

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dalam sektor jasa berlangsung dengan cukup pesat, semua perusahaan yang bergerak dalam sektor ini berlomba-lomba untuk memperbaiki kualitas perusahaan. Baik itu produk maupun jasa, agar tetap diminati oleh para konsumen dan mampu bersaing baik dengan perusahaan lain tanpa ada batasan sedikitpun.

Dunia bisnis perbankan syariah yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan yang besar dalam persaingan, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dan nasabah, serta perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi. Selama abad industri, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh seberapa baik perusahaan memanfaatkan keuntungan yang diperoleh dari skala dan ruang lingkup ekonomis. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Oleh karena itu, manajemen dalam suatu perusahaan harus mengkaji ulang prinsip-prinsip

yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan tumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Kunci dari persaingan dalam pasar perbankan adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu “Keunggulan” dan “Nilai”.

Untuk mengetahui seberapa efektifnya penerapan strategi, Suatu perusahaan perlu untuk membuat suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik lagi dari pada sistem yang digunakan menurut pandangan tradisional. Konsep pengukuran kerja tradisional yang selama ini menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), RI (*Residual Income*) dan *profit margin* mulai ditinggalkan karena pengukuran kinerja yang hanya terfokus pada ukuran-ukuran keuangan tidak mencerminkan kondisi strategi perusahaan secara menyeluruh, dimana aspek diluar finansial tidak diperhitungkan.¹

Menurut Kaplan dan Norton sebagaimana dikutip dari bukunya bahwa kelemahan dari sistem pengukuran kinerja tradisional adalah ketidak mampuannya untuk mengukur kinerja harta tak berwujud (*Intangible asset*) dan harta-harta intelektual (*Intelectual Property*) dan kelemahan yang lain nya adalah bahwa kinerja

1. Amin Widjaja Tunggal. *Konsep Balanced Scorecard*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), hal 335.

keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu membawa perubahan kearah yang lebih baik. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar bidang keuangan. Peningkatan *financial return* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja profesional. Dengan demikian bila manajemen puncak perusahaan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, fokus perhatian ditujukan untuk memotivasi sumber daya perusahaan dibidang non keuangan atau operasional, karena dari situlah kinerja perusahaan berasal ketergantungan pada ukuran kinerja.²

Oleh sebab itu muncul pemikiran baru yang dipelopori oleh Kaplan dan Norton yang memperkenalkan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini mengukur kinerja perusahaan tidak hanya menggunakan aspek-aspek keuangan saja tetapi juga mencakup aspek-aspek diluar keuangan dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Aspek-aspek keuangan tidak bisa begitu saja disingkirkan, tetapi tidak dapat juga berdiri sendiri, metode *Balanced Scorecard* juga menekankan pentingnya keseimbangan antara dua aspek tersebut.

Balanced scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang lebih komprehensif karena mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*) tolak ukur yang digunakan, perspektif pelanggan (*customer perspective*) tolak ukur yang digunakan adalah apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan, perspektif bisnis internal (*internal business process perspective*) dalam hal ini perusahaan perlu mengidentifikasi proses-proses penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang masih berkaitan dengan perspektif keuangan dan pelanggan, dalam perspektif ini ada tiga hal yang menjadi perhatian yaitu motivasi, operasi, dan layanan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

2. Robert S Kaplan. *Balanced Scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi*. (Jakarta :Erlangga, 2000), hal 135.

(*learning and growth perspective*) salah satu hal yang dilihat dari perspektif ini ialah kemampuan sumber daya manusia.

Balanced scorecard memberikan suatu *frame work* yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan dimasa yang akan datang.³

Pengukur kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukur kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.⁴

Bank Muamalat merupakan salah satu bank yang mempunyai visi “Bank Syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional”. Terpacu dari suksesnya penerapan konsep *balanced scorecard* pada berbagai perusahaan yang dilaporkan pada *artikel Harvard Business Review* yang berjudul *Using Balanced Scorecard as a strategic management system*, Bank Muamalat mencobamenerapkan konsep *balanced scorecard*, untuk membantu bank muamalat

3.David F.*manajemen strategik*. (Jakarta : Salemba Empat, 2006), hal 98.

4.David F.*manajemen strategik*. (Jakarta : Salemba Empat, 2006), hal 46.

memberikan rerangka komprehensif menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik.⁵

Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *Balanced scorecard* ini, pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolak ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi *profitabilitas*, contohnya aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.⁶

Sehingga Bank Muamalat Indonesia menerapkan *Balanced scorecard* ini, untuk mampu bersaing dan memperlebar jangkauan bisnisnya, PT Bank Muamalat Indonesia perlu memiliki strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi tersebut dapat tercapai melalui manajemen strategi yang tepat. Dalam hal ini, suatu organisasi mampu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi secara efektif dan efisien.

Salah satu kantor PT BMI terletak di kota Bandung yaitu PT BMI Cabang Dago Bandung. Pertumbuhan bisnis perbankan di Kota Bandung mengalami perkembangan yang ditandai dengan berdirinya berbagai bank, baik bank pemerintah maupun bank swasta. PT BMI Cabang Dago Bandung harus mampu bersaing dengan bank-bank lain dan memberikan keunggulan kompetitif serta menunjukkan kinerja yang semakin membaik. Oleh karena itu, diperlukan manajemen strategi yang baik

5.Kerr S.2003. *The Best Laid Incentive Plans*. Harvard Business Review, Vol 81

6.Robert S Kaplan. *Balanced Scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi*. (Jakarta : Erlangga, 2000), hal 78.

dan relevan dengan kondisi saat ini. Salah satu bagian penting dari manajemen strategi adalah evaluasi kinerja yang berguna memberikan umpan balik kepada perusahaan untuk melakukan tindakan korektif. Sampai saat ini evaluasi kinerja PT BMI Cabang Dago Bandung belum menyeluruh terhadap seluruh aspek kegiatan bisnis perusahaan dimana evaluasi kinerja dilakukan hanya terhadap kinerja keuangan dan karyawan. Evaluasi kinerja karyawan dilakukan terhadap pencapaian sasaran kerja, cara kerja, dan sifat pribadi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dengan persaingan yang semakin tajam untuk suatu bank bisa bertahan di industri perbankan, harus diikuti dengan manajemen yang baik. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul, "RANCANGAN DAN EVALUASI PENINGKATAN KINERJA PADA PT.BANK MUAMALAT CABANG DAGO BANDUNG DENGAN BALANCED SCORECARD

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan di atas dan untuk memfokuskan tulisan ini, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Rancangan sistem pengukuran tingkat kinerja dengan pendekatan *Balanced scorecard* di PT BMI Cabang Dago Bandung?
2. Bagaimana pencapaian kinerja PT BMI Cabang Dago Bandung pada tahun 2014 dengan pendekatan *Balanced scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai penulis dalam tugas ini maka penulis menjabarkan tujuan dari pengamatan yang akan dilakukan. Adapun dilakukannya penelitian ini tujuannya adalah untuk :

1. Merancang sistem pengukuran tingkat kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di PT BMI Cabang Dago Bandung.
2. Mengukur Pencapaian tingkat kinerja PT BMI Cabang Dago Bandung pada tahun 2013 dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

1. PT BMI Cabang Dago Bandung dapat mengetahui arah kebijakan strategi yang dapat diimplementasikan, menentukan sasaran yang ingin dicapai, dan ukuran yang jelas untuk menilai kinerja, serta mampu mengetahui sejauh mana kinerja yang telah dicapai oleh PT BMI Cabang Dago Bandung.
2. Peneliti dapat meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis dan menemukan solusi yang tepat bagi permasalahan tersebut.
3. Bagi pembaca, penelitian ini dapat dijadikan perbandingan atau acuan dalam Melakukan kegiatan studi lebih lanjut yang terkait *Balanced Scorecard*.

E. Kerangka Teori

Setiap perusahaan baik manufaktur maupun jasa akan selalu menetapkan tujuan akhir sebelum melaksanakan aktivitasnya. Daya saing perusahaan bisnis, ditentukan bagaimana strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Penerapan pengukuran kinerja yang tepat, berpengaruh pada pencapaian kinerja perusahaan tersebut.

Sebuah survey yang dilakukan oleh *national Assosiation of accounting and computer Aided Manufacturing internasional* mencatat bahwa 60% dari manajer keuangan dan eksekutif operasi tidak puas dengan sistem pengukuran yang mereka terapkan di perusahaannya. Untuk mencapai keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan, manajemen membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja (*performance measurement sistem*).⁷ Sistem pengukuran kinerja yang kompherensif sangat diperlukan guna menghasilkan informasi yang dapat memberikan gambaran multidimensi dan akurat mengenai kinerja, di mana kinerja tidak hanya diukur dari segi keuangan saja tetapi perlu diperhatikan segi non keuangannya. Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat menjadi instrument yang memadu manager dalam memahami kondisi perusahaannya.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya

7. Yuwono Sony. Petunjuk praktis penyusunan *Balanced scorecard* menuju organisasi yang berfokus pada strategi. (Jakarta: PT. Gramedia, 2003). Cetakan kedua.

dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja yang sesungguhnya merupakan penilaian kinerja atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi.⁸

Meskipun manajemen telah merumuskan dan menetapkan berbagai strategi, yang diharapkan mampu meningkatkan keunggulan bersaing dari para pesaingnya. Efektivitas pengukuran kinerja dalam ukuran komprehensif mencakup pelanggan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja perusahaan terhadap empat perspektif diatas dan digunakan oleh perusahaan yang bermaksud menjadi perusahaan yang inovatif.

Balanced Scorecard kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.⁹

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel

8.Mulyadi dan j.setiawan. *Balanced Scorecard: sistemperencanaan dan pengendalian manajemen*. (Jakarta: Salemba Empat, 2001),

9. Dirgantoro. *Manajemen strategik. Konsep, kasus, dan implementasi.*. (Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2006), hal 22.

diukur secara seimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Oleh karena itu, jika kartu skor digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.¹⁰

Balanced scorecard sebagai kendali bagi para manager untuk mencapai keberhasilan bersaing dimasa yang akan datang, mengarahkan dengan sebuah kerangka kerja yang komprehensif yang berasal dari terjemahan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran performansi yang tepat. Tanpa mengabaikan kinerja keuangan, *balanced scorecard* melengkapinya dengan penyertaan pengukuran kinerja non keuangan sebagai upaya untuk menstransiasikan visi, misi dan strategi perusahaan dalam sistem pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* mencoba memberikan alternatif dalam mengatasi kelemahan yang muncul dari metode-metode pengukuran yang hanya mengukur kinerja perusahaan dari satu aspek dan kecendrungan untuk memfungsikan pengukuran kinerja hanya sebagai sistem pengukuran yang digunakan pada *lower level managemen*.

Pengukuran kinerja, dalam hal ini *balanced scorecard* dilakukan secara berjenjang dari tingkat paling atas sampai tingkat bawah sehingga manager mendapatkan umpan balik (*Feed back*) tentang strategi perusahaan, seperti yang

10.Mulyadi. *Bisnis dan keuangan:Manajemen dan Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2001), ceatakan pertama .

dikemukakan oleh Anthony Atkinson yaitu “Ukuran kinerja yang mengacu akan tercapainya *goal congruence* harus memiliki beberapa atribut-atribut berikut, yaitu: kepemimpinan organisasional yang kuat, kepuasan kerja imbalan (*reward*) yang mencukupi, kesempatan untuk kenaikan jabatan dan lingkungan kerja yang mendukung”.¹¹

Perusahaan yang memiliki kinerja perusahaan baik yang mampu bertahan dalam kondisi perekonomian sekarang ini, sehingga perusahaan akan mampu untuk melakukan pengembangan-pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi perusahaan tidak hanya diharapkan sebagai institusi pencipta kekayaan, namun perusahaan juga diharapkan sebagai institusi pelipat ganda kekayaan.

Pelipat ganda kekayaan sebagai dampak dari usaha meraih keunggulan kompetitif memerlukan langkah-langkah besar dan cemerlang. Unsur-unsur yang juga dapat menentukan keberhasilan tersebut, yaitu: “Kompetensi manajerial para manager dalam mengelola human capital dan sistem manajemen perusahaan”.¹²

Dilandasi oleh latar belakang sebagaimana diuraikan pada awal bab ini, maka perusahaan memerlukan suatu konsep pengukuran kinerja yang mampu membantu manajemen dalam menyusun dan menempuh langkah-langkah strategis, dalam usaha untuk melipatgandakan tingkat kinerja perusahaan dan membangun masa depan perusahaan. Konsep tersebut adalah *Balanced scorecard*, dimana hasil kinerja yang

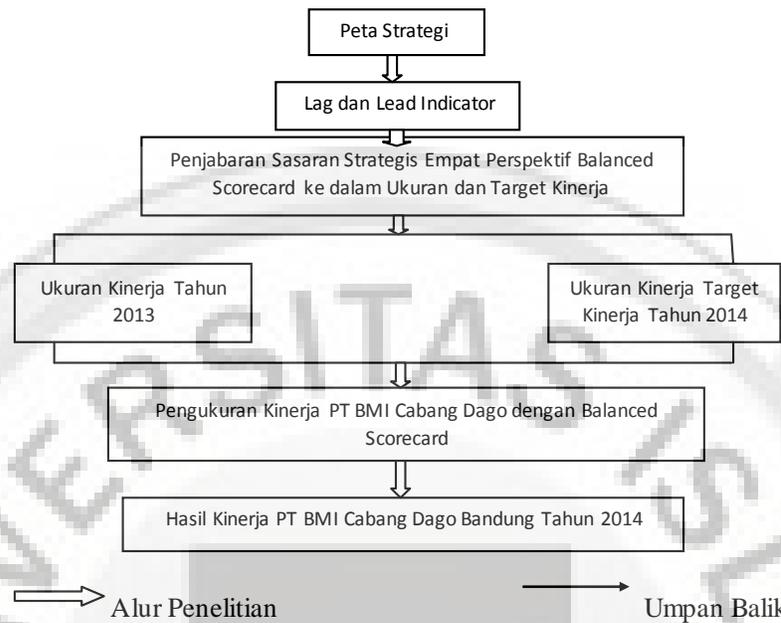
11. Anthony Atkinson. *Managemen accounting*. (Jakarta: Grafindo 2000), hal 64.

12. Vincent Gas persz. *Sistem Mnajemen Kinerja Terintegrasi Balanced scorecard*(Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama,2006),hal 107.

dicapai perusahaan akan dinilai melalui empat perspektif, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan *Balanced scorecard* pada PT BMI Cabang Dago Bandung akan mampu memberikan hasil evaluasi yang menyeluruh sehingga mampu mengomunikasi tindakan apa yang perlu dilakukan PT BMI Cabang Dago Bandung terhadap pencapaian tingkat kinerja yang belum optimal.

Evaluasi dengan *Balanced scorecard* visi, misi, tujuan dan strategi yang telah ditetapkan PT BMI Cabang Dago dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategis masing-masing perspektif *Balanced scorecard*. Masing-masing sasaran strategis satu sama lain saling terkait yang digambarkan dalam peta strategi. *Lag* dan *Lead indicator* dari masing-masing perspektif dijadikan sebagai penjabaran dari masing-masing perspektif *Balanced scorecard* untuk menetapkan target dan ukuran tingkat kinerja yang ingin dicapai. Pengukuran tingkat kinerja yang dilakukan terhadap perspektif *Balanced scorecard* akan memberikan hasil terhadap tingkat kinerja PT BMI Cabang Dago Bandung yang menjadi umpan balik bagi PT BMI Cabang Dago Bandung.





Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono, definisi dari metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang bisnis.¹³

Metode yang digunakan Penulis dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif analisis, kualitatif. Menurut Moch. Nazir, bahwa metode penelitian deskriptif analisis adalah suatu metode untuk mendeskripsikan, menggambarkan, atau melukiskan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta sifat-sifat

13.Sugiyono. Metode Penelitian Administrasi(Bandung: Alfabeta,2005).

serta hubungan antar fenomenal yang diselidiki. Sedangkan yang bersifat kualitatif disajikan dalam bentuk uraian deskriptif sebagai berikut:

a. Deskriptif

Penjelasan deskriptif digunakan untuk menggambarkan data-data kualitatif dari hasil wawancara dengan pihak manajemen dan informasi lainnya yang diperoleh. Penjelasan diberikan agar mampu memberikan gambaran secara deskriptif tentang kondisi lingkungan dan perkembangan PT BMI Cabang Dago. Hasil analisis data disajikan dalam bentuk uraian, gambar atau bagan dengan berdasarkan pada konsep *Balanced Scorecard*. Metode deskriptif digunakan untuk menjawab rumusan masalah pertanyaan pertama dan kedua, dengan cara member peringkat pada masing-masing variabel dengan menggunakan persentase skor aktual. Sebagaimana Umi narimawati¹⁴ menjelaskan sebagai berikut :

Skor aktual

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{X}{100} \times \text{Skor ideal}$$

Keterangan :

- a. Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan.

Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi. Selanjutnya hasil tersebut dikonfirmasi dengan kriteria yang telah ditetapkan

14.umi narimawati.Manajemen keuangan (Jakarta: Erlangga,2007), hal 18.

b. Rasio

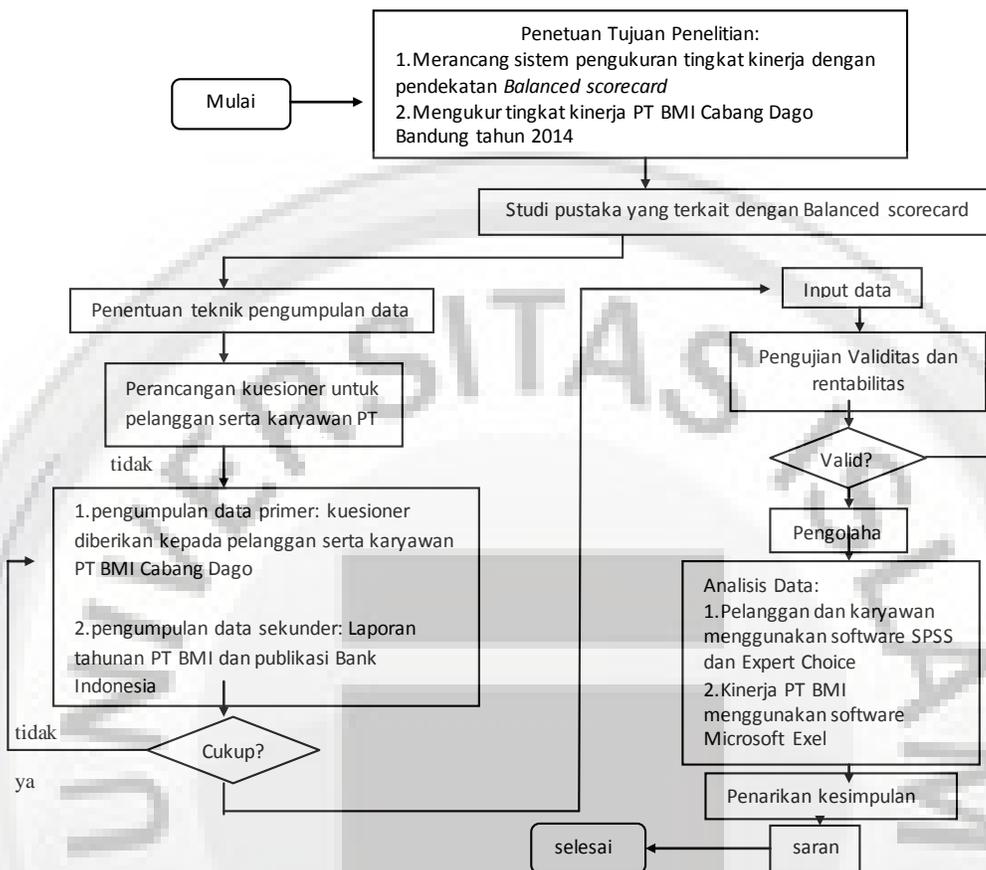
Penjelasan yang berguna untuk menilai baik buruknya perusahaan dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kegiatan operasional PT. BMI Cabang Dago. Rasio yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang akan digunakan dan dipilih oleh pihak manajemen perusahaan untuk mencapai sasaran strategis perusahaan berupa perbandingan antara target yang ditetapkan dengan realisasi pencapaian target.

c. Tabulasi Silang

Penjelasan berupa table yang memuat dua variable atau dua informasi yang akan dianalisis. Tabel ini digunakan pada saat menganalisis karakteristik pelanggan dan karyawan.

2. Tahapan Penelitian

Dalam penelitian ini perhitungan analisis deskriptif dengan membandingkan antara target yang ditetapkan dengan realisasi pencapaian target pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dan menganalisis tingkat kepuasan pelanggan dan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Diagram alur tahapan penelitian dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Diagram metode penelitian

3. Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah tempat atau gudang penyimpanan yang orisinal yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek

penelitian. Data primer merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah catatan tentang adanya suatu peristiwa, ataupun catatan-catatan yang “jaraknya” telah jauh dari sumber orisinal.

4. Teknik Pengumpulan Data.

Data yang diperlukan untuk kelengkapan di dalam penelitian ini, dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Daftar Pertanyaan (Kuesioner)

Penyebaran Angket/Kuesioner pertanyaan, yaitu pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan tertulis dan hasilnya akan diolah untuk mengetahui kepuasan kerja dan motivasi karyawan serta kepuasan nasabah. Kuesioner kepuasan nasabah berisikan tentang persepsi kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang meliputi kehandalan, cepat tanggap, empati, dan kasat mata. Sementara kuesioner kepuasan kerja karyawan memuat tentang kepuasan karyawan terhadap gaji, kebijakan dan pengawasan, lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, sedangkan motivasi karyawan terdiri atas prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan. Kuesioner juga digunakan untuk memberikan bobot terhadap perspektif *Balanced Scorecard*, sasaran strategis, ukuran hasil dan ukuran pendorong pada masing-masing perspektif.

b. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau suatu obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh seorang peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan, sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.¹⁵

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *teknik purposive sampling* dan *convenience sampling*. Teknik tersebut merupakan bagian dari teknik non probability sampling yaitu setiap elemem populasi tidak mempunyai kemungkinan yang sama untuk dijadikan sampel. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk pengisian kuesioner pembobotan *Balanced Scorecard* dan kepuasan serta motivasi kerja karyawan. Responden yang dipilih untuk pengisian kuesioner *Balanced Scorecard* yaitu pimpinan PT Bank Muamalat Cabang Dago yang dinggap memiliki peranan besar dalam pengambilan keputusan dan memahami serta mengetahui suatu kondisi dari perusahaan secara menyeluruh. Kuesioner kepuasan dan motivasi kerja karyawan diisi oleh seluruh karyawan PT Bank Muamalat Cabang Dago sebanyak 18 orang. Teknik *convenience sampling* digunakan untuk mendapatkan responden untuk keperluan pengisian kuesioner kepuasan pelanggan. Responden yang mengisi kuesioner adalah pelanggan yang datang

15.Sugiyono. Metode Penelitian Administrasi (Bandung: Alfabeta,2005).

ke PT Bank Muamalat Cabang Dago, mereka mengisi kuesioner sesaat setelah melakukan transaksi perbankan baik penyetoran maupun pengambilan dana.

Tabel 1. Jenis dan Metode Pengumpulan Data, serta Teknik Pengambilan Sampel

NO	Tujuan	Jenis Data	Sumber data	Metode pengumpulan data	Teknik pengambilan data
1	Analisis kepuasan pelanggan	Primer	Nasabah tabungan dan nasabah debitur	kuesioner	Convenience sampling
2	Analisis kepuasan dan motivasi karyawan	Primer	Karyawan PT BMI Cabang Dago Bandung	Kuesioner	Purposive sampling
3	Pembobotan perspektif, sasaran strategis, ukuran hasil dan ukuran pendorong balanced scorecard	Primer	Kepala cabang, kepala bagian operasional, sdm, dan pemasaran	Kuesioner dan wawancara	Purposive sampling

c. Wawancara

Dalam penelitian ini, penulis melakukan proses tanya jawab, sambil bertatap muka dengan bagian-bagian yang memiliki hubungan erat dengan data yang Penulis perlukan.

d. Studi Pustaka

Suatu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang diperlukan, dengan mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang diteliti.

5. Operasional Variabel

Dalam buku “Metode Penelitian Bisnis” karangan Sugiyono S, yang dimaksud dengan variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau suatu kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.¹⁶ Sedangkan pengertian Variable menurut Burham Bungin adalah sebuah fenomena yang dapat berubah-ubah.¹⁷ Menurut Moh. Nazir operasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variable yang dapat diukur.¹⁸

Menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel lain, maka variabel dalam penelitian ini ialah :

16.Sugiyono. Statistika untuk Penelitian, ALFABETA, Bandung, 2007. Hal 55

17.Burham Bungin. Metode Penelitian Administrasi (Bandung: Alfabeta,2009). Hal 59

18.Moh. Nazir. Metode Penelitian Administrasi (Bandung: Erlangga,2009). Hal 123

a. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* (X)

Peningkatan kinerja dalam penelitian ini setiap aspek kinerja diukur dengan menggunakan konsep *Balanced scorecard*, untuk memperoleh gambaran suatu komprehensif kinerja pada saat ini, *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, dalam *Balanced Scorecard* ada beberapa variable yang diukur meliputi :

1. Kinerja pada Perspektif Keuangan (X1)

Analisa rasio keuangan digunakan dalam menilai laporan keuangan perusahaan. Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur dengan data sekunder melalui laporan tahunan perusahaan selama periode dua tahun yaitu 2012,2013.

2. Kinerja pada perspektif Pelanggan (X2)

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara:

- a. Menguasai pangsa pasar (*Market share*), digunakan untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar. Semakin tinggi nilai market share pada PT. Bank Muamalat Cabang Dago, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya
- b. Tingkat kepuasan konsumen (nasabah) digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan PT. Bank Muamalat kepada nasabahnya. Rumus untuk menghitung tingkat kepuasan konsumen (nasabah) dengan acuan berdasarkan skala likert adalah sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan konsumen} = \frac{\text{jumlahtotalnilairata} - \text{rataresponden}}{\text{Totalpernyataanresponden}}$$

- c. Profitabilitas Konsumen, digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai PT. Bank Muamalat dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

3. Kinerja pada Perspektif Bisnis Internal (X3)

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara ;

- a. Inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan PT. Bank Muamalat guna memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nasabah PT. Bank Muamalat. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu.

$$\text{Network Growth Ratio (NGR)} = \frac{\text{Delta Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100 \%$$

- b. Untuk meningkatkan layanan jual. PT. Bank Muamalat menunjukkan citra positif perusahaan melalui peningkatan kualitas kinerja karyawan dalam rangka untuk mencapai kepuasan nasabah.

4. Kinerja pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara :

- a. Tingkat suatu produktivitas terhadap seorang karyawan, digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu pada PT.Bank Muamalat Cabang Dago.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum pajak}}{\text{jumlah karyawan keseluruhan}} \times 100\%$$

- b. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat persentase pelatihan karyawan yang terampil.

$$\text{Kepuasan karyawan} = \frac{\text{jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{jumlah pernyataan responden}} \times 100\%$$

Di dalam kuesioner kepuasan karyawan berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Di ukur melalui *instrument* yang meliputi: kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, serta kepuasan karyawan.

Tolak ukur pencapaian sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Pengukuran terhadap kepuasan kerja dan motivasi karyawan terdiri atas pengawasan dan kebijakan

perusahaan, gaji, kondisi lingkungan kerja, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan. Semua faktor tersebut dijabarkan dalam butir-butir pertanyaan kuesioner. Jawaban pendapat kuesioner kerja dan motivasi karyawan dinilai berdasarkan skala Likert, yaitu 1= sangat tidak setuju, 2= kurang setuju, 3= cukup setuju, 4= setuju, 5= sangat setuju.

Analisis nasabah juga digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis pada perspektif pelanggan. Suatu perusahaan harus mampu memberikan pelayanan yang prima dan berkualitas terhadap pelanggannya agar mampu mempertahankan mereka sebagai salah satu stakeholder penting bagi perusahaan. Sehingga mengukur kepuasan nasabah sangat penting bagi bank dalam rangka mengontrol dan mengevaluasi posisi dan kinerja perusahaan.

Rangkuti menyatakan bahwa cirri-ciri kualitas jasa dapat dievaluasi dalam lima dimensi¹⁹, yaitu:

1. *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
2. *Responsiveness* (cepat tanggap), yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan cepat.
3. *Assurance* (jaminan), yaitu kemampuan dan kesopanan karyawan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan.
4. *Empathy* (empati), yaitu pemahaman karyawan terhadap kebutuhan konsumen serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.

19.Rangkuti. *Strategik Manajemen* (Jakarta: Gramedia pustaka utama,2003).

5. *Tangible* (kasat mata), yaitu penampilan fasilitas fisik seperti peralatan, karyawan, dan sarana komunikasi.

Kelima dimensi tersebut terangkum dalam butir-butir pertanyaan kuesioner. Jawaban pendapat kuesioner kepuasan dinilai berdasarkan skala likert: 1= sangat tidak setuju, 2= kurang setuju, 3=cukup setuju, 4= setuju, 5= sangat setuju. Hasil dari kuesioner akan dihitung nilai atau skor dari setiap pertanyaan faktor-faktor kepuasan dan motivasi karyawan serta kepuasan pelanggan dengan menggunakan rumus rata-rata sebagai berikut:

$$\bar{x} = \frac{\sum X}{n}$$

Dimana : $\sum X$ = jumlah data semua responden

n = jumlah responden

ini berisi pertanyaan-pertanyaan untuk tujuan khusus yang memungkinkan penganalisis untuk mengumpulkan data mengenai pengolahan data mencakup validitas, reliabilitas, dan pembobotan masing-masing perspektif serta sasaran strategis serta ukuran hasil *Balanced scorecard*.

Perhitungan analisis deskriptif dengan membandingkan antara target yang ditetapkan dengan realisasi pencapaian target pada masing-masing perspektif *Balanced scorecard* dan menganalisis tingkat kepuasan pelanggan dan motivasi kerja karyawan.

6. Alat Analisa Data

Analisa data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah diinterpretasikan. Analisis data diperlukan agar peneliti dapat memperoleh hasil yang dapat dipercaya. Data yang dihimpun dari hasil penelitian akan peneliti bandingkan antara data yang ada dilapangan dengan teori yang relevan, kemudian dilakukan analisis untuk menarik kesimpulan. Kuesioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian harus teruji keabsahan dan kebenarannya, maka perlu diuji validitasnya. Hasil uji validitas berguna untuk mendapatkan pertanyaan yang valid dari sejumlah pertanyaan yang diajukan terkait kepuasan pelanggan dan karyawan yang sudah tersebar. Validitas diuji menggunakan bantuan perangkat lunak Microsoft Office dan SPSS 16.0

Suatu alat ukur harus mempunyai reliabilitas terhadap apa yang diukur. Reabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsisten suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Dalam penelitian ini, teknik reliabilitas yang digunakan adalah teknik *Cronbach*. Teknik ini digunakan untuk mencari reliabilitas instrument yang skornya bukan 0-1, tetapi merupakan rentangan antara beberapa nilai, misalnya 0-1- atau 0-100 atau bentuk skala 1-3, 1-5, atau 1-7 dan seterusnya.²⁰

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \frac{(\sum b^2)}{\sigma t^2}$$

20. Umar. *strategik management* (Jakarta : Erlangga, 2000), hal 52.

Dimana :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

σ^2 = ragam total

$\sum b^2$ = jumlah ragam total

Rumus ragam total yang digunakan:

$$\sigma^2 = \frac{(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n})}{n}$$

Dimana :

n = jumlah pelanggan

x = nilai skor yang dipilih (total nilai dari nomor-nomor butir pertanyaan)

Data yang diolah dan dianalisis disesuaikan dengan tujuan dan permasalahan serta metode yang digunakan dalam penelitian. Data yang diperoleh baik secara primer maupun sekunder akan diolah secara manual dan dibantu perangkat lunak Microsoft excel dan SPSS 16.0 serta Expert Choice.

5.1.1 Perhitungan Bobot Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Strategi yang ditetapkan dijabarkan dalam empat perspektif *Balanced scorecard* untuk menentukan sasaran strategi, ukuran, dan

inisiatif strategi berdasarkan pada masing-masing perspektif dengan memperhatikan visi, misi dan tujuan PT BMI Cabang Dago Bandung

Tabel 2. Penjabaran Strategi kedalam Empat Perspektif *Balanced*

Scorecard

Sasaran strategi	Ukuran		Inisiatif Strategi
	Hasil (Lag Indicator)	Pemicu kerja (Lead Indicator)	
Perspektif Keuangan			
Perspektif pelanggan			
Perspektif proses bisnis internal			
Perspektif pembelajaran			

Sumber: Kaplan dan Norton, (2000)

Sebelum melakukan pengukuran terlebih dahulu ditentukan bobot atau tingkat kepentingan organisasi terhadap masing-masing perspektif *Balanced scorecard*, sasaran strategis dan ukuran strategisnya. Pembobotan dilakukan agar pengukuran kinerja memberikan indikasi yang lebih rinci dan berhubungan langsung dengan kepentingan organisasi. Penentuan nilai bobot kepentingan dari tiap perspektif beserta sasaran strategis dan juga ukuran hasil utamanya diberikan agar dapat dibandingkan dengan tingkat kepentingannya satu sama lain dengan matriks perbandingan berpasangan berpasangan.

Langkah-langkah dalam pembagian bobot bagi masing-masing perspektif, sasaran dan ukuran utama adalah:

1. Melakukan perbandingan antar suatu unsur (perspektif, sasaran, dan ukuran hasil) dengan unsur lainnya yang disajikan dalam bentuk tabulasi (Tabel 3). Perbandingan dilakukan dengan diberikan nilai pada skala 1 dan 5. Nilai 1 berarti suatu unsur dianggap sama penting dibandingkan dengan unsur yang menjadi pembandingnya. Nilai 2 berarti suatu unsur dianggap tidak penting jika dibandingkan dengan unsur pembandingnya. Nilai 3 berarti suatu unsur dianggap memiliki tingkat sama penting dibanding dengan unsur yang lain. Nilai 4 berarti suatu unsur dianggap lebih penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya. Sedangkan nilai 5 berarti suatu unsur sangat penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya. Nilai yang dipertimbangkan kemudian diisikan pada sel A_{ij} . Perbandingan kedua unsur yang sama tidak diberi nilai untuk sasaran yang hanya memiliki suatu ukuran, maka bobot dari ukuran tersebut disamakan dengan bobot dari sasarannya.
2. Memberikan nilai kebalikan dari perbandingan pada langkah satu untuk mengisi sel A_{jj} misalnya nilai $\frac{1}{4}$ untuk kebalikan dari nilai 4.
3. Menjumlahkan masing-masing unsur tiap baris dan tiap kolom kemudian menjumlahkan hasilnya.
4. Melakukan perhitungan bobot untuk masing-masing unsur dengan cara membandingkan total nilai masing-masing unsur dengan jumlah total nilai, kemudian dikalikan dengan persen.

Perhitungan nilai bobot dalam elemen *Balanced Scorecard*:

$$\text{Bobot } A_{ij} = \left(\frac{\sum A_i}{\sum A_{ij}} \right) \times 100\%$$

Tabel 3. Matrik Perbandingan Berpasangan

Perspektif/sasaran Strategi	A1	A2	A3	...	Aj	\sum	bobot
A1	.	A12	A13		A1j		
A2	A21	.	A23		A2j		
A3	A31	A32	.		A3j		
...				.			
Ai	Ai1	Ai2	Ai3		Aij		

Setelah memperoleh pembobotan untuk masing-masing elemen kemudian dilakukan pengukuran kinerja dengan *Balanced scorecard*. Pengukuran dilakukan dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran hasil manajemen perusahaan selama periode yang akan dikaji dalam penelitian dengan target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan sebelumnya. Perhitungan nilai pencapaian ukuran hasil dalam *Balanced scorecard*.

$$\text{Pencapaian ukuran hasil} = \frac{\text{hasil yang diperoleh pada periode (t)} \times \%}{\text{Target}}$$

Setelah menghitung tingkat pencapaian, langkah berikutnya adalah menghitung skor *Balanced scorecard* yang dihasilkan dari masing-masing ukuran hasil. Skor *Balanced scorecard* didapat dengan mengalikan tingkat pencapaian dengan bobot

yang telah ditentukan. Hasil kinerja selanjutnya didapat dari persentase indikator yang berhasil terhadap jumlah banyaknya indikator pada keseluruhan perspektif.

Menurut Rangkuti F dalam *Choeriyah*, hasil pengukuran kinerja kemudian dibandingkan dengan skala 100, skala tersebut menunjukkan kinerja perusahaan yang diteliti yaitu: Reasign 0-10, Very Poor 10-30, Poor: 30-40, Average 40-60, Good 60-70, Very Good 70-90, Excellent 90-100.²¹

G. Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan ini akan dijelaskan dari hasil penelitian dimulai dengan:

Bab I Pendahuluan

Bab ini meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, alat pengambilan sampel, sumber data, cara memperoleh data, sampai terahir kepada sistematika penelitian.

Bab II Pemikiran Masalah

Bab III Gambaran Perusahaan

Bab III Pembahasan

Seperti yang dikemukakan pada latar belakang bahwa penelitian ini mengkaji tentang rancangan dan evaluasi peningkatan kinerja pada PT Bamk Muamalat Cabang Dago Bandung dengan *Balanced scorecard*.

Bab IV Simpulan dan Saran

21. Rangkuti F. *Strategik management* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal 44.

Dalam bab ini menguraikan simpulan dari penjelasan-penjelasan yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya yang telah di bahas dan saran penulis tentang penelitian ini.

Bagian Akhir:

Daftar Pustaka

Lampiran-Lampiran

