



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

KARYA AKHIR

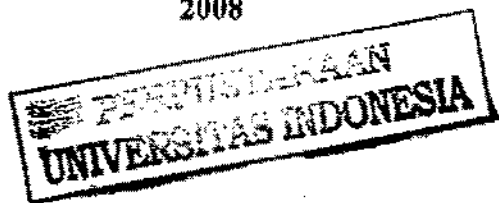
**USULAN RANCANGAN *BALANCED SCORECARD*
BANK SUMSEL SYARIAH**

DIAJUKAN OLEH :

HENNY YULSIATI
0606160045

T
25595

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER AKUNTANSI
2008





TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Henny Yulsiati
Nomor Mahasiswa : 0606160045
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Karya Akhir : Usulan Rancangan *Balanced Scorecard*
Bank Sumsel Syariah

18 SEP 2008
Tanggal :

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi

Dr. Lindawati Gani

18 SEP 2008

Tanggal :

Pembimbing Karya Akhir : Thomas H. Secokusumo, MBA

ABSTRAKSI

Usulan rancangan *Balanced Scorecard* di Bank Sumsel Syariah merupakan sistem pengukuran kinerja perusahaan guna mengevaluasi strategi dan sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh Bank Sumsel Syariah dan merumuskan sistem pengukuran kinerja pada Bank Sumsel Syariah dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* sesuai misi, visi dan strategi perusahaan selaras dengan upaya manajemen mengadakan perbaikan berkelanjutan di berbagai bidang dalam rangka menjawab berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif komparatif, yaitu penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan menggunakan sumber kepustakaan, artikel dan referensi yang berhubungan dengan konsep *Balanced Scorecard*. Sedangkan penelitian lapangan dilakukan dengan riset di Bank Sumsel Syariah untuk mendapatkan data-data kemudian dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Balance Scorecard*.

Berdasarkan hasil analisis secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja di Bank Sumsel Syariah masih menitikberatkan pada pengukuran kinerja keuangan yang berdasarkan analisis data-data laporan keuangan sebagai sarana pengukuran kinerja perusahaan. Selain itu, perusahaan masih memandang pengukuran kinerja *financial* dan *non finansial* sebagai dua hal penting yang tidak mempunyai keterkaitan. Hal ini memberikan ketidakseimbangan dan kesan bias terhadap nilai perusahaan sesungguhnya dan menyebabkan visi, misi dan strategi perusahaan belum berjalan secara maksimal. Dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif *financial* dan *non financial* (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) maka pengukuran kinerja akan lebih komprehensif sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan, saran yang dapat dikemukakan adalah agar Bank Sumsel Syariah lebih memperhatikan kualitas dan kuantitas pelayanan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada nasabah, meningkatkan kualitas sumberdaya manusia untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah, melakukan efisiensi atas biaya operasional dengan melakukan optimalisasi terhadap jaringan distribusi bank yang mencakup jumlah dan penyebaran kantor cabang, ATM, serta penempatan karyawan dalam satu pusat pelayanan. Selain itu, menjaga perkembangan system TI yang dapat membantu mempersingkat dan mengoptimalkan waktu, tenaga, dan proses pelayanan yang diberikan kepada nasabah, meningkatkan jumlah nasabah dan yang terakhir adalah keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* harus didukung dengan komitmen yang menyeluruh dari pimpinan perusahaan sampai *front officers* agar memberikan hasil yang maksimal.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil alamin puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya lah saya dapat menyelesaikan penulisan karya akhir ini sebagai salah satu syarat meraih gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Adapun judul karya akhir saya adalah “**Usulan Rancangan *Balanced Scorecard* Bank Sumsel Syariah**”

Tentunya dalam penulisan karya akhir ini saya mendapat banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, izinkan saya untuk mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada:

1. Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang telah mengajarkan konsep *Balanced Scorecard* dan seluruh dosen pengajar MAKSI UI yang telah memberikan ilmu khususnya, ide, pemikiran, dan wawasan baru sebagai suatu bekal yang tidak ternilai.
2. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA, MSc. Selaku dosen pembimbing karya akhir yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga serta pemikirannya, dengan penuh kesabaran memberikan pengarahan, bimbingan, serta petunjuk yang sangat bermanfaat bagi saya dalam proses penyelesaian karya akhir ini.
3. Kedua orangtua-ku, yang memberikan dorongan moril dan material atas keberhasilan saya selama masa studi. Kepada Mama hanya Allah SWT yang dapat membalas semuanya.
4. Mas Aan dan anak-anakku tersayang, Shasa, Aga, telah memberikan saya yang terbaik selama masa studi di MAKSI UI. Pengorbanan yang mungkin sulit harus di terima, tetapi kalianlah hidup Mama.
5. Bapak Saekan Noer, SH, MM selaku Pimpinan Unit Usaha Bank Sumsel Syariah dan staf di Bank Sumsel Syariah yang telah membantu meluangkan waktu dan memberikan informasi yang diperlukan dalam proses penulisan karya akhir ini. Terimakasih juga kesediaan Bapak selalu menjawab telepon saya untuk mendapatkan informasi tambahan yang saya butuhkan.

6. Semua sahabat dan teman-teman khususnya di kelas B/2006 yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu, telah menemani dan memberikan warna pada saat-saat saya menjalankan studi lanjut ini. Terima kasih atas dukungannya pada Diah sebagai teman seperjuangan dalam menyelesaikan karya akhir ini.
7. Jabrik, sahabat saya, selalu punya waktu untuk mendengarkan, menemani dan Goti yang telah memberikan inspirasi, perhatian dan doa
8. Nur dan Eni yang telah membantu proses penyusunan karya akhir ini, juga telah memberikan yang terbaik selama penulis menjalankan studi di MAKSI UI
9. Seluruh staf bagian administrasi khususnya Mba Era, Mba Debo, bagian perpustakaan, Mba Ira dan Mas Bambang, bagian keuangan, bagian informasi data, lab.komputer, dan sekuriti MAKSI UI untuk bantuan dan kerjasamanya selama saya mengikuti pendidikan disini.

Akhirnya, saya menyadari sepenuhnya bahwa karya akhir ini jauh dari sempurna. Untuk itu terbuka sumbang sarannya untuk perbaikan di kemudian hari.

September 2008

Henny Yulsiati

DAFTAR ISI

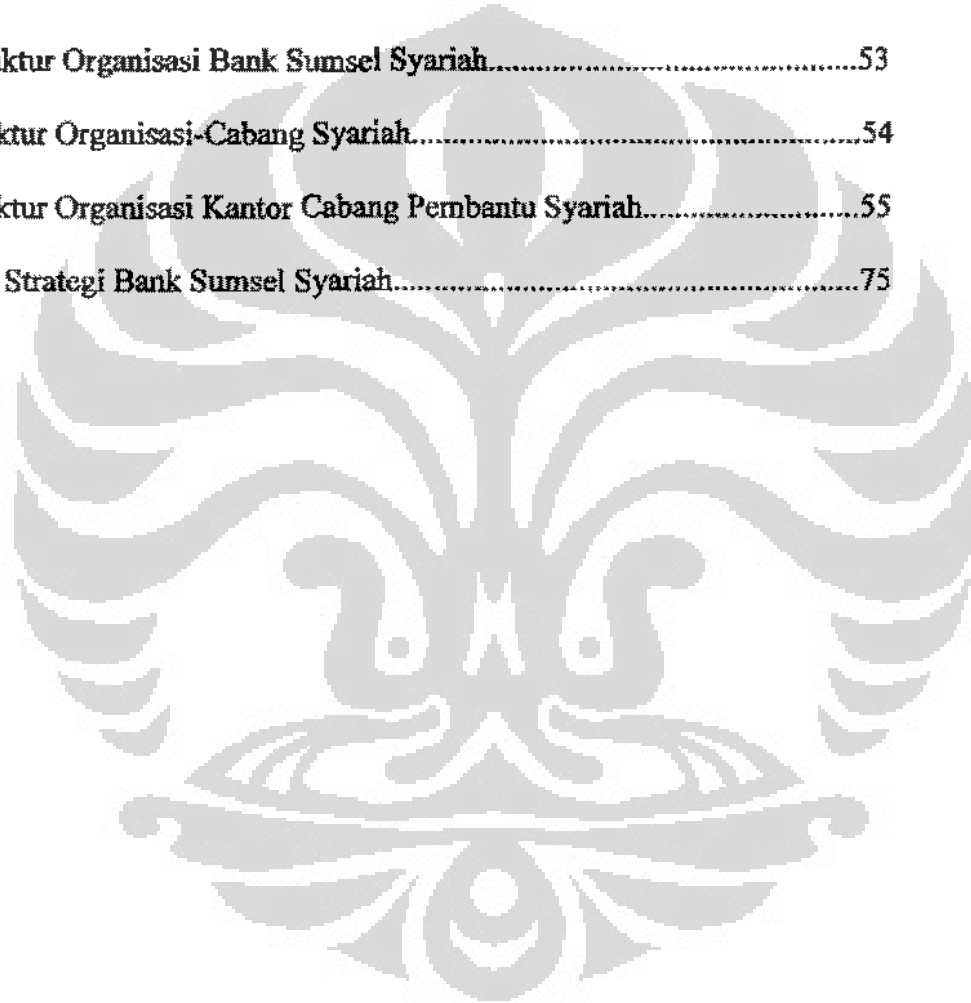
Halaman

TANDA PERSETUJUAN.....	i
ABSTRAKSI.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GRAFIK.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Metode Penelitian.....	5
1.5 Pembatasan Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Manajemen Strategi.....	8
2.2 Proses Manajemen Strategi.....	9
2.3 Penghalang Implementasi Strategi.....	10
2.4 Peta Strategi.....	13
2.5 <i>Balanced Scorecard</i>	
2.5.1 Sejarah <i>Balance Scorecard</i>	17
2.5.2 Empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	
2.5.2.1 Perspektif Keuangan.....	18
2.5.2.2 Perspektif Pelanggan.....	20
2.5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	22
2.5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	24
2.6 Pinsip-Prinsip dari <i>Strategy-Focused Organisasi</i>	26

2.7	<i>Kenapa Balanced Scorecard</i>	31
2.8	<i>Keseimbangan dalam Balanced Scorecard</i>	32
2.9	Perbankan Syariah di Indonesia	
2.9.1	Latar Belakang Bank Syariah.....	34
2.9.2	Era Reformasi dan Perbankan Syariah.....	35
2.10	Perbedaan antara Bank Syariah dan Bank Konvensional.....	38
2.11	Prinsip-Prinsip Perbankan Syariah.....	38
2.12	Akad-Akad dalam Bank Syariah	
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		
3.1	Sejarah Singkat Bank Sumsel Syariah.....	44
3.2	Visi, Misi, Budaya Perusahaan dan Strategi Bank Sumsel Syariah.....	46
3.3	Struktur Organisasi.....	52
3.4	Manajemen	
3.4.1	Penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	56
3.4.2	Penerapan Manajemen Resiko.....	57
3.4.3	Kepatuhan Terhadap Ketentuan.....	57
3.5	Produk dan Layanan Bank Sumsel Syariah.....	58
3.6	Kondisi Bank Sumsel Syariah.....	58
3.7	Sumber Daya Manusia.....	68
BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN		
4.1	Strategi Perusahaan dan Analisa SWOT.....	69
4.2	Peta Strategi.....	74
4.3	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> Bank Sumsel Syariah	
4.3.1	Penentuan Strategi Bank Sumsel Syariah.....	76
4.3.2	Penentuan sasaran strategi perusahaan dan pemilihan perspektif.....	76
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan.....	97
5.2	Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA		100

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Penghalang Implementasi Strategi.....	12
Gambar 2.2 Peta Strategi.....	15
Gambar 2.3 Skema Akad Tabaru.....	42
Gambar 2.4 Skema Akad-Akad.....	43
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Bank Sumsel Syariah.....	53
Gambar 3.2 Struktur Organisasi-Cabang Syariah.....	54
Gambar 3.3 Struktur Organisasi Kantor Cabang Pembantu Syariah.....	55
Gambar 4.1 Peta Strategi Bank Sumsel Syariah.....	75



DAFTAR TABEL

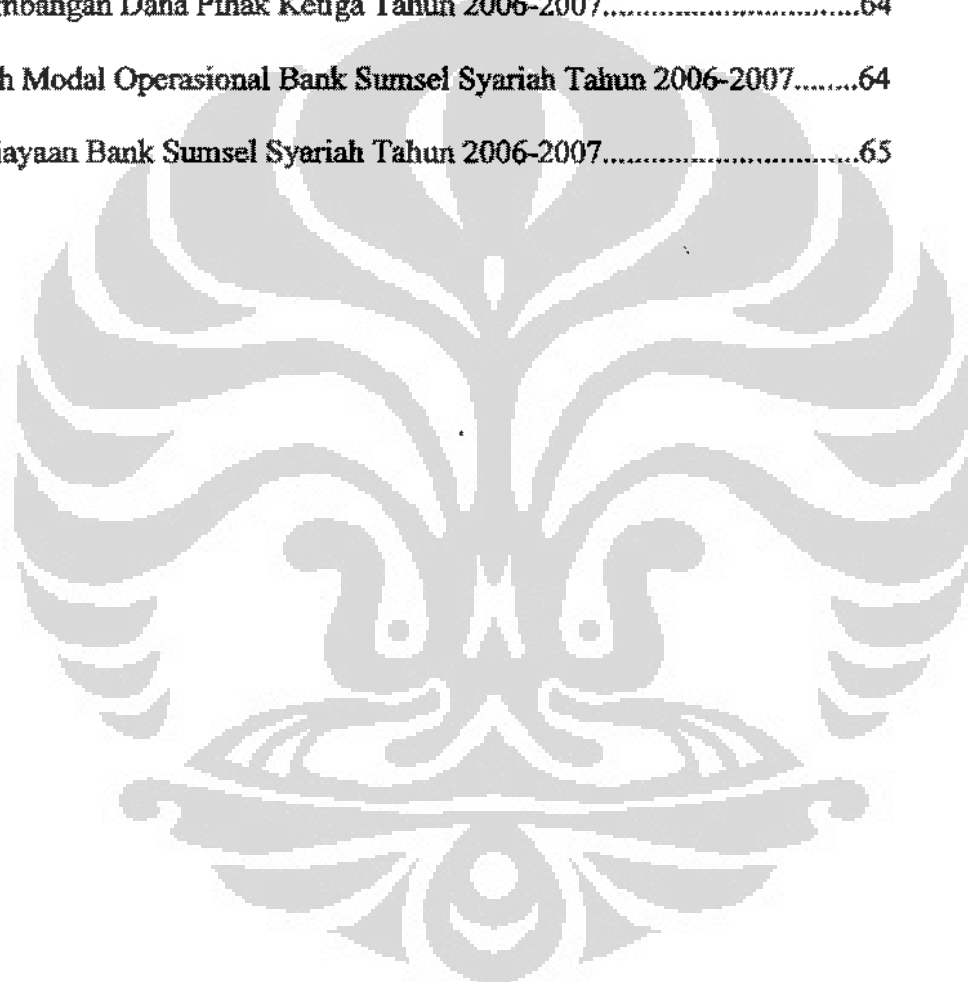
Halaman

Tabel 2.1 Perbandingan Antara Bank Syariah Dan Konvensional.....	38
Table 3.1 Ikhtisar Laporan Keuangan Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007 ..	66
Tabel 3.2 Kinerja Keuangan Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007.....	67
Tabel 4.1 Matriks SWOT.....	73
Tabel 4.2 <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Keuangan.....	81
Tabel 4.3 <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Nasabah	84
Tabel 4.3 <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Proses Bisnis Internal.....	89
Tabel 4.4 <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	96

DAFTAR GRAFIK

Halaman

Grafik 3.1 Kenaikan Keuntungan Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007.....	61
Grafik 3.2 Kenaikan Pendapatan Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007.....	62
Grafik 3.3 Kenaikan Jumlah Aset dari Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007.....	63
Grafik 3.4 Perkembangan Dana Pihak Ketiga Tahun 2006-2007.....	64
Grafik 3.5 Jumlah Modal Operasional Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007.....	64
Grafik 3.6 Pembiayaan Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007.....	65



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tahun 2008 diproyeksi menjadi tahun pesatnya perkembangan industri perbankan syariah di Indonesia. Pasalnya, tahun ini akan lahir tiga factor pemicu perkembangan industri perbankan berbasis nonbunga yang telah lama dinantikan. Yang pertama yaitu kemungkinan besar isu pajak berganda dapat diselesaikan tahun ini, yang kedua adalah dua regulasi yang telah lama dinantikan untuk mendorong pertumbuhan syariah yaitu RUU Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan RUU Bank syariah. Dan yang ketiga, lahirnya berbagai produk inovatif dalam industri perbankan syariah yaitu produk perbankan korporasi maupun produk perbankan syariah. Selain itu, rencana penerbitan Sertifikat Bank Indonesia (SBI) syariah oleh BI tahun ini juga menjadi salah satu produk investasi yang akan mendorong pesatnya perkembangan perbankan syariah tahun ini.

Bank Pembangunan daerah (BPD) yang menawarkan produk dan jasa berdasarkan prinsip syariah juga semakin berkembang pada tahun 2007. Terdapat empat BPD yang mulai membuka layanan syariah pada 2007 yakni BPD DIY, Bank Jatim, Bank Sulsel dan Bank Nagari. Keempat BPD ini melengkapi 10 BPD lainnya (Bank Jabar, Bank DKI, Bank Riau, Bank Sumut, BPD Aceh, Bank Kalsel, BPD NTB, Bank Kalbar, Bank Sumsel dan Bank Kaltim). Keseluruhan BPD tersebut menguasai pangsa pasar 5,64 persen pangsa pasar, dengan tiga besar BPD yang memiliki pangsa terbesar yakni Bank Jabar, Bank DKI, dan BPD Aceh.

Perbankan syariah di Sumsel menggeliat ketika Bank Syariah Mandiri (BSM) membuka cabang pertama di Palembang tahun 2001. Ketika itu publik begitu menanti-nanti

kehadiran bank ini karena selama ini belum pernah di layani bank-diluar BPR-yang menjalankan syariah Islam. Dalam sepekan nasabah bank tersebut langsung melejit.

Lima tahun kemudian, hadir pula Bank Sumsel Syariah (BSS), debutan dari Bank Sumsel yang mengalami kemajuan pesat sejak sewindu terakhir. Kehadiran Bank Sumsel Syariah melengkapi keberadaan bank-bank syariah yang ada saat ini, meliputi BSM, Bank BNI Syariah, Bank Muamalat, BRI Syariah, dan Bank Sumsel Syariah. Meski sudah ada empat bank syariah di Palembang launching Bank Sumsel Syariah juga mendapat sambutan antusias. Satu bukti bahwa bank syariah masih memiliki prospek cerah, apalagi dilatarbelakangi penduduknya yang mayoritas Islam.

Kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan Bank Sumsel Syariah menunjukkan peningkatan. Dalam laporan keuangan Tahun 2007 tercapai peningkatan jumlah Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar 433,23 persen dari Rp 13 miliar lebih pada tahun 2006, menjadi Rp 41 miliar pada tahun 2007. Total asset pada akhir tahun 2007 berhasil mencapai Rp 80, 566 juta meningkat 33,414 persen dari tahun 2006. Sampai dengan Desember 2007 Bank Sumsel Syariah mampu mencatat pertumbuhan laba bersih yang mencapai Rp 856 juta atau tumbuh 163,492 persen dibandingkan dengan periode sama tahun sebelumnya yang senilai Rp 252 Juta.

Tahun 2007 Bank Sumsel Syariah menerima 2 penghargaan (*Award*) sekaligus yakni *The Most Growing Asset Market Share* dan *The Top New Asset Market Gainer* untuk syariah unit dengan kategori di bawah Rp 100 milyar dalam event Islamic Finance Summit 2007 yang dilaksanakan Business consulting.

Berdasarkan prestasi yang diperoleh Bank Sumsel Syariah di tahun 2007, berarti Bank ini setidaknya mampu untuk berkembang pesat dalam industri perbankan berbasis

nonbunga. Akan tetapi penilaian prestasi yang fokus pada kinerja financial, bukan pada ke syariahan perusahaan atau produk syariah adalah penilaian yang kurang efektif.

Kompetisi yang ketat menuntut Bank Sumsel Syariah untuk mengelola proses bisnisnya dengan lebih cepat, ekonomis dan memiliki kualitas yang tinggi untuk dapat bersaing. Untuk berhasil dalam persaingan dan memperoleh kesempatan dalam usaha perbankan syariah, yang senantiasa berubah cepat dengan perkembangan teknologi informasi, maka Bank Sumsel Syariah harus menyediakan keterbatasan waktu, energi, manusia dan sumber-sumber keuangan untuk mengukur prestasi mereka dalam mencapai tujuan strategi.

Survey baru-baru ini terhadap organisasi menemukan bahwa hanya 35 % dari 100 responden menilai system pengukuran kinerja mereka adalah efektif atau sangat efektif. Ini berarti hampir 7 dari 10 organisasi merasa tidak puas dengan usaha-usaha pengukuran kinerja mereka. Semakin bertambah, organisasi yang mencapai kesimpulan bahwa ketika pengukuran lebih dipentingkan, maka sistem yang seharusnya mampu untuk menangkap, mengawasi dan membagi informasi kinerja ternyata tidak sesuai dengan harapan. Akar permasalahan adalah ketergantungan pada pengukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja keuangan mengeksploitasi aktiva berwujud (*tangible asset*) yang lemah menangkap mekanisme penciptaan nilai dari organisasi bisnis modern hari ini. Sementara itu, aktiva tidak berwujud (*Intangible asset*) seperti pengetahuan karyawan, hubungan kostumer dan pemasok untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan perluasan segmen pasar yang baru, dan budaya inovatif adalah kunci untuk memperkenalkan nilai dalam ekonomi hari ini.

Kebutuhan efektifitas melaksanakan strategi merupakan hal penting dalam era globalisasi, pengetahuan pelanggan, dan kecepatan perubahan. Tetapi fakta-fakta

mengatakan bahwa kira-kira 9 dari 10 organisasi gagal untuk implementasi strategi mereka. Apa yang di butuhkan adalah sebuah sistem pengukuran yang menyeimbangkan keakuratan historis dan integritas dari keuangan melalui keberhasilan ekonomi.

Balanced Scorecard memiliki bukti sebagai sebuah jaminan dan alat efektif dalam permintaan organisasi menangkap, menggambarkan, dan menterjemahkan *intangible asset* kedalam nilai sesungguhnya untuk semua *stakeholders* organisasi, dan dalam proses untuk menyediakan keberhasilan penuh mengimplementasikan strategi-strategi yang berbeda. Di bangun oleh Robert Kaplan dan David Norton, seakan-akan ini terjemahan metodologi mudah sebuah strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan kinerja, pengukuran, target dan inisiatif dalam empat perspektif *balanced* : Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Karyawan yang belajar dan tumbuh (sering secara mudah dikatakan belajar dan tumbuh). Apa yang di atur *Balanced Scorecard* merupakan konsep dari hubungan sebab dan akibat. Pembangunan *Scorecard* yang baik akan menceritakan sejarah dari sebuah strategi organisasi melalui sejumlah hubungan pengukuran kinerja dirangkai melalui empat perspektif. Organisasi-organisasi di dunia secara cepat menggunakan *Balanced Scorecard* dan memperoleh manfaat cepat dari prinsip-prinsipnya yang berdasarkan pikiran sehat. Meningkatkan pengembalian keuangan, penyetaraan karyawan-karyawan lebih besar untuk keseluruhan tujuan, memperbaiki kerjasama, dan tak kenal henti fokus pada strategi.

1.2. Permasalahan Penelitian

Untuk merebut kesempatan pertumbuhan pesat perbankan syariah, maka Bank Sumsel Syariah harus memiliki kemampuan mengelola *tangible asset* dan *intangible asset* yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan daya saing dan nilai perusahaan. Rumusan masalah adalah bagaimana merancang pengukuran kinerja efektif melalui *Balanced*

Scorecard untuk Bank Sumsel Syariah sehingga mampu menciptakan nilai dari organisasi bisnis modern hari ini ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. memberikan usulan penerapan konsep sistem manajemen *Balanced Scorecard* kepada pihak manajemen Bank Sumsel Syariah
2. menentukan tolak ukur yang tepat dalam usaha perbankan syariah untuk masing-masing perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* sesuai dengan lingkungan Bank Sumsel Unit Usaha Syariah

1.4. Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Riset lapangan
mengumpulkan data dengan melakukan wawancara dan observasi ke Bank Sumsel Syariah.
3. Studi kepustakaan
Studi pustaka melalui riset kepustakaan dengan cara mengumpulkan buku-buku, majalah-majalah dan jurnal-jurnal yang memiliki hubungan masalah yang akan diteliti.

1.5. Pembatasan Penelitian

Ruang lingkup studi kasus ini difokuskan pada perumusan usulan rekomendasi penyusunan *Balanced Scorecard* pada Unit Usaha Syariah di Bank Sumsel melalui strategi

yang telah ditetapkan perusahaan. Diluar masalah yang di sebutkan di atas, tidak akan dibahas dalam penelitian.

1.6. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan karya akhir ini secara garis besar dibagi dalam lima bab dengan uraian sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan Pendahuluan yang berisi uraian yang melatarbelakangi permasalahan, diikuti rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab kedua merupakan Landasan Teoritis yang berisi mengenai Manajemen strategis, *Balance Scorecard* ,termasuk di dalamnya pembahasan mengenai keempat perspektif *Balanced Scorecard*, manfaat serta perkembangan *Balanced Scorecard* dan perkembangan perbankan syariah di Indonesia.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini di uraikan mengenai gambaran perusahaan antara lain sejarah singkat perusahaan, visi, misi dan strategi perusahaan, struktur organisasi, manajemen organisasi dan kondisi perusahaan saat ini.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan masalah yang dimulai dengan, analisis SWOT, menyusun peta strategi yang menggambarkan hubungan antara misi dan strategi. Selanjutnya usulan rancangan *Balanced Scorecard* serta tolak ukur perusahaan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran yang berisi rangkuman hasil dari pembahasan dan saran-saran perbaikan yang dapat diterapkan atau diimplementasikan oleh Bank Sumsel Syariah.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategi

Charles Hill dan Gareth Jones (2004:3) mengatakan bahwa strategi sebagai suatu pola keputusan spesifik yang diambil manajer untuk mencapai satu atau beberapa tujuan perusahaan.

Thomas Wheelen dan David Hunger (2004:2-13) mengatakan bahwa strategi membentuk *master plan* komprehensif yang menyatakan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya, sedangkan manajemen stratejik didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan.

Edward Blocher, Kung Chen, Thomas Lin (2005:5) memberikan definisi strategi sebagai kumpulan tujuan dan rencana operasi yang spesifik yang bila tercapai akan menyediakan keunggulan kompetitif yang diinginkan. Sedangkan manajemen stratejik adalah pengembangan posisi kompetitif yang dapat dipertahankan dimana keunggulan kompetitif perusahaan memberikan keberhasilan secara kontinyu.

Manajemen strategi merupakan suatu usaha yang dibuat untuk membangun masa depan perusahaan. Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan sukses sementara lainnya gagal. Komponen utama proses manajemen strategis meliputi:

- a. Misi dan tujuan utama
- b. Analisa lingkungan internal dan eksternal organisasi
- c. Pilihan strategi yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal

Formulasi dan penerapan strategi yang efektif akan memperbaiki kinerja perusahaan. Strategi akan memberikan stabilitas arah dan orientasi yang konsisten, sehingga memungkinkan fleksibilitas beradaptasi dengan lingkungannya. Keberhasilan strategi terjadi ketika perusahaan memiliki kemampuan menggabungkan empat unsur, yaitu tujuan jangka panjang dan sasaran sederhana yang disetujui; pemahaman lingkungan persaingan secara menyeluruh; penilaian sumber daya yang objektif dan penerapan yang efektif. Penerapan yang efektif memerlukan pembentukan kepemimpinan, struktur organisasi dan sistem manajemen yang dapat memegang teguh komitmen dan koordinasi seluruh pegawai dan mobilisasi sumber daya untuk melengkapi strategi tersebut.

Manajemen strategi dapat diartikan sebagai seni dan pemahaman atas formulasi, implementasi dan evaluasi pengambilan keputusan lintas fungsi yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai sasarnya. Dengan kata lain, manajemen strategi mengintegrasikan bagian manajemen, marketing, keuangan/akuntansi, produksi, R&D dan system informasi untuk mencapai kesuksesan perusahaan.

Selain itu, manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan manajemen lain, strategi yang dipilih manajemen untuk membentuk *masterplan* yang komprehensif akan bermuara pada pencapaian tujuan perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2004: 2; 13).

2.2 Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi dapat dikatakan sebagai proses dimana manajer memilih strategi yang merupakan suatu hipotesa antara aksi dan akibatnya, dan melaksanakannya untuk mencapai

tujuan perusahaan untuk meraih sukses dalam lingkungan perusahaan. Blocher, Chen dan Lin (2002) mengatakan bahwa "*Strategic Management is the development of a sustainable competitive position in which the firm's competitive advantage provides continued success*". Sedangkan proses manajemen stratejik didefinisikan sebagai suatu proses dimana manajer memilih kumpulan beberapa strategi untuk diterapkan di perusahaan agar mencapai kinerja yang paling optimal.

Menurut Hill dan Jones, proses manajemen stratejik didefinisikan sebagai suatu proses dimana manajer memilih kumpulan beberapa strategi untuk diterapkan di perusahaan agar mencapai kinerja yang paling optimal. Ada lima tahapan proses manajemen strategi yaitu :

1. pemilihan misi perusahaan dan tujuan-tujuan utama perusahaan
2. analisa lingkungan kompetitif eksternal organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman
3. analisa lingkungan operasi internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi
4. pemilihan strategi yang didasarkan pada kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahannya untuk mengambil kesempatan dari peluang eksternal dan menghadang ancaman dari luar
5. implementasi strategi

Dari kelima tahapan diatas yang sering tidak mencapai hasil yang maksimal adalah proses implementasi atau penerapan strategi.

2.3 Penghalang Implementasi Strategi

Dalam proses implementasi adakalanya terdapat hambatan atau *barrier* yang mengakibatkan implementasi strategi tidak dapat mencapai target rencana yang diharapkan.

Ada empat penghalang bagi pelaksanaan strategi (Niven, 2005:16-17) yaitu:

a. Penghalang Visi (*The Vision Barrier*)

Tindakan jelas mustahil tanpa adanya pengetahuan yang sehat tentang strategi perusahaan. Kesuksesan dalam melaksanakan strategi adalah hasil dari pelaksanaan. Pelaksanaan adalah hasil dari tindakan, tindakan berasal dari pemahaman, pemahaman berasal dari kesadaran. Hanya 5% armada kerja memahami strategi. Para pemimpin yang mengembangkan strategi dan gagal mengambil waktu yang diperlukan serta mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk memastikan kesadaran dan pemahaman yang adanya hanya melakukan doa untuk meminta keajaiban.

b. Penghalang Orang (*The People Barrier*)

Sistem kompensasi insentif telah menjadi sangat terkenal di dunia usaha, karena alasan mengaitkan upah dengan kinerja akan mengarahkan fokus dan kerja sama yang erat. Akan tetapi, muncul masalah sebagai akibat dari konstruksi nyata sistem penghargaan. Biasanya insentif dikaitkan dengan target keuangan jangka pendek yang dapat menyebabkan pengambilan keputusan kurang rasional karena para manajer berusaha memaksimalkan hasil jangka pendek sehingga seringkali mengorbankan kesuksesan jangka panjang.

c. Penghalang Manajemen (*The Learning Management Barrier*)

Dalam dunia organisasi, sulit mengungkapkan intisari suatu hal dan akibatnya cenderung menghabiskan waktu untuk membahas lapisan luar suatu masalah daripada mengatasi inti masalahnya. Rapat manajemen menunjukkan hal ini dengan baik, bukannya menganalisis cetak-biru yang dikembangkan untuk mencapai sukses (yaitu strategi), tim menghabiskan berjam-jam untuk mendebatkan hal-hal dalam laporan rugi laba seperti penghasilan kotor atau

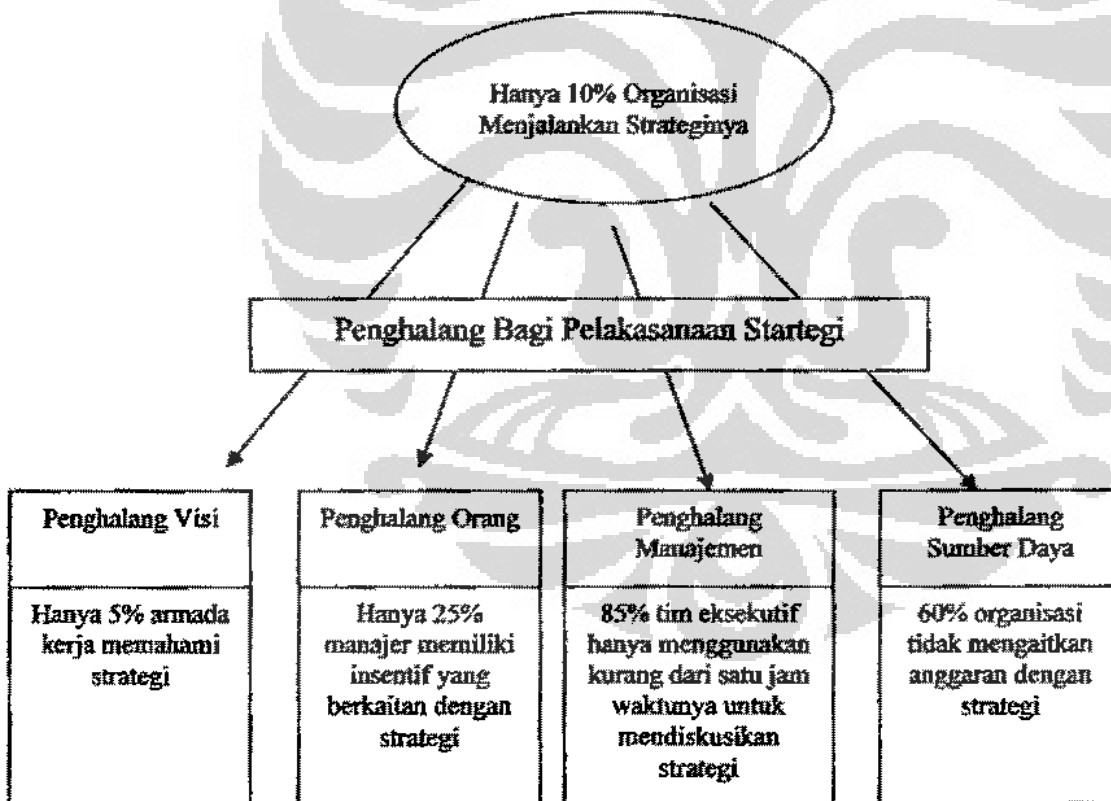
harga pokok penjualan. Hal-hal tersebut memang penyumbang penting kesuksesan, namun apakah semua itu selalu strategi?

d. Penghalang Sumber Daya (*The Operation Resources Barrier*)

Strategi harus selalu menjadi tangan penuntun dalam membuat anggaran dan pertanyaan sederhana dalam membuat anggaran adalah: Berdasarkan strategi kita, inisiatif apa yang dapat membedakan kita dari pesaing dan sumber daya apa yang diperlukan?

Untuk lebih jelas lagi penghalang bagi strategi implementasi menurut Niven (2005:16) dapat digambarkan sebagai berikut

Gambar 2.1 Penghalang Implementasi Strategi



Dengan terdapatnya hambatan tersebut di atas, organisasi akan mengalami kesulitan menerapkan strateginya secara maksimal dalam rangka mencapai tujuannya. Penerapan strategi membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang efektif, yang mampu menerjemahkan strategi dan juga mampu mengeliminasi hambatan-hambatan penerapan strategi. Sistem pengukuran kinerja yang efektif akan memastikan tindakan-tindakan yang dilakukan dalam perusahaan sesuai dengan rencana dan secara tepat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik merupakan bagian penting dari sistem manajemen strategis.

2.4 Peta Strategi

Organisasi hari ini harus mengangkat *intangible asset* untuk keberlanjutan penciptaan nilai (Kaplan dan Norton, 2004: 29). Menciptakan nilai dari *intangible assets* berbeda dengan penciptaan nilai terhadap *tangible asset* dan *financial asset*, antara lain :

1. *Value Creation is Indirect.* *Intangible assets* seperti pengetahuan dan teknologi jarang berdampak langsung terhadap hasil-hasil keuangan seperti meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya dan meninggikan laba. Perbaikan dalam *intangible assets* mempengaruhi hasil keuangan melalui rantai hubungan sebab-akibat.
2. *Value is Contextual.* Nilai dari *intangible assets* tergantung keselarasannya dengan strategi.
3. *Value is Potential.* Biaya investasi dalam sebuah *intangible assets* menyajikan kurangnya peramalan dari nilai-nilainya untuk organisasi.
4. *Assets are Bundled.* *Intangible asset* jarang menciptakan nilai untuk mereka sendiri. *Intangible assets* tidak memiliki sebuah nilai yang dapat dipisahkan dari konteks

organisasi dan strategi. Nilai dari *intangible assets* muncul disaat *intangible assets* tersebut secara efektif di kombinasi dengan *assets* lainnya.

Suatu perangkat dibutuhkan suatu organisasi untuk mengkomunikasikan strategi dengan proses dan sistem yang akan membantunya dalam mengimplementasikan strategi tersebut. Peta strategi merupakan suatu representasi visual dari sasaran penting perusahaan dan menghubungkan sasaran-sasaran tersebut, sehingga mampu mengendalikan kinerja perusahaan.

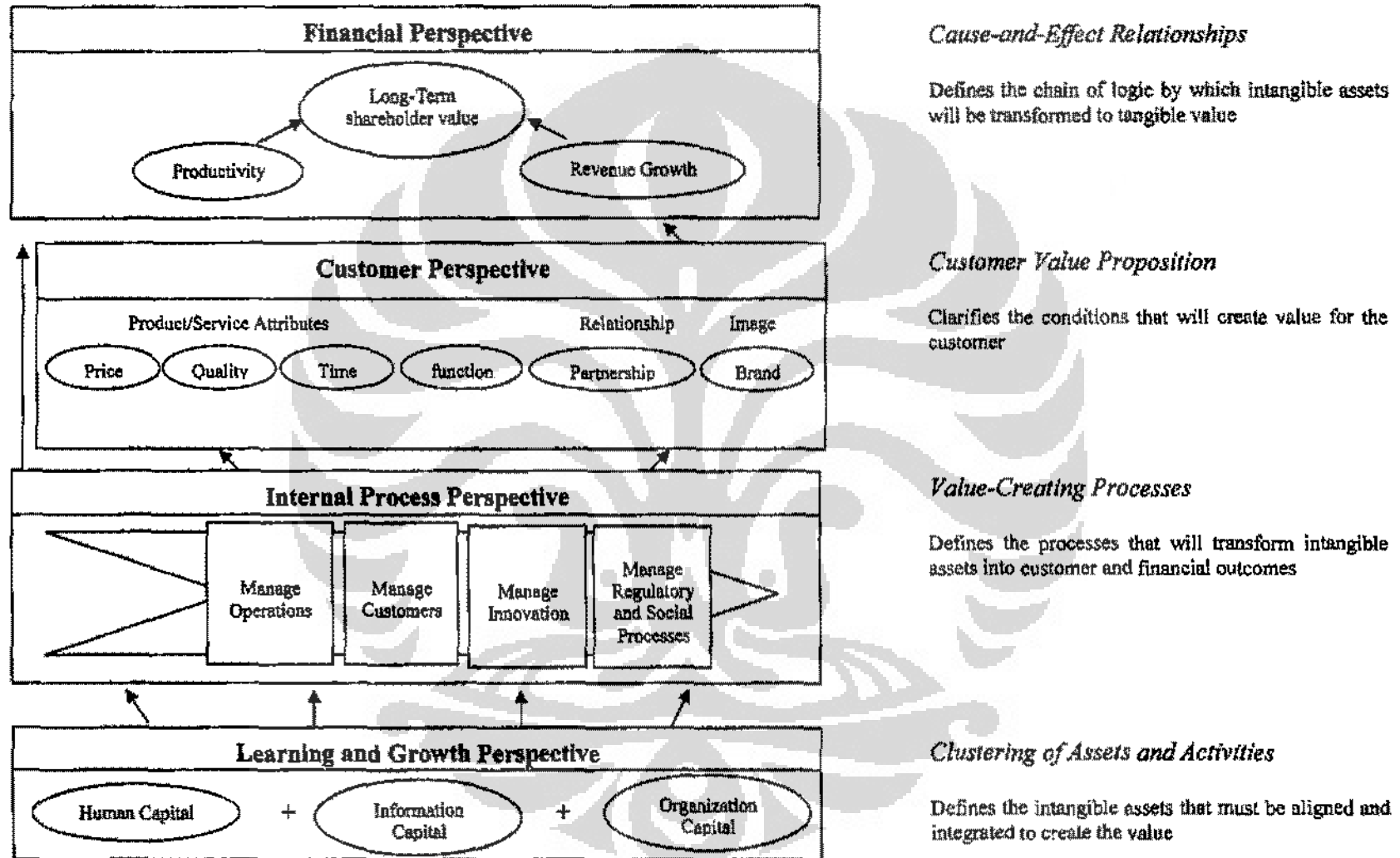
Secara umum peta strategi menjelaskan :

1. Gambaran secara eksplisit tentang hipotesis strategi dimana tiap ukuran dijelaskan dalam hubungan sebab akibat yang menghubungkan hasil yang diharapkan dari strategi dengan pemicu keberhasilan suatu strategi.
2. Gambaran proses perubahan *intangible asset* menjadi *tangible consumer* dan keuangan
3. Bantuan terhadap eksekutif perusahaan dalam bentuk kerangka yang mendiskripsikan dan mengelola strategi

Disamping itu peta strategi juga dapat menggambarkan sasaran penting seperti pertumbuhan pendapatan, sasaran pelanggan dan proposisi nilai.

Kelebihan lain dari peta strategi adalah dapat membantu mengidentifikasi secara dini ketika pengukuran kinerja (*scorecard*) yang dilakukan tidak strategis lagi, sehingga diperlukan adanya umpan balik yang dapat segera ditindaklanjuti untuk dilakukan perbaikan. Dengan demikian keberhasilan organisasi dalam mengolah perusahaannya sangat ditentukan oleh seberapa akurat peta strategi tersebut mencerminkan territorial bisnis yang digambarkan dalam peta. Dalam penerapan *Balanced Scorecard* cara terbaik dalam membangun peta strategi adalah dari atas ke bawah (*top-down*), dimulai dengan menentukan tujuan dan menggambarkannya sasaran yang hendak dicapai.

Gambar 2.2 Peta Strategi
 (Kaplan dan Norton, "Strategy Map" 2004 : 31)



Perspektif keuangan menggambarkan hasil-hasil *tangible* dari strategi dalam keuangan tradisional. Pengukuran-pengukuran seperti ROI, nilai-nilai saham, keuntungan, pertumbuhan pendapatan dan biaya per unit adalah *lag indicators* yang menunjukkan apakah strategi organisasi berhasil atau gagal. Perspektif pelanggan didefinisi sebagai nilai proporsi dengan target pelanggan. Nilai proporsi menyediakan konteks untuk *intangible assets* menciptakan nilai. Jika nilai pelanggan konsisten dalam kualitas dan ketepatan waktu, selanjutnya keahlian, sistem dan proses yang menghasilkan dan mengirimkan produk-produk dan jasa-jasa berkualitas merupakan hal yang sangat berharga untuk organisasi. Jika nilai pelanggan adalah inovasi dan kinerja tinggi, selanjutnya keahlian, sistem dan proses menciptakan produk-produk dan jasa-jasa baru dengan kegunaan yang unggul akan menerima nilai yang tinggi. Konsistensi keselarasan dari tindakan dan kemampuan dengan proporsi nilai pelanggan adalah inti dari pelaksanaan strategi.

Perspektif keuangan dan pelanggan menggambarkan keinginan hasil-hasil dari strategi.

Kedua perspektif terdiri dari banyak *lag indicators*. Bagaimana organisasi menciptakan keinginan hasil-hasil ini? Perspektif proses internal mengidentifikasi beberapa proses kritis yang diharapkan memiliki pengaruh terbesar pada strategi.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi *intangible assets* yang paling penting untuk strategi. Tujuan dalam perspektif ini mengidentifikasi yang mana pekerjaan-pekerjaan (modal manusia), sistem-sistem (modal informasi), dan apa jenis dari iklim (modal

organisasi) yang diperlukan untuk membantu penciptaan nilai proses internal. *Assets* ini harus menjadi ikatan bersama dan selaras untuk proses internal.

Tujuan-tujuan ke empat perspektif saling berhubungan oleh hubungan sebab-akibat. Dimulai dari puncak yang merupakan hipotesa bahwa hasil-hasil keuangan dapat dicapai hanya jika target pelanggan terpenuhi. Proporsi nilai pelanggan menggambarkan bagaimana memperoleh penjualan dan loyalitas dari target pelanggan. Proses internal menciptakan dan mengirimkan proporsi nilai pelanggan. Dan *intangible assets* mendorong proses internal menyediakan dasar-dasar strategi. Keselarasan tujuan-tujuan ke empat perspektif adalah kunci untuk menciptakan nilai dan karena itu, akan fokus dan konsisten pada strategi

2.5 *Balanced Scorecard*

2.5.1 Sejarah *Balanced Scorecard*

Balance scorecard pertama kali dipublikasikan oleh Dr. Robert S. Kaplan (Profesor Harvard Business School dan Dr. David P. Norton (CEO) Nolan dan kini menjadi presiden *Balance Scorecard Collaborative-BSCol*) di Harvard Business Review (HBR) tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced scorecard-Measures that Drive Performance*". Artikel tersebut merupakan kesimpulan dari hasil studi yang dilakukan terhadap 12 perusahaan manufaktur dan jasa di Amerika pada tahun 1990, yang bertujuan untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru. *Balance Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. *Scorecard* terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional yaitu

kepuasan pelanggan, proses internal dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan.

Tahun 2000, *Balanced Scorecard* berkembang lagi sebagai alat *management strategic system* yang diterjemahkan dalam perusahaan yang berfokus pada strategi (*strategy-focus organization*). Agar *Balanced Scorecard* dapat berjalan di perusahaan maka dibutuhkan sarana Teknologi Informasi (TI) untuk mewujudkan berbagai sarana strategis (Simons, 2000:54). Selain TI, hal lain yang perlu diperhatikan yaitu *vision barrier*, *people barrier*, *management barrier*, dan *resource barrier*.

2.5.2 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

2.5.2.1 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif keuangan sebagai tujuan akhir untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mengidentifikasi apakah strategi perusahaan, termasuk implementasi dan pelaksanaan, merupakan kontribusi dari perbaikan dasar (*bottom-line*). Tujuan keuangan secara khusus berhubungan dengan pengukuran keuntungan. Pada dasarnya strategi keuangan adalah hal yang mudah yaitu (1) menjual sebanyak-banyaknya, (2) mengeluarkan biaya serendah-rendahnya. Program lainnya seperti hubungan dengan pelanggan, *six sigma quality*, pengetahuan manajemen, gangguan teknologi, *just in time*, akan menciptakan nilai lebih bagi perusahaan hanya jika berperanan penting untuk mampu menjual sebanyak-banyaknya atau mengeluarkan biaya serendah-rendahnya. Kinerja keuangan perusahaan diperbaiki melalui dua dasar pendekatan yaitu pertumbuhan pendapatan dan produktivitas,

Perusahaan-perusahaan dapat menghasilkan keuntungan melalui pertumbuhan pendapatan dari hubungan baik dengan pelanggan-pelanggan yang sudah ada. Ini memungkinkan perusahaan menjual sebanyak-banyaknya produk-produk atau jasa-jasa yang ada.

Perbaikan produktivitas, merupakan dimensi kedua dari strategi keuangan, juga dapat terjadi dalam dua cara. Pertama, perusahaan-perusahaan menurunkan biaya-biaya dengan memperkecil biaya-biaya langsung dan tidak langsung. Penurunan biaya memungkinkan sebuah perusahaan memproduksi kuantitas yang sama dari produk ketika mengeluarkan biaya rendah pada tenaga kerja, bahan baku, listrik dan perlengkapan. Kedua, perusahaan-perusahaan dengan menggunakan keuangan dan *assets* fisik secara efisien, menurunkan modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung sebuah tingkat kecenderungan dari bisnis.

Hubungan strategi dalam perspektif keuangan muncul sebagai pilihan organisasi merupakan keseimbangan antara seringnya pertentangan pertumbuhan dan produktivitas. Tindakan untuk memperbaiki pertumbuhan pendapatan secara umum mengambil waktu yang lebih lama dalam hal penciptaan nilai dibandingkan dengan tindakan untuk memperbaiki produktivitas. Dari hari ke hari tekanan untuk menunjukkan hasil-hasil keuangan ke pemegang saham, cenderung dari masa yang pendek ke masa yang lebih lama. Membangun lapisan pertama dari peta strategi memaksa organisasi untuk menyetujui kecenderungan ini. Tujuan keuangan harus tumbuh berkelanjutan dalam meningkatkan nilai pemegang saham. Komponen keuangan dari strategi harus memiliki dimensi masa yang panjang untuk pertumbuhan dan masa yang pendek untuk produktivitas.

2.5.2.2 Perspektif Pelanggan

Strategi pertumbuhan pendapatan membutuhkan sebuah nilai proporsi khusus, dalam perspektif pelanggan, yang menggambarkan bagaimana organisasi akan menciptakan perbedaan, nilai keberlanjutan untuk segmentasi target. Dalam perspektif pelanggan dari peta strategi, manajer mengidentifikasi segmen target pelanggan dimana unit bisnis bersaing dan mengukur kinerja unit bisnis untuk pelanggan dalam target segmen ini. Perspektif pelanggan secara khusus memasukkan pengukuran-pengukuran umum seperti :

- Kepuasan pelanggan, Mengukur tingkat kepuasan pelanggan sepanjang kriteria dalam proporsi nilai.
- Mempertahankan pelanggan, Tingkat dimana unit bisnis mempertahankan dan memelihara hubungan dengan pelanggan-pelanggannya.
- Akuisisi pelanggan, Ukuran seberapa unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- Keuntungan pelanggan, Mengukur keuntungan bersih dari suatu pelanggan, atau segmen setelah menyesuaikan biaya-biaya unik yang dibutuhkan untuk menopang pelanggan tersebut.
- Pangsa Pasar, Merefleksikan proporsi bisnis dalam suatu pasar dimana bisnis tersebut menjual.

Sebenarnya semua organisasi mencoba untuk memperbaiki pengukuran umum pelanggan-pelanggannya, tetapi kepuasan dan mempertahankan pelanggan adalah strategi yang sulit. Sebuah strategi sebaiknya mengidentifikasi segmen pelanggan secara khusus bahwa perusahaan

menargetkan pertumbuhan dan keuntungan. Perusahaan-perusahaan sebaiknya mengukur kepuasan pelanggan, mempertahankan pelanggan, dan nilai saham dengan pelanggan-pelanggan yang di targetkan.

Inti dari setiap strategi bisnis adalah proposisi nilai yang disampaikan ke pelanggan. Proposisi nilai mendeskripsikan campuran unik dari produk, harga, servis, relasi dan citra yang ditawarkan kepada konsumen.

Atribut-atribut yang dalam menyusun proposisi nilai terdiri atas 3 kategori yaitu:

a. Atribut-atribut Produk/Jasa

Terdiri atas harga, kualitas, waktu dan pilihan yang tersedia pada produk/jasa yang ditawarkan.

b. Hubungan dengan Pelanggan

Dimensi ini berkaitan dengan hal-hal seperti servis pribadi pada pelanggan, kemudahan pemesanan dan pengiriman dan hal lain yang dimaksud untuk membangun hubungan jangka panjang.

c. Citra dan Reputasi

Dimensi ini merefleksikan faktor-faktor *intangibile* yang menarik pelanggan ke perusahaan. Sebuah merek identik dengan atribut-atribut tertentu bagi konsumen, seperti "*smart shopper*", "*trusted brand*", atau "*the best product*".

Proporsi nilai memungkinkan perusahaan menerapkan salah satu dari 3 strategi untuk membedakan dirinya dalam pasar. Ketiga strategi tersebut adalah:

a. Kepemimpinan Produk

Perusahaan yang menerapkan strategi ini mendorong produksnya kealam yang tidak diketahui, belum pernah dicoba, dan sangat diinginkan oleh konsumen. Atribut yang

merupakan diferensiator adalah waktu pengenalan, fungsionalitas dan citra sebagai produk terbaik.

b. Intimasi Dengan Pelanggan

Perusahaan dengan strategi ini membangun ikatan dengan para pelanggannya. Dia mengetahui konsumennya dengan baik dan produk/jasa yang dibutuhkan mereka. Atribut yang merupakan diferensiator adalah servis, hubungan dengan pelanggan dan citra sebagai merek yang dipercaya.

c. Keunggulan Operasional

Perusahaan dengan keunggulan operasional menawarkan kombinasi dari kualitas, harga dan kemudahan pembelian yang tidak dapat disamai. Atribut yang merupakan pembeda adalah harga, kualitas, waktu, seleksi dan citra pembeli yang pintar.

2.5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses internal yang kritical dimana perusahaan harus unggul. Proses ini yang memungkinkan unit bisnis untuk menyampaikan proposisi nilai yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar yang dibidik, serta memuaskan espektasi dari pemegang saham akan tingkat pengembalian finansial yang tinggi.

Perbedaan antara pendekatan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan tradisional terhadap pengukuran kinerja proses bisnis internal adalah:

- a. Pendekatan *Balanced Scorecard* tidak hanya berusaha untuk memperbaiki proses yang telah ada (seperti pendekatan tradisional *continous improvement*), namun juga mengidentifikasikan proses-proses baru dimana perusahaan harus unggul untuk memenuhi objektif-objektif

finansial dan konsumen (*discontinuous improvement*: menyederhanakan proses dengan mengeliminasi *non value added activities*).

b. Pendekatan *Balanced Scorecard* menggabungkan proses inovasi dalam proses bisnis internal.

Tidak seperti pendekatan tradisional yang hanya berusaha memperbaiki proses operasional dari produk/jasa yang sudah ada, *Balanced Scorecard* mendorong penciptaan teknologi produk/jasa dan proses baru (*new product dan process technology*) yang akan memenuhi kebutuhan yang muncul dari konsumen saat sekarang dan masa depan.

Secara generik, *value chain* dari sebuah organisasi terdiri dari 4 proses yaitu:

1. Proses inovasi: penemuan, pengembangan produk, kecepatan sampai di pasar, kerja sama/*join venture*. Berkaitan dengan tema strategis "*differentiation*".
2. Proses manajemen pelanggan: pengembangan solusi, servis pelanggan, manajemen relasi dan jasa pemberian saran. Berhubungan dengan tema strategis "meningkatkan nilai bagi pelanggan".
3. Proses operasional: manajemen jaringan bahan baku, efisiensi operasi (pengurangan biaya, kualitas, perbaikan waktu siklus) dan manajemen kapasitas. Berhubungan dengan tema strategis "mencapai keunggulan operasional".
4. Proses lingkungan dan peraturan pemerintah: kesehatan, keselamatan, lingkungan dan sosial.

Berkaitan dengan perspektif kedua, strategi kepemimpinan produk membutuhkan proses inovasi terbaik yang akan menciptakan produk-produk baru dengan fungsionalitas terbaik di kelasnya dan membawanya ke pasar secara cepat. Proses manajemen pelanggan akan berfokus pada akuisisi secara cepat atas pelanggan baru untuk mengkonsolidasi "*early mover advantage*" yang diciptakan oleh pemimpin produk.

Strategi intimasi pelanggan, sebaliknya membutuhkan proses manajemen pelanggan seperti manajemen relasi (yang sekarang lebih umum dikenal sebagai *CRM: Customer Relationship Management*) dan pengembangan solusi bagi pelanggan. Proses inovasi dimotivasi oleh kebutuhan pelanggan yang ditargetkan dan peningkatan/perbaikan servis yang memberikan kontribusi kepada solusi pelanggan yang lebih baik.

Strategi keunggulan operasional menekankan pengukuran biaya, kualitas, waktu siklus, hubungan baik dengan pemasok dan kecepatan serta efisiensi dari proses persediaan dan distribusi.

2.5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat pada *Balanced Scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun organisasi untuk menciptakan perbaikan dan pertumbuhan jangka panjang. Perspektif ini mendefinisikan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk memungkinkan bagi aktivitas organisasi dan hubungan pelanggan agar dilakukan pada tingkat performa yang lebih tinggi.

Tiga kategori dasar untuk perspektif ini adalah:

- a. Kompetensi strategis: kemampuan dan pengetahuan strategis yang dibutuhkan oleh tenaga kerja untuk mendukung strategi.
- b. Teknologi strategis: sistem informasi, *database*, peralatan dan jaringan yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi.
- c. Iklim untuk bertindak: pergeseran kultural yang dibutuhkan untuk memotivasi, menambah wewenang dan menyelaraskan tenaga kerja dibalik strategi.

Perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal akan memperlihatkan celah yang lebar antara kompetensi, teknologi dan iklim untuk bertindak yang ada dengan yang dibutuhkan untuk mencapai terobosan kinerja. Celah ini harus ditutup dengan melakukan pelatihan, peningkatan teknologi dan sistem informasi dan menciptakan iklim bertindak yang sesuai. Objektif-objektif ini diartikulasikan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berhubungan dengan strategi-strategi diferensiasi yang dapat dipilih oleh setiap perusahaan, strategi kepemimpinan produk membutuhkan perusahaan untuk menjadi inovator produk yang harus mengakselerasi waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan mengkomersialisasi produk baru. Strategi manajemen pengetahuan yang dapat dilakukan adalah:

- a. Mengurangi waktu untuk sampai ke pasar
- b. Mengkomersialisasikan produk baru dengan lebih cepat
- c. Memastikan ide-ide terus mengalir
- d. Menggunakan ulang apa yang telah dipelajari oleh bagian dari perusahaan.

Strategi intimasi pelanggan membutuhkan karyawan untuk memahami pelanggan mereka sehingga mereka dapat membangun hubungan jangka panjang dengan mereka. Strategi manajemen pengetahuan yang dapat dilakukan adalah:

- a. Memperoleh pengetahuan mengenai pelanggan
- b. Memahami kebutuhan pelanggan
- c. Memberikan kuasa kepada karyawan garis depan dengan informasi yang mereka butuhkan
- d. Memastikan semua orang mengenal pelanggan
- e. Membuat pengetahuan perusahaan tersedia bagi pelanggan.

Perusahaan yang menerapkan strategi keunggulan operasional, dalam usahanya untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas, membutuhkan pendekatan "*best practice sharing*" untuk menjadi yang terbaik. Strategi manajemen pengetahuan yang dapat dilakukan adalah:

- a. Mengurangi biaya
- b. Memperbaiki kualitas
- c. Memindahkan pengetahuan dari unit yang memiliki kinerja tinggi ke unit-unit lain.

2.6 Pinsip-Prinsip dari *Strategy-Focused Organisasi*

Perusahaan-perusahaan memiliki tantangan, tahapan dan urutan yang berbeda (Kaplan dan Norton 2001) namun ada lima prinsip umum agar perusahaan menjadi organisasi yang *strategy focused*, yaitu :

Prinsip 1 : *Translate the Strategy to Operational Terms*

Strategi baru dan *Balanced Scorecard* telah memunculkan kapabilitas dan asset organisasi yang selama ini tersembunyi atau terbekukan. Pada efeknya, *scorecard* menyediakan resep yang memungkinkan bahan dasar yang sudah ada di organisasi untuk digabungkan dengan *value creation* jangka panjang. Jika kita dianalogikan analisis proses pembuatan makanan dengan proses pembuatan *Balanced Scorecard*, maka anggaplah pembuatan makanan membutuhkan kombinasi bahan dasar (bahan mentah) *asset tangible* dan modal (alat masak, kompor dan oven) dan *asset intangible* (juru masak). Tapi makanan yang enak membutuhkan resep untuk memaksimalkan seluruh *asset tangible* dan *intangible*. Resep adalah *soft asset* yang penting karena mentransformasikan bahan mentah, seluruh asset, menjadi makan yang enak, menjadi suatu *considerable value*. Resep dalam kasus ini adalah strategi perusahaan yang mengkombinasikan sumberdaya internal dan kapabilitas untuk menciptakan *unique value*

proposition untuk konsumen dan segmen pasar yang menjadi sasaran. Bedanya analisis proses pembuatan makanan dengan proses pembuatan *Balanced Scorecard* adalah perusahaan yang sukses mengimplementasikan *Balanced Scorecard* akan melibatkan seluruh karyawan, bukan hanya juru masak seorang.

Balanced Scorecard menyediakan kerangka kerja untuk mendeskripsikan dan mengkomunikasikan strategi secara konsisten dan mendalam. Kita tidak bisa berharap untuk mampu mengimplementasikan strategi jika kita tidak mampu mendeskripsikannya. Dalam mendisain *Balanced Scorecard* harus selalu berawal dari pertanyaan, "apakah strategi kita?". Kerangka kerja baru untuk mendeskripsikan dan mengimplementasikan strategi disebut *strategy map* yang merupakan arsitektur yang logis dan komprehensif untuk mendeskripsikan strategi, karena *strategy map* menyediakan fondasi untuk mendisain *Balanced Scorecard* yang merupakan paham baru dalam *strategic managemen system*.

Strategy map dan *Balanced Scorecard* memberikan solusi atas industri yang hanya mengukur *asset tangible*. Pengukuran hubungan *cause* dan *effect* dalam *strategy map* menunjukkan bagaimana *asset intangible* ditransformasikan menjadi hasil yang *tangible (financial)*.

Scorecard menggunakan pengukuran kuantitatif, tapi bukan keuangan seperti: *cycle time, market share, innovation, satisfaction, competencies*, memungkinkan proses penciptaan *value* untuk didiskripsikan dan diukur dan bukan disimpulkan. Konsumen *value proposition* menjelaskan konteks dimana *asset intangible*-keahlian, motivasi dan sistem informasi konsumen-ditransformasikan menjadi hasil yang *tangible* seperti *customer retention, revenue from new product and services, profit*. *Strategy map* dan *Balanced Scorecard* yang berhubungan, menyediakan alat untuk mendeskripsikan bagaimana *shareholder value* diciptakan dari *asset*

tangible dan keduanya menyusun teknologi pengukuran untuk *managing knowledge based economy*. Dengan mentranslasikan strategi ke dalam arsitektur logika berbentuk *strategy map* dan *Balanced Scorecard*, organisasi menciptakan titik pengertian yang sederhana dan mudah di cerna untuk semua unit dan pegawai.

Prinsip 2 : *Align the Organization to Strategy*

Strategy focused organization memecahkan hambatan organisasi tradisional dalam hal mengimplementasikan strategi seperti hambatan komunikasi dan koordinasi antar unit/fungsi. Eksekutif menggantikan struktur pelaporan formal dengan *strategic themes* dan prioritas yang memungkinkan pesan dan prioritas yang konsisten untuk digunakan di seluruh unit organisasi. Struktur organisasi yang baru tidak diperlukan. Unit bisnis dan *shared service* menjadi terhubung dengan strategi melalui tema umum dan tujuan yang menyebarkan *scorecard* mereka. Dalam semua kasus, perusahaan yang sukses menggunakan *Balanced Scorecard* dalam cara mengkoordinasikan organisasinya dalam menjamin nilai keseluruhan melebihi penjumlahan *linear* setiap hari.

Prinsip 3 : *Make Strategy Everyone 's Eeveryday Job*

Diperlukan pemahaman seluruh karyawan atas strategi yang tercermin dalam kegiatan sehari-hari untuk mensukseskan strategi. Ini bukan berarah dari *top down* namun lebih bersifat komunikasi *top down*. Eksekutif menggunakan *Balance Scorecard* untuk membantu komunikasi dan mengedukasikan kepada organisasi mengenai strategi baru. Perusahaan bisa mengedukasikan karyawannya mengenai konsep bisnis. Untuk mengerti *scorecard*, karyawan harus mempelajari segmentasi konsumen, *variable costing*, database pemasaran. Usaha mengedukasikan karyawan

di setiap level organisasi mengenai komponen *key strategy*. Pada akhirnya, organisasi yang sukses menghubungkan paket kompensasinya dengan *Balanced Scorecard*. Mayoritas eksekutif menekankan reward berdasarkan kelompok dibandingkan terhadap individu. Strategi ini disebut *everyone's everyday job* karena setiap orang memahami dan memotivasi para karyawan dalam melaksanakannya.

Prinsip 4 : *Make Strategy a Continual Process*

Strategy focused organization menggunakan '*double loop*' process yang mengintegrasikan manajemen anggaran dan operasi dengan manajemen strategi. Sistem pelaporan berdasarkan *Balanced Scorecard* memungkinkan proses atas strategi dimonitor dan melakukan tindakan koreksi yang dibutuhkan. *Scorecard* berfungsi sebagai poros dalam *strategic learning process*, menghubungkan proses pengendalian operasi dengan *learning control process* untuk mengatur strategi. Sistem manajemen yang berfokus pada strategi yang baru memperkenalkan 3 perbaikan untuk menyehatkan system manajemen :

1. *linking strategy dan budgeting*. *Stretch target* dan *strategic initiatives* pada *Balanced Scorecard* terhubung dengan budget secara tepat.
2. *closing the strategic loop*. Sistem umpan balik strategi terhubung terhadap *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka baru dalam pelaporan dan pertemuan manajemen. Akuntabilitas bergeser dari manajemen fungsional kepada manajemen yang terintegrasi dengan tema.
3. *testing, learning and adapting*. Tim eksekutif *Balanced Scorecard* dapat lebih dalam menganalisis dan memeriksa dan menguji hipotesa strategi berdasarkan sistem umpan balik dari *Balanced Scorecard*.

Prinsip 5 : *Mobilize Change Through Executive Leadership*

Diperlukan tindakan mobilisasi dan *governance* dari eksekutif atas setiap perubahan yang terjadi oleh eksekutif

- Mobilisasi

Mobilisasi harus membuat jelas kepada seluruh elemen organisasi mengapa perubahan diperlukan dan semua elemen tidak boleh bersikap kaku. Ini dilakukan eksekutif dengan 3 cara :

1. membangun rasa bahwa ada *sense of urgency*
2. menciptakan koalisi pembimbing
3. membangun visi dan misi

- Governance

Eksekutif membuat *governance process* untuk membimbing transisi. Proses ini mendefinisikan, mendemonstrasikan dan menekankan kultur baru untuk organisasi. Pembuatan tim penyusun strategi, pertemuan puncak bersama dan komunikasi terbuka adalah komponen untuk transisi *governance*.

Dengan menghubungkan proses tradisional seperti sistem kompensasi dan alokasi sumberdaya kepada *Balanced Scorecard* yang mendeskripsikan strategi, perusahaan telah menciptakan sistem manajemen strategis. *Scorecard* mendeskripsikan strategi dan di pihak lain sistem manajemen strategis menghubungkan setiap bagian organisasi dengan *scorecard* organisasi.

2.7 Kenapa *Balance Scorecard*

Kinerja keuangan yang bagus dan berjangka panjang hanya bisa dihasilkan bila perusahaan berhasil memuaskan konsumen, melaksanakan proses bisnis yang produktif dan efektif, dan mengembangkan kompetensi sumberdaya manusia (SDM).

Setelah mencatat keberhasilan dalam implementasi *Balanced Scorecard*, konsep *Balanced Scorecard* diperluas lebih dari sekedar untuk mengukur kinerja eksekutif, tetapi diterapkan ke dalam proses perencanaan strategik. Begitu komprehensifnya sehingga *Balanced Scorecard* sering dianggap sebagai inti dari manajemen strategik. Setelah visi, misi, dan tujuan ditetapkan, perusahaan biasanya menyusun tema strategi yang akan diusung dalam periode 3-5 tahun ke depan. Tema strategi tersebut kemudian dijabarkan ke dalam masing-masing perspektif sehingga menjadi *strategy map*.

“Dengan demikian, seluruh strategi dari keempat perspektif itu selaras dengan strategi perusahaan secara keseluruhan maupun antara satu dengan yang lainnya,” ungkap N. Krishiyanto, mantan GM HR Group Bank Permata yang kini menjadi VP HR Management Telkomsel. Strategi di setiap perspektif di level korporat itu kemudian dijabarkan ke dalam strategi di level lebih rendah, seperti divisi, departemen bahkan hingga individu (*individual scorecard*).

Langkah berikutnya diikuti dengan menyusun indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing-masing strategi dari setiap perspektif tersebut. KPI dari level korporat diturunkan ke level divisi, departemen, hingga level individu. Untuk mewujudkan KPI, perusahaan menyusun target beserta inisiatif yang hendak dijalankan dalam periode tertentu.

Target dan inisiatif itu menjadi dasar penentuan objektif dari perorangan. Selanjutnya adalah tahapan implementasi dan pemantauan.

Pemantauan kinerja dalam kerangka *Balanced Scorecard* jauh lebih efektif ketimbang sistem manapun. Evaluasi dilakukan berdasarkan sejauh mana pencapaian KPI dari setiap level, dan hal ini bisa dilakukan dalam periode bulanan atau beberapa bulan – tidak harus menunggu hingga 6 bulan atau 12 bulan. Pemantauan semacam ini sangat berguna untuk mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja organisasi, mencegah melencengnya implementasi strategi, dan melakukan langkah-langkah koreksi jika itu diperlukan.

“*Balanced Scorecard* itu seperti *master dashboard* sebuah mobil,” tutur Suwardi Luis, CEO PT GML Performance Consulting yang juga banyak bergerak dalam konsultasi *Balanced Scorecard*. Di situ terdapat aneka instrumen panel yang membantu sopir (dalam hal ini CEO atau eksekutif, red) dalam menyediakan informasi tentang kondisi mobil untuk menuju ke satu tujuan. Namun, lanjutnya, indikator di *dashboard* itu tidak banyak gunanya bila si sopir tidak menindaklanjutinya. “Kalau indikator bensin sudah merah tapi tetap saja jalan tanpa mengisi bensin, mobil akan mogok sehingga tidak mencapai tujuan,” tambahnya. Artinya, untuk sukses melaksanakan *Balanced Scorecard* membutuhkan serangkaian upaya yang dilakukan secara konsisten.

(portalhr.com. No. 16 – Juli 2005, WWW.Google.com Judul: Kenapa BSc?)

2.8 Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard*

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* menggambarkan keseimbangan antara:

1. Tujuan Jangka Panjang vs Tujuan Jangka Pendek

Strategi produktivitas jangka pendek dalam perspektif keuangan diimbangi dengan strategi pertumbuhan untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan dalam jangka panjang. Pengukuran-pengukuran dari perspektif *non finansial* dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk membangun kompetensi dasar yang diperlukan untuk bersaing dalam jangka panjang, mengimbangi orientasi jangka pendek dari perspektif keuangan.

2. Ukuran *Finansial* vs ukuran *Non Finansial*

Ukuran dari perspektif *finansial* menunjukkan kinerja perusahaan di masa lalu dan memberitahukan seberapa organisasi telah berhasil menciptakan kekayaan melalui operasinya. Ukuran *non finansial* mengimbanginya dengan memberikan pengukuran-pengukuran kompetensi dasar yang kritikal bagi kemampuan perusahaan menjalankan strateginya, yang menunjukkan kemampuan untuk menciptakan kekayaan di masa depan.

3. *Leading Indicator* vs *Lagging Indicator*

Leading indicator merupakan aktivitas-aktivitas yang menentukan hasil yang diharapkan. Sedangkan *lagging indicator* menunjukkan hasil yang telah dicapai. Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan merupakan *lagging indicator*, yang hasilnya ditentukan oleh perspektif-perspektif sebelumnya sebagai *leading indicator*. *Leading* dan *lagging indicator* juga dapat terlihat pada masing-masing perspektif. Pada perspektif pelanggan misalnya, kepuasan pelanggan dapat merupakan *lagging indicator*, dengan atribut-atribut seperti kualitas, pelayanan dan fungsionalitas sebagai penentu kepuasan tersebut (*leading indicator*).

4. Pengukuran Kinerja Internal vs Perspektif Kinerja Eksternal

Balanced scorecard menyeimbangkan antara perspektif kinerja internal perusahaan yaitu proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan perspektif kinerja eksternal dari sisi konsumen (perspektif pelanggan) dan pemegang saham (perspektif keuangan).

5. Pengukuran Objektif vs Pengukuran Subjektif

Pengukuran *finansial* umumnya diukur secara objektif, berdasarkan data yang akurat dan dapat dipercaya, lengkap dengan dokumen-dokumen pendukungnya. Namun dalam ketiga perspektif *Balanced Scorecard* lainnya, selain pengukuran yang objektif, juga dimungkinkan penilaian secara subjektif, seperti tingkat kepuasan pelanggan, nilai suatu inovasi, atau tingkat kualitas cabang. Keseimbangan yang terjadi dapat meminimalkan tindakan *gaming the system* dan ketidakpercayaan karyawan terhadap keandalan sistem penilaian kinerja mereka.

2.9 Perbankan Syariah Di Indonesia

2.9.1. Latar Belakang Bank Syariah

Perkembangan bank-bank syariah di Negara-negara Islam berpengaruh ke Indonesia. Pada awal periode 1980-an, diskusi mengenai bank syariah sebagai pilar ekonomi Islam mulai dilakukan. Para tokoh yang terlibat dalam kajian tersebut adalah Karnaen A. Perwataatmadja, M. Dawam Rahardjo, A.M. saefuddin, M. Amien Azis, dan lain-lain.

Prakarsa lebih khusus untuk mendirikan bank Islam di Indonesia baru dilakukan pada tahun 1990. Pada tanggal 18-20 Agustus 1990 Majelis Ulama Indonesia (MUI)

menyelenggarakan Lokakarya Bunga Bank dan Perbankan di Cirusua, Bogor, Jawa Barat. Hasil lokakarya tersebut dibahas lebih lanjut pada Musyawarah Nasional IV MUI di Jakarta tanggal 22-25 Agustus 1990, berdasarkan Munas tersebut dibentuk kelompok kerja untuk mendirikan bank Islam di Indonesia.

2.9.2. Era Reformasi dan Perbankan syariah

Perkembangan perbankan pada era reformasi ditandai dengan setujunya Undang-undang no. 10 tahun 1998. didalam Undang-undang tersebut diatur dengan rinci landasan hukum serta jenis-jenis usaha yang dapat dioperasikan dan diimplementasikan oleh bank syariah. Undang-undang tersebut juga memberikan arahan bagi bank-bank konvensional untuk membuka cabang syariah atau bahkan mengkonversi diri secara total menjadi syariah. Peluang tersebut disambut antusias oleh masyarakat perbankan, sejumlah bank mulai memberikan pelatihan dalam bidang perbankan syariah bagi para staffnya. Hal demikian diantisipasi oleh Bank Indonesia dengan mengadakan "Pelatihan Perbankan Syariah".

2.10 Perbedaan Antara Bank Syariah dan Bank Konvensional

Dalam beberapa hal, bank konvensional dan bank syariah memiliki persamaan, terutama dalam sisi teknis penerimaan uang, mekanisme transfer, teknologi computer yang digunakan, syarat-syarat umum memperoleh pembiayaan seperti KTP, NPWP, proposal, laporan keuangan, dan sebagainya. Akan tetapi, terdapat banyak perbedaan mendasar diantara keduanya yaitu aspek legal, struktur organisasi, usaha yang dibiayai dan lingkungan kerja.

a. Akad dan Aspek Legalitas

Dalam bank syariah, akad yang dilakukan memiliki konsekuensi duniawi dan ukhrawi karena akad yang dilakukan berdasarkan hukum Islam. Setiap akad dalam perbankan syariah, baik dalam hal barang, pelaku transaksi, maupun ketentuan lainnya, harus memenuhi ketentuan akad, seperti hal berikut:

1. Rukun, seperti penjual, pembeli, barang, harga, akad/ijab-qabul
2. Syarat, seperti syarat berikut ini :
 - Barang dan jasa harus halal sehingga transaksi atas barang dan jasa yang haram menjadi batal demi hukum syariah
 - Harga barang dan jasa harus jelas
 - Tempat penyerahan (*delivery*) harus jelas karena akan berdampak pada biaya transportasi
 - Barang yang ditransaksikan harus sepenuhnya dalam kepemilikan tidak boleh menjual sesuatu yang belum memiliki atau dikuasai seperti yang terjadi pada transaksi *short sale* dalam pasar modal.

b. Lembaga Penyelesai Sengketa

Jika pada perbankan syariah terdapat perbedaan atau perselisihan antara bank dan nasabahnya, kedua belah pihak tidak menyelesaikannya di pengadilan negeri, tetapi menyelesaikannya sesuai dengan tata cara dan hukum materi syariah. Lembaga yang mengatur hukum materi dan atau berdasarkan prinsip syariah di Indonesia dikenal dengan nama Badan Arbitrase Muamalah Indonesia (BAMUI) yang didirikan bersama oleh Kejaksaan Agung Republik Indonesia dan Majelis Ulama Indonesia

c. Struktur Organisasi

Bank syariah dapat memiliki struktur yang sama dengan bank konvensional. Tetapi unsur yang amat membedakan antar bank syariah dengan bank konvensional adalah keharusan adanya Dewan Pengawas Syariah yang bertugas mengawasi operasional bank dan produk-produknya agar sesuai dengan garis-garis syariah. Dewan pengawas Syariah biasanya diletakkan pada posisi setingkat dengan dewan Komisaris pada setiap bank. Biasanya penetapan anggota Dewan Pengawas Syariah dilakukan oleh Rapat Umum Pemegang saham, setelah para anggota Dewan Pengawas syariah itu mendapat rekomendasi oleh Dewan syariah Nasional yang berfungsi mengawasi produk-produk lembaga keuangan syariah agar sesuai dengan syariah Islam.

d. Bisnis dan Usaha yang Dibiayai

Dalam bank syariah suatu pembiayaan tidak akan disetujui sebelum dipastikan beberapa hal pokok, di antaranya sebagai berikut :

1. Apakah objek pembiayaan halal atau haram
2. Apakah proyek menimbulkan kemudharatan untuk masyarakat?
3. Apakah proyek berkaitan dengan perbuatan mesum/asusila?
4. Apakah proyek berkaitan dengan perjudian?
5. Apakah usaha itu berkaitan dengan industri senjata yang illegal atau berorientasi pada pengembangan senjata pembunuh massal?
6. Apakah proyek dapat merugikan syiar Islam, baik secara langsung maupun tidak langsung?

d. Lingkungan Kerja dan *Corporate Culture*

Sebuah bank syariah selayaknya memiliki lingkungan kerja yang sejalan dengan syariah. Dalam hal etika, misalnya sifatnya *amanah dan shiddiq*. Di samping itu, karyawan bank syariah harus *skillfull* dan profesional (*fathanah*), dan mampu melakukan tugas secara *team-work* di mana informasi merata diseluruh fungsional organisasi (*tabligh*). Demikian pula dalam hal *reward dan punishment*, diperlukan prinsip keadilan yang sesuai dengan syariah.

Tabel 2.1 Perbandingan Antara Bank Syariah Dan Konvensional
(Muhamad Syafi'i Antonio, "Bank Syariah, dari Teori ke Praktek" 2001: 34)

BANK ISLAM	BANK KONVENSIONAL
1. Melakukan investasi-investasi yang halal saja	Investasi yang halal dan haram
2. Berdasarkan prinsip bagi hasil, jual-beli, atau sewa	Memakai perangkat bunga
3. profit dan falah oriented	Profit oriented
4. hubungan dengan nasabah dalam bentuk hubungan mitraan.	Hubungan dengan nasabah dalam bentuk hubungan debitor-debitor
5. Penghimpunan dan penyaluran dana harus sesuai dengan fatwa Dewan Pengawas Syariah	Tidak terdapat dewan sejenis

2.11 Prinsip-Prinsip Dasar Perbankan Syariah

Dalam tradisi fiqih Islam, prinsip titipan atau simpanan dikenal dengan prinsip al-wadi'ah.

Al-wadi'ah dapat diartikan sebagai titipan murni dari satu pihak ke pihak lain, baik individu maupun badan hukum, yang harus dijaga dan dikembalikan kapan saja si penitip menghendaki.

Landasan syariah yaitu : Al- Qur'an, Al-Hadits dan Ijma

a. Bagi Hasil (Profit Sharing)

Secara umum prinsip bagi hasil dalam perbankan syariah dapat dilakukan dalam empat akad utama yaitu :

1. Al-musyarakah

Al-musyarakah adalah akad kerja sama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu di mana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (atau amal/*expertise*) dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan. Jenis-jenis al-musyarakah ada dua jenis; musyarakah pemilikan dan musyarakah akad (kontrak). Musyarakah pemilikan tercipta karena warisan, wasiat, atau kondisi lainnya yang mengakibatkan pemilikan satu asset oleh dua orang atau lebih. Musyarakah akad tercipta dengan cara kesepakatan di mana dua orang atau lebih setuju bahwa tiap orang dari mereka memberikan modal musyarakah.

2. Al-mudharabah

secara teknis, al-mudharabah adalah akad kerja sama usaha antara dua pihak di mana pihak pertama (shahib al maal) menyediakan seluruh (100%) modal, sedangkan pihak lainnya menjadi pengelola.

3. Al-muzara'ah

adalah kerja sama pengolahan pertanian antara pemilik lahan dengan penggarap, di mana pemilik lahan memberikan lahan pertanian kepada si penggarap untuk ditanami dan dielihara dengan imbalan bagian tertentu.

4. Al-musaqah

bentuk yang lebih sederhana dari al-muzara'ah di mana si penggarap hanya bertanggung jawab atas penyiraman dan pemeliharaan sebagai imbalan.

b. Jual Beli (*Sale and Purchase*)

Bentuk- jual beli yang telah dibahas para ulama dalam fiqih muamalah Islamiah terbilang sangat banyak. Ada tiga jenis jual beli yang dikembangkan sebagai sandaran pokok dalam pembiayaan modal kerja dan investasi yaitu *bai' al-murabahah* adalah jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati, *bai' as-salam* berarti pembelian barang yang diserahkan dikemudian hari, sedangkan pembayaran dilakukan dimuka, *bai' al-istishna* merupakan kontrak penjualan antara pembeli dan pembuat barang

c. Sewa (*Operational Lease and Financial Lease*)

a. Al-ijarah (*Operational lease*)

Al-ijarah adalah akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa, melalui pembayaran upah sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan atas barang itu sendiri.

Landasan syariah : Al-Qur'an, Al-hadits

b. Al-ijarah al-Muntahia bit-tamlik (*Financial Lease with Purchase option*)

Transaksi Al-ijarah al-Muntahia bit-tamlik adalah sejenis perpaduan antara kontrak jual beli dan sewa atau lebih tepatnya akad sewa yang diakhiri dengan kepemilikan barang di tangan si penyewa sifat pemindahan ini pula yang membedakan dengan ijarah biasa. Bentuk Al-ijarah al-Muntahia bit-tamlik memiliki banyak bentuk tergantung pada apa yang disepakati kedua belah pihak yang berkontrak.

d. Jasa (*Fee-Based Service*)

- Al-Wakalah, penyerahan, pendelegasian, atau pemberian mandat.
- Al-Kafalah, merupakan jaminan yang diberikan oleh penanggung (kafil) kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung atau mengalihkan

tanggung jawab seseorang yang dijamin dengan berpegang pada tanggung jawab orang lain sebagai penjamin.

- Al-Hawalah, pengalihan utang dari orang yang berutang kepada orang lain yang wajib menanggungnya.

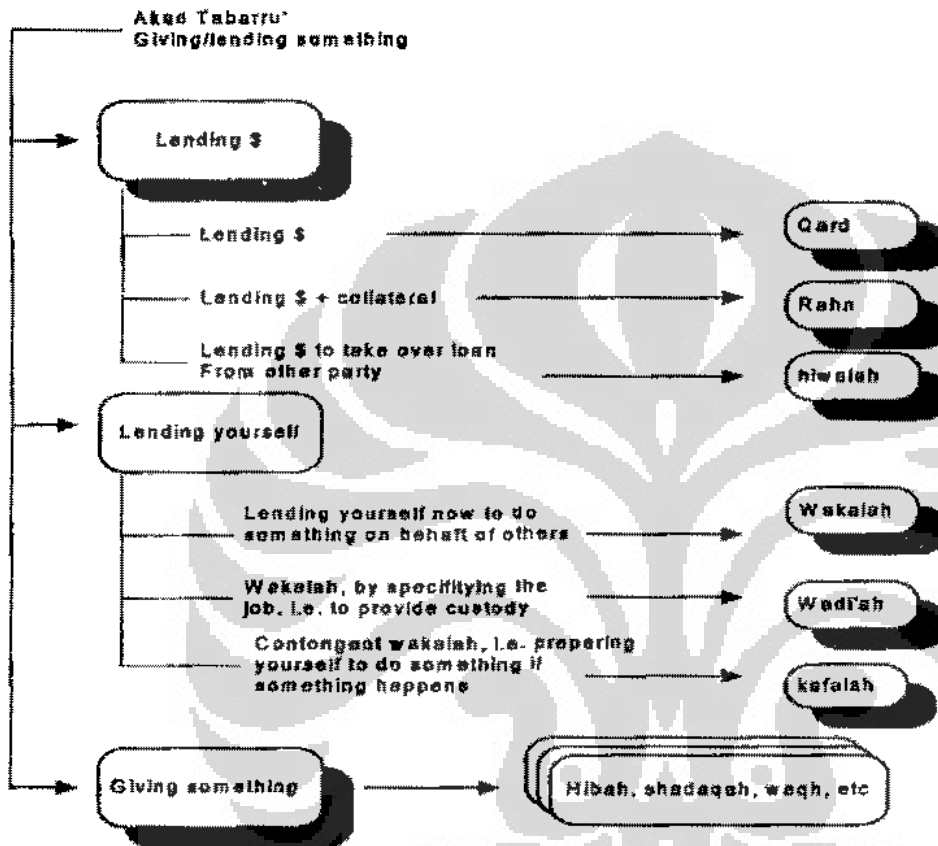
2.12 Akad-Akad Dalam Bank Syariah

Fiqih mualamat Islam membedakan antara wa'ad dengan akad. Wa'ad adalah janji (*promise*) antara satu pihak lainnya, sementara akad adalah kontrak antara kedua belah pihak. Wa'ad hanya mengikat satu pihak, yakni pihak yang memberi janji berkewajiban untuk melaksanakan kewajibannya. Sedangkan akad mengikat kedua belah pihak yang saling bersepakat, yakni masing-masing pihak terikat untuk melaksanakan kewajiban mereka masing-masing yang telah disepakati terlebih dahulu.

Fiqih mualamat membagi lagi akad menjadi dua bagian, yakni Akad tabarru' adalah segala macam perjanjian yang menyangkut *not-for profit transaction* (transaksi nirlaba) dan akad tirajah segala macam perjanjian yang menyangkut *for profit transaction* dibawah ini merupakan skema akad-akad tabarru' dan akad tirajah.

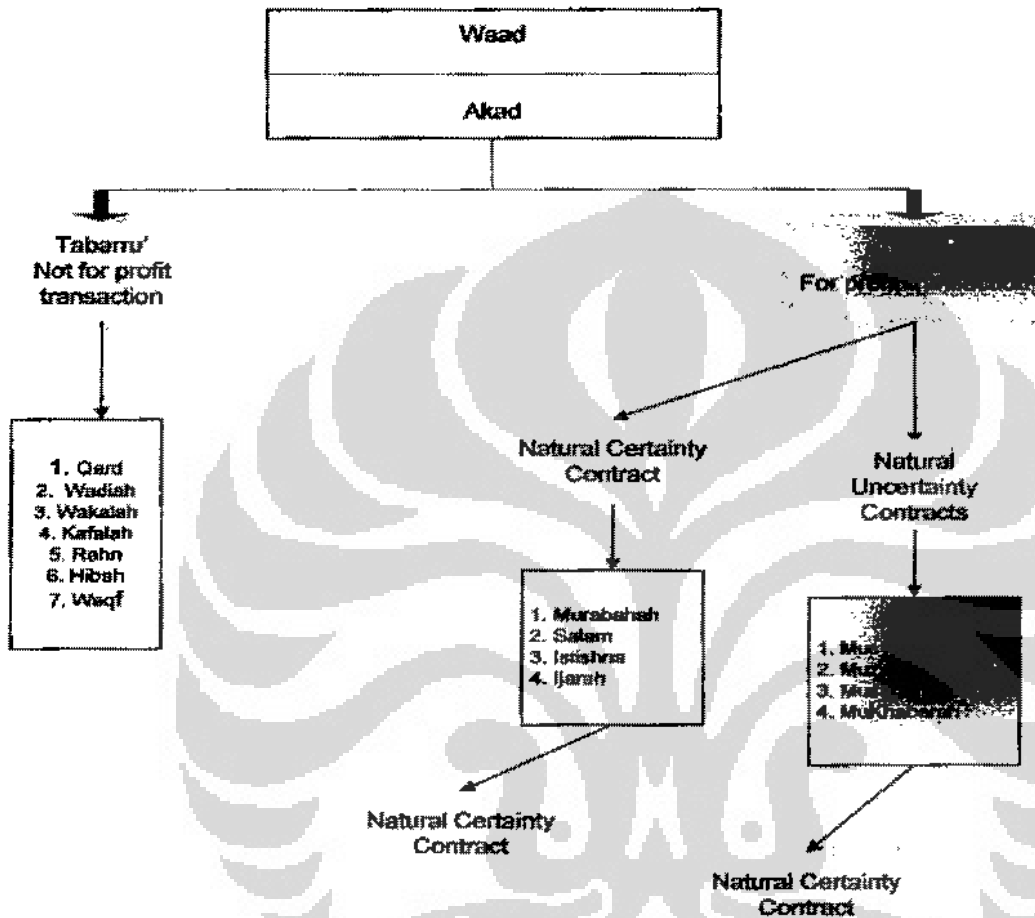
Dari gambar 3.3 memberikan skema akad-akad tabarru, pada dasarnya akad tabarru' adalah memberikan sesuatu (*giving something*) atau meminjamkan sesuatu (*lending something*). Bila akadnya meminjam sesuatu, maka objek pinjamannya dapat berupa uang (*lending \$*) atau jasa kita (*lending yourself*). Fungsi akad tarabbu' adalah akad-akad untuk mencari keuntungan akhirat karena itu bukan akad bisnis.

Gambar 2.3 Skema Akad Tabarru



Sedangkan akad tijarah adalah akad-akad ini dilakukan dengan tujuan mencari keuntungan, karena itu bersifat komersial, contoh akad tijarah adalah akad-akad investasi, jual-beli, sewa-menyewa, dan lain-lain. Berikut ini skema akad-akad memberikan ringkasan yang komprehensif mengenai akad-akad yang lazim digunakan dalam fiqh muamalat dalam bidang ekonomi.

Gambar 2.4 Skema Akad-akad



BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Singkat Bank Sumsel Syariah

PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan didirikan pada tanggal 6 November 1957 dengan nama PT Bank Pembangunan Sumatera Selatan yang didirikan berdasarkan keputusan Panglima ketua Penguasa Perang Daerah Sriwijaya Tingkat I Sumatera Selatan, Akta Notaris Tan Thong Khe No. 54 tanggal 29 September 1958 dengan Izin Menteri Kehakiman No. J.A.5/44/16 tanggal 11 Mei 1959.

PT Bank Pembangunan Sumatera Selatan diakui sebagai Bank lewat Izin Menteri Keuangan No. 47692/U.M. II tanggal 18 April 1958, Akte dengan modal awal ditetapkan Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah). Berdasarkan keputusan Dewan Moneter No. 40 dd 11 Maret 1959 Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan memberikan kredit 80% dari modal perseroan disalurkan kelapangan pembangunan daerah. Sisanya 20%, disalurkan sebagai usaha bank umum yang erat kaitannya dengan pembangunan itu.

Setelah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan dan sesuai dengan Perda No. 6 Tahun 2000 tanggal 19 Mei 2000, Bank Sumsel mengubah badan hukum dari Perusahaan Daerah menjadi perusahaan Perseroan Terbatas dengan Akta Pendirian No. 20 tanggal 25 November 2000 dan persetujuan Deputi Gubernur Bank Indonesia No. 3/2/KEP.DpG/2001 tanggal 24 September 2001, berdasarkan akte tersebut Modal Dasar PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan adalah Rp 200 milyar. Sampai dengan Desember 2005 Modal yang telah disetor oleh para pemegang saham adalah sebesar Rp 188,472 milyar.

Saat ini bank Sumsel pusat berlokasi di Jalan Kapten A. Rivai No. 21 Palembang, memiliki jaringan kantor sebanyak 15 unit kantor cabang, 29 unit kantor cabang pembantu, 14 unit kantor kas, 14 unit payment point dan 68 unit ATM. Satu unit usaha bisnis yaitu Unit Usaha Syariah.

Bank Sumsel Syariah merupakan unit syariah pada Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan. Sejak resmi dibuka Januari 2006, total nasabah mencapai 1.700 orang. Bank yang mempunyai slogan "Mitra anda membangun daerah" mampu mencapai pertumbuhan asset senilai 4 persen. Sebagai pemain baru di industri perbankan syariah di lingkungan Sumatera Selatan, ekstensi Bank Sumsel Syariah cukup mendapat tempat di hati nasabahnya. Sektor produk pembiayaan 2007 berhasil mengumpulkan DPK senilai Rp 41 miliar yang berasal dari deposito, tabungan kafeh dan giro tijaroh.

Tren konsep perbankan syariah, saat ini identik dengan ajaran Islam. Bank Sumsel Syariah juga menerapkan hal yang sama dalam konsep produk antara lain nilai kejujuran, transparansi, keadilan, dan tanggung jawab. Ada 3 (tiga) jenis prinsip yang diusung oleh Bank Sumsel Syariah yaitu :

1. Prinsip al-wadiah yad ad dhamanah adalah titipan dana nasabah yang dapat digunakan bank, dan bank menjamin akan mengembalikan titipan tersebut sebesar pokok yang dititipkan
2. Al-Wadiah adalah titipan murni yang dilakukan nasabah sebagai penitip(Muwaddi) kepada bank sebagai pihak yang menerima titipan (Mustawda). Pada prinsip ini, bank harus menjaga keutuhan dana itu tanpa berkewajiban memberikan imbalan/bagi hasil kepada nasabah.
3. Mudharabah, yaitu sistem bagi hasil antara nasabah dengan pihak bank.

Untuk mempermudah memberikan pelayanan kepada nasabah, Bank Sumsel Syariah telah membuka beberapa unit kantor kas Bank Sumsel Syariah di kawasan kota

Palembang seperti RSI Siti Khodijah, Kampus IAIN Raden Fatah dan di Yayasan Az-Zahra, serta dibukanya konter layanan syariah di seluruh cabang bank Sumsel atau Office Chanelling bagi nasabah Bank Sumsel Syariah.

3.2 Visi, Misi, Budaya Perusahaan dan Strategi Bank Sumsel Syariah

Visi, misi dan strategi Bank Sumsel Syariah mengacu kepada Bank Sumsel karena Bank Sumsel Syariah adalah Unit Bisnis Bank Sumsel. Tahun 2005 telah dicanangkan sebagai tahun pelayanan bagi Bank Sumsel. Berbagai usaha terus menerus dilakukan oleh segenap jajaran Bank Sumsel untuk meningkatkan kualitas pelayanan ini terbukti dengan telah diterbitkan sertifikat ISO 9001-2000 yang bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada segenap nasabah dan para pemegang saham. Dengan berpedoman pada hal diatas, maka Bank Sumsel Syariah mempunyai visi, misi, sasaran dan strategis sebagai berikut :

Visi Bank Sumsel Syariah

“Menjadi bank sehat yang tumbuh secara berkesinambungan dengan mengutamakan kepuasan nasabah”.

Misi Bank Sumsel Syariah

Untuk mewujudkan visi perusahaan tersebut di atas, Bank Sumsel Syariah menjabarkan ke dalam misi-misi sebagai berikut :

- Mengembangkan dan membangun pertumbuhan perekonomian daerah
- Menjadi salah satu sumber pendapatan asli daerah
- Sebagai pemegang saham kas daerah
- Sebagai agen pembangunan
- Membantu dan mengembangkan pengusaha golongan ekonomi lemah

- Meningkatkan pengembangan sumber daya manusia yang lebih terhadap tuntutan pembangunan daerah dan tuntutan pasar
- Mengoptimalkan keunggulan bisnis retail banking

Budaya Perusahaan

Dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan, Bank Sumsel Syariah mengembangkan budaya perusahaan dengan komitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui penataan organisasi dengan tujuan untuk menciptakan efisiensi dan efektif serta fleksibel terhadap lingkungan dan penataan organisasi sumber daya manusia yang diarahkan untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal, mempunyai pengetahuan dan keterampilan serta integritas yang tinggi terhadap perusahaan.

Strategi Bank Sumsel Syariah

Untuk mewujudkan Visi dan Misi tersebut, Bank Sumsel telah menetapkan strategis sebagai berikut :

a. Strategi Meningkatkan Modal

Untuk meningkatkan modal Bank Sumsel Syariah melakukan pendekatan kepada pemegang saham dalam hal ini pemerintah propinsi Sumatera Selatan dan pemerintah kabupaten/kota se-Sumsel dan Babel, serta Dewan Perwakilan Rakyat selaku mitra pemerintah, melalui paparan-paparan untuk menyakinkan pemerintah bahwa tanpa tambahan modal bank akan menjadi *stagnan*. Strategi ini juga dilakukan melalui:

- Meningkatkan laba secara maksimal sehingga pemupukan cadangan yang merupakan unsur modal menjadi lebih besar.

- Menganggarkan dalam APBD pemerintah propinsi dan pemerintah kabupaten/kota untuk setoran modal.
- Memelihara kualitas pembiayaan agar tetap sehat.

b. Strategi Penghimpunan Dana Pihak Ketiga

- Menambah jaringan kantor
- Melakukan kerja sama dengan instansi-instansi tertentu dalam pengelolaan keuangan.
- Menjaga hubungan baik dengan nasabah utama yaitu pemerintah propinsi maupun pemerintah kabupaten/kota.
- Melanjutkan program Gerakan Sejuta Nasabah (GENTANAS).
- Mempromosikan produk dan jasa pertanian di lingkungan masyarakat dengan cara menyebarkan brosur, *leaflet*, spanduk serta melalui media cetak dan media elektronik.
- Penghimpunan dana dengan sistem jemput bola dan sistem dari pintu ke pintu (*door to door*).
- Meningkatkan kemampuan petugas *front liner*.
- Mengoptimalkan fungsi *Business Inteligent*.

c. Strategi Penyaluran Dana

- Pemberian piutang dan pembiayaan menurut sektor ekonomi
 1. Mengembangkan sistem pembiayaan khusus untuk piutang dan pembiayaan usaha mikro.
 2. Melakukan rekrutmen pegawai dari berbagai disiplin ilmu seperti: Sarjana Teknik Sipil, Pertanian dan lain-lain.
 3. Melakukan analisa kelayakan pembiayaan atas proyek lanjutan yang akan dikerjakan.

4. Melakukan supervisi dan pembinaan yang berkesinambungan.

- Pemberian piutang dan pembiayaan kepada usaha mikro, kecil dan menengah menurut sektor ekonomi.

Piutang dan pembiayaan usaha mikro berdasarkan sektor ekonomi lebih difokuskan kepada sektor-sektor konstruksi, pertanian, perburuhan dan sarana pertanian, perdagangan, restoran dan hotel. Hal ini untuk melaksanakan konsolidasi dan mendorong revitalisasi ekonomi.

- Pemberian piutang dan pembiayaan menurut jenis penggunaan
Pemberian piutang dan pembiayaan ini diperuntukkan bagi modal kerja, investasi maupun konsumsi.

d. Strategi dalam Meningkatkan Laba

- Melanjutkan program Gerakan Sejuta Nasabah (GENTANAS) dalam rangka peningkatan *fee based income*.
- Mengoptimalkan efisiensi di setiap unit kerja untuk biaya yang bersifat *controlable*.
- Memberdayakan sumber daya manusia agar mempunyai semangat budaya kerja yang *result oriented*.

e. Strategi Perluasan Jaringan

- Melakukan pendirian kantor-kantor baru, yakni pembukaan kantor cabang pembantu dan kantor kas.
- Menambah jaringan ATM.

f. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan

Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan antara lain :

1. Mengembangkan pelayanan yang berbasis teknologi karena dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan

2. Memberlakukan kualitas pelayanan sesuai dengan standar ISO 9001-2000 terutama pada kantor-kantor cabang yang ditunjuk sebagai pilot proyek
3. Meningkatkan kualitas SDM, adapun upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan SDM Bank Sumsel adalah :

- Melakukan sosialisasi Budaya Kerja kepada seluruh pegawai
- Mengikutsertakan pegawai pada seminar, pelatihan maupun kursus yang bertujuan meningkatkan moral dan keterampilan serta profesionalisme sehingga seluruh jenjang pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai dengan norma yang ada serta memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah.

g. Strategi Mengantisipasi Perubahan Regulasi

Untuk mengantisipasi perubahan regulasi, hal-hal yang akan dilakukan oleh Bank Sumsel Syariah adalah :

- Melakukan penyesuaian terhadap ketentuan-ketentuan yang ada
- Menyelenggarakan pelatihan dan sosialisasi serta mengikuti seminar-seminar tentang ketentuan baru

h. Strategi untuk Menghadapi Pesaing

Untuk menghadapi perubahan peta persaingan, Bank Sumsel Syariah melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Mengoptimalkan fungsi *business intelegent*
- Melakukan pengembangan jaringan
- Melakukan pengembangan produk

i. Strategi Manajemen Resiko

Resiko-resiko utama yang dapat mempengaruhi kegiatan usaha Bank Sumsel Syariah antara lain resiko kecukupan modal, resiko likuiditas, resiko pembiayaan dan resiko operasional.

1. Risiko Kecukupan Modal

Untuk menjaga kecukupan modal (CAR) agar selalu sesuai dengan ketentuan, maka hal-hal yang dilakukan Bank Sumsel Syariah antara lain:

- Ekspansi aktiva produktif disesuaikan dengan penambahan modal.
- Meningkatkan pendekatan dan jalinan kerjasama dengan pemegang saham, sehingga para pemegang saham akan tetap memberikan tambahan modal disetor secara berkesinambungan.
- Mengoptimalkan laba melalui efisiensi.

2. Risiko Likuiditas

- Menyesuaikan jangka waktu sumber dan penggunaan dana.
- Melaksanakan *Asset Liability Management* sesuai dengan ketentuan.
- Menjaga hubungan baik dengan sumber pendanaan dan pemegang dana dominan.
- Memelihara posisi *secondary reserve*.

3. Risiko Pembiayaan

- Mengimplementasi prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dalam proses pemberian pembiayaan..
- Mengoptimalkan fungsi analisis pembiayaan..
- Membentuk PPAP dengan kriteria sehat menurut ketentuan tingkat kesehatan Bank Indonesia No. 6/10/PBI/2004.
- Mengoptimalkan fungsi SKK dalam penanganan dan penyelesaian pembiayaan bermasalah.
- Melakukan pemantauan dan *maintenance* secara intensif terhadap pembiayaan yang telah disalurkan.

4. Risiko Operasional

Untuk mengatasi risiko operasional , strategi yang dilakukan antara lain:

- Penempatan pegawai sesuai dengan bidang keahlian.
- Menyiapkan data center cadangan berikut pemeliharaan untuk mengantisipasi kegagalan pada mesin produksi
- Menyusun BPP mengenai penatausahaan teknologi
- Melakukan updating BPP yang kurang sesuai lagi kengan kondisi operasional bank
- Menyelenggarakan program pendidikan yang lengkap dan terpadu serta berkesinambungan bagi SDM Bank Sumsel Syariah

j. Strategi Pengembangan IT

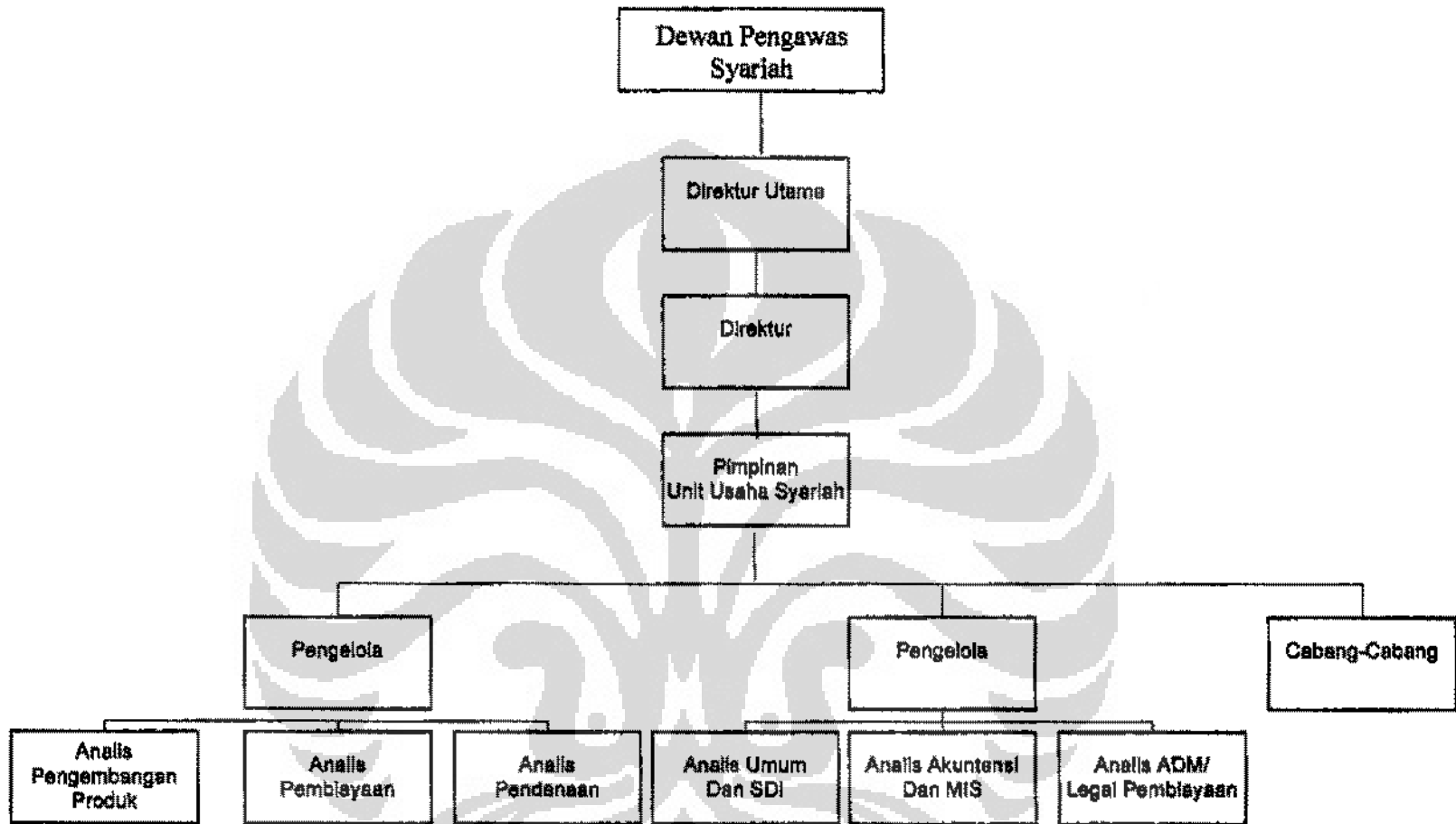
Bank Sumsel Syariah telah memiliki IT yang cukup memadai untuk mendukung operasioanal bank saat ini, dimana semua jaringan kantor Bank Sumsel Syariah telah menggunakan online system, dan di masa datang akan dimaksimalkan fungsinya antara lain :

- Memfungsikan *virtual banking*
- Menambah fitur-fiturATM dengan fasilitas pembayaran
- Melaksanakan kerjasama dengan lembaga/institusi dalam rangka meningkatkan
- *Fee Based Income*

3.3 Struktur Organisasi

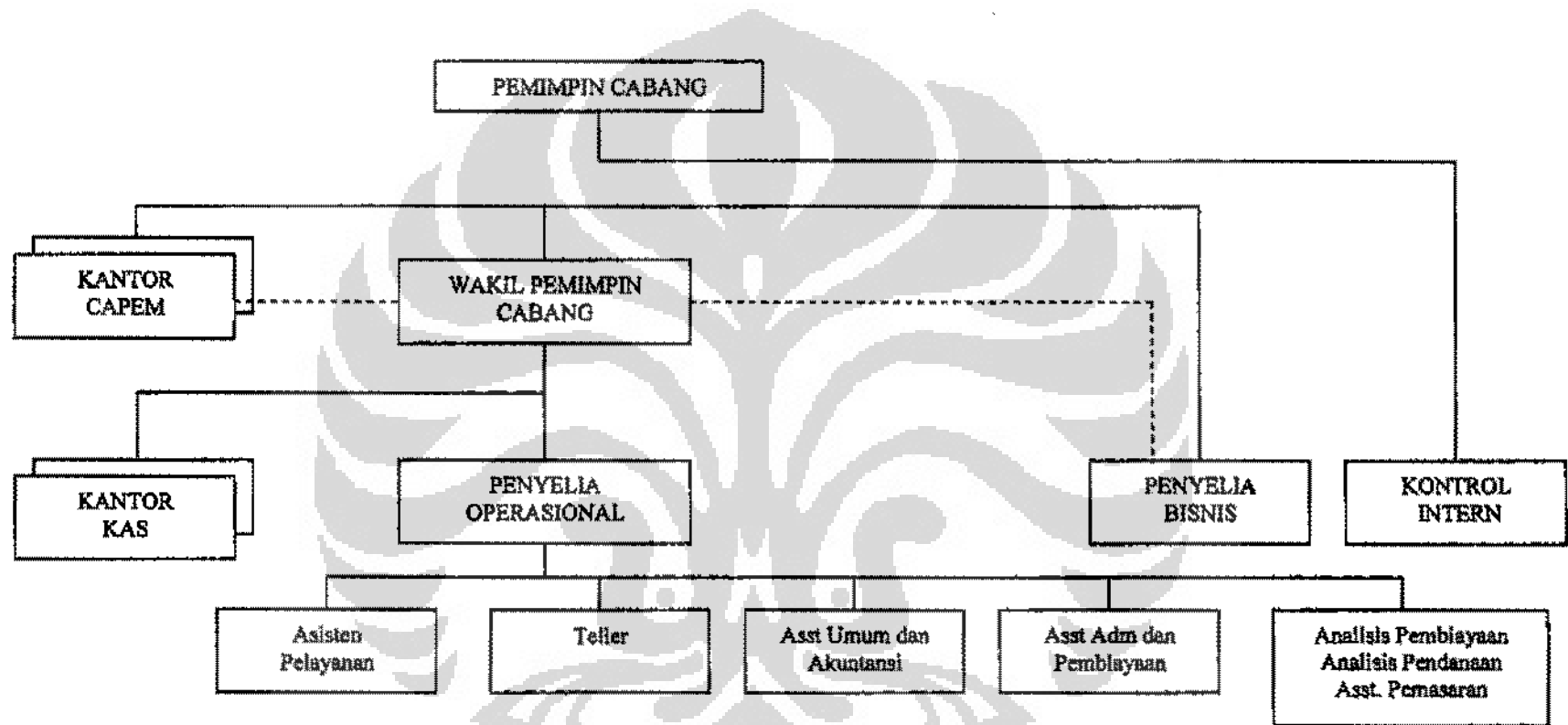
Penataan system organisasi Bank Sumsel Syariah mengacu pada kebijakan dasar penataan organisasi yang diarahkan kepada pembentukan "Organisasi Bank Sumsel Syariah" yang efektif dan efisien. Berikut struktur organisasi Bank Sumsel Syariah

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Bank Sumsel Syariah



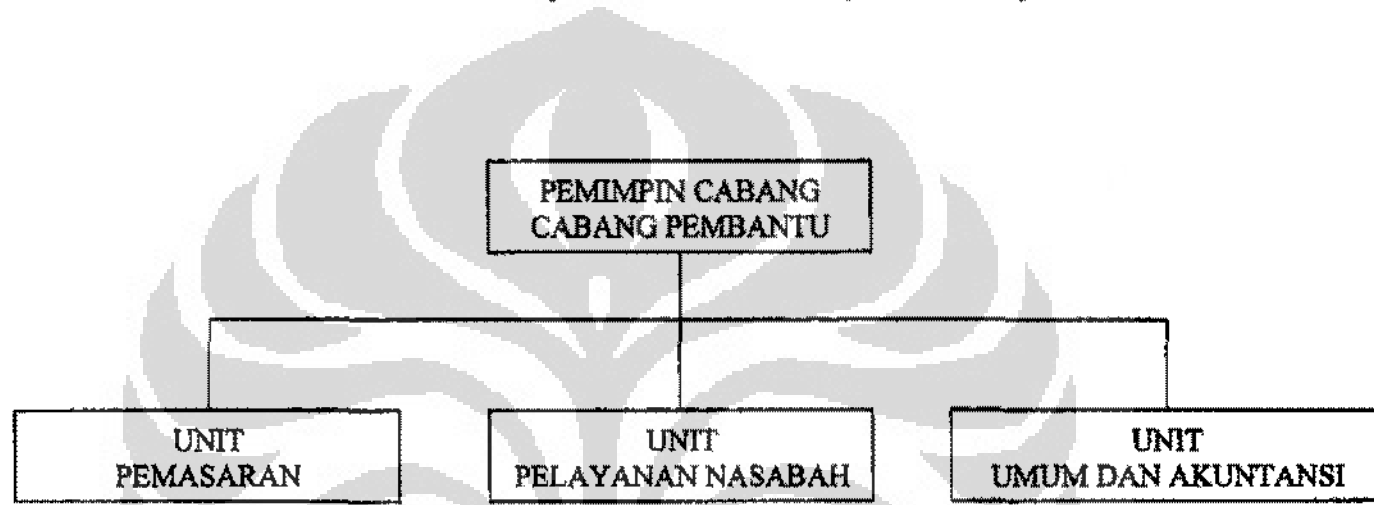
Sumber : Bank Sumsel Syariah

Gambar 3.2 Struktur Organisasi-Cabang Syariah



Sumber : Bank Sumsel Syariah

Gambar 3.3 Struktur organisasi Kantor Cabang Pembantu Syariah



Sumber : Bank Sumsel Syariah

3.4 Manajemen

3.4.1 Penerapan *Good Corporate Governance*

Dalam upaya meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) pada pengelolaan bank dalam tata nilai Islam, azas dan karakteristik entitas bisnis syariah yang acuannya berupa sumber hukum utama agama Islam yaitu Al Qur'an dan Al Hadits yang dijabarkan melalui tiga ranah norma utama yaitu aqidah, akhlak dan syariah.

Sesuai penerapan GCG, Bank Sumsel Syariah sebagai Unit Usaha Bank Sumsel bekerja sama dengan BPKP Sumatera Selatan selaku konsultan telah dinilai dengan skor implementasi sebesar 66.79%.

Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bank Sumsel Syariah disusun dalam Buku Pedoman Perusahaan dan pihak manajemen dan Dewan Pengawas Syariah telah mengambil langkah-langkah :

- Menetapkan dan mengadakan rapat rutin bulanan yang dihadiri oleh direksi dan seluruh pejabat
- Pola pengambilan keputusan dalam rapat direksi menekankan pada pembahasan keputusan dengan mempertimbangkan semua pandangan/pertimbangan
- Mengangkat salah satu Dewan Pengawas dari kalangan luar perusahaan (*independent*)
- Penyusunan rencana bisnis dengan mempertimbangkan faktor SWOT baik atas dasar kondisi internal maupun eksternal
- Melaksanakan manajemen *review* oleh konsultan *independen* terhadap bidang/aktivitas pembiayaan, organisasi, SDM, pengawasan intern
- Menunjuk konsultan keuangan untuk menyusun *Corporate Plan* dan dilakukan evaluasi setiap semester

- Menunjuk akuntan publik untuk menilai kewajaran dari laporan keuangan
- Mempublikasikan kinerja Bank Sumsel Syariah bersama-sama dengan Bank Sumsel, baik secara triwulan, semesteran dan tahunan.
- Pemantauan pelaksanaan pelayanan dengan standar ISO 9001-2000

3.4.2 Penerapan Manajemen Resiko

Dalam rangka penerapan manajemen resiko, Bank Sumsel Syariah telah melakukan langkah-langkah :

- Melaksanakan diagnostik dan analisis mengenai kondisi *existing* bank saat ini dibandingkan dengan acuan pedoman penerapan manajemen risiko
- Membentuk *Project Team* yang bertanggungjawab untuk melaksanakan proses penyusunan rencana kegiatan (*Action Plan*) penerapan manajemen risiko

3.4.3 Kepatuhan Terhadap Ketentuan

Penerapan kepatuhan terhadap ketentuan antara lain disebabkan oleh kurangnya pemahaman SDM mengenai ketentuan baik ekstern maupun intern, namun untuk menatasi hasil tersebut telah diambil langkah-langkah sebagai berikut :

- Menginstruksikan seluruh unit kerja agar melakukan pembahasan dan pemahaman mengenai ketentuan internal dan eksternal secara rutin
- Menadakan test pemahaman terhadap ketentuan yang berlaku
- Mengadakan pelatihan yang berhubungan dengan kelancaran pelaksanaan tugas yang mengacu pada ketentuan yang berlaku
- Secara berkala melakukan *up-dating* terhadap ketentuan intern yang disesuaikan dengan ketentuan ekstern yang baru
- Memberikan pengarahan oleh Direksi pada saat penutupan pemeriksaan rutin

3.5 Produk dan Layanan Bank Sumsel Syariah

Bank Sumsel Syariah memiliki dua kategori produk yaitu produk pendanaan dan produk pembiayaan.

1. Produk Pendanaan

a. Giro tijaroh

Merupakan simpanan nasabah berbentuk giro dengan prinsip al wadi'ah yad ad dhamanah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan media cek atau bilyet giro. Dengan prinsip ini, giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi nasabah.

b. Tabungan kaffah

Merupakan simpanan berbentuk tabungan berdasarkan prinsip mudharabah mutiqoh dan diperuntukkan bagi nasabah yang menginginkan dananya diinvestasikan secara syariah. Dana akan dimanfaatkan dan diinvestasikan secara produktif dalam bentuk pembiayaan berbagai jenis usaha secara professional tanpa melupakan prinsip syariah.

c. Tabungan Rofiqoh

Merupakan simpanan nasabah berbentuk tabungan dengan prinsip al-wadi'ah yad ad dhamanah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat. Tabungan ini dapat membantu pengelolaan keuangan nasabah lebih baik.

d. Tabungan Tasbih (Tabungan Siap Ibadah Haji)

Tabungan Tasbih merupakan sarana pendanaan terpercaya untuk ibadah haji yang telah diniatkan. Tasbih dengan salah satu fasilitasnya yaitu dana talangan, nyata memberi kemudahan dan kepastian jadwal keberangkatan bagi masyarakat calon jemaah haji. *On line* dengan SISKOHAT untuk menjamin kepastian jadwal keberangkatan calon haji serta asuransi.

e. Deposito Hanifah

Merupakan simpanan nasabah berbentuk deposito berdasarkan prinsip mudharabah mutiaqah dan diperuntukkan bagi nasabah yang menginginkan dananya diinvestasikan secara produktif dalam bentuk pembiayaan berbagai jenis usaha secara professional tanpa melupakan prinsip syariah.

f. Deposito Thoyyibah

Merupakan simpanan nasabah berbentuk deposito atas nama perorangan/pribadi berdasarkan prinsip mudharabah mutiaqah, diperuntukkan bagi nasabah yang adanya investasi secara syariah. Dana nasabah akan dimanfaatkan dan diinvestasikan secara produktif dalam bentuk pembiayaan berbagai jenis usaha secara professional tanpa melupakan prinsip syariah.

2. Produk Pembiayaan

a. Pembiayaan konsumtif atau murabahah (*cost-plus financing*)

Merupakan pembiayaan atas jual beli dimana harga jual didasarkan atas harga beli yang diketahui bersama ditambah margin keuntungan bagi bank yang telah disepakati. Margin keuntungan adalah selisih harga jual dengan harga beli yang disepakati. Jenis pembiayaan yang diberikan adalah

- Pembelian barang
- Pemilikan kendaraan
- Pembelian rumah (siap huni)
- Renovasi rumah
- Pembelian rumah (siap bangun)

b. Pembiayaan produktif

Metode yang dapat digunakan dalam Pembiayaan ini ada dua yaitu :

- pembiayaan secara mudharabah (*profit sharing/trusts financing*), merupakan pembiayaan secara total atau seratus persen dari kebutuhan modal nasabah yang diberikan oleh bank kepada nasabah. Keuntungan dari usaha dibagi bersama dengan nisbah yang disepakati. Nisbah adalah bagian keuntungan usaha bagi hasil masing-masing pihak yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan
- Metode ini menerapkan konsep pembiayaan bersama (kongsi), dimana bank dan nasabah masing-masing berdasarkan kesepakatan modal usaha. Selanjutnya keuntungan usaha dibagi bersama sesuai nisbah yang disepakati.

Jenis usaha yang dapat dibiayai antara lain :

- Pembiayaan usaha mikro syariah
- Pembiayaan modal kerja
- Pembiayaan investasi
- Pembiayaan usaha kecil syariah

3.6 Kondisi Bank Sumsel Syariah

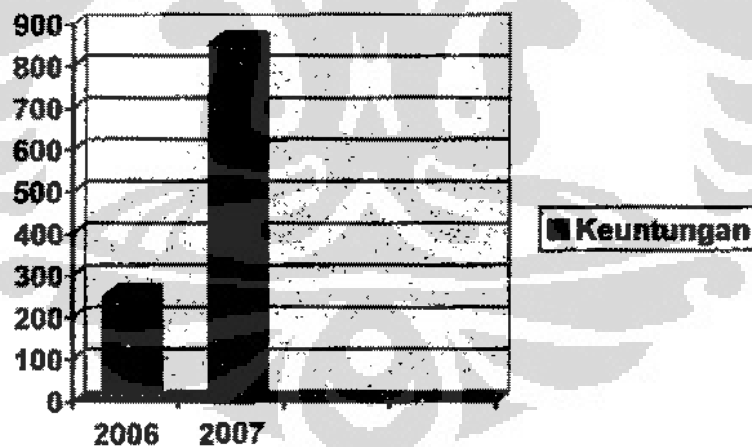
Status kepemilikan Bank Sumsel Syariah adalah pemerintah daerah Sumatera Selatan dan pemerintah daerah Bangka/Belitung. Saat ini jumlah nasabah Bank Sumsel Syariah sebanyak 8.223 orang, selama dua tahun ini jumlah nasabah mengalami peningkatan dari awal berdiri (tahun 2006) sebanyak 1700 orang menjadi 8.223 Orang.

Berdasarkan artikel Koran Sriwijaya Post, Selasa April 2008, dari beberapa pilihan bank syariah di Palembang ternyata Bank sumsel Syariah (BSS) menjadi bank terfavorit. Dari rangkuman hasil angket, Para nasabah Bank Sumsel Syariah mengatakan tertarik menjadi nasabah bank syariah karena di kelola sesuai syariah Islam, pelayanan bagus,

manajemennya terbuka, tidak antre lama dan biaya administrasi relatif kecil dibanding konvensional

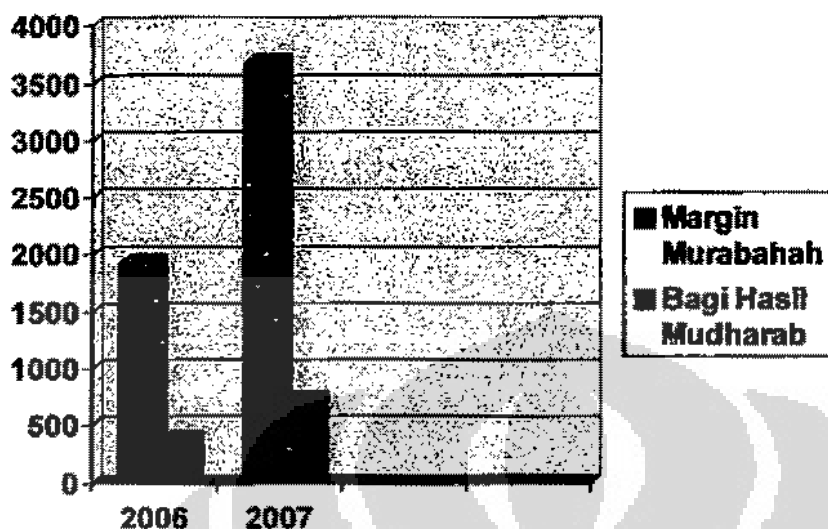
Meskipun, kondisi pertumbuhan ekonomi daerah khususnya pertumbuhan sektor perdagangan dan industri yang merupakan motor penggerak ekonomi, belum mencapai kondisi yang menggembirakan, Bank Sumsel Syariah mampu meraih laba setiap tahunnya. Laba yang diterima pada tahun 2007 mengalami kenaikan dari Rp 252 Juta menjadi Rp 654 Juta. Keuntungan tersebut berasal dari pendapatan margin murabahah, bagi hasil mudharabah, bonus dan pendapatan operasional lainnya. Pendapatan yang paling signifikan meningkat adalah pendapatan margin murabahah, dari Rp 1.929 Milyar menjadi Rp 3.672 Milyar atau sebesar 284,21% dan bagi hasil mudharabah yaitu dari Rp 374 Milyar menjadi Rp 728 Milyar atau 194,65% . Berikut grafik kenaikan keuntungan dan pendapatan Bank Sumsel Syariah.

Grafik 3.1 Kenaikan keuntungan Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007 (Jutaan Rupiah)



Sumber : Bank Sumsel Syariah

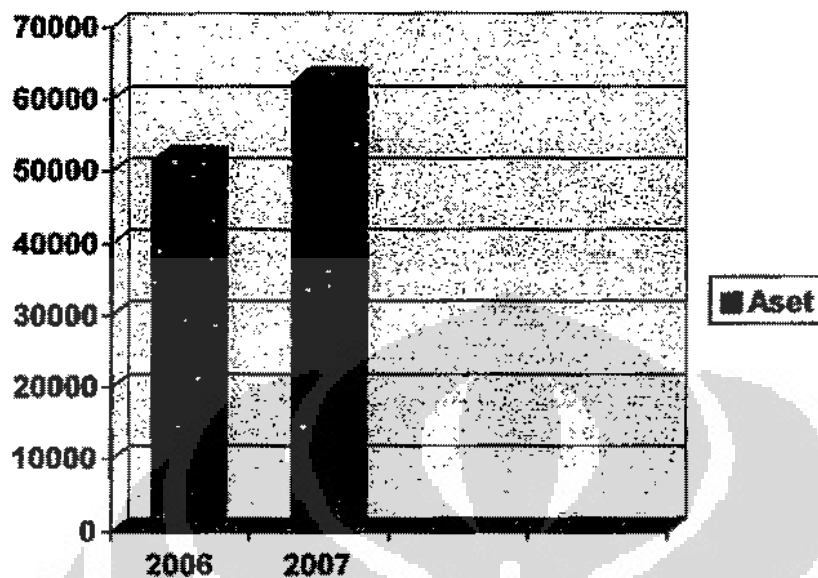
Grafik 3.2 Kenaikan Pendapatan Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007 (Jutaan Rupiah)



Sumber : Bank Sumsel Syariah

Keberhasilan Bank Sumsel Syariah, tidak hanya terjadi pada peningkatan laba, tetapi juga pada asset perusahaan, pembiayaan yang disalurkan, dana pihak ketiga dan layanan. Aset bank Sumsel Syariah terdiri dari kas, penempatan pada Bank Indonesia, giro pada bank syariah lain, penempatan pada bank syariah lain, surat berharga syariah yang dimiliki, piutang dan pembiayaan syariah yang diberikan, aktiva lain-lain (tagihan pendapatan yang masih akan diterima, persekot, aktiva pajak, persediaan, persediaan untuk dijual kembali/aktiva ijarah dan aktiva lain-lain), penyertaan dan aktiva tetap. Ditinjau dari segi aset bank Sumsel Syariah mengalami kenaikan dari tahun awal berdirinya yaitu dari Rp60.388 Milyar menjadi Rp80.566 Milyar. Kondisi ini menunjukkan adanya peningkatan sebesar 33,414 %, kenaikan ini disebabkan adanya kenaikan jumlah piutang murabahah sebesar Rp51.603 ditahun 2006 menjadi Rp62.515 Milyar, grafik kenaikan jumlah aset dari bank Sumsel Syariah dapat dilihat sebagai berikut:

Grafik 3.3 Kenaikan Jumlah Aset dari Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007 (Milyaran Rupiah)

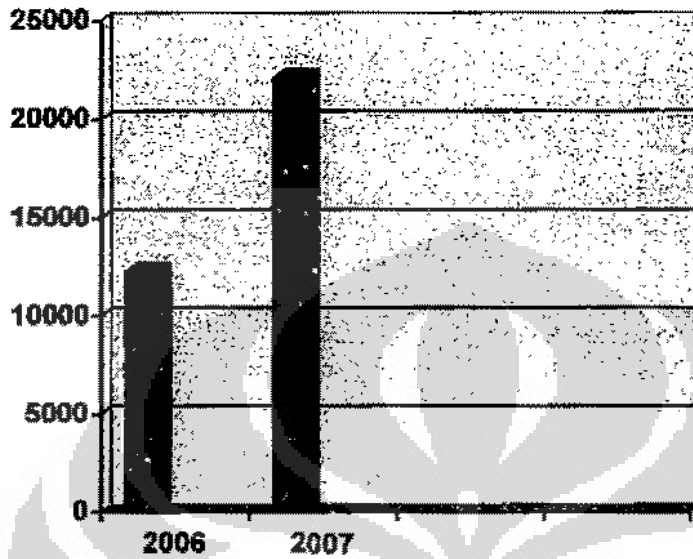


Sumber : Bank Sumsel Syariah

Dana pihak ketiga grafik 3.4 di Bank Sumsel Syariah berasal dari tiga kelompok yaitu giro wadiah, tabungan (wadiah dan mudharabah) dan deposito mudharaba. Dalam dua tahun terakhir ini dana pihak ketiga mengalami kenaikan yaitu dari Rp12.266 Milyar di tahun 2006 menjadi Rp22.095 milyar pada tahun 2007 atau sekitar 55,55%. Kenaikan terjadi disemua kelompok dana pihak ketiga.

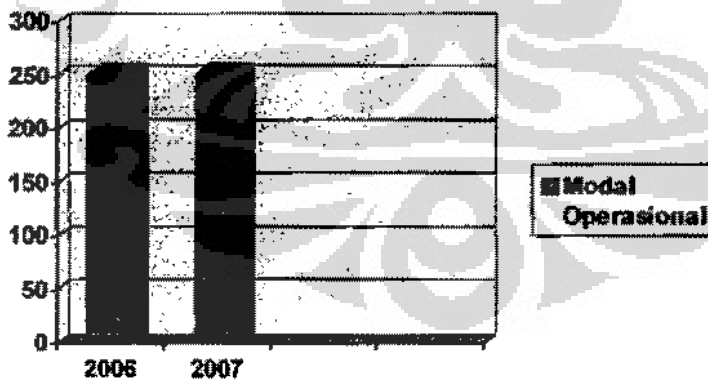
Berbeda halnya dengan kondisi modal operasional bagi Bank Sumsel Syariah, sejak awal berdirinya tahun 2006 jumlah modal operasional sebesar Rp252 Juta, jumlah ini tidak mengalami peningkatan yaitu tetap sebesar Rp252 Juta. Berikut grafik 3.5 menunjukkan keadaan jumlah modal operasional Bank Sumsel Syariah.

**Grafik 3.4 Perkembangan Dana Pihak Ketiga
Tahun 2006-2007 (dalam jutaan rupiah)**



Sumber : Bank Sumsel Syariah

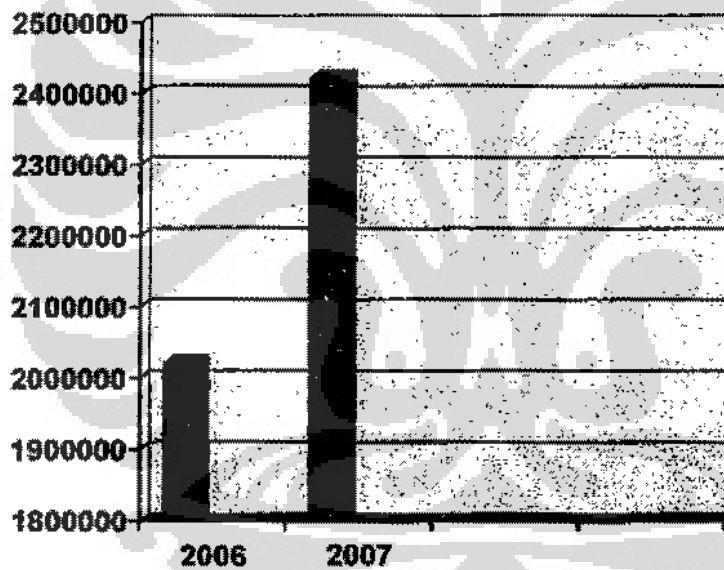
**Grafik 3.5 Jumlah modal operasional Bank Sumsel Syariah
Tahun 2006-2007 (Dalam Jutaan Rupiah)**



Sumber : Bank Sumsel Syariah

Salah satu misi Bank Sumsel syariah adalah meningkatkan pertumbuhan perekonomian daerah dengan mengembangkan pengusaha kecil. Pada tahun 2006 dan 2007 misi tersebut dapat berjalan dengan baik. Total pembiayaan yang disalurkan pada tahun 2006 sebesar Rp2.021.018 milyar dan tahun 2007 mengalami kenaikan sebesar Rp2.422.315 atau 19,86%. Keseluruhan pembiayaan disalurkan kepada kredit usaha kecil dan menengah. Peningkatan tersebut disebabkan banyaknya pembiayaan yang diberikan belum mengalami pelunasan.

Grafik 3.6 Pembiayaan Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007 (dalam jutaan rupiah)



Sumber : Bank Sumsel Syariah

Untuk lebih jelasnya lagi berikut ikhtisar laporan keuangan Bank Sumsel Syariah pada tabel 3.1 yang memperlihatkan perkembangan selama dua tahun terakhir ini.

Table 3.1 Ikhtisar laporan keuangan Bank Sumsel Syariah Tahun 2006-2007 (Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	Tahun 2006	Tahun 2007
Total aktiva	60.388	80.780
Total pembiayaan	2.772	3.283
Total dana pihak ketiga	12.627	39.163
Total ekuitas	252	252
Total Pendapatan	4.620	2.451
Laba Operasional	902	256
Laba Bersih Sebelum Pajak	252	856

Sumber : Bank Sumsel Syariah

Bank Sumsel Syariah sebagaimana umumnya perusahaan-perusahaan (perbankan) lainnya di Indonesia juga menggunakan tolok ukur keuangan untuk melihat kinerja bisnisnya. Tolok ukur keuangan pada Bank Sumsel Syariah meliputi rasio-rasio keuangan (*financial ratios*) yaitu:

1. *Return on Assets (ROA)*, yaitu persentase laba kotor yang dicapai perusahaan dibandingkan dengan total aktiva.
2. *Return on Earning Assets (ROEA)*, yaitu persentase laba kotor dibandingkan dengan total aktiva produktif.
3. *Assets Turn Over (ATO)* yaitu total pendapatan dibagi total aktiva.
4. *Return on Equity (ROE)* yaitu persentase laba kotor dibandingkan dengan total ekuitas.
5. *Capital to Assets Ratio* (Rasio Modal terhadap aktiva) yaitu total modal dibagi total aktiva.
6. *Capital Adequacy Ratio (CAR)* atau rasio kecukupan modal.

7. *Loan to Deposits Ratio (LDR)* yaitu persentase pembiayaan/total dana pihak ketiga dan ekuitas.
8. *Pre Tax Margin* (Margin laba sebelum pajak).
9. *Net Margin* (Margin laba setelah pajak)

Penggunaan tolak ukur keuangan ini memiliki banyak kelemahan karena hanya menunjukkan pencapaian kinerja historis saja. Walaupun kinerja Bank Sumsel Syariah selama dua tahun ini menunjukkan kinerja yang baik, tetapi di masa mendatang dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi, diperlukan tolak ukur kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya, yaitu tolak ukur yang dapat menunjukkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. Berikut perkembangan kinerja keuangan Bank Sumsel Syariah selama 2 tahun terakhir.

**Tabel 3.2 Kinerja Keuangan Bank Sumsel Syariah
Tahun 2006-2007**

Uraian	Tahun 2006	Tahun 2007
Return on Asset (ROA)-%	0,417	1,059
Return on Earning Assets (ROEA)-%	5,33	5,97
Assets Turn Over (ATO)-%	4,06	5,72
Return on Equity (ROE)-%	9,17	16,39
Capital to Assets Ratio -%	0,31	0,42
Capital Adequacy Ratio (CAR)-%	26,27	21,62
Loan to Deposits Ratio (LDR)-%	12,627	39,163
Non Performing Loan (NPL)-%	0	0

Sumber : Bank Sumsel Syariah

Dari tabel diatas terlihat beberapa rasio Bank Sumsel Syariah menunjukkan posisi keuangan yang baik, akan tetapi untuk rasio kecukupan modal (*Capital Adequacy Ratio/CAR*) menunjukkan penurunan dari 26,27% menjadi 21,62%. Kondisi ini disebabkan meningkatnya ekspansi pembiayaan tanpa menambah modal operasional.

3.7 Sumber Daya Manusia

Banyak ahli mengatakan sistem perbankan syariah sebenarnya mampu mengangkat perekonomian yang terpuruk karena menerapkan sistem bagi hasil. Tapi kenyataan bank syariah mempunyai kekurangan saat ini karena belum menerapkan syariah murni. Memang untuk produk titipan, Bank Sumsel Syariah sudah menerapkan sistem bagi hasil. Tapi untuk pembiayaan, belum sepenuhnya menerapkan bagi hasil, sehingga banyak masyarakat masih ragu akan perbedaan Bank Sumsel Syariah dengan bank konvensional.

Kendala Bank Sumsel Syariah menerapkan syariah murni karena kekurangan SDM terutama untuk memonitor perkembangan debitur/pelaku perbankan syariah. Kondisi kurangnya SDM tersebut, dapat dilihat dari penyaluran dana saat ini yang masih didominasi sistem jual beli sebesar 90% dibanding sistem bagi hasil yang sebesar 10%. Padahal sistem bagi hasil sebenarnya lebih menguntungkan dibandingkan sistem jual beli.

Selain itu pembiayaan dengan skim bagi hasil (*mudharabah*) masih terhambat beberapa hal antara lain menyangkut transparansi kegiatan usaha dan keuangan pihak yang dibiayai.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Strategi Perusahaan dan Analisa SWOT

Akhir-akhir ini perkembangan perbankan syariah sangat mengesankan. Berdasarkan Laporan Statistik Perbankan Syariah-Bank Indonesia pertumbuhan dan perkembangan perbankan syariah bisa dilihat dari semakin banyaknya jaringan kantor, aset, banyaknya bank-bank syariah yang berdiri (berstatus penuh atau hanya unit usaha syariah dari bank konvensional), Dana Pihak Ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun oleh perbankan syariah dan pembiayaan meningkat.

Fenomena pertumbuhan perbankan syariah terutama dengan penghimpunan dananya perlu dicermati dengan seksama. Kenaikan DPK secara terus-menerus merupakan wujud nyata mengalirnya dana masyarakat kepada bank syariah. Jelasnya, fenomena pertumbuhan DPK di bank syariah menunjukkan, semakin banyaknya masyarakat yang menggunakan jasa bank syariah atau menjadi nasabah bank syariah.

Pangsa perbankan syariah di Sumsel lebih baik dari nasional. Hingga Februari 2008, total asset sebesar Rp 959,2 miliar, atau dengan *share* 3,06 persen. Penghimpunan DPK mencapai Rp 657,4 miliar dengan *share* 2,67 persen. Bahkan untuk pembiayaan yang disalurkan, *share* telah menembus 5,68 persen dari total kredit perbankan, atau sebesar Rp 792,3 miliar. Sebab itu untuk Sumsel, target *share* 5 persen (target Bank Indonesia (BI) terhadap *market share* perbankan syariah nasional tahun 2008) optimis pada akhir tahun, dapat tercapai

Dalam menghadapi kondisi industri perbankan syariah dimasa mendatang, Bank Sumsel Syariah akan memelihara kerangka kerja dan model bisnis yang tetap relevan dan

bertahan pada kondisi ekonomi yang berlaku, serta mampu bertumbuh lebih lanjut dan memberikan percepatan pendapatan.

Berikut akan dilakukan analisa SWOT digunakan untuk mengevaluasi apakah strategi yang sedang diterapkan di Bank Sumsel Syariah sudah tepat dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor internal dan eksternal. Berikut hasil dari analisa SWOT:

Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan berupa kelemahan atau kekuatan tergantung pada bagaimana perusahaan dapat mengatasinya.

Kekuatan (*Strength*)

1. Pemilik adalah pemerintah daerah
2. Memiliki bank induk/pembina (Bank Sumsel) yang sehat.
3. Mempunyai hubungan emosional dan historis dengan pegawai/PNS di lingkungan pemerintah daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung.
4. Layanan dapat dilakukan diseluruh kantor cabang dan kantor cabang pembantu Bank Sumsel.
5. Memiliki Bo/Po (biaya operasional per pendapatan operasional) sebesar 84,43% yang berarti bank telah berhasil melakukan efisiensi dalam aktivitas operasionalnya. Kriteria Bo/Po yang baik adalah dibawah 92%.
6. Nilai NPL (*Non Performing Loan*) sebesar 0%, ini berarti seluruh pembiayaan yang diberikan kepada nasabah/mitra tidak bermasalah.

7. Komposisi sumber daya insani di Bank Sumsel Syariah yang sebagian besar berusia relatif muda dan sebagian besar berpendidikan sarjana sehingga memungkinkan adanya dinamika dan progresivitas proses manajerial.

Kelemahan (Weakness)

1. Modal terbatas, para pemegang saham yang terdiri dari gubernur, bupati dan walikota tidak optimal menganggarkan setoran modal
2. belum mampu menerapkan syariah murni, terutama dalam pembiayaan dengan sistem mudharabah
3. Sumber daya manusia kurang berpengalaman dalam pemasaran sehingga masih harus ditingkatkan. Pelatihan yang dilaksanakan selama ini tidak mengarah pada peningkatan kemampuan pemasaran, karena perusahaan lebih banyak mengelola dana Pemerintah Daerah dan frekuensi berhubungan dengan masyarakat umum lebih sedikit.
4. Penerapan budaya kerja kurang optimal. Perusahaan belum memiliki buku pedoman budaya kerja, sehingga tidak ada acuan dalam penerapannya.
5. Masih kurangnya minat baca pegawai terhadap BPP (Buku Pedoman Perusahaan) sehingga kurang memahami ketentuan dan bidang tugas masing-masing.

Lingkungan Eksternal

Proses analisis lingkungan eksternal bagi sebuah bank memberikan gambaran kepada manajemen agar dapat menentukan kesempatan atau peluang terbaik yang saat ini terbuka bagi industri perbankan.

Ancaman (Threat)

1. IT pesaing yang lebih cepat bersaing
2. Meningkatnya jumlah bank konvensional yang mendirikan bank syariah.

3. Bertambahnya kantor cabang bank pesaing baik konvensional maupun syariah di wilayah Sumatera Selatan dan kepulauan Bangka Belitung.
4. Pemerintah yang belum stabil

Peluang (Opportunity)

1. Adanya pemekaran kabupaten/kota yang menyebabkan bertambahnya pangsa pasar.
2. Mayoritas penduduk Sumatera Selatan beragama Islam sebagai target pasar utama.
3. Masih terbukanya kesempatan kerjasama yang luas dengan BUMN-BUMN, perusahaan perkebunan besar maupun lembaga-lembaga pendidikan.
4. Penghimpunan dana pihak ketiga perbankan syariah mengalami kenaikan pesat dibandingkan perbankan secara umum, ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan syariah sehingga akan memperluas pasar yang ada.
5. Masih rendahnya diferensiasi produk yang ada sehingga kemungkinan untuk merebut pangsa pasar yang lebih besar masih terbuka lebar.
6. Isu penyelesaian pajak berganda.
7. Penerbitan Sertifikat Bank Indonesia (SBI) Syariah.

Berdasarkan analisa SWOT yaitu *Strength* yang menjadi kemampuan sumber daya *tangible* dan *intangibile* yang dimiliki perusahaan dan *Weaknes* merupakan keterbatasan ataupun kekurangan dalam pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai misi perusahaan, sementara itu *Opportunity* yaitu berbagai kemungkinan yang mampu memberi keuntungan atau nilai tambah dan *Threat* berbagai kemungkinan yang dapat mengurangi efektifitas pemanfaatan sumber daya, maka dapat digambarkan matriks SWOT sebagai berikut:

Tabel 4.1 Matriks SWOT

<p>Internal Faktor</p> <p>Eksternal Faktor</p>	<p><u>Kekuatan (Strength)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pemerintah daerah 2. Bank induk yang sehat. 3. Adanya hubungan emosional dan historis dengan pegawai/PNS lingkungan pemerintah daerah. 4. Layanan dapat dilakukan diseluruh kantor cabang dan kantor cabang pembantu Bank Sumsel. 5. Bo/Po (biaya operasional per pendapatan operasional) sebesar 84,43% 6. Nilai NPL sebesar 0%, 7. Komposisi SDM relatif muda dan berpendidikan sarjana memungkinkan dinamika dan progresivitas proses manajerial 	<p><u>Kelemahan (Weakness)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modal terbatas 2. Belum mampu menerapkan syariah murni 3. SDM kurang berpengalaman dalam pemasaran 4. Penerapan budaya kerja kurang optimal 5. Masih kurangnya minat baca pegawai terhadap BPP (Buku Pedoman Perusahaan) .
<p><u>Peluang (Opportunity)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemekaran kabupaten/kota 2. Mayoritas penduduk Sumsel beragama Islam sebagai target pasar utama. 3. Masih terbukanya kesempatan kerjasama yang luas dengan BUMN-BUMN, perusahaan perkebunan besar maupun lembaga-lembaga pendidikan. 4. Masih rendahnya difrensiasi produk perbankan syariah. 5. Isu penyelesaian pajak berganda. 6. Penerbitan Sertifikat Bank Indonesia (SBI) Syariah. 	<p><u>Strategi SO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pendapatan 2. Meningkatkan jumlah kantor layanan baru 3. Meningkatkan kemudahan melakukan transaksi 4. Menyiapkan kader-kader Kepemimpinan 5. Menjamin keselarasan tujuan 6. Kerjasama tim 	<p><u>Strategi WO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. memperluas sumber pendanaan 2. Meningkatkan profesionalisme pegawai 3. Menerapkan <i>Good Corporate Governance</i>
<p><u>Ancaman (Threat)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IT pesaing yang lebih cepat bersaing 2. Meningkatnya jumlah bank konvensional yang mendirikan bank syariah. 3. Bertambahnya kantor cabang pesaing (konvensional maupun syariah) 4. Pemerintah yang belum stabil 	<p><u>Strategi ST</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. menyalurkan dana (pembiayaan) ke sektor ekonomi dan jenis penggunaan 2. Mengembangkan teknologi informasi 3. Meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah 4. Mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan 5. Meningkatkan efisiensi proses transaksi 	<p><u>Strategi WT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efisiensi biaya operasional 2. Menerapkan manajemen resiko 3. membangun brand/image 4. menjalankan kerjasama yang luas dengan mitra bisnis 5. Mengembangkan budaya kerja

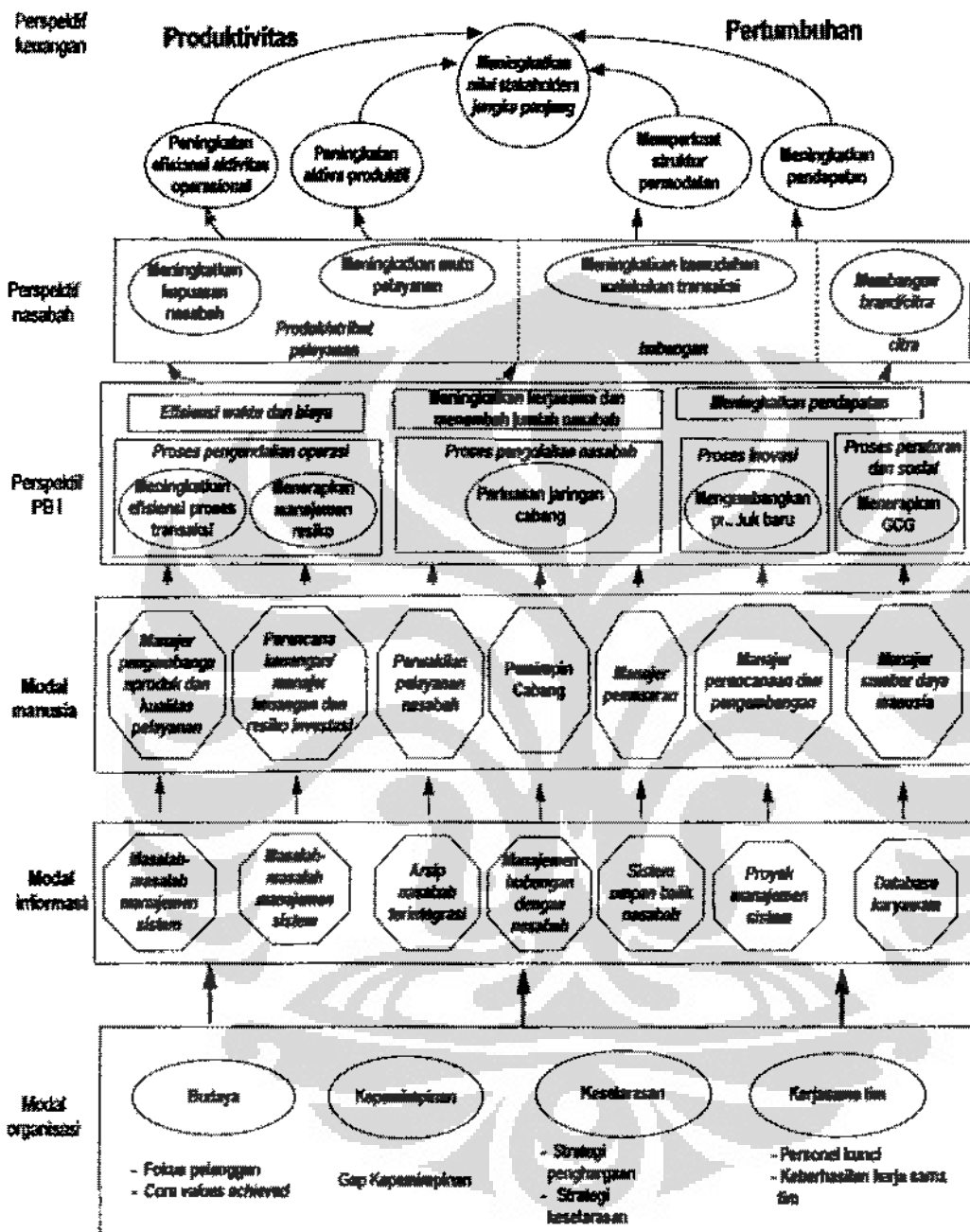
Penentuan strategi yang dilakukan oleh Bank Sumsel Syariah sudah tepat, hal ini ditunjukkan dengan kepercayaan masyarakat mengalami peningkatan. Selain itu, dari laporan keuangan tahun 2007 terjadi peningkatan jumlah dana pihak ketiga (DPK) sebesar 433,23 persen dibanding tahun 2006, total asset mencapai Rp80,566 juta meningkat sebesar 33,414 persen dibanding tahun 2006 dan mampu mencatat pertumbuhan laba bersih sebesar Rp856 juta atau 163,493 persen dibandingkan tahun 2006.

4.2 Peta Strategi

Peta Strategi adalah komponen paling penting dari Sistem Manajemen *Balanced Scorecard*. Peta Strategi adalah representasi visual dari hubungan sebab akibat di antara komponen-komponen strategi sebuah organisasi. Pada tingkat perusahaan, Peta Strategi menggambarkan beberapa tujuan kritis tingkat tinggi, yang jika dihasilkan, akan berarti keberhasilan pelaksanaan strategi. Dengan kata lain Peta Strategi memperlihatkan bagaimana capaian keuangan dan nasabah yang dihasilkan dengan baik sekali oleh proses internal kritis secara strategik, yang pada akhirnya dihasilkan dengan memastikan bahwa tuntutan kemampuan manusia dan teknologi informasi adalah sejalan dengan persyaratan proses internal.

Penjabaran masing-masing tujuan strategis pada empat perspektif *Balanced Scorecard* melalui penjelasan dengan Peta Strategi, dapat di tarik sebuah benang merah bahwa masing-masing-masing tema strategis dan tujuan strategis saling mempengaruhi dan memiliki hukum sebabakibat guna tercapainya visi dan misi perusahaan serta keberhasilan perusahaan dalam menciptakan laba yang dramatis dalam jangka panjang.

Gambar 4.1
Peta Strategi Bank Sumsel Syariah



4.3 Perancangan *Balanced Scorecard* Bank Sumsel Syariah

4.3.1 Penentuan Strategi Bank Sumsel Syariah

Hasil analisis yang menggunakan metode SWOT di atas menunjukkan terbukanya pangsa pasar yang disebabkan adanya pemekaran kabupaten/kota, kesempatan kerjasama, meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan syariah dan masih rendahnya difrensiasi produk perbankan syariah, sehingga strategi yang dipilih pertumbuhan (*growth strategy*) dan strategi produktivitas (*productivity strategy*). Pertimbangan lainnya ada Bank Sumsel Syariah memiliki umur yang masih sangat muda yaitu 2 tahun, dan adanya kesesuaian antara visi dan misi perusahaan, yaitu menjadi bank sehat yang tumbuh secara berkesinambungan dengan mengutamakan kepuasan nasabah.

Strategi pertumbuhan diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan sedangkan dengan strategi produktivitas diharapkan dapat bersaing dengan pesaing terutama dalam hal efisiensi biaya dan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah/mitra bisnis guna memenuhi kebutuhan nasabah dan membuang setiap aktivitas yang tidak berhubungan dengan nilai tambah bagi nasabah/mitra bisnis. Dengan demikian Bank mampu menjaga tingkat profitabilitas melalui efisiensi biaya.

4.3.2 Penentuan Sasaran Strategi Perusahaan dan Pemilihan Perspektif

Dalam rangka penentuan perspektif yang digunakan untuk menjabarkan strategi ke dalam istilah-istilah operasional (*translating strategy into operational terms*) dilakukan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan, serta aspek eksternal dan aspek internal.

Dari hasil analisa SWOT yang dilakukan dan wawancara dengan berbagai pihak di Bank Sumsel Syariah, maka ditentukannya sasaran-sasaran strategis Bank Sumsel Syariah yang dikaitkan dengan perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu:

- Perspektif Keuangan

- a. Meningkatkan pendapatan
- b. Memperluas sumber pendanaan
- c. Peningkatan efisiensi biaya operasional
- d. Peningkatan aktiva produktivitas

- Perspektif Nasabah

- e. Meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah
- f. Meningkatkan jumlah kantor layanan baru
- g. Meningkatkan kepuasan nasabah
- h. Meningkatkan kemudahan melakukan transaksi
- i. Membangun *Brand / Image*

- Perspektif Proses Bisnis Internal

- j. Meningkatkan efisiensi proses transaksi
- k. Menerapkan manajemen resiko
- l. Perluasan jaringan cabang dan mitra usaha
- m. Meningkatkan jumlah penghimpunan dana pihak ketiga
- n. Mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan
- o. Menerapkan *Good Corporate Governance*

- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- p. Meningkatkan profesionalisme pegawai
- q. Mengembangkan teknologi informasi
- r. Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan
- s. Menyiapkan kader-kader Kepemimpinan
- t. Mengembangkan budaya kerja
- u. Menjamin keselarasan tujuan

v. Kerjasama tim

Keempat perspektif tersebut dianggap mencukupi dengan sedikit perubahan nama dalam perspektif ke dua menjadi perspektif nasabah, hal ini disesuaikan dengan keunikan dari industri perbankan itu sendiri dimana pelanggan memiliki penamaan sendiri yaitu nasabah. Berikut ini akan dibahas satu persatu perspektif yang digunakan dalam perancangan *Balanced Scorecard* Bank Sumsel Syariah:

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Ditinjau dari siklus hidupnya, Bank Sumsel Syariah merupakan bank yang berada dalam tahap pertumbuhan karena usianya baru 2 tahun, pangsa pasar masih terbuka luas, dimana mayoritas penduduk Sumatera Selatan beragama Islam yang merupakan target utama yang belum tergalai dan Bank Sumsel Syariah merupakan milik pemerintah daerah sehingga memungkinkan untuk dapat terus tumbuh jika memanfaatkan potensi yang ada. Dengan demikian, sangatlah tepat jika strategi Bank Sumsel Syariah dalam perspektif keuangan adalah strategi pertumbuhan pendapatan (*revenue growth strategy*) dan strategi produktivitas (*productivity strategy*).

- Strategi Pertumbuhan dapat dicapai melalui:

Strategi pertumbuhan melalui bauran pendapatan (*Broaden Revenue Mix Strategy*) diperoleh

Meningkatkan Pendapatan

Peningkatan profitabilitas dapat dilakukan melalui tiga hal yaitu menurut sektor ekonomi, jenis penggunaan dan kepada usaha mikro, kecil dan menengah. Tolak ukur untuk menilai kinerja peningkatan profitabilitas dilakukan melalui:

1. *Average growth rate*, yaitu tingkat pertumbuhan pendapatan rata-rata, yang dapat dihitung dengan cara
 - Merata-ratakan kenaikan atau penurunan ROA untuk beberapa periode

- Mera-ratakan kenaikan dan penurunan laba untuk beberapa periode

2. *Revenue Mix* (Bauran Pendapatan), yakni melihat pendapatan dari berbagai sumber dari mana pendapatan tersebut diperoleh, seperti dari berbagai macam produk ataupun nasabah (segmen). Ukuran ini untuk mengukur kinerja atau profitabilitas berbagai macam produk yang ada dan setiap segmen nasabah.

Memperluas Sumber Pendanaan

Untuk meningkatkan modal Bank Sumsel Syariah melakukan pendekatan kepada pemegang saham dalam hal ini pemerintah propinsi Sumatera Selatan dan pemerintah kabupaten/kota se-Sumsel dan Babel, serta Dewan Perwakilan Rakyat selaku mitra pemerintah, melalui paparan-paparan untuk menyakinkan pemerintah bahwa tanpa tambahan modal bank akan menjadi *stagnan*. Tolak ukur untuk menilai kinerja perluasan sumber pendanaan dilakukan melalui:

- Peningkatan laba, karena memperbesar pemupukan cadangan yang merupakan unsur modal
- Jumlah modal yang disetor. Kenaikan atau penambahan modal yang disetor harus dilakukan dengan melakukan pendekatan
- Strategi produktivitas, dilakukan melalui:

Peningkatan Efisiensi Aktivitas Operasional

Rasio efisiensi perbankan digunakan untuk mengukur kinerja manajemen suatu bank dalam menggunakan semua faktor produksinya, apakah telah tepat guna dan hasil guna atau belum. Rasio ini dapat di hitung dengan membandingkan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional (Bo/Po). BOPO ini dapat mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasionalnya.

Peningkatan Aktiva Produktif

Dilakukan dengan mengimplementasi prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dalam proses pemberian pembiayaan dan Membentuk PPAP dengan kriteria sehat menurut ketentuan tingkat kesehatan Bank Indonesia No. 6/10/PBI/2004. Tolak ukur untuk menilai peningkatan utilisasi asset adalah :

1. Non Performing Loan (NPL), pembiayaan yang diberikan kepada nasabah/mitra
2. Ratio aktiva produktif

Meningkatkan Nilai Stakeholders Jangka Panjang

Sebagai akibat pertumbuhan pendapatan dan produktivitas maka bank dapat meningkatkan nilai stakeholders dalam jangka panjang. Dimana setiap keuntungan bagi mitra bisnis/nasabah berarti juga merupakan keuntungan bagi bank, keuntungan bagi pemegang saham, keuntungan manajemen dan karyawan (keberhasilan dalam mengelolah bank) serta keuntungan bagi masyarakat melalui zakat atas laba atau kekayaan (*maal*) yang dimiliki bank.

Tolak ukur untuk mengukur strategi ini adalah

1. *Return on Assets* (ROA), yaitu persentase laba kotor yang dicapai perusahaan dibandingkan dengan total aktiva perusahaan. Kenaikan atau penurunan ROA dari satu periode akuntansi ke periode akuntansi berikutnya dapat dijadikan ukuran pertumbuhan pendapatan perusahaan.
2. *Net Margin* (laba setelah pajak), kenaikan atau penurunan laba dari periode ke periode juga dapat digunakan untuk mengukur pertumbuhan pendapatan perusahaan

Tabel 4.2 *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan

Strategic Themes	Strategic Objectives	Strategic Measures
Maksimasi kekayaan pemegang saham	Meningkatkan nilai stakeholders jangka panjang	<i>Return on Assets (ROA)</i>
		<i>Net Margin</i> (laba setelah pajak),
Pertumbuhan	Meningkatkan pendapatan	<i>Average growth rate</i>
		<i>Revenue mix</i> (bauran pendapatan)
	Perluasan sumber pendanaan	Peningkatan laba
		Penambahan jumlah modal yang di setor
Produktivitas	Peningkatkan efisiensi aktivitas operasional	Perbandingan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional (BO/PO)
	Peningkatan produktif aktiva	<i>Non Performing Loan (NPL)</i> Ratio aktiva produktif

b. Perspektif Nasabah (*Customer Perspective*)

Tujuan strategis dari perspektif nasabah adalah kepuasan nasabah. Hal ini sesuai dengan visi Bank Sumsel syariah, dan diharapkan tujuan strategis ini mampu memberikan pelayanan yang superior kepada nasabah/mitra bisnis.

Karakteristik nasabah Bank Sumsel Syariah sebagian besar merupakan nasabah perseorangan dengan latar belakang pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, sebagian lagi Yayasan Islam dan Institusi Pendidikan. Proses pemilihan *customer value proposition* yang sesuai merupakan tantangan yang tidak ringan bagi sebagian besar perusahaan. *Strategic objectives* Bank Sumsel syariah dalam perspektif nasabah adalah meningkatkan *customer*

value dengan memperbesar hubungan antara nasabah dan perusahaan dengan cara meningkatkan pertumbuhan pangsa pasar :

Meningkatkan Kepuasan Nasabah, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan nasabah dan juga mempertahankan nasabah yang ada. Tolak ukur yang digunakan adalah: tingkat kepuasan nasabah (*customer satisfaction*)

Tolak ukur ini dapat diketahui melalui survei kepada nasabah secara periodik. Salah satu metode survei yang dapat digunakan adalah metode *sevqual*. Metode *sevqual* merupakan cara untuk mengetahui seberapa besar kesenjangan (*gap*) antara harapan (*expectation*) nasabah dan persepsi nasabah terhadap pelayanan yang diberikan Bank Sumsel Syariah. Masing –masing item pertanyaan dari harapan dan persepsi nasabah diberikan nilai (*score*) untuk dapat melihat selisih (*gap*) antara nilai harapan pelanggan dan persepsinya.

Meningkatkan Mutu Layanan Kepada nasabah adalah kemampuan untuk mempertahankan nasabah lama atau retensi nasabah (*customer retention*)

Tolak ukur dapat dihitung dengan cara,

- *Average customer retention rate* yaitu perbandingan antara jumlah pelanggan yang tetap setia dengan suatu produk Bank Sumsel Syariah untuk suatu periode tertentu dan seluruh nasabah untuk produk tersebut dari periode sebelumnya. Hasilnya dibandingkan dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan, untuk menilai apakah Bank Sumsel Syariah dapat mempertahankan nasabahnya dengan baik atau tidak.
- *Customer Loyalty Index*

Menghitung *customer loyalty index* melalui survey pertanyaan yang sebaiknya semua pertanyaan dibuat dengan memiliki skala yang sama seperti sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan dan kurang memuaskan.

Meningkatkan Kemudahan Melakukan Transaksi untuk menjangkau nasabah potensial dilokasi-lokasi yang strategis. Dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah nasabah dan pangsa pasar, dengan tolok ukur:

a. Penguasaan Pangsa Pasar (*Market Share*)

Tolak ukur ini merupakan tolak ukur yang penting karena terkait erat dengan visi Bank Sumsel Syariah. Pangsa pasar dihitung dari besarnya pasar atau jumlah nasabah yang berhasil dikuasai oleh Bank Sumsel Syariah dibandingkan dengan total pasar atau jumlah nasabah potensial dalam bisnis perbankan syariah di Sumatera Selatan. Secara singkat peningkatan penguasaan pangsa pasar ini disebabkan oleh dua hal yaitu kemampuan perusahaan untuk mempertahankan nasabah lama dan memperoleh nasabah baru.

b. Kemampuan Memperoleh Nasabah Baru atau Akuisisi Nasabah (*Customer Acquisition*)

Tolak ukur ini dapat dilihat dari besarnya jumlah nasabah baru yang berhasil diperoleh Bank Sumsel Syariah dibandingkan dengan estimasi jumlah nasabah potensial atau dibandingkan dengan estimasi kemampuan pesaing. Hasilnya dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.

Membangun Brand / Citra

Untuk meningkatkan kepercayaan nasabah perlu di bangun *brand skill* dan *brand personality* melalui strategi periklanan dan promosi produk/jasa. Materi promosi perbankan syariah lebih difokuskan pada model yang dapat memberikan pencerahan tentang pengetahuan bank syariah, bahayanya dan mudharatnya bunga bank. Tolak ukur untuk strategi ini adalah *Brand Awareness Award*

Tabel 4.3 *Balanced Scorecard* Perspektif Nasabah

Strategic Themes	Strategic Objectives	Strategic Measures
<i>Customer Value Proposition</i>	Meningkatkan kepuasan nasabah	Tingkat kepuasan nasabah (<i>customer satisfaction</i>)
	Meningkatkan mutu pelayanan nasabah	<i>Customer loyalty Index</i>
		<i>Average customer retention rate</i>
	Meningkatkan kemudahan melakukan transaksi	Penguasaan pangsa pasar (<i>market share</i>)
		Kemampuan memperoleh nasabah baru atau akuisisi nasabah (<i>customer acquisition</i>)
Membangun brand / citra	<i>Brand Awareness Award</i>	

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal yang dirangkum dalam tabel 4.4 terdiri dari empat hal yaitu:

1. Proses Pengendalian Manajemen (*Operations Management Processes*)

Meningkatkan kecepatan dan efisiensi proses transaksi, tolak ukur yang digunakan adalah waktu proses dan tingkat kesalahan.

- Semakin sedikit waktu proses yang diperlukan untuk melakukan suatu transaksi maka kepuasan nasabah akan meningkat karena dilayani dengan cepat dan keuntungan perusahaan akan meningkat.
- Bank akan menghemat biaya per nasabah/mitra bisnis dengan layanan tanpa kekeliruan atau paling tidak meminimalkan kesalahan pelayanan

Menerapkan manajemen resiko, yang mencakup risiko kecukupan modal, risiko pembiayaan, risiko likuiditas, risiko operasional. Risiko ini diukur melalui :

- Rasio Kecukupan Modal (CAR)

Dapat dihitung dengan membagi modal dan ATMR (Aktiva Tertimbang Menurut Resiko)

Bank Indonesia telah menetapkan besaran minimum CAR yang harus dipenuhi perbankan untuk memaksa perbankan menyediakan modal guna mengantisipasi kerugian yang ditanggung oleh nasabah

- Rasio Likuiditas

Alat analisis yang digunakan untuk mengukur likuiditas adalah *Loan to Deposit Ratio* (LDR). LDR menyatakan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya.

- Rasio Pembiayaan

rasio ini digunakan untuk melihat ketidakmauan atau ketidakmampuan nasabah dalam mengembalikan kewajibannya atau *default* yang dapat membahayakan posisi bank. Dapat dihitung dengan membagikan *bad debts* dan *total loans*

2. Proses Pengelolaan Nasabah (*Customer Management Proccess*)

Meningkatkan jumlah jaringan kantor dan jumlah kerja sama dengan instansi tertentu dalam pengelolaan keuangan merupakan perluasan akses usaha sehingga dapat meningkatkan sosialisasi perbankan syariah, penyebaran pembiayaan, dan peningkatan dana masyarakat. Perluasan jaringan cabang didukung dengan kualitas pelayanan yang baik yang didukung SDM yang mampu mengenali kebutuhan nasabah/mitra bisnis yang memiliki pengetahuan dan proaktif sebagai partner. Tolak ukur yang digunakan

adalah jumlah pendirian kantor-kantor baru, ATM dan kerjasama yang teralisasi dengan partner baru.

3. Proses Inovasi (*Inovation Process*)

Mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan, strategi ini diukur melalui:

a. Pendapatan Produk Baru

Tolak ukur ini berguna untuk mengukur tingkat keberhasilan produk-produk baru dalam meraih pendapatan selama periode tertentu. Sebagai contoh, dengan menghitung persentase pendapatan yang berasal dari setiap produk baru (*revenue of new products*) untuk suatu periode tertentu dibandingkan dengan total pendapatan Bank Sumsel Syariah dalam periode tersebut. Selain itu, keandalan produk baru dapat pula diukur dari kontribusinya dalam meraih nasabah atau jumlah nasabah lama yang menggunakan atau beralih ke produk baru tersebut, misalnya dengan cara menghitung persentase jumlah nasabah untuk suatu produk baru dibandingkan total jumlah nasabah Bank Sumsel Syariah secara keseluruhan. Makin besar kontribusi yang diberikan oleh suatu produk baru maka makin menandakan keandalan produk tersebut untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

b. Siklus Pengembangan Produk

Siklus pengembangan produk ini digunakan sebagai dasar untuk menilai respon dalam mengantisipasi kebutuhan nasabah dan tingkat inovasi Bank Sumsel Syariah. Semakin cepat siklus suatu produk baru dihasilkan dapat berarti bahwa perusahaan semakin responsif dan pegawai semakin tinggi tingkat keahliannya.

Saat ini Bank Sumsel Syariah telah memiliki dua kelompok produk yaitu produk pendanaan dan produk pembiayaan. Produk pendanaan terdiri dari Giro tijaroh, Tabungan kaffah, Tabungan Rofiqoh, Tabungan Tasbih (Tabungan Siap Ibadah Haji),

Deposito Hanifah dan Deposito Thoyyibah sedangkan produk pembiayaan terdiri dari Pembiayaan konsumtif dan Pembiayaan produktif. Bank Sumsel Syariah memiliki rencana untuk membuat suatu produk baru yaitu Gadai Syariah. Produk ini merupakan perpaduan antara gadai biasa dan prinsip syariah, dimana nasabah menggadaikan dalam bentuk barang yang ditentukan keuntungannya dengan system bagi hasil. Produk ini memberikan dua manfaat yaitu bagi:

1. Bagi Bank

- a. Meningkatkan pendapatan jangka pendek.
- b. Memperluas *channel* distribusi.
- c. Dapat digunakan sebagai media promosi.
- d. Memperoleh keuntungan dari bagi hasil.

2. Bagi Nasabah

- a. Mempermudah mengatur investasi dana yang akan diinginkan dikemudian hari.
- b. Memenuhi kebutuhan finansial jangka pendek.
- c. Bagi hasil yang menguntungkan.

Dari sasaran strategi yang pertama berupa pengembangan produk-produk baru yang dapat diandalkan digunakan untuk mengantisipasi kebutuhan nasabah akan layanan keuangan sehingga nasabah lama dapat dipertahankan dan nasabah baru dapat diperoleh yang pada akhirnya akan memperbesar penguasaan pangsa pasar Bank Sumsel Syariah dan meningkatkan nilai bauran pendapatan

4. Proses Peraturan dan Sosial (*Regulatory and Social Processes*)

Menerapkan *Good Corporate Governance* sebagai bagian dari sistem ekonomi syariah yang tidak menganut azas bebas nilai. Bank Sumsel Syariah memiliki azas operasional

yang tidak dapat dipisahkan dari karakteristik ekonomi syariah yang antara lain adalah :

(1) Persaudaraan

(2) Keadilan (*'adalah*), yang diimplementasikan pada kegiatan usaha dalam bentuk aturan prinsip muamalah yang melarang adanya unsur-unsur yang dapat menimbulkan kerugian dan bahaya bagi pihak manapun diantaranya riba, dzalim, maysir, gharar dan haram.

(3) Kemaslahatan (*masalahah*)

(4) Keseimbangan (*tawazun*)

(5) Universalisme (*'alamiyah*)

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan penerapan GCG adalah persentase pelanggaran dan pelampauan dalam ketentuan kepatuhan atau hasil (bobot) dari kuesioner kepatuhan terhadap Peraturan, Perundang-undangan, Ketentuan Bank Indonesia, ataupun Praktik terbaik Internasional (*International best practice*)

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning dan Growth Perspective*)

Penyediaan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif sebelumnya dapat dicapai merupakan tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif ini bank mengidentifikasi infrastruktur utama atau *intangibile asset* yang dapat mendorong pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditentukan pada tiga perspektif sebelumnya. Ada tiga komponen dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu *human capital*, *information capital* dan *organization capital* sebagai infrastruktur utama.

Melalui infrastruktur utama bank menentukan berapa banyak atau berapa besar kebutuhan dalam mencapai tujuan strategis tiga perspektif sebelumnya, serta syarat-syarat yang harus dipenuhi. Keselarasan antara *intangibile asset* dengan bisnis internal tercapai

jika ada suatu penghubung. Bank dapat menggunakan *strategic job families* sebagai penghubung penyelarasan dengan strategi-strategi sebelumnya.

Tabel 4.4 *Balanced Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal

Strategic Themes	Strategic Objectives	Strategic Measures
Proses pengendalian Operasi (<i>Operations management processes</i>)	Meningkatkan efisiensi proses transaksi	Waktu proses yang semakin sedikit
		Indeks tingkat kesalahan
	Menerapkan manajemen resiko	Rasio kecukupan modal
		Rasio likuiditas
Proses pengelolaan nasabah (<i>Customer management process</i>)	Perluasan jaringan cabang dan mitra usaha	Jumlah pendirian kantor-kantor baru dan ATM
		Jumlah nasabah baru
Proses Inovasi (<i>Inovation process</i>)	Mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan	Pendapatan produk baru
		Siklus pengembangan produk
Proses peraturan dan sosial (<i>regulatory and social process</i>)	Menerapkan <i>Good Corporate Governance</i>	Persentase pelanggaran dan pelampauan dalam ketentuan kepatuhan
		Feringkat dalam <i>corporate nominee</i>

1. *Human Capital*

Human capital readiness diidentifikasi secara spesifik berdasarkan kompetensi dan kebutuhan yang sesuai dengan *strategic job families* yang dipilih guna mendorong pencapaian tujuan-tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal. Strategi meningkatkan profesionalisme pegawai dalam *Balanced Scorecard* terdiri 3 hal yaitu :

Knowledge : umumnya latar belakang *knowledge* dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Ini termasuk pengetahuan untuk pekerjaan khusus (sebagai contoh, sebuah subjek berarti ahli), sebaik hal-hal di sekitar pengetahuan (sebagai contoh, pengetahuan mengenai pelanggan) yang menggabungkan pengetahuan pekerjaan khusus ke lingkungan dan konteks pekerjaan.

Skill : keahlian diperlukan untuk melengkapi dasar pengetahuan umum; sebagai contoh negosiasi, konsultasi, atau keahlian-keahlian manajemen proyek.

Values : seperangkat karakteristik atau sikap yang menghasilkan pengertian kinerja dalam memberikan sebuah pekerjaan. Beberapa pekerjaan membutuhkan tim kerja, ketika yang lainnya dibangun untuk fokus pada pelanggan. Keselarasan nilai dalam pekerjaan adalah perlu.

Seorang manajer Manajemen pengembangan produk dan kualitas memiliki pengetahuan (*knowledge*) tentang permasalahan sistem manajemen dan pengetahuan sistem *Six Sigma* sebagai sistem pengendalian kalitas pada proses pelayanan dan produk sehingga dengan pengetahuan *six sigma target service error rate indeks* tercapai. Pengetahuan tersebut didukung dengan kemampuan pemecahan masalah atau kemampuan memberikan pengarahan atau keahlian konsultasi. Dengan demikian nilai yang terbangun dalam perusahaan untuk memenuhi kebutuhan nasabah/*mitra* bisnis adalah memberikan jasa pelayanan yang terbaik.

Bank membutuhkan perwakilan pelayanan nasabah untuk memberikan respon atas masalah yang dihadapi oleh nasabah/*mitra* bisnis dengan cepat. Perwakilan pelayanan nasabah didukung dengan pengetahuan tentang nasabah/*mitra* bisnis (*know your customer*), dan kemampuan interaksi dengan nasabah/*mitra* bisnis serta pemecahan masalah sehingga memberikan pelayanan yang terbaik dan *customer relationship*.

Manajer keuangan dan resiko investasi atau perencana keuangan memiliki pengetahuan tentang manajemen resiko untuk menganalisa kemungkinan risiko yang timbul dari transaksi yang terjadi, pengetahuan terhadap produk yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk-produk pembiayaan sekaligus meningkatkan produk-produk pendanaan. Kemampuan dan pengetahuan tentang produk-produk perbankan syariah yang sangat berbeda perilakuannya dengan produk-produk perbankan konvensional, prinsip-prinsip perbankan syariah dan memiliki kemampuan dalam pemecahan masalah penjualan, kemampuan sebagai perencana keuangan yang handal serta kemampuan memecahkan masalah-masalah keuangan untuk menghindari risiko dari pelembaran produk-produk pembiayaan. Dengan demikian nilai yang diciptakan adalah hubungan dengan nasabah dan orientasi hasil pada perspektif keuangan.

Perluasan kantor cabang dan pelebaran jaringan partner usaha membutuhkan seorang Pemimpin Cabang yang memiliki pengetahuan manajemen risiko operasi, pengetahuan terhadap produk dan wajib mengetahui prinsip-prinsip perbankan syariah. Kemampuan yang dimiliki adalah mengembangkan *project management*, negosiasi dengan pihak eksternal maupun internal dan merubah keahlian manajemen. Adapun nilai yang dibangun adalah orientasi tercapainya tujuan strategis pada perspektif sebelumnya.

Keterlibatan dari manajer pemasaran sangat diperlukan untuk proses bisnis internal *customer management*, yang bertujuan untuk memahami segmen-segmen dari nasabah/mitra bisnis sehingga bank dapat meningkatkan pangsa pasarnya di industri perbankan umumnya dan segmen perbankan syariah khususnya. Dimana manajer pemasaran memiliki pengetahuan *market research*, proses lintas bisnis (*cross business process*) dan mengetahui dengan baik nasabahnya. Adapun kemampuan yang dimiliki adalah *market communication* dan *relation management skills* sehingga nilai yang terbentuk bagi perusahaan adalah citra dan pangsa pasar yang lebih luas.

Seorang manajer perencanaan dan pengembangan memiliki pengetahuan tentang industri perbankan dan memiliki kemampuan dalam menganalisa produk dan jasa perbankan yang mampu memberikan kontribusi margin yang besar sesuai dengan kebutuhan nasabah/mitra bisnis dan memiliki pula kemampuan dalam menganalisa risiko pasar dengan harapan bahwa hasil yang akan tercapai sebagai *market leader* perbankan syariah di Sumatera Selatan khususnya dan Indonesia umumnya.

Manajer Sumber Daya Manusia harus memiliki pengetahuan tentang *public relation*, pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia dan *legal framework* tentang kepegawaian yang berlaku. Sedangkan kemampuan yang harus dimiliki adalah komunikasi, negosiasi dan *relation managemet skills* yang mampu menghubungkan keinginan pegawai dengan manajemen puncak. Dengan demikian yang terbangun adalah komunitas yang memiliki nilai plus sesuai dengan ideologi ini yang dibangun. Penerimaan pegawai di unit usaha syariah dilakukan melalui divisi kepegawaian Bank Sumsel.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur strategi ini adalah:

1. Pengembangan Pegawai Dibandingkan dengan Rencana Pengembangan Keahlian (*Staff Development v.s Plan*)

Tolak ukur ini digunakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, dilihat dari rata-rata tingkat pencapaian sasaran kerja individu (*personal goals*) yang telah dirancang untuk diselaraskan dengan strategi perusahaan (*personal goals alignment*). Semakin tinggi rata-rata persentase pencapaian *strategic personal goals* karyawan, menandakan makin tingginya kualitas profesionalisme sumber daya manusia di Bank Sumsel Syariah, terutama dalam hal pekerjaan yang berkaitan dengan sasaran strategi perusahaan.

2. Fleksibilitas Pegawai dalam Melaksanakan Pekerjaan (*Functional Flexibility of Employee*).

Visi Bank Sumsel Syariah adalah menjadi bank sehat yang tumbuh secara berkesinambungan dengan mengutamakan kepuasan nasabah perlu ditunjang oleh kualitas karyawan yang mampu melaksanakan tugas secara lintas fungsional, apalagi dengan melihat struktur organisasi yang lebih menekankan mekanisme fungsional dan kerja sama yang solid antar bagian. Rotasi tugas secara periodik sangat bermanfaat bagi karyawan untuk dapat memahami strategi dan operasi bisnis secara komprehensif. Tolak ukur ini dapat diperoleh dari persentase karyawan yang mampu dan bersedia melaksanakan berbagai tugas secara lintas fungsional dibandingkan dengan total jumlah karyawan. Semakin besar persentasenya, makin menandakan bahwa Bank Sumsel Syariah memiliki struktur organisasi yang makin *fluid* (mudah berubah) dan berdaya adaptasi tinggi dalam menghadapi perubahan, yang merupakan salah satu ciri organisasi modern

2. *Information capital*

Pada industri perbankan yang sangat kompetitif, perlu didapat banyak informasi diantaranya mengenai pelanggan sehingga karyawan bank dapat bekerja lebih efektif. Para karyawan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu dari setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan nasabah/mitra bisnis.

Untuk memperoleh kapabilitas sistem informasi yang terintegrasi dengan proses bisnis internal, maka dibagi menjadi dua komponen yaitu infrastruktur teknologi dan aplikasi sumber daya informasi (*information capital application*), gabungan dari keduanya dapat disebut sebagai *strategic information capital portfolio*. *Strategic information capital portfolio* terhubung dengan kelompok kerja strategis (*strategic job families*). Untuk meminimalkan masalah diperlukan aplikasi sistem seperti *service quality analysis*, *problem management system*. Untuk proses bisnis internal dalam memberikan pelayanan

respon yang cepat kepada nasabah/mitra bisnis diperlukan juga *service quality analysis*, *problem management system* dan *workforce scheduling*. Demikian pula dengan proses *customer management* diperlukan informasi umpan balik dari nasabah, *customer profitability*, arsip nasabah yang terintegrasi dan bank telah menerapkan sistem aplikasi KYCP (*Know Your Customer Principles*) untuk mengenali nasabah dekat dalam bertransaksi dan berperilaku

Information capital readiness diidentifikasi terlebih dahulu melalui perhitungan, seberapa besar investasi yang dibutuhkan sesuai dengan perubahan pada *human capital competency* dan pencapaian strategi bank secara keseluruhan termasuk berapa besar uang yang harus diinvestasikan untuk pengadaan dan pengembangan *information capital*, berapa banyak *software* dan tenaga aplikasi yang dibutuhkan dan kapan seharusnya investasi dilaksanakan. Perencanaan tersebut sangat membantu manajemen dalam mengembangkan *information capital* secara tepat dan efisien.

Tolak ukur yang digunakan dalam strategi mengembangkan teknologi informasi ini adalah:

- a. *Information system audit rating*, yaitu nilai diberikan oleh auditor internal dan eksternal atas pemeriksaan keandalan dari sistem informasi yang digunakan.
- b. *Updating frequency*, yaitu jumlah/frekuensi pelaksanaan *update* untuk sistem informasi perbankan sehubungan dengan meningkatkan aktivitas perbankan.

3. *Organization Capital*

Meskipun karyawan bank yang terampil dilengkapi dengan akses melalui informasi strategis, tidak akan memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi keberhasilan perusahaan apabila dalam bertindak dan beraktivitas tidak berdasarkan *core values* dan kultur yang dibangun bank melalui kepemimpinan, keselarasan dengan strategi dan bekerja

secara tim dengan baik. Masing-masing tujuan dalam *organization capital* tersebut memiliki sasaran strategis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, model kepemimpinan yang terarah pada strategi
2. Budaya, yang terfokus pada nasabah/mitra bisnis dan *core values* daripada bank yang benar-benar dilaksanakan pada setiap aktivitas operasional bank
3. Keselarasan, terfokus pada dua aspek sasaran yaitu *strategic awarness*-tingkat pemahaman masing-masing individu karyawan terhadap strategi bank dan keselarasan tujuan pribadi dengan *Balanced Scorecard* (strategi)
4. Kerjasama tim, yaitu pelaksanaan bekerja dengan kemampuan dari kompetensi terbaik dalam aktivitas operasional bank (*share best practice*).

Masing-masing tujuan tersebut dapat diukur, yang memberikan indikasi bahwa karyawan secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan kinerja bank.

Factor pemicu keberhasilan dari pada proses bisnis internal selain pada *human capital* adalah ketersediaan dari teknologi informasi yang sangat membantu dalam aktivitas operasional bank dan didukung dengan ingrastruktur yang memadai dan tepat guna.

Begitu juga dengan *organization readiness*, dimana factor kepemimpinan akan mendorong terciptanya iklim kerja yang kondusif untuk tercapainya tujuan strategis bank, mendorong terciptanya budaya kerja sesuai dengan nilai inti bank, terciptanya penyelarasan tujuan individu karyawan dengan tujuan bank dan terbangunnya budaya kerja yang solid melalui kerja sama tim yang kuat dan berkapabilitas sehingga semua karyawan dalam bekerja melakukan *best practice sharing*

Tolak ukur yang digunakan dalam strategi mengembangkan teknologi informasi ini adalah:

1. Persentase atribut personel kunci sesuai dengan strategi kompetensi
2. Indeks kepatuhan pegawai (*employee compliance index*)

3. Persentase karyawan yang mampu mengidentifikasi tujuan strategis bank
4. *Best Practice sharing*, Jumlah personel kunci, *Reward*, Keberhasilan tim

Tabel 4.5 *Balanced Scorecard* Perspektif Petumbuhan dan Pembelajaran

Strategic Themes	Strategic Objectives	Strategic Measures
<i>Human Capital</i>	Meningkatkan profesionalisme pegawai	Pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian (<i>staff development v.s plan</i>)
		Fleksibilitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (<i>functional flexibility of employee</i>).
<i>Information Capital</i>	Mengembangkan teknologi informasi	<i>Information system audit rating</i>
		<i>Updating frequency</i>
<i>Organization Capital</i>	1. Menyiapkan kader-kader Kepemimpinan	Persentase atribut personel kunci sesuai dengan strategi kompetensi
	2. Mengembangkan budaya kerja	Indeks kepatuhan pegawai (<i>employee compliance index</i>)
	3.. Menjamin keselarasan tujuan	persentase karyawan yang mampu mengidentifikasi tujuan strategis bank
	4. Kerjasama tim	<i>Best Practice sharing</i> Jumlah personel kunci Reward Keberhasilan tim

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada bab terdahulu dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengukuran kinerja Bank Sumsel Syariah dari sisi keuangan (*financial*) memang menjadi fokus utama dalam pengukuran prestasi kinerja dan Bank Sumsel Syariah belum memiliki pengukuran *non financial* sesuai dengan syariah. Untuk mampu berkompetisi memperoleh kesempatan berkembang, Bank Sumsel Syariah harus memiliki sistem pengukuran kinerja guna mencapai tujuan strategi. Dengan perancangan dan penerapan *Balanced Scorecard* diharapkan pengukuran kinerja dapat memberikan keseimbangan dan menyatukan hubungan antara sisi *financial* dan *non financial*. Bank Sumsel Syariah menjadikan faktor syariah sebagai landasan utama strategi pemasaran padahal seharusnya menjadi nilai “plus” tersendiri yang tidak dimiliki oleh bank konvensional. Alangkah lengkap dan sempurna kalau Bank Sumsel Syariah juga tidak kalah dari bank konvensional maupun bank syariah lainnya dalam hal akses, fasilitas, jumlah jaringan kantor dan ATM, dan pelayanan.
2. Penerapan konsep *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja yang baru dengan tolok ukur yang ditentukan dalam usaha perbankan syariah untuk masing-masing perspektif, ini berarti perusahaan segera dapat mengantisipasi segala kendala yang menghalangi perbaikan kinerja perusahaan dalam mencapai misi,

visi dan strategi perusahaan. selain itu *Balanced Scorecard* membantu manajer dalam mengambil keputusan strategis yang menyangkut kinerja operasional perusahaan secara tepat sehingga mampu meningkatkan kinerja di masa depan.

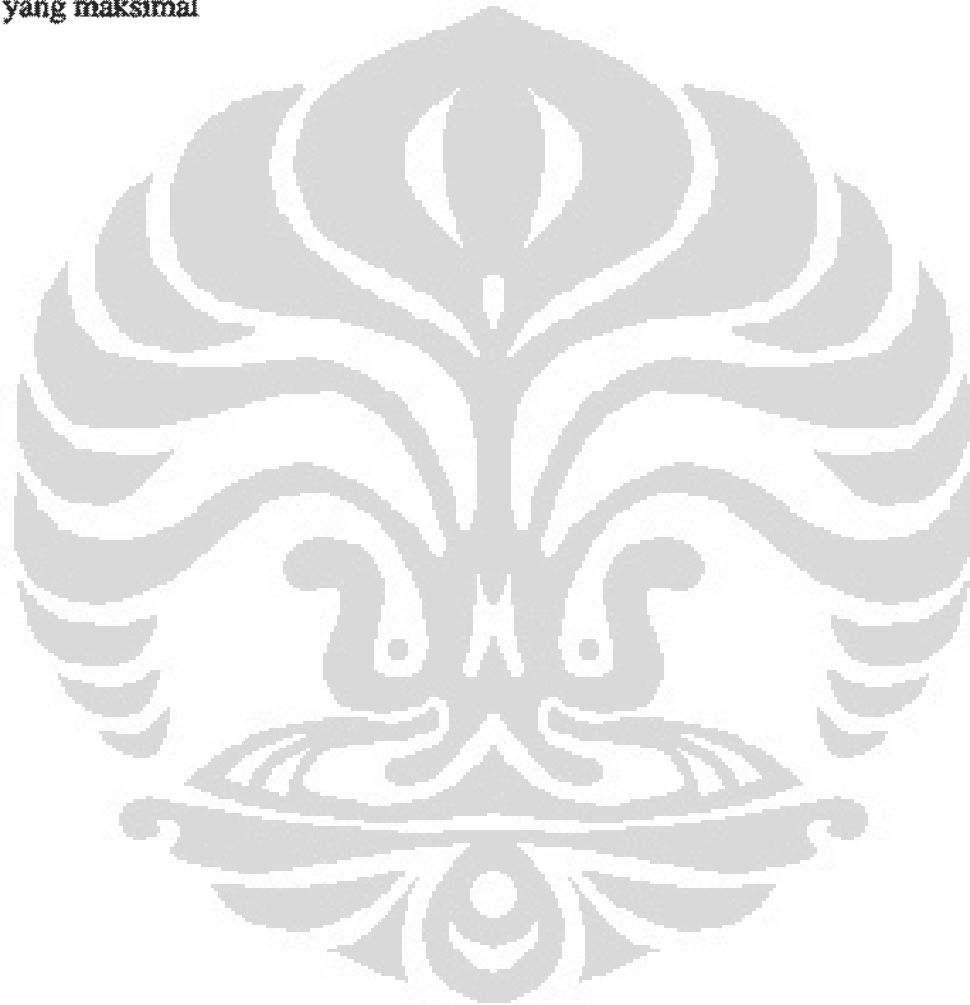
5.2 SARAN

Saran-saran berikut ini atas dasar hasil evaluasi yang telah dilakukan yaitu agar Bank Sumsel Syariah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja sehingga kinerja perusahaan dapat diukur secara menyeluruh dan tercipta hubungan yang seimbang antara pengukuran *financial* dan *non financial* dengan berfokus pada :

1. Peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah. Faktor fasilitas dan pelayanan merupakan titik utama daya tarik bagi nasabah dalam menggunakan jasa perbankan, sehingga harus terus dikembangkan
2. Faktor syariah harus menjadi landasan utama strategi pemasaran, sehingga sistem syariah itu sendiri harus dibandingkan dan bersaing dengan sistem bunga secara sehat dan adil, bukan lagi sisi emosional religius.
3. Bank Sumsel harus menciptakan proposisi nilai untuk membedakan dengan pesaing guna meningkatkan *market share*. Proposisi nilai mendeskripsikan keunikan dari gabungan produk dan jasa, keuntungan yang diberikan kepada nasabah/mitra bisnis, pelayanan dan image/citra yang dibangun.
4. Peningkatan dalam aktivitas pemasaran dan mengupayakan untuk mencari pasar baru khususnya pada sektor UKM dalam rangka meningkatkan jumlah

nasabah. Bank Sumsel Syariah dalam melakukan promosi harus dilaksanakan dengan materi, sarana dan timing yang tepat. Promosi tersebut di kemas dalam bentuk acara yang diminati misalnya media televisi yang sering mengetengahkan berita terkait kegiatan bank syariah.

5. Penerapan *Balanced Scorecard* harus di dukung dengan komitmen yang menyeluruh dari pimpinan perusahaan sampai *front officer* agar memberikan hasil yang maksimal



DAFTAR PUSTAKA

- Budiarti, Isniar., *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis*, Majalah Ilmiah Unikom, vol6, hlm. 51-59
- Frost, Stephen M., *The Bank Analyst's Handbook : Money, Risk and Conjuring Tricks*, Wiley UK, July 2004
- Gasperz, Vincent., *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M., *Cost Management : Accounting and Control*, 4th edition, Thomson South-Western, 2003
- Hilton, Ronald W., *Managerial Accounting : Creating Value in Dynamic Business Environment*, 6th edition, McGraw Hill, 2005
- Kaplan Robert S., and Norton, David p., *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard companies Thrive in The Hew Business Environment*; Harvard Business School Press, 2001
- _____ (2004). *Strategy Maps; Covering Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press
- _____ (2001), *Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Penerbit Erlangga
- Laporan Perkembangan Perbankan Syariah 2006, Bank Indonesia, 2006
- Neely, Andy, Adams, Chris and Kennerly, Mike *The Performance Prism; The Scorecard for Measuring and Managing Business Succes*, Financial Times, 2002
- Niven, Paul R., *Balanced Scorecard; Step-by-Step : Maximizing Perfomance and Maintaining Results*, John Wiley, 2002
- Noviani, Lisma, *Menebar Amanah Membunikan Syariah*, Sriwijaya Post, 2008, hlm 17
- Rangkuti, Freddy., *Analisa SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006.
- Reeve, James M., *Reading an Issues in Cost Management*, 2nd edition, South-Western Publishing Company, 2003

Rencana Bisnis Bank Sumsel Tahun 2007-2009

Samsudin., *Mengapa Nasabah Memilih Menggunakan Jasa Bank Syariah ?*, EKSIS, Vol 1, hlm 77-91

Simon, Robert., *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, New Jersey, Prentice Hal, 2000, hal : 18

Umar, Husein., *Research Methods in Finance and Banking*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002

Wheelen, Thomas L., and Hunger, J. David, *Strategic Management and Business Policy*, 9th edition, Pearson Prentice Hall, 2004

Widjaja tunggal, Amin. *Memahami Konsep Balanced Scorecard* PT. Harvarindo Jakarta, 2001

Yunus, Amat., *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Minat Masyarakat Untuk Menggunakan Jasa Perbankan Syariah*, EKSIS, Vol 1, hlm 01-14, 2005

