunyai bobot terbesar dengan bobot 4,7 persen. Hal ini karena sering terjadi antrian yang menumpuk pada waktu puncak antrian.

Waktu puncak antrian terjadi pada akhir bulan dan awal bulan pada jam menjelang waktu istirahat jam kerja, karena pada awal bulan dan akhir bulan sebagian besar nasabah berkunjung untuk melakukan transaksi penarikan maupun penyetoran. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kehandalan teknologi dan informasi mempunyai bobot terbesar dengan bobot 5,6 persen. PT Bank Muamalat Cabang Dago memberikan bobot tersebut karena kehandalan teknologi informasi akan mempermudah proses bisnis dan meningkatkan efisiensi layanan terhadap pelanggan.

4.5.2 Kinerja PT Bank Muamalat Cabang Dago tahun 2013

Hasil pengukuran kinerja PT BMI Cabang Dago dengan menggunakan Balanced Scorecard pada tahun 2013 menggambarkan bagaimana keberhasilan kinerja perusahaan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Target yang ditetapkan dijadikan acuan bagi pengukuran kinerja perusahaan. Apabila PT BMI Cabang Dago mampu mencapai atau melampaui target yang ditetapkan maka PT BMI Cabang Dago mampu menunjukkan kinerja yang baik. Sebaliknya apabila target yang telah ditetapkan tidak tercapai maka PT BMI Cabang Dago mampu memiliki kinerja yang kurang baik sehingga perlu dilakukan koreksi untuk perbaikan masa depan.

Data yang digunakan untuk pengukuran kinerja PT BMI Cabang Dago tahun 2013 adalah data-data pada tahun 2012. Besarnya kinerja yang dicapai pada tahun 2012 dijadikan perbandingan pencapaian kinerja pada tahun 2013. Sehingga data yang dihasilkan pada pengukuran kinerja tahun 2013 merupakan persentase dari kinerja tahun 2013 terhadap kinerja tahun 2012.

1. Kinerja Perspektif Keuangan

Ukuran hasil dari efisiensi biaya operasional yaitu menurunnya biaya operasional dibandingkan tahun sebelumnya. Tahun 2012 dijadikan dasar acuan kinerja tahun 2013. Target biaya operasional pada tahun 2013 adalah sebesar 89 persen. Sedangkan realisasi target pada tahun 2013 sebesar 97 persen. PT BMI Cabang Dago Bandung tidak dapat menekan biaya operasional. Hal ini dikarenakan biaya operasional

meningkat seiring dengan bertambahnya kantor kas dan biaya operasional lainnya. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja pada tahun 2013 sebesar 93 persen.

Ukuran hasil dari peningkatan aset ditunjukkan dengan pertumbuhan aset. PT BMI Cabang Dago menetapkan target aset sebesar 150 persen pada tahun 2013. Tahun 2013 realisasi target sebesar 325 persen, sehingga kinerja pada tahun 2013 mencapai 217 persen.

Pertumbuhan DPK merupakan ukuran hasil bagi tercapainya sasaran strategis peningkatan penerimaan. PT Bank Muamalat Cabang Dago menargetkan DPK yang terkumpul pada tahun 2013 sebesar 118 persen. Diketahui bahwa DPK yang terkumpul di PT BMI Cabang Dago pada tahun 2013 sebesar 339 persen sehingga dapat diketahui bahwa pencapaian kinerja tahun 2013 mencapai 287 persen. Dengan demikian maka perolehan DPK PT BMI Cabang Dago pada tahun 2013 melampaui target yang ditetapkan.

Ukuran hasil dari peningkatan laba ditunjukkan dengan meningkatkan laba. PT BMI Cabang Dago menetapkan target laba sebesar 222 persen pada tahun 2013. Tahun 2013 realisasi target sebesar 345 persen. Sehingga kinerja pada tahun 2013 mencapai 156 persen. Pencapaian tersebut disebabkan oleh jumlah pembiayaan yang melampaui target. Sementara sasaran strategis peningkatan jumlah pembiayaan ditetapkan target sebesar 116 persen pada tahun 2013. Pencapaian target pada tahun 2013 sebesar 129 persen. Sehingga kinerja untuk sasaran strategis peningkatan laba sebesar 111 persen. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua sasaran strategis

perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik, kecuali penurunan biaya operasional. Berkurangnya NPF merupakan ukuran baik dari sasaran strategis penurunan NPF. NPF yang di targetkan oleh PT BMI Cabang Dago adalah sebesar 2,5 persen Realisasi tercapai sebesar 2,18 persen. Sehingga pencapaian kinerja untuk penurunan NPF tercapai sebesar 115 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa NPF PT BMI Cabang Dago masih dikategorikan baik sesuai ketentuan BI sebesar kurang dari 4 persen.

2. Kinerja perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil survei diketahui beberapa karakteristik nasabah PT Bank Muamalat Cabang Dago. Karakteristik tersebut meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, pekerjaan, dan jumlah pengeluaran. Target nasabah PT Bank Muamalat Cabang Dago disesuaikan dengan kondisi lingkungan setempat. Nasabah yang menjadi target adalah para pegawai institusi pemerintahan dan pegawai perusahaan swasta dan BUMN yang berada di sekitar kota Bandung. Berikut ini yang menunjukkan karakteristik nasabah PT BMI Cabang Dago.

Tabel 4. Karakteristik Responden Nasabah PT BMI Tbk Cabang Dago Berdasarkan Jenis Kelamin dan Pendidikan

Jenis Kelamin	Pendidikan					Total
	SD/SMP	SMA	Diploma	Sarjana	Pascasarjana	
Laki – laki	2%	17%	3%	34%	9%	65%
Perempuan	0	15%	3%	13%	4%	35%
Total	2%	22%	6%	47%	13%	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4 Karakteristik nasabah PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung mayoritas adalah laki-laki dengan persentase sebesar 65 %. Sebagian besar nasabah laki-laki tersebut berpendidikan sarjana dengan persentase 34 persen. Secara umum pendidikan nasabah PT Bank Muamalat Cabang Dago adalah 47 persen sarjana.

Tabel 5. Karakteristik Nasabah PT. Bank Muamalat Indonesia Cab.Dago

Pendidikan	Pekerjaan	Pengeluaran (P) (dalam juta rupiah)				Tota
		P ≤ 1	1 < P ≤ 2	2 < P ≤ 4	P > 4	
SMP	Pelajar	1 %	0	0	0	1%
	Wirausaha	0	0	0	1%	1%
Total		1%	0	0	1%	2%
SMA 17%	Mahasiswa	12%	3%	2%	0	
	Wirausaha	0	1%	1%	1%	3%
	PNS	0	2%	1%	0	3%
	Peg. BUMN	0	0	0	1%	1%
	Peg. Swasta	3%	2	3%	0	8%
Total		15%	8%	7%	2%	32%
Diploma	Mahasiswa	1%	0	0	0	1%
	PNS	0	1%	2%	0	3%
	Peg.Swasta	0	0	2%	0	2%
Total Sarjana 13%	Wirausaha	1%	1%	2%	2%	6%
	PNS	1%	2%	2%	1%	6%
	Peg.BUMN	0	10%	12%	1%	24%
	Peg.Swasta	0	0	0	2	2
	Lainnya	3%	2%	7%	1%	
Total 47%		6%	16%	21%	5%	
Pasca Sarjana 11%	Wirausaha	1%	0	0	0	1%
	PNS	0	6%	1%	4%	
	Peg. Swasta	0	1%	0	0	1%
Total		1%	7%	1%	5%	

Pekerjaan nasabah sebagian besar adalah PNS dengan persentase sebesar 41 persen dengan pengeluaran sebagian besar lebih dari Rp 2.000.000 sampai Rp 4.000.000. Kemudian posisi terbesar berikutnya adalah nasabah dengan pekerjaan sebagai pegawai swasta yang mencapai 24 persen dengan pengeluaran sebagian besar lebih dari Rp 2.000.000 sampai Rp 4.000.000. Berdasarkan hasil survei dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pengeluaran nasabah PT Bank Muamlat Cabang Dago berada dalam kisaran Rp 1.000.000 sampai 2.000.000.

Dari hasil kuesioner terhadap pelayanan PT. Bank Muamlat Cabang Dago Bandung, para nasabah memberikan penilaian atas pelayanan yang diberikan pada saat mereka melakukan transaksi di PT. Bank Muamlat Cabang Dago Bandung yang di gambarkan oleh beberapa indikator yang terdapat dalam kuesioner yang diberikan.

Tabel 6. Menampilkan hasil survei mengenai Kepuasan Nasabah Terhadap Pelayanan PT Bank Muamlat Indonesia Tbk Cabang Dago. Sedangkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kepuasan nasabah dapat dilihat di lampiran 5.

**Tabel 6. Kepuasan Nasabah Terhadap Pelayanan PT Bank Muamalat
Indonesia Cabang Dago Bandung**

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	Keterangan
		1	2	3	4	5		
	Reability (Keandalan)							
1	Ketelitian dan Keakuratan teller Dalam pelayanan	1	1	9	63	26	4,12	Puas
2	Pengetahuan dan Keterampilan Teller dalam melayani Nasabah	1	3	16	22	58	3,97	Puas
3	transparansi biaya dan Perolehan bagi hasil Simpanan	0	4	34	36	26	3,84	Puas
	Rataan						3,98	Puas
	Responsiveness (Cepat tanggap)							
1	Kecepatan dan Ketanggapan teller Dalam pelayanan Transaksi	0	2	18	54	26	4,04	Puas
2	kecepatan dan Ketanggapan CS Menyelesaikan Keluhan nasabah	0	1	31	46	22	3,89	Puas
3	kecepatan waktu Tunggu antrian	0	3	30	46	21	3,85	Puas
	Rataan						3,93	Puas
	Assurance (Jaminan)							
1	kesopanan dan Keramahan front Liner dalam Melayani Nasabah	0	1	10	38	51	4,39	Puas
2	kemampuan Komunikasi karyawan Frontliner	0	1	20	51	28	4,06	Puas
3	kepercayaan nasabah Terhadap bank	0	2	7	45	46	4,35	Puas
	Rataan						4,27	Puas

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	Keterangan
		1	2	3	4	5		
	Empathy							
1	Kesediaan dalam Memberikan informasi Kepada nasabah	1	2	19	52	27	4,04	Puas
2	sikap teller dalam melayani Nasabah	0	0	10	56	34	4,24	Puas
3	Perhatian teller Kepada nasabah	0	0	18	54	28	4,10	Puas
	Rataan						4,13	Puas
	Taangible (Kasat Mata)							
1	penampilan karyawan Rapih dan menarik	0	0	10	44	46	4,36	Puas
2	kenyamanan Ruang antrian	0	0	7	50	43	4,36	Puas
3	kecepatan waktu Tunggu antrian	0	3	22	35	40	4,12	Puas
	Rataan						4,28	Puas
	Rataan Keseluruhan						4,12	Puas

Sumber : Data hasil penelitian Kuesioner

Tabel 6. Menunjukkan bahwa pada semua variabel nasabah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Dago. Skor terbesar indikator kepuasan dicapai oleh indikator kesopanan dan keramahan front liner dalam melayani nasabah dengan skor 4,39. Sementara skor terkecil ditunjukkan oleh indikator transparansi biaya dan perolehan bagi hasil

simpanan dengan skor 3,84. Rata-rata skor yang diperoleh dari penggabungan seluruh variabel mencapai 4,12. Target yang ditetapkan nasabah sebesar 103 persen.

Sasaran strategis lainnya pada perspektif pelanggan adalah pendalaman nasabah potensial yang diukur dengan peningkatan jumlah layanan prima. Layanan prima diberikan kepada nasabah yang memiliki potensi tinggi seperti perusahaan. Layanan prima diberikan dengan tujuan jangka panjang agar nasabah yang senantiasa menggunakan produk PT Bank Muamalat Cabang Dago. Layanan ini diberikan dengan perlakuan khusus dan berkesinambungan kepada nasabah yang mempunyai potensi tinggi. Layanan diberikan secara rutin baik melalui telepon atau pun kunjungan. PT Bank Muamalat melakukan pendekatan khusus untuk mengetahui kebutuhan produk apa yang diperlukan nasabah tersebut dan berusaha memenuhi kebutuhannya. Produk yang ditawarkan bisa produk lama atau pun produk baru PT Bank Muamalat Cabang Dago. Kunjungan dilakukan terhadap kegiatan yang diadakan oleh nasabah seperti ulang tahun perusahaan.

PT Bank Muamalat Cabang Dago menetapkan target layanan prima sebesar 110,20 persen pada tahun 2013. Namun target tersebut tercapai sebesar 127,75 persen. Sehingga pencapaian target dalam pelayanan prima sebesar 114,11 persen. Sasaran strategis terakhir pada perspektif pelanggan adalah peningkatan jumlah nasabah yang ditunjukkan oleh pertumbuhan jumlah rekening. Tahun 2013 jumlah rekening sebesar 127,34 persen, melampaui dari yang ditargetkan sebesar 110,50

persen. Dengan demikian maka pencapaian kinerja untuk sasaran strategis peningkatan jumlah nasabah adalah sebesar 115,24 persen.

3. Kinerja perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategis efisiensi proses operasi diukur oleh efisiensi waktu antrian dan efisiensi waktu layanan transaksi. Ukuran hasil efisiensi antrian dan layanan transaksi dipicu oleh kecepatan dan ketepatan proses layanan transaksi. Untuk mengukur proses lamanya antrian dilakukan pada saat puncak antrian. Berdasarkan hasil pengamatan langsung terhadap nasabah yang mengantri, rata-rata waktu tunggu antrian mencapai 3,34 menit. Waktu antrian tidak selalu sama tiap waktunya karena terkadang jika situasi sedang lenggang maka antrian tidak terjadi dan pelayanan berlangsung cepat sesuai target. Waktu puncak antrian terjadi pada akhir bulan dan awal bulan pada jam menjelang waktu istirahat jam kerja dan setelah istirahat jam kerja. Waktu layanan transaksi juga bergantung pada jenis layanan yang dibutuhkan nasabah seperti penukaran uang akan memakan waktu cukup lama sehingga membuat antrian cukup lama. Begitu pula bila terjadi kesalahan dalam penulisan nominal transaksi atau ketidaksesuaian identitas nasabah.

PT Bank Muamalat Cabang Dago menetapkan target waktu dalam antrian adalah sebesar 1,50 menit sesuai dengan standar operasional layanan yang ditetapkan dari pusat. Realisasi pencapaian target hanya sebesar 44,9 persen. Nilai ini berada di bawah standar yang ditetapkan oleh PT Bank Muamalat Cabang Dago. Hal

ini akan menyebabkan penurunan tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan PT Bank Muamlat Indonesia Cabang Dago. Oleh karena itu, PT Bank Muamlat Cabang Dago harus melakukan berbagai upaya untuk mengatasi hal tersebut, misalnya dengan meningkatkan kecepatan dan ketepatan layanan dalam proses transaksi.

Ukuran hasil kedua pada sasaran strategis efisiensi proses operasi adalah efisiensi waktu transaksi pelayanan. Semakin efisien proses transaksi, maka akan memberikan kepuasan pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Jenis transaksi menentukan cepat lambatnya waktu transaksi sehingga akan menyebabkan terjadinya perbedaan penyelesaian waktu transaksi terhadap masing-masing nasabah. Standar transaksi PT Bank Muamalat Cabang Dago mengacu pada buku panduan layanan operasional yang ditetapkan sebesar 1,50 menit per transaksi misalnya transaksi transfer, menabung, dan pengambilan dana. Namun realisasi rata-rata layanan berdasarkan survei observasi lapangan terealisasi sebesar 2,45 menit. Sehingga pencapaian kinerja sebesar 62,16 persen.

Sasaran strategis kedua yaitu peningkatan mutu layanan dan sarana dan prasarana yang mampu memberikan kemudahan kepada para nasabah. Jumlah kantor kas merupakan indikator dari usaha memberikan layanan maksimal kepada nasabah. Semakin banyaknya jumlah kantor kas maka pelayanan nasabah akan semakin mudah begitu pula dengan adanya ATM maka nasabah tidak harus langsung datang ke bank apabila ingin melakukan suatu transaksi. Target kantor kas yang ditetapkan PT Bank Muamalat Cabang Dago berjumlah 2 kantor kas. Realisasi pada tahun 2013 terdiri 2

kantor kas. Sehingga pencapaian kinerja tercapai sebesar 100 persen. Sementara untuk pelayanan ATM, PT Bank Muamalat Cabang Dago masih mengandalkan pelayanan dengan ATM bersama. Hal ini disesuaikan dengan kebijakan dari kantor pusat yang masih memilih menggunakan ATM bersama.

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Target pelatihan yang ditetapkan oleh PT Bank Muamalat Cabang Dago pada tahun 2013 sebanyak 4 kali pelatihan. Target ini tercapai 100 persen pada tahun 2013. Sementara untuk peserta yang mengikuti pelatihan target yang ditetapkan adalah seluruh karyawan. Namun karena ada beberapa karyawan yang cuti maka realisasi dari target ini hanya mencapai nilai 80 persen.

Berdasarkan hasil survei kepuasan dan motivasi karyawan pada PT Bank Muamalat Cabang Dago dapat diketahui karakteristik karyawan yang bekerja di PT Bank Muamalat Cabang Dago terlihat pada tabel 7.

Tabel 7. Karakteristik Responden Karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago Berdasarkan Jenis Kelamin, Status Karyawan, dan Pendidikan terakhir

Jenis Kelamin	Status karyawan			Total	Pendidikan		Total
	Tetap	Kontrak	OJT		Diploma	Sarjana	
Laki – Laki	28%	33%	6%	67%	11%	56%	67%
Perempuan	6%	22%	6%	33%	6%	28%	33%
Total	33%	56%	11%	100%	17%	83%	100%

Sumber : Hasil pengolahan data Kuesioner

Berdasarkan tabel 7, sebagian besar karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago adalah laki-laki yang mencapai 67 persen dengan tingkat pendidikan sarjana 56 persen dan diploma 11 persen. Selain itu juga dapat dilihat bahwa sebagian besar status karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago adalah karyawan kontrak yang mencapai 56 persen. Karakteristik lain karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago dapat dilihat dari lamanya bekerja, pendapatan, dan jumlah tanggungan keluarga. Hal ini dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Karakteristik Responden Karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung Berdasarkan Masa Kerja, Pengeluaran, dan Jumlah Tanggungan Keluarga

Masa Kerja(K) Dalam tahun	Jumlah	Pengeluaran (P) dalam Juta	Jumlah	Jumlah jumlah tanggung	jumlah
K < 1	39%	P < 1	28%	< 3	83%
1 < K ≤ 2	28%	1 < P ≤ 2	28%	3 – 5	
2 < K ≤ 3	0%	2 < P ≤ 4	33%		0%
3 < K ≤ 5	17%	P > 4	11%		0%
K > 5	17%		0%		0%
Total	100%	Total	100%	Total	100%

Sumber : Hasil pengolahan data Kuesioner

Berdasarkan Tabel 8 diketahui bahwa sebagian besar karyawan memiliki masa kerja kurang dari satu tahun sebanyak 39 persen. Karyawan yang bekerja dengan masa kerja antara satu sampai dua tahun sebanyak 28 persen. Sementara persentase pengeluaran karyawan hampir merata pada masing-masing kriteria dengan persentase pengeluaran antara dua sampai empat juta menempati urutan pertama dengan nilai 33 persen. Dari tabel tersebut juga diketahui bahwa sebagian besar tanggungan yang dimiliki karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago adalah kurang dari tiga orang sebanyak 83 persen.

Pencapaian keberhasilan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa variabel. Tabel 9 menunjukkan hasil perhitungan skor kepuasan kerja karyawan PR Bank Muamalat Cabang Dago

Tabel 9. Skor Kepuasan Karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

NO	Indikator	Skor Nilai					Rataan Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
Variabel Gaji								
1	Gaji yang diterima	1	3	6	7	1	3,22	Cukup puas
2	Bonus dan insentif	0	0	9	9	0	3,50	Puas
3	Tunjangan dan Kesehatan	0	0	2	11	5	4,17	puas
Rata-rata Skor							3,36	Puas
Variabel Kebijakan Dan pengawasan								
1	Keselamatan kerja	0	0	3	10	5	4,11	Puas
2	kepastian kerja							
	Sesuai jabatan	0	0	6	10	2	3,78	Puas
3	Penilaian kinerja	0	0	9	6	3	3,67	Puas
4	Fasilitas kantor	0	0	8	7	3	3,72	puas
Rataan Skor							3,82	puas
Variabel Lingkungan Kerja								
1	Kebersihan dan Kenyamanan kantor	0	0	4	13	1	3,83	puas
2	Tingkat kebisingan	1	1	3	10	3	3,72	puas
3	penataan interior Kantor	0	0	5	10	3	3,89	puas
Rata-rata skor							3,81	puas

NO	Indikator	Skor Nilai					Rataan Keterangan	
		1	2	3	4	5	Skor	
	Variabel							
	Hubungan dengan Pimpinan dan rekan kerja							
1	Hubungan dengan Pimpinan dalam pekerjaan	0	0	7	10	1	3,67	puas
2	Bimbingan pimpinan Dalam pekerjaan	0	3	4	10	1	3,50	puas
3	Hubungan dengan Rekan kerja dari Bagian yang sama	0	0	5	10	3	3,89	puas
4	Hubungan dengan Rekan kerja dari Bagian yang berbeda	0	0	6	10	2	3,78	puas
5	Bantuan sesama Rekan kerja	0	1	3	11	3	3,89	puas
	Rata-rata Skor						3,78	puas
	Rataan Skor Seluruh Variabel						3,76	puas

Sumber : Hasil pengolahan data Kuesioner

Berdasarkan Tabel 9. Diketahui secara keseluruhan karyawan merasa puas terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Variabel gaji dengan indikator tunjangan kesehatan memiliki skor terbesar dengan skor 4,17. Tunjangan kesehatan yang diterima karyawan meliputi semua tanggungan biaya pengobatan apabila karyawan mengalami gangguan kesehatan. Skor rata-rata variabel gaji menunjukkan skor paling rendah diantara skor variabel lainnya dengan skor 3,22. Skor rata-rata seluruh variabel 3,76. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago secara

keseluruhan telah merasa puas dengan variabel kepuasan kerja yang ditanyakan kepada mereka. Skor yang ditetapkan oleh PT Bank Muamalat Cabang Dago untuk indeks kepuasan karyawan adalah sebesar 4,00. Sehingga pencapaian target untuk sasaran strategis kepuasan karyawan adalah sebesar 94 persen. Oleh karena itu PT Bank Muamalat Cabang Dago harus berusaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kepuasan dan motivasi kerja karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago dapat dilihat pada lampiran X.

Keberhasilan pencapaian peningkatan motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel sebagai berikut:

Tabel 10. Skor Motivasi Karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago Terhadap Variabel Motivasi Kerja

NO	Indikator	Skor Nilai					Rataan Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
	Variabel Prestasi							
1	Promosi jabatan	0	1	5	9	3	3,78	puas
2	perkembangan karier	0	0	6	10	2	3,78	puas
3	hasil terbaik untuk Perusahaan	0	0	0	11	7	4,39	puas
4	Tunjangan dan Bonus	0	0	3	13	2	3,94	puas
5	Peluang berkembang Sesuai keahlian	0	2	6	9	1	3,50	puas
	Rata-rata skor						3,88	puas

NO	Indikator	Skor Nilai					Rataan Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
	Variabel Pengakuan							
1	Penghargaan dari atasan	0	1	8	8	1	3,50	Puas
2	perhatian terhadap ide Dan gagasan	0	2	10	5	1	3,28	Puas
3	pemberian wewenang	0	0	4	13	1	3,83	Puas
	Rata – rata skor						3,54	Puas
	Variabel Tanggung Jawab							
1	Kesediaan menyelesaikan Pekerjaan tepat waktu Dan maksimal	0	0	4	8	6	4,11	Puas
2	Kesediaan untuk bekerja Keras demi tercapai target Perusahaan	0	1	1	11	5	4,11	Puas
3	Kesediaan menerima sanksi Dan memperbaiki kesalahan	0	0	2	15	1	3,94	puas
4	Kesetiaan dan loyalitas Terhadap perusahaan	0	0	2	8	8	4,33	puas
	Rata-rata skor						4,13	puas
	Variabel Pertumbuhan							
1	Kesediaan mengikuti Pelatihan	0	0	1	8	9	4,44	puas
2	Kesediaan mutasi ke kantor Lain	1	2	8	4	3	3,33	puas
3	Kesediaan mengikuti kursus	0	0	5	10	3	3,89	puas
	Rata – rata Skor						3,89	puas
	Rataan Skor Seluruh Variabel						3,86	puas

Sumber : Hasil pengolahan data Kuesioner

Berdasarkan Tabel 10, skor indikator kesediaan mengikuti pelatihan memiliki skor terbesar dengan skor 4,44. Hal ini memberikan arti bahwa karyawan memiliki kesediaan untuk meningkatkan kompetensi demi pertumbuhan perusahaan. Sementara skor terendah ditunjukkan oleh indikator perhatian terhadap ide dan gagasan dengan skor 3,28. Sehingga perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap ide dan gagasan yang dikemukakan karyawan. Target skor yang ditetapkan oleh PT Bank Muamalat Cabang Dago untuk motivasi karyawan adalah 4,00. Artinya perusahaan berharap karyawan dapat termotivasi untuk melakukan kinerja dengan baik dan bertanggung jawab demi tercapainya tujuan perusahaan. Realisasi skor yang tercapai adalah 3,86 yang berarti karyawan termotivasi untuk melakukan kinerja dengan baik. Sehingga pencapaian skor dalam motivasi karyawan terhadap perusahaan mencapai 96,5 persen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan sudah termotivasi untuk melakukan kinerja dengan baik walaupun target yang ditetapkan perusahaan masih belum tercapai.

Kehandalan teknologi merupakan sasaran strategi terakhir dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jumlah komputer yang on line menjadi penting bagi bisnis perbankan. Dengan adanya komputer yang on line akan mendukung kelancaran operasi perusahaan. PT Bank Muamalat Cabang Dago menargetkan jumlah komputer on line berjumlah 10 unit. Target yang ditetapkan tersebut tercapai 10 unit, sehingga pencapaian kinerja untuk target yang ditetapkan mencapai 100 persen.

Berikut ini skor Balanced Scorecard yang diperoleh PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung pada tahun 2013.

Tabel 11. Skor BSC PT Bank Muamalat Cabang Dago Bandung Tahun 2013

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Target	Realisasi 2013	Pencapaian Target	Bobot (%)	Skor (%)
Perspektif Keuangan						
Efisiensi Biaya	Penurunan Biaya	89%	97%	93	8,21	8,0
Operasional	operasional					
Peningkatan	Pertumbuhan					
Penerimaan	dana pihak	118%	339%	287	5,36	15,4
	Ketiga					
Peningkatan	Meningkatnya	222%	345%	156	4,25	6,6
Laba	Laba					
Peningkatan	Pertumbuhan	116%	129%	111	2,78	3,1
Pembiayaan	jumlah pembiayaan					
Peningkatan Aset	Pertumbuhan Aset	150%	325%	217	10,22	22,2
	Perusahaan					
Penurunan NPF	Berkurangnya NPF	2,5%	2,18%	115	2,61	3
Total					33,5	58,3
Perspektif Pelanggan						
Peningkatan	Indeks Kepuasan	4	4,12	103	19,53	20,1
Kepuasan	nasabah					
Pendalaman	peningkatan jumlah					
Nasabah	produk dana	110,2%	125,75%	114	9,05	10,3
	Unggulan					
Peningkatan	pertumbuhan	110,5%	127,34%	115	5,36	6,2
Jumlah	rekening					
Nasabah	nasabah					
Total					33,9	36,6

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Target	Realisasi 2013	Pencapaian Target	Bobot (%)	Skor (%)
Perspektif Bisnis Internal						
Efisiensi Proses	Efisiensi antrian	1,5 mnt	3,43 mnt	45	10,36	4,7
Operasi	Efisiensi					
	Transaksi	1,5 mnt	2,24 mnt	61	4,52	2,8
Peningkatan	Peningkatan					
Sarana dan	jumlah kantor	2	2	100	3,72	3,7
Prasarana	kas					
layanan						
Total					18,6	11,2
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Peningkatan	Frekuensi	4	4	100	4,24	4,2
Kompetensi	pelatihan					
Karyawan	jumlah					
	Karyawan yang mengikuti	100%	80	80	1,85	1,5
Kehandalan	Jumlah					
Teknologi	Komputer	10 unit	10 unit	100	5,63	5,6
Informasi	On Line					
Peningkatan	Indeks					
Kepuasan dan	kepuasan karyawan	4	3,76	94	1,45	1,4
Motivasi	Indeks					
Karyawan	Motivasi karyawan	4	3,86	96	0,84	0,8
Total					14	13,5
Total Skor <i>Balanced Scorecard</i>						119,5

Sumber : Hasil pengolahan data

Tabel 11 menunjukkan bahwa dari 17 indikator kinerja diketahui 11 indikator tercapai sedangkan 6 indikator lainnya tidak tercapai. Sehingga pencapaian kinerja

adalah sebesar 64,7 persen. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa pencapaian kinerja PT Bank Muamalat Cabang Dago berada dalam kriteria baik. Perhitungan skor Balanced Scorecard dapat dilihat pada lampiran 5.

4.1 Inisiatif Strategi

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 11, dapat diketahui kinerja PT Bank Muamalat Cabang Dago tahun 2013 pada tiap perspektif Balanced Scorecard. Kinerja perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik dengan hampir seluruh target pada masing-masing sasaran strategis tercapai. Namun untuk sasaran strategis efisiensi biaya operasional tidak tercapai. Hal ini terjadi karena bertambahnya jumlah tenaga kerja dan lainnya terkait dengan fasilitas perusahaan. Sehingga perusahaan perlu melakukan penghematan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi biaya operasional yang dikeluarkan. Tabel 12 menunjukkan rangkuman inisiatif strategi pada PT Bank Muamalat Cabang Dago.

Berikut ini gambaran mengenai inisiatif dari perspektif keuangan, perspektif internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Balanced Scorecard PT Bank Muamalat Cabang Dago.

Tabel 12. Inisiatif Strategi PT Bank Muamalat Cabang Dago

Perspektif	Permasalahan	Indikator	Inisiatif Strategi
Keuangan	Biaya Operasional Yang tinggi	Tidak tercapainya efisiensi biaya Operasional	Efisiensi Biaya operasional
Bisnis Internal	Waktu antrian dan Layanan transaksi Yang lebih lambat Dari target	Terjadi penumpukan saat waktu antrian	melakukan sistem antrian yang lebih baik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan karyawan yang tidak sesuai Target	Indeks kepuasan di bawah target	Melakukan peningkatan indikator kepuasan karyawan Yang kurang
	Jumlah peserta Pelatihan karyawan	Tidak tercapainya jumlah karyawan Yang mengikuti Pelatihan	Dilakukan transfer informasi kepada karyawan yang tidak hadir karena sakit Atau cuti serta Dilakukan pengetatan Aturan perijinan pelatihan

Pada perspektif bisnis internal, target sasaran strategis efisiensi proses tidak tercapai hal ini terlihat dari waktu antrian dan layanan transaksi yang lebih lama dari target yang tercantum dalam standar operasi prosedur. Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan layanan pada teller. Peningkatan layanan waktu antrian dapat dilakukan dengan melakukan kajian sistem antrian. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan target sasaran strategis peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan tidak tercapai terlihat dari skor terendah yang ditunjukkan oleh indikator perhatian terhadap ide dan gagasan yang dikemukakan karyawan disana. Skor 3.28, dari hasil target yang ditetapkan oleh PT. BMI Cabang Dago untuk motivasi karyawan adalah 4.00, dan indikator kinerja lain yang belum tercapai ialah indikator kepuasan dan motivasi karyawan serta jumlah peserta yang mengikuti pelatihan yang diadakan. Perusahaan perlu untuk memperhatikan kepuasan karyawan yang bekerja terutama pada indikator gaji yang diterima oleh karyawan. Hal ini karena karyawan merupakan aset berharga perusahaan. Sementara itu untuk meningkatkan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan PT Bank Muamalat Cabang Dago perlu melakukan pengetatan aturan terkait perijinan atau melakukan transfer informasi kepada karyawan yang tidak ikut karena sakit oleh karyawan yang mengikuti pelatihan agar semua karyawan memiliki kompetensi yang sama