

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Objek Penelitian (Profil Koperasi Argo Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur)

4.1.1.1 SEJARAH DAN PERKEMBANGAN

Hadirnya Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur adalah bagian dari sejarah panjang Jihad Umat Islam dalam menegakkan Ekonomi Syariah di persada ini. Sebagai bagian dari Jihad Ekonomi Ummat yang timbul dari bawah (bottom up), Hadirnya Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur merupakan hasil metamorphose dari sistem konvensional yang bertobat menuju sistem Islam yang *Kaffah*.

Idealisme dan profesionalisme adalah pilar utama program pengembangan SDI (Sumber Daya Insani). Dengan kedua pilar itulah Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur mengarahkan program-program pengembangan organisasi dan usaha untuk mewujudkan kesejahteraan bersama. Idealisme adalah upaya kepada syariat Allah SWT termasuk dalam berekonomi (muamalat) sementara itu profesionalisme adalah upaya bersungguh-sungguh menjalankan fungsi khalifah untuk memakmurkan bumi, menebark kesejahteraan (rahmatan lil' alamin) bagi seluruh alam raya.

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur yang berdomisili di Kabupaten Malang dirintis pendiriannya sejak bulan september pada tahun 1998 oleh beberapa aktifis gerakan koperasi, LSM dan tokoh masyarakat yang peduli dengan pemberdayaan ekonomi rakyat. Anggota Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur dengan badan hukum Propinsi tersebar di wilayah Malang Raya yang bertempat di Jl. Raya Mulyoagung Sengkaling 293 Dau Malang Jawa Timur Telp/Fax 0341-464445 E-mail: kanindosyariahjatim@yahoo.co.id.

Untuk menunjang pelayanan anggota dan calon anggota agar lebih optimal Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur telah membuka 12 Kantor Cabang/Layanan, yang tersebar di: 10 kantor di Kabupaten Malang, 1 kantor di Kota Malang dan 1 kantor di Kota Batu.

Melalui berbagai ujian dan tempaan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur merupakan salah satu pelopor berdirinya koperasi syariah di Malang Raya. Dengan perkembangan usahanya yang sangat pesat.

4.1.1.2 VISI DAN MISI KANINDO SYARIAH JAWA TIMUR

VISI:

“Membangun Idealisme dan Profesionalisme untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam naungan Ridho Illahi”.

Dengan visi tersebut setiap orang yang bergabung dengan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur diajak untuk menyadari bahwa setiap insan adalah hamba Allah yang harus tunduk dan taat terhadap aturan (syari'at Nya) dan mengembangkan potensi diri sebagai khalifah (pemimpin) untuk mengelola sumber daya ekonomi demi kesejahteraan diri, keluarga dan masyarakat, sehingga tercapai kesejahteraan materiil, sprirituil dalam naungan Ridho Ilahi.

MISI:

1. Mengembangkan sistem ekonomi, khususnya lembaga keuangan berdasarkan syari'at Islam.
2. Memajukan kegiatan usaha (ekonomi) anggota masyarakat, usaha mikro/kecil dan menengah (UKM).
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia seutuhnya (material dan sprirituil).
4. Meningkatkan harkat dan martabat hidup anggota/masyarakat (pemenuhan kebutuhan pangan, sandang dan papan)

4.1.1.3 KELEMBAGAAN

1. NAMA KOPERASI : KOPERASI AGRO NIAGA INDONESIA
(KANINDO) SYARI'AH JAWA TIMUR
2. LEGALITAS KOPERASI
 - a. Nomor Badan Hukum : 29/BH/KDK/13.13/XII/1998
 - b. Tanggal Badan Hukum : 10 Desember 1998

- c. Nomor PAD terakhir : 518.01/PAD/BH/XVI/45/103/2008
- d. Tanggal PAD terakhir : 31 Maret 2008
- e. NPWP : 01.840.826.0.628.000
- f. TDP : 132525200143
- g. SIUP : 510/1033.585/421.107/2008/P.I

4.1.1.4 SUSUNAN PENGURUS, PENGAWAS DAN KARYAWAN

Tabel 4.1
Susunan Pengurus, Pengawas, dan Karyawan KANINDO Syariah
Jatim

NO	KETERANGAN	NAMA	MASA KERJA
	Pengurus:		
1.	Ketua	Drs.H.Untung Endro C,MM	2010 – 2015
2.	Sekretaris	Drs. Umar Zaeni	2010 – 2015
3.	Bendahara	Yuliadi,SE,MM	2010 – 2015
	Pengawas:		
4.	Ketua	Damiati, SE	2010 – 2015
5.	Anggota	Moh. Khamdani.STP	2010 – 2015
	Karyawan:		
6.	Manager	Indra Laksamana	
7.	Kord. Pujon	Hadi Supriono	
8.	Kord. Dau	Farhan	
9.	Kord. Wajak	Wahyu Setyono	
10.	Kord. Wonosari	Aspari	
11.	Kord. Wagir	Moh Mukhlis	
12.	Kord. Kepanjen	Dzanuroini	
13.	Kord. Singosari	Hariyadi	
14.	Kord. . Batu	Dony Wicaksono	
15.	Kord. Slorok	Hadi Priyanto	
16.	Kord. . Merjosari	Imam Saudi	
17.	Kord. Turen	Deny Erwin	
18.	Kord. Pakisaji	Shandy Yudha	

19.	Kord Ngantag	M. Sul'am MT	
20.	Bag. Keuangan	Dwi Widyaningsih	
21.	Adm & Pembukuan	Effi Rahmawati	

Sumber: Data Primer KANINDO Syariah

4.1.1.5 UNIT USAHA & PRODUK KANINDO SYARI'AH JATIM

Sesuai dengan Pasal 5 AD/ART, Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur menjalankan beberapa unit usaha yang meliputi:

1. UNIT JASA KEUANGAN SYARI'AH

Ditopang oleh 13 (tiga belas) kantor layanan yang meliputi :
 Dau, Pujon, Wajak, Wonosari, Wagir, kepanjen, Singosari, Batu
 Slorok, Turen, Merjosari, Pakisaji, Ngantang dan akan terus
 dikembangkan kantor layanan lain di tempat-tempat yang strategis.

Produk- produk simpanan yang dikelola terdiri dari:

1. SIMPANAN MUKAFA

Merupakan simpanan harian untuk mempermudah transaksi harian anggota, mempunyai beberapa keunggulan, diantaranya :
 MUDAH, dapat diambil sewaktu-waktu, setoran dapat dilakukan langsung ditempat usaha atau di rumah anggota, berkah, bagi hasil diberikan setiap bulan dengan menggunakan prinsip *wadi'ah yad dhamanah*, MULTIFUNGSI, dapat digunakan untuk berbagai keperluan, bayar listrik, telepon, air, dll.

2. SIMPANAN IQOMAH

Dirancang bagi anggota yang ingin mempersiapkan pernikahan dan melaksanakan aqiqoh, menggunakan prinsip mudharabah mutlaqoh, bagi hasil diterima setiap bulan, dapat disetor langsung maupun didatangi ke tempat usaha atau rumah anggota.

3. SIMPANAN PENDIDIKAN

Dirancang untuk membantu rencana pendidikan putra putri anggota di masa yang akan datang, keunggulannya diantaranya adalah jangka waktu yang dapat disesuaikan dengan rencana, besar simpanan dapat disesuaikan dengan kebutuhan, menggunakan prinsip mudharabah mutlaqoh, bagi hasil diterima setiap bulan, dapat disetor langsung maupun didatangi ke tempat usaha atau rumah anggota.

4. SIMPANAN QORI

Diperuntukkan bagi anggota yang ingin berqurban idul Adha dan persiapan menjelang Idul Fitri menggunakan prinsip mudharabah mutlaqoh, bagi hasil diterima setiap bulan, dapat disetor langsung maupun didatangi ke tempat usaha atau rumah anggota.

5. SIMPANAN HAJI AROFAH

Membantu mewujudkan niat beribadah haji dengan cara menabung, sangat membantu anggota yang serius untuk mempersiapkan kewajiban haji sedini mungkin.

6. SIJABAH

Merupakan langkah tepat untuk berinvestasi sesuai syari'ah, menggunakan prinsip mudhorobah, minimal setoran Rp. 500.000,-, bagi hasil dapat diterima setiap bulan.

2. Produk-produk Pembiayaan yang dikelola antara lain :

1. Pembiayaan Murabahah

Pembiayaan dengan prinsip jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati dengan pihak KANINDO sebagai penjual dan anggota selaku pembeli. Pembayaran dapat dilakukan secara angsuran sesuai dengan kesepakatan bersama.

2. Pembiayaan Mudharabah

Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil dengan keuntungan atas pengelolaan dibagi sesuai dengan keuntungan yang telah disepakati.

3. Pembiayaan Musyarakah

Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil dengan nisbah sesuai dengan modal penyertaan yang telah ditanamkan.

4. Pembiayaan Qordul Hasan

Pembiayaan yang diberikan KANINDO dengan pertimbangan dan syarat-syarat khusus. Untuk kepentingan Dakwah, darurat, dhuafa, dll.

3. UNIT PERUMAHAN

Penandatanganan PKO (perjanjian kerjasama operasi) antara Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur dengan MEMPERA RI pada tanggal 11 Juli 2006 menandai dirintisnya usaha perumahan.

Dengan adanya program subsidi pemerintah untuk masyarakat berpenghasilan rendah Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur telah merenovasi lebih dari 650 rumah anggota yang tersebar seluruh Malang Raya. Disamping itu program sertifikasi tanah sebagai bentuk layanan kepada anggota mulai dirintis.

Saat ini sedang dipersiapkan pembangunan perumahan bersubsidi berbasis swadaya dan pembangunan perumahan kawasan di kelurahan Landungsari, Dau, Malang, disamping melalui anggota dalam hal jual beli rumah dan tanah.

4.1.1.6 PERTUMBUHAN

1. JUMLAH ANGGOTA

Tabel 4.2
Jumlah Anggota KANINDO Syariah Jatim tahun 2010-2012

Keterangan	2012	2011	2010
Anggota	3.185	3.060	2.940
Calon anggota	11.980	11.929	7.090

Sumber: KANINDO Syariah Jatim

2. PEMBINAAN ANGGOTA/CALON ANGGOTA

Dalam rangka meningkatkan kemampuan/ pengetahuan anggota/ calon anggota, Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur secara rutin setiap tahun mengadakan 2 (dua) kali kegiatan Diklat Pengelolaan Lembaga Keuangan Syari'ah.

Kegiatan ini dilaksanakan dengan tujuan: memasyarakatkan system ekonomi syari'ah, kepada anggota/ calon anggota, gerakan koperasi yang berkeinginan mengkonversi ke system syari'ah dan masyarakat umum.

Disamping itu melalui diklat, Kanindo merekrut calon karyawan dari alumni diklat tersebut yang pelaksanaannya sudah yang ke 21(dua puluh satu) kalinya. Pada pelaksanaan terakhir (25 - 27 Oktober 2013) peserta Diklat berjumlah 60 orang, terdiri dari gerakan koperasi, anggota/calon anggota, mahasiswa dan masyarakat pencari kerja.

4.1.1.7 JOB DISCRIPTIONS

1. MANAGER UTAMA (GENERAL MANAGER)

Tanggung Jawab Manager Utama

1. Bertanggung jawab atas seluruh aspek operasionalisasi KANINDO Syariah, baik secara normatif, formatif, moral, material, administrasi, maupun secara hukum kepada pengurus, Anggota/Calon anggota, Masyarakat, dan Pemerintah.

2. MANAJER CABANG

Tanggung Jawab Manajer Cabang

1. Bertanggung jawab atas seluruh aspek operasional Kantor Cabang yang dipimpinnya, baik secara normatif, formatif, moral, material, administratif, maupun hukum kepada Manajer Utama

3. TELLER

Tanggung Jawab Teller

1. Bertanggung Jawab secara moral, material, administratif dan hukum atas pekerjaan yang menjadi tugasnya.
2. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan teknis administrative Teller, Kasir, Customer Service di Kantor Cabang.
3. Bertanggung jawab atas validitas dan akurasi data transaksi Funding, Financing, dan Kas Kantor Cabang.

4. Bertanggung jawab kepada Manajer Cabang dan Manajer Utama.

4. MARKETING (FUNDING)

Tanggung jawab Marketing (Funding)

1. Bertanggung Jawab secara moral, material, administratif, dan hukum atas pekerjaan yang menjadi tugasnya.
2. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan keagenan KANINDO Syari'ah.
3. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pemasaran atas produk-produk KANINDO Syari'ah.
4. Bertanggung jawab kepada Manajer Cabang dan Manajer Utama

5. MARKETING (FINANCING)

Tanggung Jawab Marketing (Financing)

1. Bertanggung jawab secara moral, material, administratif dan hukum atas pekerjaan yang menjadi tugasnya.
2. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan survey bagi calon debitur yang mengajukan pembiayaan ke KANINDO Syari'ah.
3. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan penarikan angsuran/pengembalian pembiayaan, bagi hasil atau margin markup dari pembiayaan yang diberikan oleh KANINDO Syari'ah.

4. Bertanggung jawab kepada Manajer Cabang dan Manajer Utama.

6. KONSULTAN EXECUTIVE

Tanggung Jawab Konsultan Executive

1. Bertanggung jawab atas perkembangan dan pertumbuhan usaha dari para Anggota/Calon anggota KANINDO Syari'ah.
2. Bertanggung jawab atas pemahaman dalam bermu'amalah secara syari'ah dari para Anggota/Calon anggota KANINDO Syari'ah.
3. Bertanggung jawab kepada Manajer Cabang dan kepada Manajer Utama.

4.2 Kondisi Objek KANINDO Syariah'ah Jatim

Menurut Kodrat (2009), analisa SWOT yaitu membandingkan kondisi lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan lingkungan eksternal perusahaan (peluang dan ancaman. Untuk mengetahui objek KANINDO Syariah Jatim diperlukan analisis terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*threats*) lembaga dalam memasuki lingkungan industri dan lingkungan makro.

a. Aspek internal

1) Kekuatan (*Stengths*)

a) Kelembagaan atau Organisasi

1. Produk yang ditawarkan kepada masyarakat sangat bervariasi yakni: unit keuangan syariah seperti produk simpanan (simpanan mufaka, iqomah, pendidikan, qori, haji arafah, sijabah) dan produk pembiayaan (murabahah, mudharabah, musyarakah, qordul hasan) dan unit perumahan.
2. Perijinan dan badan hukum yang mudah dilakukan.
3. *Background* agama dari para pengurus dan anggota.

b) Sumber Daya Manusia

1. Manajemen Operasional yang menganut prinsip *profesionalisme* syariah yakni meliputi *Lillahi ta'ala*, *Amanah*, *Khabir*, *Ahsanu'amala*.
2. Menjalankan pekerjaan dengan sistem Rukhiyah untuk mencapai Ridho Illahi melalui berbagai aktivitas diantaranya:

- a. Membaca do'a harian
- b. Membaca surat-surat pendek
- c. Membaca doa awal pekan
- d. Membaca doa akhir pekan

c) Penghimpunan Dana

1. *Funding* dari calon anggota, dimana dilingkungan **KANINDO**

SYARIAH semua pihak yang memakai fasilitas jasa intermediasi harus menjadi anggota, sedangkan jenis keanggotaannya dibedakan ke dalam anggota pendiri, anggota khusus, anggota biasa, dan anggota luar biasa hal ini diberlakukan untuk memberi penghargaan dan menjaga tingkat keadilan atas peran dan kontribusi serta hak-haknya masing-masing.

2. Dana Pihak ke 2 dari bank dan LKS yang ada seperti Bank Syariah Mandiri, BTN Syariah, Bank Jatim Syariah, InkopSyah BMT, Bank Muamalat, Bank BRI Syariah, dan LPBD-KUMKM.

d) Operasional

1. Melayani semua anggota dari segala sektor pekerjaan dalam\ melakukan jasa simpanan dan pembiayaan seperti petani, pedagang, pegawai, pengusaha dll. Pinjaman minimal yang diberikan kepada anggota 500 ribu sampai 1 juta rupiah, sedangkan maksimal peminjaman 50 juta.

2. Terciptanya suasana yang kondusif dalam bekerja dengan fasilitas yang berhubungan dengan proses bekerja seperti akses terhadap informasi yang dibutuhkan oleh karyawan.
 3. Kerjasama dengan lembaga keuangan lain seperti perbankan (bank syariah dan bank konvensional) dan koperasi yang bergerak dalam bidang syariah (BMT, unit jasa keuangan syariah).
- e) Sarana dan Prasarana
1. Letak demografi yang strategis
 2. Mempunyai gedung sendiri
 3. *Layout* ruang kerja yang ideal
 4. Dukungan sistem komputer yang memadai
 5. Alat transportasi yang memadai
 6. Area parkir yang memadai
- 2) Kelemahan (*Weaknesses*)
- a) Sumber Daya Manusia
1. Kurang menjiwai dalam mengimplementasikan ketetapan yang ada dalam visi dan misi hal ini dikarenakan latar belakang pendidikan dan pengetahuan yang berbeda
- b) Penghimpunan Dana
1. Pola *marketing* yang masih belum maksimal dalam menjangkau keberadaan masyarakat.

2. Belum maksimal kerja sama dengan kelompok-kelompok masyarakat seperti UKM yang ada, hal ini dikarenakan jangkauan atau akses terhadap UKM yang ada belum terkoordinasi dengan baik

c) Operasional

1. Pedoman kerja operasional belum diterapkan secara maksimal seperti prinsip-prinsip kerja.
2. Pola pengembangan produk dan inovasi produk yang belum dilakukan karena masih berfokus pada pembiayaan mudharabah dan musyarakah.
3. Kurangnya program atau kegiatan sosialisasi kepada masyarakat tentang produk-produk pembiayaan secara syariah.

d) Sarana dan Prasarana

1. Gedung yang relative kecil
2. Transaksi belum seluruhnya dilakukan dengan sistem komputerisasi, namun proses yang dilakukan dengan cara manual kemudian menggunakan komputer, kombinasi perosesan data secara manual dan komputerisasi

b. Aspek Eksternal

1) Peluang (*Opportunities*)

a) Ekonomi

1. Kondisi ekonomi masyarakat yang berpenghasilan menengah kebawah untuk Kabupaten Malang akan mudah dijangkau oleh

KANINDO Syariah Jatim untuk bergabung menjadi anggota sekitar.

2. Lingkungan masyarakat yang produktif dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup

b) Sosial dan budaya

1. Fatwa MUI tentang haramnya bunga atau riba
2. Peranan pemerintah Jawa Timur yakni menaungi keberadaan

KANINDO Syariah Jatim

2) Ancaman (*threats*)

a) Ekonomi

1. Banyak bermunculan lembaga keuangan syariah di tengah masyarakat seperti lembaga perbankan syariah dan koperasi jasa keuangan syariah serta unit jasa keuangan syariah
2. Pemberian jumlah pinjaman yang relative besar oleh bank konvensional.
3. Persaingan suku bunga untuk lembaga keuangan konvensional dan bagi hasil yang relative tinggi pada lembaga keuangan perbankan syariah dan koperasi jasa keuangan syariah lainnya.

b) Sosial dan budaya

1. Masyarakat masih belum memahami sistem syariah yang sedang berkembang dalam dunia perbankan.

2. Kurangnya kepercayaan masyarakat tentang lembaga keuangan syariah mikro karena kurangnya sosialisasi dan pemahaman kepada masyarakat.
3. Banyak pembiayaan yang digunakan untuk konsumtif

Tabel 4.3
Formulasi Strategi Menggunakan Matriks SWOT

Internal	Kekuatan (strengths)	Kelemahan (weaknesses)
Eksternal		

<p>Peluaang (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ekonomi masyarakat yang berpenghasilan menengah kebawah. 2. Lingkungan masyarakat yang produktif 3. Fatwa MUI tentang haramnya bunga atau riba 4. Peranan pemerintah Jawa Timur yakni menaungi keberadaan KANINDO Syariah Jatim. 	<p>SO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kegiatan sosialisasi kepada masyarakat setempat tentang produk dan jasa yang ditawarkan oleh KANINDO Syariah Jatim. 2. Membuat inovasi dan pengembangan produk dan jasa syariah sesuai yang dibutuhkan oleh masyarakat. 3. Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional 4. Menyusun rencana bisnis yang menjangkau seluruh aspek yakni dari segi sosial, ekonomi, dan budaya. 	<p>WO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk menunjang keberadaan KANINDO Syariah Jatim. 2. Terus melakukan perbaikan proses internal perusahaan 3. Memperbaiki sarana dan prasana baik untuk anggota maupun karyawan 4. Memperkenalkan produk atau jasa kepada masyarakat secara berkelanjutan 5. Pedoman dan standart kerja yang berpotensi untuk pengembangan dan kemajuan internal perusahaan.
<p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak bermunculan lembaga keuangan syariah di tengah masyarakat 2. Pemberian jumlah pinjaman yang relative besar oleh bank konvensional 3. Persaingan suku bunga untuk lembaga keuangan konvensional dan bagi hasil yang relative tinggi. 4. Masyarakat masih belum 	<p>ST STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kerjasama dengan Lembaga Keuangan Syariah maupun Koperasi Jasa keuangan syariah maupun Unit Jasa Keuangan Syariah. 2. Melakuakan program edukasi kepada masyarakat tentang produk dan jasa syariah yang dikelola oleh KANINDO Syariah Jatim 3. Menerapkan program sosialisasi kepada masyarakat guna meningkatkan pemahaman tentang unit jasa keuangan syariah 	<p>WT STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyempurnakan sisitem informasi proses bisnis internal sehingga dapat mepercepat sistem kerja yang ada dalam KANINDO Syariah Jatim 2. Kerja sama dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan seperti pemerintah setempat, pihak perbankan dan para pemilik modal

<p>memahami sistem syariah yang sedang berkembang dalam dunia perbankan.</p> <p>5. Kurangnya kepercayaan masyarakat tentang lembaga keuangan syariah mikro.</p> <p>6. Banyak pembiayaan yang digunakan untuk konsumtif</p>		
--	--	--

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa KANINDO Syariah Jatim berada dalam kuadran III (WO) yakni perusahaan menghadapi pasar yang besar namun disisi lain perusahaan menghadapi kendala internal. Artinya perusahaan dituntut untuk meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan pada kondisi ini adalah startegi *turn around*.

4.3 *Balanced Scorecard* (BSC) dalam perspektif Syariah pada KANINDO Syariah Jatim

Menurut Kaplan dan Notron (2000), pengukuran dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* (BSC) yakni mengukur aspek keuangan dan non- keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Langkah awal dalam pengukuran kinerja KANINDO syariah Jatim dengan menggunakan pendekatan BSC yaitu:

1. Menetapkan sasaran- sasaran strategik pada setiap perspektif BSC.

Sasaran strategik merupakan hasil terjemahan visi, misi, dan tujuan KANINDO Syariah Jatim. Sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan harus relevan dan tingkat pencapaiannya diukur dengan menggunakan ukuran strategik yang harus relevan pula dengan sasaran strategiknya. Oleh karena itu langkah selanjutnya adalah Penetapan ukuran strategik yang dapat mengukur pencapaian dari sasaran strategik KANINDO Syariah Jatim pada setiap perspektif BSC. Menurut Mulyadi (2011), penentuan ukuran kinerja dari sasaran startegik dapat menggunakan ukuran hasil sebagai *lag indikator* dan ukuran pendorong atau pemicu kerja sebagai *lead indicators*.

2. Membuat peta startegik BSC dengan tujuan dari peta strategik untuk mengetahui korelasi diantara sasaran strategik pada masing-masing perspektif BSC.

3. Menentukan bobot dari masnig-masing perspektif BSC dan sasaran strategik. Penentuan bobot ini dilakukan untuk mengetahui tingkat prioritas atau pengaruh keempat perspektif BSC dan sasaran-sasaran startegiknya dalam proses pembentukan strategi KANINDO Syariah Jatim. Penentuan bobot ini dilakukan dengan pihak manajemen yang berperan serta dalam pembentukan strategi KANINDO Syariah Jatim. Setelah penentuan bobot dari masing-masing perspektif BSC beserta ukuran strategiknya, dilakukan pengukuran kinerja KANINDO Syariah Jatim dengan membandingkan realisasi pencapaian target dengan target

yang telah ditetapkan pada setiap ukuran hasil di masing-masing sasaran strategiknya.

4.3.1 Sasaran dan Ukuran Startegik BSC KANINDO Syariah Jatim

Berdasarkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh KANINDO Syariah Jatim, maka dapat diterjemahkan kedalam sasaran startegik beserta ukuran startegik yang dapat mengukur tingkat pencapaian dari masing-masing sasaran staregik yang ditetapkan.

1. Pespektif Keuangan dalam Integrasi Islam

Menurut program kerja dan anggaran pendapatan dan belanja KANINDO Syariah Jatim tahun 2012, sasaran strategik pada perspektif keuangan yaitu: peningkatan SHU, perluasan sasaran dalam rangka meningkatkan dana pihak ketiga atau calon anggota, peningkatan pembiayaan khususnya mudharabah dan musyarakah, dan peningkatan modal kerja. Berdasarkan program kerja dan anggran pendapatan belanja tersebut dilakukan sebuah pengembangan untuk sasaran strategik KANINDO Syariah Jatim pada perspektif keuangan yakni berfokus pada peningkatan pembiayaan, peningkatan keuntungan (SHU), meminimalisasi biaya operasional dan bebas dari *riba, gharar, dan maysir*.

Peningkatan SHU (keuntungan) sebagai sasaran strategik, perolehan SHU (keuntungan) pembiayaan menjadi ukuran hasil. Ukuran pendorong pada ukuran hasil pertumbuhan pembiayaan adalah peningkatan margin jual beli dan bagi hasil. Berdasarkan misi

KANINDO Syariah yakni mengembangkan *system* ekonomi, khususnya lembaga keuangan berdasarkan *syariat* islam maka ditetapkan sasaran stratgik yaitu terhindarnya dari *riba*, *gharar*, dan *maysir*. Berkurangnya penempatan dan perolehan dana dari lembaga keuangan konvesional menjadi ukuran hasil pencapaian strategi bebas dari *riba*, *gharar*, dan *maysir*, kemudian ukuran pendorong pada ukuran hasil tersebut adalah intesitas penggunaan lembaga keuangan konvensional dan kesucian akad.

Dalam upaya peningkatan pembiayaan, KANINDO Syariah berfokus pembiayaan khususnya mudharabah dan musyarakah. Ukuran hasil yang digunakan yaitu jumlah penyaluran pembiayaan kepada anggota, sedangkan ukuran pendorong yang digunakan yaitu bertambahnya pembiayaan yang dilakukan.

Ukuran hasil yang dapat menunjukkan pencapaian sasaran strategik minimalisasi biaya operasional yakni dengan adanya penurunan biaya operasional KANINDO Syariah Jatim, kemudian yang menjadi ukuran pendorong adalah efektivitas dan efisiensi proses operasi. Proses operasi meliputi aktivitas yang dilakukan oleh seluruh jajaran yang ada dalam KAINDO Syariah Jatim untuk melakukan pengelolaan produk sehingga dapat meningkatkan kepuasan anggota. Proses operasi yang efektif dan efisien dapat menghasilkan *output* yang maksimal dalam hal waktu, biaya, dan kualitas *output* yang lebih baik.

2. Perspektif Pelanggan dalam Integrasi Islam

Untuk dapat memenuhi dan mendominasi pangsa pasar KANINDO Syariah Jatim perlu memperhatikan kebutuhan para anggotanya dikarenakan apabila suatu kebutuhan anggota dapat terpenuhi bahkan melebihi apa yang diharapkan oleh anggota, maka anggota akan menunjukkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Rivai: 2012).

Peningkatan kepuasan anggota dijadikan sasaran strategik KANINDO Syariah pada perspektif pelanggan. Ukuran hasil KANINDO Syariah dalam mencapai sasaran strategik peningkatan kepuasan anggota dapat diukur dengan menggunakan indeks kepuasan anggota khususnya untuk anggota simpan pinjam. sehingga dapat dijadikan tolak ukur dalam melakukan perbaikan dan perkembangan dimasa selanjutnya.

Pada sasaran strategik peningkatan jumlah anggota baru, penambahan jumlah pengajuan simpan pinjam dan pembiayaan baru dapat menunjukkan pencapaian dari sasaran strategik tersebut. Pertumbuhan dari jumlah anggota baru dapat memacu ukuran hasil dari sasaran startegik peningkatan jumlah anggota dan dapat diajadikan sebagai ukuran pendorong.

Sasaran strategik yang ketiga yakni peningkatan pemahaman kepada anggota tentang pembiayaan secara syariah, dimana yang menjadi ukuran hasil yakni penigkatan penggunaan produk dan jasa

syariah, kemudian ukuran pendorong yang menjadi tolak ukur ukuran hasil adalah peningkatan jumlah anggota pembiayaan.

3. Pesrpektif Proses Bisnis Internal dalam Integrasi Islam

Sasaran strategik yang pertama pada proses bisnis internal syariah yakni peningkatan mutu pelayanan. Ukuran hasil yang dapat mengukur keberhasilan KANINDO Syariah Jatim dalam mencapai sasaran strategik peningkatan mutu pelayanan antara lain efisiensi antrian yang terjadi selama proses transaksi berlangsung antara *teller* dengan anggota. Ukuran hasil dapat dipicu oeh tingkat kecepatan dan ketepatan selama proses transaksi.

Sasaran strategik yang kedua yaitu pengembangan inovasi produk dan jasa syariah. Ukuran hasil yang digunakan yaitu peningkatan jumlah produk dan jasa syariah dengan ukuran pendorong tingginya pemahaman anggota tentang produk yang berbasis syariah. Hal ini menunjukkan bahwa dengan bertambahnya inovasi dari pengembangan produk dan jasa syariah akan mendorong anggota untuk menggunakan produk tersebut dengan tingkat pemahaman anggota tentang produk dan jasa yang berbasis syariah.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan dalam Integrasi Islam

Sasaran strategik yang pertama yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan KANINDO Syariah Jatim. Ukuran hasil yang dapat mengukur pencapaian sasaran

strategik peningkatan kualitas dan kompetensi tentang prinsip syariah yang dimiliki KANINDO Syariah Jatim yaitu frekuensi pelatihan yang diberikan kepada karyawan tentang prinsip syariah dan jumlah partisipasi karyawan yang mengikuti pelatihan. Ukuran hasil yang digunakan yaitu frekuensi pelatihan dan jumlah partisipasi karyawan. Kemudian analisis peningkatannya kinerja karyawan dijadikan ukuran pendorong.

Keandalan teknologi dan informasi diharapkan dapat mempermudah proses penyampaian pesan dan juga dapat mempermudah proses penyampaian informasi kepada pihak *internal* maupun *eksternal* perusahaan. Ukuran hasil yang dapat digunakan yaitu peningkatan jumlah komputer. Peningkatan fasilitas perusahaan merupakan ukuran pendorong.

Memperhatikan kepuasan dan motivasi kerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Kepuasan dan motivasi kerja karyawan yang tinggi akan membuat karyawan bekerja lebih giat dan ulet sehingga dapat mempermudah KANINDO Syariah Jatim dalam membangun *idealisme* dan *profesionalisme* untuk mencapai kesejahteraan bersama yang sesuai dengan visi yang ada.

Tingkat pencapaian sasaran startegik untuk tingkat motivasi dan kepuasan kerja karyawan dapat diukur degan menggunakan indeks motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Menggunakan survei

mengenai motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ukuran pendorong atau *lead indicator* dari ukuran hasil pada sasaran strategik peningkatan kepuasan dan motivasi yang dimiliki KANINDO Syariah Jatim yaitu dengan penyembaran *kusioner* kepuasan dan motivasi karyawan dengan peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik.

Sasaran strategik yang keempat yakni peningkatan jumlah karyawan. Ukuran hasil yang digunakan yaitu pertumbuhan jumlah karyawan dan ukuran pendorong yang digunakan yakni peningkatan jumlah karyawan baru. Pada tabel berikut dapat dilihat sasaran strategik beserta ukuran strategik KANINDO Syariah Jatim dengan pendekatan BSC dalam perspektif syariah.

Tabel 4.4
Sasaran Strategik dan Ukuran Strategik KANINDO
Syariah Jatim

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik	
	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Ukuran Pendorong (<i>Lead Indicator</i>)
Perspekif Keuangan		
Peningkatan SHU (keuntungan) syariah	Kenaikan (keuntungan) SHU	Perolehan (keuntungan) SHU
Peningkatan pembiayaan	Penyaluran pembiayaan	Banyaknya biaya yang disalurkan
Minimalisasi biaya operasional	Penurunan biaya operasional	Efisiensi dan Efektifitas proses operasi
Bebas dari (<i>Maysir, gharar, riba</i>)	Bekurangan penempatan dan perolehan dana dari pihak konvensional	Intensitas Penggunaan lembaga keuangan konvensional

Perspektif Pelanggan		
Peningkatan kepuasan anggota	Indeks kepuasan nasabah	Survey kepuasan anggota
Peningkatan jumlah anggota	Pertumbuhan jumlah peminjam	Peningkatan jumlah anggota baru
Peningkatan pemahaman kepada anggota tentang pembiayaan secara syariah	Peningkatan penggunaan produk dan jasa syariah	Peningkatan jumlah anggota pembiayaan
Perspektif proses bisnis Internal		
Peningkatan mutu pelayanan	Efisiensi antrian teller dengan anggota	Kecepatan dan ketepatan proses transaksi serta berkurangnya <i>service error customer</i>
Pengembangan inovasi produk dan jasa syariah	Peningkatan jumlah produk dan jasa syariah	Tingginya Pemahaman anggota tentang produk yang berbasis syariah
Pengerjaan produk sesuai dengan standart syariah	Pemenuhan kebutuhan anggota terhadap produk atau jasa syariah	Peningkatan pemahaman tentang produk berbasis syariah
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan		
Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan tentang prinsip syariah	Jumlah partisipasi karyawan dalam pelatihan prinsip syariah	Peningkatan kinerja karyawan, pemahaman prinsip syariah
Kehandalan teknologi dan informasi	Jumlah penggunaan komputer dalam pemrosesan data dan transaksi	Peningkatan fasilitas di tempat kerja
Peningkatan kepuasan karyawan	Indeks motivasi karyawan	Survei kepuasan karyawan
Peningkatan jumlah karyawan	Pertumbuhan jumlah anggota	Peningkatan jumlah karyawan

Sumber: Data diolah

4.3.2 Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Mulyadi (2011) proses pembobotan pada setiap perspektif *balanced scorecard* bertujuan untuk mengetahui tingkat prioritas diantara perspektif yang terdapat pada KANINDO Syariah Jatim beserta sasaran strategik yang telah ditetapkan. Semakin besar bobot yang diberikan, maka akan semakin tinggi tingkat prioritasnya atau semakin tinggi pengaruh perspektif tersebut kepada KANINDO Syariah Jatim.

KANINDO Syariah Jatim menetapkan perspektif keuangan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dikarenakan KANINDO merupakan suatu usaha yang bergerak dalam bidang pemberian jasa keuangan berbasis syariah. Hal ini dibuktikan dengan pemberian bobot pada perspektif keuangan yaitu sebesar 40% yang terdiri dari sasaran strategik yaitu peningkatan SHU (keuntungan) syariah sebesar 22%, peningkatan pembiayaan sebesar 6%, minimalisasi biaya operasional sebesar 5%, dan terhindar dari *riba*, *gharar*, dan *maysir* sebesar 7%.

Perolehan bobot untuk perspektif pelanggan yaitu sebesar 25%, sasaran strategik yang paling diprioritaskan dalam perspektif pelanggan adalah peningkatan kepuasan anggota sebesar 12%, peningkatan jumlah nasabah dengan bobot 8%, dan peningkatan pemahaman anggota tentang pembiayaan secara syariah dengan bobot sebesar 5%.

Perspektif proses bisnis internal memperoleh bobot 20%. Sasaran strategik meningkatkan mutu pelayanan menjadi prioritas

KANINDO Syariah Jatim dengan bobot 7%, hal ini dikarenakan bahwa dengan peningkatan mutu pelayanan yang baik akan berpengaruh pada kepuasan para anggota. Sasaran strategik mengenai pengerjaan produk sesuai dengan standart syariah dengan bobot 7% dan pengembangan inovasi produk dan jasa syariah dengan bobot 6%, bahwa di KANINDO Syariah Jatim belum pernah melakukan proses inovasi pengembangan atas produk dan jasa syariah yang diberikan kepada anggota.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh bobot sebesar 15%. Namun KANINDO Syariah Jatim tetap memperhatikan segi pengembangan teknologi dan karyawan dalam menunjang pertumbuhan perusahaan. Sasaraan startegik peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan sebesar 6%, keandalan teknologi dan informasi memperoleh 2%, peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan yang memperoleh 5% serta pningkatan jumlah karyawan bobot sebesar 2%. Hal ini menunjukkan bahwa KANINDO Syariah Jatim sangat memperhatikan kualitas dan kompetensi karyawan yang dimiliki. Pada tabel dapat dilihat secara jelas mengenai hasil pembobotan keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada KANINDO Syariah Jatim.

Tabel 4.5
Pembobotan keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Keuangan	40%	Peningkatan SHU (keuntungan)	22%
		Peningkatan pembiayaan	6%
		Minimalisasi biaya operasional	5%
		Bebas dari <i>Maghrib (Maysir, gharar, riba dan bathil)</i>	7%
Pelanggan	25%	Peningkatan jumlah anggota	7%
		Peningkatan kepuasan anggota	10%

		Peningkatan pemahaman anggota tentang pembiayaan secara syariah	8%
Proses Bisnis Internal	20%	Pengembangan inovasi produk dan jasa syariah	6%
		Penigkatan mutu pelayanan	7%
		Pengerjaan produk sesuai dengan standart syariah	7%
Pembelajaran dan pertumbuhan	15%	Peningkatan kualitas dan kompentensi (mutu SDM) karyawan	6%
		Kehandalan teknologi dan informasi	2%
		Peningkatan kepuasan karyawan	5%
		Peningkatan jumlah karyawan	2%

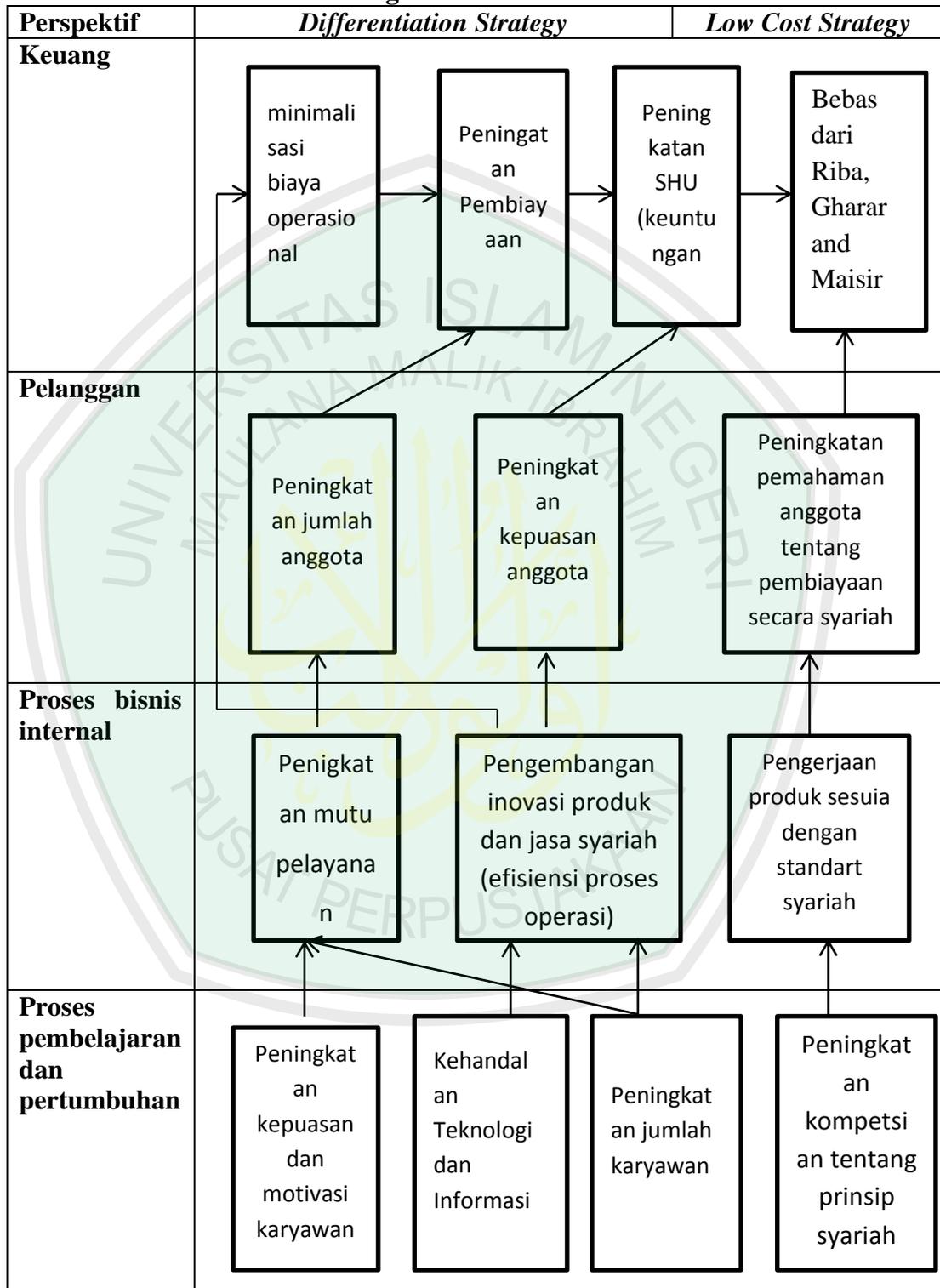
Sumber: Data diolah

Dalam pembobotan setiap perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* menunjukkan aspek atau sasaran strategik yang menjadi prioritas dari KANINDO Syariah Jatim untuk dapat dilakukan sebuah tindakan dalam pencapaian terbaik dari sebuah bisnis yang bergerak dalam sektor *profit oriented*.

4.3.3 Peta Startegik BSC KANINDO Syariah Jatim

Peta strategik merupakan sekumpulan sasaran strategi meliputi empat perspektif BSC. Sasaran strategik dijabarkan dari keempat perspektif untuk mengetahui hubungan antara masing-masing perspektif pada KANINDO Syariah Jatim.

Gambar 4.1
Peta Strategik Balanced Scorecard



Sumber: Data diolah

Kehandalan teknologi yang dimiliki KANINDO Syariah Jatim dapat mempermudah dan mempercepat anggota maupun pihak internal dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan. Upaya meningkatkan kualitas pelayanan serta meningkatkan efisiensi proses operasi dengan lebih cepatnya penyampaian informasi antara sesama karyawan dalam bekerja. Peningkatan kualitas pelayanan efisiensi proses operasi juga dapat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan dan motivasi kerja karyawan dan pemahaman tentang prinsip syariah.

Peningkatan mutu pelayanan, pengembangan produk dan jasa syariah, dan pengerjaan produk sesuai dengan standart syariah dapat meningkatkan kepuasan anggota terhadap pelayanan yang diberikan KANINDO Syariah Jatim serta dapat mempermudah perusahaan untuk melakukan sosialisai tentang pemahaman prinsip syariah kepada para calon anggota.

Peningkatan kepuasan anggota akan berdampak positif pada citra baik KANINDO Syariah Jatim masyarakat sekitar. Hal ini dapat meningkatkan jumlah anggota yang dimiliki oleh KANINDO Syariah Jatim. Semakin baik kinerja KANINDO Syariah Jatim dimata masyarakat, maka akan berdampak baik pula pada calon anggota KANINDO Syariah Jatim diimbangi pula peningkatan pemahaman anggota tentang pembiayaan secara syariah.

Peningkatan efisiensi proses operasi juga akan meminimalisasi biaya yang keluar akibat proses operasi, meningkatkan pembayaan serta

dapat meningkatkan SHU (keuntungan) yang diperoleh KANINDO Syariah Jatim. Semakin tinggi tingkat pemahaman karyawan tentang prinsip syariah yang berlaku, maka *riba*, *maysir* dan *gharah* dapat dihindari dalam pengerjaan produk dan jasa syariah yang disalurkan kepada masyarakat.

4.4 Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) Terpilih

Menurut Mulyadi (2011) *Key performace indikator* digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil pembobotan dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yang paling diprioritaskan dalam perancangan strategi dengan KPI yaitu perolehan pendapatan (keuntungan). Oleh karena itu, KANINDO Syariah Jatim sebaiknya melakukan suatu cara untuk dapat meningkatkan perolehan pendapatan pembiayaan, misalnya dengan mengevaluasi persentase perolehan bagi hasil yang diperoleh KANINDO Syariah Jatim dalam hal pembiayaan atau penyaluran kredit.

Pada perspektif pelanggan syariah KPI yang terpilih yakni peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara memenuhi kebutuhan para anggotanya dengan memberikan pelayanan produk dan jasa sesuai dengan prinsip syariah, maka pelanggan akan mempunyai sikap loyalitas terhadap KANINDO Syariah Jatim.

Perspektif proses bisnis internal KPI yang terpilih yaitu pada pengerjaan produk sesuai dengan standart syariah, dimana KPI ini

bertujuan untuk mengetahui seberapa besar KANINDO Syariah dalam pemenuhan kebutuhan para anggota terhadap produk atau jasa syariah.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan syariah ditetapkan sebagai prioritas keempat dalam perencanaan strategi dengan KPI terpilihnya yaitu jumlah partisipasi karyawan dalam kegiatan meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan. Hal ini dapat diimbangi dengan tingkat pemahaman yang tinggi karyawan terhadap prinsip syariah yang berlaku, dan ini dapat mendorong karyawan untuk menggali kemampuannya tentang syariat Islam. Hal ini dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Key Performance Indicators Balanced Scorecard

Perspektif	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>
Keuangan	Perolehan SHU (keuntungan)
Pelanggan	Peningkatan kepuasan pelanggan
Proses Bisnis Internal	Proses pengerjaan produk terkait dengan prinsip syariah
Perkembangan dan pertumbuhan	Jumlah partisipasi karyawan dalam pelatihan dalam seminar tentang prinsip syariah syariah

Sumber: Data diolah

Tabel diatas menunjukkan *key performance indicators* (KPI) dari masing-masing perspektif yang ada dalam balanced scorecard dimana setiap perspektif mempunyai prioritas yang akan dijadikan sebuah tolak ukur dalam melakukan sebuah penilaian dari aspek keuangan maupun non keuangan.

4.5 Pengukuran Kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dalam Integrasi Syariah KANINDO Syariah Jatim

Pada hakikatnya implementasi *balanced scorecard* pada lembaga keuangan mikro syaria'ah (KANINDO) dapat dilakukan berdasarkan kajian-kajian dari berbagai aspek, oleh peneliti *balanced scorecard* dilakukan modifikasi yang semula empat perspektif secara konvensional menjadi empat perspektif dalam integrasi syariah sesuai dengan karakteristik yang dimiliki oleh KANINDO Syaria'ah Jatim yang dilihat dari masing-masing perspektif yaitu:

1. Persepektif Keuangan dalam Integrasi Islam

Penilaian kinerja keuangan menggunakan ukuran yang ditetapkan oleh Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tahun 2007, yakni penilain secara kualitatif dan kuantitatif.

1. Penilaian kualitatif

Yakni penilaian terhadap faktor-faktor yang mendukung hasil penelitian kuantitatif seperti penilaian terhadap manajemen dan kepatuhan prinsip-prinsip syariah. Menurut Rivai (2010) keuangan islamiah berdasarkan pada prinsip bahwa penyedia modal dan penggunaan modal harus membagi risiko bersama dalam usaha bisnis yang mendorong kesucian akad, penggunaan dalam kegiatan bisnis termasuk pembagian risiko dan

pelarangan atas bunga dan melarang perdagangan spekulasi dalam bentuk perjudian.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن

كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

278. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa Riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman.

Dalam islam riba itu diharamkan, dimana segala macam bentuk perniagaan harus terbebas dari riba. Penghapusan Riba (*prohibition of riba*); menjadikan system bagi hasil (*profit-loss sharing*) dengan instrumen mudharabah dan musyarakah sebagai pengganti sistem kredit (*credit system*) termasuk bunga (*interest rate*).

Pada penilain kualitatif, dilakukan dengan cara melihat pengelolaan dana yang dilakukan KANINDO Syariah selama satu periode akuntansi dalam Laporan Poisisi Keuangan (Neraca) terkait dengan lembaga keuangan lainnya sehingga unsur yang terkandung didalamnya terbebas dari *gharar*, *riba*, dan *maysir*. Hal ini dapat dilihat dengan masing-masing rekening yakni:

1) Kas dan Setara Kas

a. Rekening Bank BRI

Penempatan dana KANINDO Syariah Jatim pada Bank Konvensional BRI.

b. Swamitra Batu

Unit bisnis yang bergerak dalam keuangan (lembaga koperasi) yang digunakan untuk penempatan dana sebagai bagian dari investasi.

c. Investasi Logam Mulia

Penempatan dana investasi logam mulia pada bank BRI Konvensional dan Bank Mandiri Syariah

d. SIMPEDA Bank Jatim

Penempatan dana pada Lembaga Keuangan Konvensional yakni Bank Jatim

2) Pendapatan Jasa

a. Bunga Bank

Bunga bank di dapat dari lembaga keuangan konvensional atas penyimpanan dana yang telah dilakukan oleh KANINDO Syariah Jatim

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa KANINDO Syariah belum 100% menggunakan lembaga keungan syariah dalam hal pengelolaan dana yang dimilinya. Hal ini dapat terlihat pada penggunaan bank konvensional yakni bank BRI dan SIMPEDA bank Jatim. Untuk kesusiaan akad (*keshahihan akad*) dilihat dari prosedur dan pengelolaan pembiayaan. Menurut Rivai

(2010) akad dikatakan sah jika syarat dan rukunnya terpenuhi. Dalam praktek yang terjadi di KANINDO Syariah Jatim bawasanya prosedur pembiayaan yang dilakukan sudah dengan syariat yang berlaku.

2. Penilaian kuantitatif

Merupakan penilaian terhadap posisi, perkembangan dan proyek-proyek rasio keuangan KJKS atau UJKS Koperasi. Dalam penialain ini dilakukan analisis terhadap:

1. Peningkatan SHU (keuntungan)

Sasaran strategi yang memiliki bobot tertinggi pada perspektif keuangan yaitu kenaikan SHU (keuntungan).

Ukuran hasil yang ditetapkan yaitu dengan mengukur pencapaian target perolehan SHU KANINDO dalam satu periode akuntansi. Hal ini terkait dengan target dan realisasi yang telah ditetapkan KANINDO sebagai berikut:

Tabel 4.7
Perolehan SHU

Tahun	SHU
2012	528.289.122
2011	452.158.314
2010	689.508.842

Sumber: KANINDO Syariah Jatim

Dari tahun ketahun penetapan peningkatan (SHU) menurut APB mengalami perubahan yakni tahun 2010 sebesar 15% dari tahun 2009, tahun 2011 dan 2012 sebesar 21% dari tahun sebelumnya. Laba bersih (SHU) pada tahun

2012 hanya mencapai 14% dari tahun sebelumnya. Penurunan SHU pada tahun 2011 dikarenakan pada tahun 2011 beban usaha yang mengalami kenaikan dan pembebanan taksiran PPh 25, hal ini tidak diimbangi dengan jumlah kenaikan pendapatan.

Dalam perspektif Islam SHU yang harus dibagikan kepada para anggota adalah dari pendapatan bersih dari suatu unit usaha itu, dimana ada pemisahan antara harta non halal, seperti halnya yang mengandung gharar, riba, dan maysir. KANINDO Syariah dalam hal ini SHU yang dibagikan kepada para anggotanya dipastikan bahwa bebas dari riba, gharar, dan maysir. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak KANINDO Syariah Jatim: "*KANINDO Syariah terkait dengan perlakuan bunga bank, tidak memasukkan bunga bank dalam SHU para anggota, dimana pendapatan non halal akan disumbangkan ke baitul mall atau dompet duaafa*".

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa KANINDO dalam hal ini masih terkait dengan pinjaman dari pihak ketiga yang bersifat konvensional, namun bunga yang diperoleh dari pihak konvensional akan disalurkan pada lembaga *baitul mall*.

2. Peningkatan pembiayaan

Sasaran strategi pada peningkatan pembiayaan yakni khususnya pembiayaan mudharabah dan musyarakah. Dari jumlah total pembiayaan yang diterima KANINDO Syariah. untuk melihat peningkatan jumlah pembiayaan mengacu pada jumlah keseluruhan anggota yang tergabung dalam KANINDO Syariah Jatim sejumlah 80% melakukan transaksi pembiayaan, sedangkan 20% melakukan simpan pinjam. Dalam realitanya dari target yang ditentukan sejumlah 80% itu belum sepenuhnya terrealisasi namun masih sejumlah 50% yang melakukan pembiayaan, namun target pada anggota yang melakukan simpan pinjam melebihi dari target yang ditentukan. Peningkatan pembiayaan lebih mengarah pada jumlah pembiayaan yang dapat disalurkan kepada masyarakat sebagai pihak kedua.

3. Analisis biaya operasional

Dalam perspektif Islam dijelaskan bahwa sangat dianjurkan dalam hal penghematan atas biaya dan tidak melakukan sesuatu pemborosan seperti yang tercantum dalam surat Al-

Israa: 27

إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ ۗ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ ۚ

كَفُورًا

27. *Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.*

Dalam islam sesuai dengan ayat diatas bahwa kita sebagai umat manusia sangat dianjurkan untuk melakukan sebuah penghematan terkait dengan biaya yang sifatnya konsumtif.

Sasaran strategi yang ditetapkan yaitu minimalisasi biaya operasional. Ukran hasil dari sasaran startegik yaitu dengan mengukur pencapaian target dari penurunan biaya operasional. Penilaian atas minimalisasi biaya operasional dilihat pada selisih antara target dengan realisasi yang telah ditetapkan oleh KANINDO Syariah Jatim. Berikut tabel terkait dengan target dan realisasi biaya operasional.

Tabel 4.8
Target dan realisasi biaya operasional

Tahun	Target	Realisasi
2010	5.511.879.318	3.492.743.250
2011	6.519.097.568	5.192.478.517
2012	8.879.688.731	5.824.324.715

Sumber: KANINDO Syariah Jatim

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa KANINDO Syariah Jatim sudah mampu melakukan minimalisasi biaya operasional yang ada dalam perusahaan dimana realisasi yang terjadi selalu dibawah target yang ditentukan. Menurut periode akuntansi, biaya operasional

setiap tahunnya mengalami peningkatan namun tetap tidak melebihi dari target yang ditentukan.

Untuk penilaian terkait dengan proyeksi rasio- rasio keuangan pada KANINDO Syariah terdiri atas rasio rentabilitas, likiditas, dan solvabilitas. Tabel berikut ini akan menjelaskan perhitungan rasio keuangan dari KANINDO Syariah Jatim.

Tabel 4.9
Rasio Keuangan KANINDO Syariah Jatim Tahun 2010- 2012

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2011	Tahun 2010
I. RENTABILITAS			
1.1 Return On Assets $\frac{\text{laba bersih}}{\text{total aset}} \times 100\%$	1,50%	1,41%	3,36%
1.2 Return On Equity $\frac{\text{laba bersih}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$	8,64%	8,07%	12,93%
1.3 Rasio Beban Operasional $\frac{\text{beban usaha}}{\text{pendapatan usaha}} \times 100\%$	92,69%	92,09%	84,76%
1.4 Net Profit Margin $\frac{\text{laba bersih}}{\text{pendapatan usaha}} \times 100\%$	6,64%	7,21%	15,24%
II. RATIO LIKUIDITAS			
2.1 Cash Ratio $\frac{\text{kas dan setara kas}}{\text{utang jangka pendek}} \times 100\%$	134,01%	134,01%	112,68%
2.2 Reserve Requirement $\frac{\text{kas dan setara kas}}{\text{piutang}} \times 100\%$	17,99%	20,27%	20,69%
2.3 Loan to Deposit Ratio $\frac{\text{piutang}}{\text{utang dan ekuitas}} \times 100\%$	77,47%	74,75%	76,94%
2.4 Loan to Asset Ratio $\frac{\text{piutang}}{\text{total aset}} \times 100\%$	77,47%	74,75%	76,94%
III. RATIO SOLVABILITAS			
3.1 Assets to Debt Ratio			

$\frac{\text{total aset}}{\text{total utang}} \times 100\%$	121,07 %	121,15 %	135,08 %
3.2 Debt to Equity Ratio			
$\frac{\text{total utang}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$	474,67 %	472,71 %	285,08 %

Sumber: data diolah (primer) KANINDO Syariah Jatim

A. Rasio Rentabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank bersangkutan.

a. Return On Asset

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan manajemen koperasi dalam memperoleh keuntungan (laba) secara keseluruhan, semakin besar ROA suatu koperasi, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai koperasi tersebut dan semakin baik pula posisi koperasi tersebut dari segi penggunaan asset. Dari tabel diatas tampak bahwa pada tahun 2010 mencapai 3,36%, pada tahun 2011 mencapai 1,41%, dan pada tahun 2012 mencapai 1,50%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi, hal ini disebabkan karena laba bersih yang diperoleh semakin meningkat tetapi tidak diimbangi dengan tingginya peningkatan jumlah aktiva.

b. Return On Equity

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan manajemen bank dalam mengelola *capital* yang ada dalam *net income*. ROE tahun 2010 mencapai 12,93%, tahun 2011 turun menjadi 8,07%,

karena adanya penurunan laba sesudah pajak. Tahun 2012 mencapai naik menjadi 8,64% hal ini dikarenakan adanya peningkatan laba setelah pajak. Dari data diatas dapat diketahui bahwa ROE bersifat fluktuatif. Semakin kecil ROE menunjukkan kinerja perusahaan semakin buruk, karena *return* yang semakin kecil. Dampak ROE yang terus menurun akan berdampak pada jumlah SHU yang diperoleh anggota dari tahun ketahun akan mengalami penurunan.

c. Rasio Beban Operasional

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui berapa besar beban operasional KANINDO dalam melakukan proses operasi. Dari data diatas dapat ditunjukkan bahwa pada tahun 2010 beban operasional KANINDO mencapai nilai sebesar 84,76%, pada tahun 2011 mengalami kenaikan sebesar 7,25% menjadi 92,09%, dan pada tahun 2012 mencapai nilai sebesar 92,69%. Setiap tahunnya beban operasional dari KANINDO Syariah Jatim selalu mengalami kenaikan, hal ini dikarenakan ada penambahan dari segi sarana dan prasana untuk menunjang proses kerja. Kemudian hal ini juga diimbangi dengan kebijakan pemerintah tentang fasilitas umum, seperti BBM.

d. *Net Profit Margin*

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan *net income* dari kegiatan operasi. Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai *net profit margin* pada tahun

2012 mencapai 6,64%, sedangkan pada tahun 2011 sebesar 7,21%, dan pada tahun 2012 sebesar 15,24%. Tahun 2010 sampai tahun 2012 terjadi penurunan dikarenakan terjadi penurunan *net income* yang tidak diimbangi dengan peningkatan pada *operating income*. Meskipun laba bersih (SHU) bersifat fluktuasi dimana perusahaan tidak mengalami kerugian karena pendapatan perusahaan selalu meningkat.

B. Rasio Likuiditas

a. Cash Ratio

Cash ratio merupakan rasio untuk mengukur kemampuan koperasi melunasi kewajiban yang harus segera dibayar dengan harta *likuid* yang dimiliki koperasi tersebut. Dari tabel diatas tampak bahwa pada tahun 2010 mencapai 112,68%, pada tahun 2011 sebesar 134,01%, tahun 2012 yakni sebesar 134,01%. Berdasarkan data diatas *cash ratio* menunjukkan dalam keadaan yang baik, hal ini disebabkan *asset* yang dimiliki KANINDO dari tahun ketahun mengalami peningkatan, sehingga koperasi mampu melunasi kewajiban yang harus dibayar karena *asset* yang dimiliki KANINDO sangat memenuhi untuk melunasi kewajiban tersebut.

b. Reserve Requirement

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui komposisi jumlah kas yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Dari tabel diatas tampak bahwa pada tahun 2010 *reserve requirement* mencapai nilai sebesar

20,69%, kemudian pada tahun 2011 sebesar 20,27%, pada tahun 2012 mencapai 17,99%. Hal ini menunjukkan bahwa tiap tahunnya KANINDO Syariah Jatim mengalami penurunan dari segi *reserve requirment*, hal ini dikarenakan proses pemberian dana kepada pihak lain mengalami peningkatan.

c. *Loan to Deposit Ratio*

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui komposisi jumlah kredit yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal sendiri yang digunakan. Pada tahun 2010 mencapai 76,94%, dan tahun 2011 mengalami penurunan sehingga mencapai nilai 74,75, dikarenakan tidak berimbangannya peningkatan kredit dengan peningkatan dana pihak ketiga. Tahun 2012 mengalami kenaikan menjadi 77,47% karena kenaikan peningkatan kredit yang diimbangi dengan peningkatan dana pihak ketiga

d. *Loan to Asset Ratio*

Loan to asset ratio merupakan rasio untuk mengukur jumlah kredit yang disalurkan dengan jumlah harta yang dimiliki koperasi. Semakin tinggi tingkat resiko, menunjukkan tingkat likuiditas koperasi. Loan to Ratio Asset bersifat fluktuatif, tahun 2010 mencapai 76,94%, tahun 2011 mengalami penurunan menjadi 74,75%, hal ini dikarenakan penurunan pada kredit yang tidak diimbangi dengan peningkatan pada modal *asset*. Tahun 2012 naik menjadi 77,47%. Kenaikan ini dikarenakan pinjaman yang diberikan

oleh KANINDO dari tahun ketahun mengalami peningkatan dibandingkan pada peningkatan total asset yang dimiliki oleh KANINDO Syariah Jatim.

C. Rasio Solvabilitas

a. *Asset to debt ratio*

Pada tahun 2010 menunjukkan *asset to debt ratio* mencapai sebesar 135,08, pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 13,39, kemudian pada tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 0,08%. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan *asset debt ratio* mengalami penurunan tiap tahunnya, hal ini dikarenakan kepemilikan dan pemanfaatan *asset* dari KANINDO Syariah Jatim kurang maksimal.

b. *Debt to Equity Ratio*

Pada tahun 2010 *debt equity ratio* sebesar 285,08%, tahun 2011 sebesar 472,71%, dan tahun 2012 sebesar 474,67%. DER selalu mengalami kenaikan dikarenakan meningkatnya jumlah utang yang tidak diimbangi dengan peningkatan modal inti koperasi yang dimiliki oleh KANINDO Syariah Jatim.

Untuk rasio keuangan ROE, *loan to deposit ratio*, *loan to asset ratio* belum bisa mempertahankan perolehan nilai yang konsisten dan sifatnya masih fluktuatif. Nilai ROE dari tahun ketahun nilai yang diperoleh bersifat fluktuatif hal ini dikarenakan *Loan to deposit ratio* dan *loan to asset ratio* bersifat fluktuatif dikarenakan adanya harga perolehan

dan penyusutan peralatan kantor sehingga menyebabkan penurunan nilai buku pada tahun 2012 dimana pada tahun 2011 nilai buku sebesar Rp 2.112.960.443 dan 2012 sebesar Rp. 2.061.310.997

Dari analisa diatas tentang perolehan rasio keuangan yang dilakukan oleh KANINDO Syariah Jatim menunjukkan bahwa tingkat rasio keuangan yang ada bisa untuk mengukur penilaian seberapa sehat kondisi KANINDO syariah Jatim dalam hal perhitungan rasio yang menyangkut semua aspek. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini penilaian kesehatan dari KANINDO Syariah Jatim

Tabel 4.10
Hasil Penilaian Kesehatan KANINDO Syariah Jatim

No	Rasio Keuangan	Skor Penilaian (Perolehan)	Skor Nilai (Maksimal)
1.	PEMODALAN (CAPITAL)	10	15
2.	KUALITAS AKTIVA PRODUKTIF	16,25	25
3.	MANAJEMEN	13,55	15
4.	EFISIENSI	9	10
5.	LIKUIDITAS	13,75	15
6.	KEMANDIRIAN DAN PERTUMBUHAN	4,50	10
7.	JATI DIRI KOPERASI	10	10
8.	KEPATUHAN PRINSIP SYARIAH	7	10
	TOTAL	84,05	100

Sumber: Unit Pelayanan Perizinan Terpadu

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa menurut Surat Keputusan Pemerintah Provinsi Jawa Timur Unit Pelayanan Perzinan Terpadu (UPPT) hasil Penilaian Kesehatan KJKS/UJKS KOPERASI ARGO NIAGA INDONESIA (KANINDO) Jatim menunjukkan predikat koperasi dalam keadaan sehat dari segi permodalan (*capital*), kualitas

aktiva produktif, manajemen, efisiensi, likuiditas, kemandirian dan pertumbuhan, jati diri koperasi, kepatuhan prinsip syariah.

Tabel 4.11
Pencapaian sasaran strategik pada perspektif keuangan syariah

PERSPEKTIF KEUANGAN					
(Bobot: 40%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	bobot	Target	Realisasi	Skor
Peningkatan SHU (keuntungan)	Perolehan keuntungan (SHU)	22%	21%	14%	15,4%
Peningkatan pembiayaan	Penyaluran pembiayaan	6%	80% dari total anggota	50% dari total anggota	3,37%
Minimalisasi biaya operasional	Penurunan biaya operasional	5%	9 milyar	6 milyar	5%
Bebas dari <i>Maghrib (Maysir, gharar, riba dan bathil)</i> .	Bekurangan penempatan dan perolehan dana dari pihak konvensional	7%	100%	90%	6,3%

Sumber: Data diolah

2. Perspektif Pelanggan Syariah

Menurut Rivai (2012), dalam perspektif pelanggan meliputi komponen nilai pelanggan (terkait dengan nilai produk, nilai pelayanan, nilai karyawan, dan nilai citra.), kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam pemasaran Islami tidak hanya muncul jika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara material, tetapi jika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara *spritual*. Untuk pelanggan Indonesia yang

sebagian besar beragama Islam, mereka akan merasa puas jika produk itu halal dan sebaliknya. Seperti dijelaskan pada surah Al Maidah (5: 87-88)

إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ ﴿٨٧﴾ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي أَنْتُمْ بِهِ

مُؤْمِنُونَ ﴿٨٨﴾

88. dan makanlah makanan yang halal lagi baik dari apa yang Allah telah rezekikan kepadamu, dan bertakwalah kepada Allah yang kamu beriman kepada-Nya.

Sasaran startegik pada perspektif pelanggan syariah meliputi:

- 1) Peningkatan jumlah anggota

Tabel 4.12
Jumlah anggota KANINDO Syariah Jatim periode 2010-2012

Keterangan	2012	2011	2010
S Anggota	3.185	3.060	2.940
Calon anggota	11.980	11.929	7.090
^U Total	15165	14989	10037

Sumber: Data Primer KANINDO Syariah Jatim

Dari tabel diatas jumlah anggota KANINDO Syraiah Jatim mengalami *fluktuasi* dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari tahun 2010 jumlah anggota sebesar 10.037 anggota, pada tahun 2011 sebesar 14.989 anggota, dan pada tahun 2012 mengalami kenaikan menjadi 15.165.

a. *Customer acquisition* yakni mengukur dalam bentuk *relatife* atau *absolut*, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan atau bisnis baru, dimana dapat diukur dari jumlah nasabah baru. Menurut Kaplan dan Norton (2000) *customer acquisition* diukur dengan:

1. Akuisisi Pelanggan (Nasabah)

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Pengukuran kinerja pada perspektif ini yaitu dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ketahun. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan dinilai mampu memperoleh pelanggan baru. Hal ini dapat dilakukan dengan formula

$$\text{Tingkat perolehan pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 4.13
Akuisisi Pelanggan KANINDO Syariah Jatim

Tahun	2010	2011	2012
Anggota	2940	3060	3185
Jumlah anggota baru	-	120	125
Jumlah pelanggan	2940	3180	3310
Prosentase akuisisi nasabah	-	-	4%

Sumber: KANINDO Syariah Jatim (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa perusahaan mampu menarik pelanggan baru sebesar 4% tiap tahunnya. Dari uraian diatas, KANINDO Syariah Jatim untuk peingkatan jumlah anggota, menginginkan sekitar 5%-10% terjadi

kenaikan anggota pada tahun sebelumnya. Jumlah kenaikan yang diinginkan sejumlah 153 orang, namun pada tahun 2012 ini KANINDO mampu memperoleh pelanggan baru sejumlah 125 anggota.

2. Retensi Pelanggan (Nasabah)

Ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan, atau bisa juga menunjukkan kesetiaan pelanggan pada perusahaan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini dengan cara melakukan perbandingan antara jumlah nasabah tahun lalu dengan jumlah nasabah tahun berjalan. Apabila dari tahun ketahun jumlah konsumen meningkat, maka perusahaan mampu mempertahankan *customer-nya*. Dengan formula rumus tingkat retensi pelanggan:

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\% =$$

Tabel 4.14
Tingkat Retensi Pelanggan KANINDO Syariah Jatim

	2010	2011	2012
Jumlah anggota lama	2940	3060	3185
Jumlah anggota baru	-	120	125
Jumlah pelanggan	2940	3180	3310
Tingkat retensi pelanggan	-	96,2%	96,2%

Sumber: KANINDO Syariah Jatim (Data diolah)

KANINDO Syariah Jatim menginginkan tingkat retensi pelanggan sejumlah 100%, dengan artian bahwa tiap tahun dapat mempertahankan jumlah anggota yang ada. Prosentase retensi pelanggan pada tahun 2011 dan 2012 bersifat konstan hal ini

menunjukkan bahwa retensi pelanggan di KANINDO Syariah Jatim dari tahun 2011 dan 2012 mampu dipertahan dengan baik. prosentase nilai pada tahun 2011 ke tahun 2012 memperoleh nilai 100% dengan arti bahwa KANINDO mampu mempertahankan jumlah anggota. Dengan kemampuan KANINDO Syariah Jatim dalam mempertahankan jumlah anggota, diimbangi juga dengan kenaikan jumlah anggota sebesar 2%.

2. Profitabilitas Pelanggan (Nasabah)

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat oleh perusahaan dari jenis produk simpanan maupun pembiayaan yang ditawarkan kepada anggota. KANINDO Syariah Jatim selain menginginkan anggota yang merasa puas dan senang, juga mengharapkan pelanggan yang menguntungkan. Profitabilitas pelanggan menunjukkan besarnya pendapatan. Dengan formula rumus:

$$\text{Tingkat profitabilitas} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{pendapatan bersih}} \times 100\%$$

Tabel 4.15
Profitabilitas Anggota KANINDO Syariah Jatim

Tahun	2010	2011	2012
SHU (Rp)	Rp 689.508. 842	Rp 452.158.314	Rp 528.289. 122
Pendapatan	Rp 4.524.01 4.339	Rp 6.268.423.4 00	Rp 7.956.189.28 8
Profitabilitas	15,2%	7,21%	6,63%

Sumber: KANINDO Syariah Jatim (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas dari tahun ketahun tingkat profitabilitas pelanggan menunjukkan penurunan dimana pada tahun 2010 sebesar 15,2%, tahun 2011 sebesar 7,2 % dan tahun 2012 sebesar 6,63%. Hal ini dikarenakan jumlah pendapatan dan beban setiap tahunnya mengalami kenaikan yang berdampak pada perolehan SHU yang semakin kecil

2) Peningkatan kepuasan anggota

Konsep Islam mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan baik itu berupa barang atau jasa jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, melainkan yang berkualitas kepada orang lain. Hal ini tampak dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 267, yang menyatakan bahwa

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَنْفِقُوْا مِنْ طَيِّبٰتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا اَخْرَجْنَا
لَكُمْ مِّنَ الْاَرْضِ ۗ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيْثَ مِنْهُ تُنْفِقُوْنَ وَلَسْتُمْ

بِءَاخِذِيْهِ اِلَّا اَنْ تُغْمِضُوْا فِيْهِ وَاَعْلَمُوْا اَنَّ اللّٰهَ غَنِيٌّ حَمِيْدٌ

267. Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, Padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.

Customer satifaction yakni menilai tingkat kepuasan kinerja tertentu dengan porposisi nilai. Untuk pegukuran pelanggan (nasabah) adalah dengan melihat tingkat kepuasan nasabah terhadap kinerja karyawan. Kepuasan anggota, yang dimaksud kepuasan anggota yakni sebesar besar produk dan jasa KANINDO Syariah Jatim dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan pelayanan. Tolak ukur yang digunakan pencapaian kepuasan anggota simpan pinjam dapat ditunjukkan dari indeks kepuasan anggota melalui beberapa pertanyaan yang terdapat didalam kusioner yang ditujukan kepada 100 responden yang merupakan anggota simpan pinjam KANINDO Syariah Jatim.

Berdasarkan hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dengan program SPSS 16.0, maka validitas dan reliabilitas perspektif pelanggan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Uji Reliabel dari masing-masing Indikator

No.	Indikator	Cronbach's Alpha	Validitas	
			Probabilitas (p)	Korelasi (r)
1.	Ketanggapan pelayanan	0,620	0,000	
	a. keterseediaan informasi			0,664
	b. kemudahan prosedur			0,777
	Kualitas pelayanan			0,816
2.	Kecepatan dan ketepatan transaksi	0,632	0,000	
	a. kecepatan waktu			0,648
	b. kecepatan proses			0,792
	c. penyelesaian			0,828
3.	Kualitas produk	0,632	0,000	

	a. kualitas produk			0,648
	b. fasilitas			0,792
	c. inovasi produk			0,828
4.	Profesionalisme	0,627	0,000	
	a. standart pengerjaan produk		0,000	0,686
	b. petugas pelayanan		0,000	0,789
	c. keamanan pelayanan		0,000	0,794

Sumber: Data diolah

Pengujian *item* dari masing-masing indikator dengan menggunakan formula SPSS ditunjukkan dari kevalidan dan reliabelnya suatu data. Hasilnya pengujian menunjukkan bahwa semua pertanyaan dari kusioer perspektif pelanggan adalah valid serta dapat dikatakan reliabel karena $\alpha > 0,60$ artinya konsistensi hasil ukur apabila pengukuran dilakukan secara berulang pada kelompok individu yang berbeda.

Pernyataan yang berhubungan dengan perspektif pelanggan syariah terdapat 12 pertanyaan dimana masing-masing indikator terbagi atas 3 pernyataan. Berdasarkan hasil pengujian validitas pernyataan, secara keseluruhan item pernyataan adalah valid. Hasil pengujian reliabilitas yang terdiri dari perspektif pelanggan adalah reliabel berarti instrument penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

1. Indikator Ketanggapan Pelayanan

Pada indikator ketanggapan pelayanan terdapat beberapa item yaitu ketersediaan informasi, kemudahan prosedur, dan kualitas pelayanan terhadap KANINDO Syariah

Jatim. Pada indikator ini akan diperoleh rata-rata skor sebesar, dimana menunjukkan bahwa nasabah merasa puas dengan ketanggapan pelayanan KANINDO Syariah Jatim.

Pada indikator ketanggapan pelayanan ada beberapa item yang mendukung yaitu ketersediaan informasi, kemudahan prosedur, dan kualitas pelayanan KANINDO Syariah Jatim. Pada indikator ini skor rata-rata yang diperoleh yakni sebesar 4,04 dimana nilai ini menunjukkan bahwa anggota telah puas terhadap ketanggapan pelayanan KANINDO Syariah Jatim. Pada tabel ini dapat dilihat skor pada indikator ketanggapan pelayanan.

Tabel 4.17
Skor Kepuasan Anggota terhadap Ketanggapan Pelayanan

No.	Item	Skor Nilai					Rata an skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Ketersediaan informasi	0	0	1	91	8	4,07*	Puas
2.	Kemudahan prosedur	0	0	5	85	10	4,05	Puas
3.	Kualitas pelayanan	0	0	7	87	6	3,99	Puas
Rataan Skor							4,04	Puas

Sumber: Data diolah

*) $(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 91) + (5 \times 8) / 100 =$ Rumus ini berlaku untuk perhitungan indikator seterusnya.

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa item ketersediaan informasi yang diberikan oleh KANINDO Syariah Jatim mendapatkan skor tertinggi yakni sebesar 4,07 hal ini menunjukkan bahwa anggota merasa puas dengan ketersediaan

informasi yang dibutuhkan oleh anggota. Pada item kualitas pelayanan mendapat rata-rata skor terendah yakni sebesar 3,99 hal ini menunjukkan bahwa anggota belum merasa puas akan kualitas pelayanan, namun hal ini perlu adanya perbaikan karena kualitas pelayanan akan berdampak pada loyalitas dari seorang anggota.

2. Indikator Kecepatan dan Ketepatan Transaksi

Pada indikator kecepatan dan ketepatan terhadap transaksi terdapat beberapa item yaitu kecepatan waktu, kecepatan proses, dan penyelesaian masalah menggunakan syariah terhadap KANINDO Syariah Jatim. Pada indikator ini akan diperoleh rata-rata skor sebesar 4,03 dimana menunjukkan bahwa nasabah merasa puas dengan kecepatan dan ketepatan KANINDO Syariah Jatim. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat skor pada indikator kecepatan dan ketepatan transaksi.

Tabel Skor 4.18
Kepuasan Anggota terhadap Kecepatan dan Ketepatan

No	Item	Skor Nilai					Rata-rata skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Kecepatan waktu	0	0	1	91	8	4,07	Puas
2.	Kecepatan proses	0	0	6	84	10	4,04	Puas
3.	Penyelesaian masalah pembiayaan secara syariah	0	0	7	87	6	3,99	Puas
Rataan Skor							4,03	Puas

Sumber: Data diolah

Dari masing-masing item skor tertinggi diperoleh pada kecepatan waktu yakni sebesar 4,07 hal ini menunjukkan bahwa para anggota puas dengan kecepatan waktu pelayanan yang diberikan oleh pihak KANINDO Syariah Jatim. Pada item penyelesaian pembiayaan secara syariah mendapat perolehan skor terendah yakni 3,99 hal ini menunjukkan bahwa para anggota belum sepenuhnya merasakan bahwa dalam menyelesaikan masalah pembiayaan dengan prinsip syariah, namun hal ini perlu ada perbaikan dalam hal penyelesaian masalah pembiayaan ini dengan harapan dapat meningkatkan kepuasan para anggota dalam hal ketepatan dalam transaksi yang sesuai dengan prinsip syariah.

3. Indikator Kualitas Produk

Pada indikator kualitas produk terhadap transaksi terdapat beberapa item yaitu kualitas produk, fasilitas produk dan inovasi produk berbasis syariah terhadap KANINDO Syariah Jatim. Pada indikator ini akan diperoleh rata-rata skor sebesar 4,01 dimana menunjukkan bahwa nasabah merasa puas dengan kualitas produk yang ditawarkan KANINDO Syariah Jatim. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat skor pada indikator kualitas produk.

Tabel Skor 4.19
Kepuasan Anggota terhadap Kualitas Produk

No.	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Kualitas prodk yang ditawarkan	0	0	1	91	8	4,07	Puas
2.	Fasilitas yang ditawarkan	0	0	6	84	10	4,04	Puas
3.	Inovasi produk	0	0	8	86	6	3,92	Puas
Rataan Skor							4,01	Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa item kualitas produk yang ditawarkan kepada para anggota mendapat skor tertinggi yakni sebesar 4,07 hal ini menunjukkan bahwa anggota merasa puas dengan kuaalitas produk yang ditawarkan oleh KANINDO Syariah Jatim sesuai dengan kebutuhan. Pada item inovasi produk mendapatkan skor rataan terendah, hal ini menunjukkan bahwa para anggota belum merasa puas dengan pengembangan dan inovasi produk yang ada. Dalam hal ini KANINDO Syariah belum melakukan inovasi dan pengembangan produk secara berkala karena masih berfokus pada peningkatan dalam hal pembiayaan syariah.

4. Indikator Profesionalisme

Pada indikator *profesionalisme* terdapat beberapa item yaitu standart penganjaan produk sesuai dengan syariah, petugas pelayanan dan keamanan peayanan terhadap KANINDO Syariah Jatim. Pada indikator ini akan diperoleh rataan skor

sebesar 4,08 dimana menunjukkan bahwa nasabah merasa puas dengan *profesionalisme* kerja yang ditawarkan KANINDO Syariah Jatim. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat skor pada indikator profesionalisme kerja.

Tabel Skor 4.20
Kepuasan Anggota terhadap Profesionalisme

No.	Item	Skor Nilai					Rata an skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Standart pengerjaan produk	0	0	1	90	9	4,08	Puas
2.	Petugas pelayanan	0	0	5	84	11	4,06	Puas
3.	Keamanan pelayanan	0	0	6	88	6	4,10	Puas
Rataan Skor							4,08	Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pada item kemanan pelayanan mendapat skor tertiggi yakni sebesar 4,10 hal ini menunjukkan bahwa anggota puas dengan pelayanan keamanan yang telah diberikan oleh KANINDO Syariah Jati. Pada item petugas pelayanan mendapat skor terendah yakni sebesar 4,06 hal ini menunjukkan bahwa anggota belum merasa puas, namun hal ini harus dilakukan perbaikan guna meningkatkan kepuasan para anggota dengan pelayanan yang diberikan oleh KANINDO Syariah Jatim.

Berdasarkan dari indeks kepuasan anggota terhadap pelayanan KANINDO Syariah Jatim secara keseluruhan reponden merasa puas. Hal ini dibuktikan dengan perolehan

rataan skor dari keseluruhan indikator sebesar 4,04. KANINDO Syariah menginginkan tingkat kepuasan pelanggan pada rentang nilai 3,5-4,5 masuk dalam kategori puas. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat lebih terperinci mengenai hasil perhitungan kepuasan anggota terhadap pelayanan KANINDO Syariah Jatim.

Tabel 4.21
Kepuasan Anggota KANINDO Syariah Jatim

No	Indikator	Rataan skor	Ket
1.	Ketanggapan Pelayanan	4,04	Puas
2.	Kecepatan dan ketepatan Transaksi	4,03	Puas
3.	Kualitas Produk	4,01	Puas
4.	Profesionalisme	4,08	Puas
Total skor		4,04	Puas

Sumber: Data diolah

- Peningkatan pemahaman anggota tentang pembiayaan secara syariah

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ

أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

36. dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.(Al- Israa 36)

Dalam ayat diatas dapat diartikan bawhasannya, pemahaman terhadap sesuatu itu sangat dianjurkan, dimana peningkatan tentang sebuah pemahaman sangat diperlukan bagi

seseorang yang masih belum tahu terkait segala sesuatu yang membuat mereka belum mengerti.

Untuk peningkatan pemahaman anggota tentang pembiayaan secara syariah KANINDO Syariah Jatim memiliki target 100% namun realisasi yang terjadi sebesar 80% hal ini menunjukkan bahwa pemahaman anggota tentang pembiayaan secara syariah belum sepenuhnya bisa menjangkau seluruh anggota yang ada, akan tetapi prosentase sebesar 80% sudah menunjukkan perolehan yang cukup bagus meski belum sepenuhnya bisa dilakukan hsl ini dapat dilihat dari bertambahnya jumlah pembiayaan meskipun tidak mencapai target. Dari uraian diatas dapat disimpulkan dalam tabel pencapaian sasaran strategik pada perspektif pelanggan syariah KANINDO Syariah Jatim. Berikut tabel pencapaian sasaran strategik.

Tabel 4.22
Pencapaian sasaran strategik pada perspektif Pelanggan syariah

PERSPEKTIF PELANGGAN SYARIAH					
(Bobot: 25%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Peningkatan jumlah anggota	Pertumbuhan jumlah peminjam	7%	153	125	5,71%
Peningkatan kepuasan anggota	Indeks kepuasan nasabah	10%	3,5-4,5	3,5-4,5	10%
Peningkatan pemahaman anggota tentang	Peningkatan penggunaan produk dan	8%	100%	80%	6,4%

pembiayaan secara syariah	jasa syariah				
------------------------------	--------------	--	--	--	--

Sumber: Data diolah

3. Perspektif Proses Bisnis Internal Syariah

Sasaran strategik dalam perspektif proses bisnis internal untuk KANINDO Syariah Jatim meliputi:

- 1) Peningkatan mutu pelayanan

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ

الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

90. *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (Nahl:90)*

Dalam Islam sangat dianjurkan untuk berbuat adil dan kebajikan. Adil dalam artian bahwa kita memberikan pelayanan kepada para nasabah tanpa memandang dari segi apapun, kebajikan dalam artian selalu meningkatkan pelayanan kepada para nasabah dengan semaksimal mungkin.

Dalam upaya peningkatan mutu pelayanan KANINDO Syariah Jatim dalam hal ini terfokus pada minimalisasi lamanya antrian.. Berikut tabel terkait waktu antrian yang diperlukan untuk memproses dalam satu transaksi.

Tabel 4.23
Proses Operasional KANINDO Syariah Jatim

Ukuran	2010	2011	2012
Proses Operasional	10 menit	7 menit	5 menit

Sumber: data primer diolah KANINDO Syariah Jatim

Proses operasional ini ditunjukkan dengan pengukuran kecepatan transaksi pada pelayanan teller. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa bahwa proses operasional KANINDO Syariah Jatim telah mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas transaksi dari 10 menit pada tahun 2010, kemudian 7 menit pada tahun 2011, hingga 5 menit pada tahun 2012. Peningkatan kecepatan transaksi tersebut mungkin disebabkan karena didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan teknologi yang semakin canggih.

2) Pengembangan produk dan jasa syariah

1. Proses Inovasi (Pengembangan Produk)

Pada proses inovasi dapat diketahui kebutuhan anggota yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi ini sangat penting dari perspektif bisnis interal. Dalam proses ini terdiri dari dua komponen yakni proses untuk menganalisa pasar dan calon anggota. Dalam pelaksanaan untuk memenuhi kebutuhan anggota KANINDO harus memiliki informasi yang akurat dan lengkap tentang pasar dan anggota potential yang dituju. Komponen kedua adalah proses perencanaan dan pengembangan produk

baru. Informasi mengenai pasar dan anggota memberikan untuk proses perencanaan dan pengembangan produk atau jasa, sehingga produk yang diciptakan akan sesuai dengan pasar dan anggota. KANINDO Syariah Jatim belum pernah melakukan pengembangan produk baik simpanan maupun pembiayaan.

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ

اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya:

“.....Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri.....” (Ar. Ra'd ayat 11)

Dalam Islam keterkaitannya dengan pembahasan ini, bahwa sangat dianjurkan untuk melakukan sebuah perubahan, hal ini terkait dengan proses pengembangan (inovasi) produk barang atau jasa. Pengembangan (inovasi) ke arah kebaikan dan bisa memberikan manfaat yang lebih baik

3) Pengerjaan produk sesuai dengan standart syariah

Proses operasi menunjukkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dimulai dari diterimanya peasanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk pada pelanggan. Proses operasi KANINDO Syariah Jatim

mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional untuk meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperbanyak waktu siklus, sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu dan lain-lain.

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ كُلُّوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا

خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿١٦٨﴾

Artinya:

168. Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu. (QS. Al Baqarah 168).

Halal disini bukan hanya dalam kaitanya dengan makanan (konsumsi), akan tetapi juga halal dalam proses operasional secara Islam. Sedangkan, baik disini adalah baik dalam proses (cara) dalam operasionalisasi perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam.

Berdasarkan hasil paparan diatas dapat disimpulkan dalam tabel pencapaian sasaran strategik pada perspektif proses bisnis internal syariah. Berikut tabel pencapaian sasaran strategik pada perspektif proses bisnis internal syariah.

Tabel 4.24
Pencapaian sasaran startegik pada perspektif Proses
Bisnis Internal Syariah

PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL SYARIAH					
(Bobot: 20%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Bobot	Tar get	Realis asi	Sko r
Peningkatan mutu pelayanan	Efisiensi antrian teller dengan anggota	7%	5 menit	5 menit	7%
Pengembangan inovasi produk dan jasa syariah	Peningkatan jumlah produk dan jasa syariah	6%	100% dari anggota	80%	4,8%
Pengerjaan produk sesuai dengan standart syariah	Pemenuhan kebutuhan anggota terhadap produk atau jasa syariah	7%	100%	100%	7%

Sumber: Data diolah

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Syariah

Sasaran strategik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi:

- 1) Peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) karyawan

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ

أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

58. *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat (Al- Israa 58).*

ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعَهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا

يَعْلَمُونَ ﴿٥٨﴾

18. *kemudian Kami jadikan kamu berada di atas suatu syariat (peraturan) dari urusan (agama itu), Maka ikutilah syariat itu dan janganlah kamu ikuti hawa nafsu orang-orang yang tidak mengetahui. (Al- Jatsiyah:18)*

Dalam ayat diatas dapat dimaknai bahwa peningkatan kompetensi sangat diperlukan, dimana bahwa pengajaran yang baik diperoleh dari orang- orang yang sudah dianggap mampu dan dapat berbagi pengajaran tersebut untuk meningkatkan kompetensi dari seseorang.

Salah satu esensi dan hakikat dari etos kerja adalah cara seseorang menghayati, memahami, dan merasakan betapa berharganya waktu. Dia sadar waktu adalah netral dan terus merayap dari detik ke detik dan dia pun sadar bahwa sedetik yang lalu tak akan pernah kembali lagi. Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seorang yang berbudaya kerja islami itu adalah nilai keikhlasan. Karena ikhlas bentuk dari cinta, bentuk kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan.

Ukuran hasil yang digunakan untuk mengukur sasaran strategis peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan yaitu frekuensi pelatihan. Pengadaan pelatihan rutin setiap sangat dibutuhkan oleh karyawan dalam pengembangan kompetensi dan kualitas kinerja agar lebih baik. Target untuk mengadakan setiap tahunnya sebanyak 6 kali pelatihan.

Untuk meningkatkan kualitas karyawan maka perusahaan mengikutsertakan karyawan yang bersangkutan pada seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan baik yang diadakan oleh perusahaan sendiri atau diluar perusahaan, pelatihan dilakukan tiap tahun sebanyak 5 sampai 6 untuk karyawan, sedangkan untuk karyawan yang mempunyai jabatan tertentu seperti manager dilakukan sebanyak 8 sampai 10 kali, namun dalam setiap seminar-seminar atau pelatihan – pelatihan yang diadakan tidak semua karyawan bisa ikut, karena keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan dalam mengikutsertakan karyawan-karyawan dalam pelatihan.

Karyawan yang diikutsertakan dalam setiap seminar atau pelatihan dibatasi dalam jumlahnya. Jadi sampai saat ini jumlah karyawan yang diikutkan pelatihan tergantung pada bidangnya yang diperlukan oleh perusahaan. Sebagian besar tenaga pekerja atau karyawan KANINDO Syariah umumnya lulusan Strata 1.

2) Kehandalan teknologi dan informasi

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ

لِيُقِيمُوا النَّاسَ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ

لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴿٢٥﴾

25. *Sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya Padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha kuat lagi Maha Perkasa.(Al- Hadid 25)*

Dalam islam, makna dari ayat diatas dalam konteks kehandalan teknologi dan informasi, bahwasanya dapat memberikan suatu manfaat bagi sebuah perusahaan, dimanan kehandalan teknologi dan informasi dapat dijadikan senuah media untuk mempermudah pekerjaan dan dapat memberikan suatu manfaat.

Sasaran strategik yakni kehandalan teknologi dan informasi. Keahndalan teknnologi dan informasi akan mempermudah karywan dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan mengenai perusahaan. Ukuran hasil yang digunakan pada sasaran strategik kehandalan teknologi dan informasi yaitu jumlah komputer yang ada.

3) Peningkatan kepuasan karyawan

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ

إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

105. dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Dalam ayat diatas dapat dimaknai bahwa, kita sangat dianjurkan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Hasil yang kita dapat sesuai dengan apa yang kita kerjakan. Dalam hal meningkatkan kepuasan karyawan terkait dengan sebuah proses kerja baik untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Kepuasan karyawan disini adalah bagaimana seorang karyawan telah melakukan proses bekerja dan mereka akan memperoleh hasil dari apa yang telah dia lakukan. Kepuasan karyawan dalam hal ini dilihat dari seberapa puas karyawan akan fasilitas yang diterimanya selama melakukan proses kerja. Hal ini dapat dilihat pada penyebaran kusioner yang akan diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dengan program SPSS 16.0, maka validitas dan reliabilitas perspektif pelanggan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.25
Uji Reliabilitas dan Validitas

No.	Indikator	Cronbach's Alpha	Validitas	
			Proba bi litas (p)	Korela si (r)
1.	Proses Inovasi	0,706		
	a. inovasi terhadap produk		0,000	0,774
	b. prosuk yang ditawarkan		0,000	0,763
	c. perencanaan pembiayaan		0,000	0,847
2.	Proses Operasi	0,782		
	a. standart pengerjaan produk		0,000	0,692
	b. akad yang dilakukan		0,000	0,547
	c. kesesuaian produk		0,000	0,831
	d. hubungan dengan mitra		0,000	0,686
	e. penetapan harga		0,000	0,732
	f. penempatan dana		0,000	0,851
3.	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	0,610		
	a. pelibatan karyawan		0,000	0,642
	b. keleluasaan dalam mengerjakan tugas		0,000	0,880
	c. motivasi dari atasan		0,000	0,731
4.	Penghargaan atas kinerja	0,699		
	a. kemampuan pegawai		0,000	0,766
	b. pemahaman terhadap syariah		0,000	0,721
	c. akhlakul karimah		0,000	0,788
	d. pembiayaan bermasalah		0,000	0,679
5.	Akses terhadap informasi	0,611		
	a. akses terhadap informasi		0,000	0,781
	b. fasilita yang diberikan		0,000	0,626
	c. teknologi yang menunjang		0,000	0,822
6.	Pemotivasian dan dorongan	0,767		
	a. pendapatan yang diterima		0,000	0,919
	b. pertemuan dengan kelompok		0,000	0,828
	c. lingkungan teman kerja		0,000	0,698
	d. jam kerja		0,001	0,571

Sumber: Data diolah

Dari hasil pengujian item dari masing-masing indikator dengan menggunakan formula SPSS bahwa hasil yang ditunjukkan yakni kevalidan dan reliabelnya suatu data. Hal ini menggambarkan bahwa semua pertanyaan dari kusioner perspektif proses bisnis internal syariah dan pembelajaran dan pertumbuhan syariah adalah valid serta dapat dikatakan reliabel karena cronbach's alpha $> 0,60$ artinya konsistensi hasil ukur apabila pengukuran dilakukan secara berulang pada kelompok individu yang berbeda.

Pernyataan yang berhubungan dengan perspektif proses bisnis internal syariah terdapat 2 indikator yang terdiri dari proses inovasi dan proses operasi dimana masing-masing indikator terdiri dari 3 pernyataan untuk indikator proses inovasi, dan 6 pernyataan untuk proses operasi. Kemudian untuk perspektif pertumbuhan dan perkembangan syariah terdapat 4 indikator dimana masing-masing indikator terdiri dari 3 sampai 4 pernyataan. Berdasarkan hasil pengujian validitas pernyataan, secara keseluruhan item pernyataan adalah valid. Hasil pengujian reliabilitas yang terdiri dari perspektif pelanggan adalah reliabel berarti instrument penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

1. Proses Inovasi

Kepuasan karyawan KANINDO Syariah Jatim terhadap indikator proses inovasi menunjukkan bahwa karyawan KANINDO Syariah Jatim cukup puas dengan item-item yang terdapat pada

indikator proses inovasi KANINDO Syariah Jatim. Hasil perhitungan skor dari indikator proses inovasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.26
Kepuasan Karyawan terhadap Proses Inovasi

No	Item	Skor Nilai					Rata an skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Inovasi terhadap produk	0	11	22	2	6	3,07	Cukup puas
2.	Produk yang ditawarkan	0	8	13	19	1	3,31	Cukup puas
3.	Perencanaan pembiayaan	0	11	20	9	1	3	Cukup puas
Rataan Skor							3,12	Cukup puas

Sumber: data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dalam indikator kepuasan karyawan terhadap proses inovasi yang terdiri 3 item. Dari ketiga item tersebut produk yang ditawarkan memperoleh rata-rata skor tertinggi dari ketiga item yang lainnya yakni sebesar 3,31 yang menunjukkan bahwa karyawan cukup puas dengan produk yang dikelola oleh KANINDO Syariah Jatim kemudian masalah perencanaan pembiayaan memperoleh rata-rata skor terendah yakni 3,00 hal ini menunjukkan bahwa perencanaan pembiayaan baru belum pernah dilakukan di lingkungan KANINDO Syariah Jatim ini sehingga perlu adanya perbaikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dengan memperhatikan proses inovasi terutama untuk perencanaan pembiayaan. Berikut item untuk mengukur kepuasan karyawan:

1. Proses Operasi

Pada indikator proses operasi yang diberikan oleh KANINDO Syariah Jatim yaitu rata-rata skor 3,87 dimana nilai tersebut menunjukkan karyawan puas dengan proses operasi yang terdiri dari item standar pengerjaan produk, akad yang dilakukan, kesesuaian produk, hubungan dengan mitra, dan penetapan harga, penempatan dana. Skor dari indikator proses operasi dapat dilihat secara rinci pada tabel berikut.

Tabel 4.27
Kepuasan Karyawan terhadap Proses Operasi

No	Item	Skor Nilai					Rata-rata skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Standart pengerjaan produk	0	0	13	28	0	3,68	Puas
2.	Akad yang dilakukan	0	5	11	24	1	3,51	Puas
3.	Kesesuaian produk	0	1	8	28	4	3,85	Puas
4.	Hubungan dengan mitra	0	0	0	32	9	4,2	Puas
5.	Penetapan harga	0	1	3	25	12	4,1	Puas
6.	Penempatan dana	0	2	10	18	11	3,9	Puas
Rataan Skor							3,87	Puas

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dalam indikator ini terdapat item-item dengan perolehan nilai yang berbeda-beda pula yakni hubungan dengan mitra memperoleh nilai rata-rata skor tertinggi 4,2 hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan menjalin hubungan dengan mitra, namun

pada item akad yang dilakukan mendapat rata-rata skor terendah sebesar 3,51, hal ini menunjukkan bahwa dibutuhkan sebuah perbaikan dalam hal implementasi akad yang dilakukan dalam KANINDO Syariah Jatim agar dapat sesuai dengan keinginan masyarakat khususnya para anggota yang telah bergabung dalam unit jasa keuangan ini.

2. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan

Indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan KANINDO Syariah Jatim memperoleh rata-rata skor sebesar 3,43 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan cukup puas dengan indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan yang terdiri dari item keterlibatan karyawan, keluluasaan dalam mengerjakan tugas, dan motivasi dan atasan. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat skor pada indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan.

Tabel 4.28
Kepuasan Karyawan terhadap Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan

No	Item	Skor Nilai					Rata-rata skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Pelibatan karyawan	0	4	30	5	2	3,12	Cukup puas
2.	Keleluasaan dalam mengerjakan	0	0	23	15	3	3,51	Puas

	tugas								
3.	Motivasi dari atasan	0	1	18	15	7	3,68	Puas	
Rataan Skor							3.43	Cukup Puas	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dari item- item tersebut motivasi dari atasan memperoleh rataan skor 3,68 berarti karyawan puas dengan item tersebut, kemudian pelibtan karyawan mendapat rataan skor terendah yakni sebesar 3,12 bahwa karyawan cukup puas, namun dibutuhkan perbaikan terhadap item-item yang memperoleh persentase dibawah 3,5 agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan.

3. Pengukuran atas pekerjaan yang baik

Indikator penghargaan atas kinerja yang baik KANINDO Syariah Jatim memperoleh rataan skor sebesar 3,92 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan puas dengan indikator penghargaan atas kinerja yang baik yang terdiri dari item kemampuan pegawai, pemahaman prinsip syariah, *akhakul karimah*, penanganan pembiayaan bermasalah. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat skor pada indikator penghargaan atas kinerja yang baik.

Tabel 4.29
Kepuasan Karyawan terhadap penghargaan atas pekerjaan yang baik

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Kemampuan pegawai	0	9	7	23	2	3,43	Cukup puas
2.	Pemahaman terhadap syariah	0	0	10	28	3	3,82	Puas
3.	Akhlakul karimah	0	1	0	27	13	4,26	Puas
4.	Pembiayaan bermasalah	0	0	3	27	11	4,19	Puas
Rataan Skor							3,92	Puas

Sumber: Data diolah

Dari item berikut melakukan pekerjaan dengan menungutamkan kejujuran dan akhlakul karimah memperoleh rataan skor 4,26 berarti karyawan banyak yang melakukan pekerjaan dengan landasan kejujuran dan *akhakul karimah* kemudian kemampuan pegawai mendapat rataan skor terendah yakni sebesar 3,43 bahwa karyawan cukup puas, maka diperlukanlah perbaikan untuk kemampuan pegawai karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut, namun dibutuhkan perbaikan terhadap item-item yang memperoleh persentase dibawah 3,5 agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada indikator penghargaan atas kinerja yang baik.

4. Akses terhadap Informasi

Indikator akses terhadap informasi KANINDO Syariah Jatim memperoleh rataan skor sebesar 3,75 dan nilai tersebut

menunjukkan bahwa karyawan puas dengan indikator akses terhadap informasi yang terdiri dari item akses terhadap informasi, fasilitas yang diberikan, teknologi yang menunjang. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat skor pada indikator akses terhadap informasi.

Tabel 4.30
Kepuasan Karyawan terhadap Akses terhadap informasi

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Akses terhadap informasi	0	0	14	27	0	3,65	Puas
2.	Fasilitas yang diberikan	0	0	10	29	2	3,80	Puas
3.	Teknologi yang menunjang	0	0	11	26	4	3,82	Puas
Rataan Skor							3,75	Puas

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dari item berikut teknologi yang menunjang memperoleh rataan skor 3,82 berarti karyawan puas dengan item tersebut, kemudian akses terhadap informasi mendapat rataan skor terendah yakni sebesar 3,65 bahwa karyawan puas, namun dibutuhkan perbaikan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada indikator akses terhadap informasi.

5. Pemotivasian dan dorongan

Indikator pemotivasian dan dorongan KANINDO Syariah Jatim memperoleh rataan skor sebesar 3,81 dan nilai tersebut

menunjukkan bahwa karyawan puas dengan indikator pemotivasi dan dorongan yang terdiri dari item pendapatan yang diterima, pertemuan dengan kelompok, lingkungan teman kerja, dan jam kerja. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat skor pada indikator pemotivasi dan dorongan.

Tabel 4.31
Kepuasan Karyawan terhadap Pemotivasi dan dorongan

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Pendapatan yang diterima	0	1	18	14	8	3,70	Puas
2.	Pertemuan dengan kelompok	1	3	17	14	6	3,48	Cukup Puas
3.	Lingkungan teman kerja	0	0	2	29	10	4,19	Puas
4.	Jam kerja	0	0	11	23	7	3,90	Puas
Rataan Skor							3,81	Puas

Sumber: Data diolah

Dari item lingkungan teman kerja memperoleh rata-rata skor tertinggi yakni 4,19 berarti karyawan puas dengan item tersebut, kemudian pertemuan dengan kelompok, dengan syariah mendapat rata-rata skor terendah yakni sebesar 3,48 bahwa karyawan cukup puas, namun dibutuhkan perbaikan terhadap item-item yang memperoleh persentase dibawah 3,5 agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada indikator pemotivasi dan dorongan. Berdasarkan uraian diatas dapat terkait dengan kepuasan karyawan terhadap proses bisnis internal syariah dan pertumbuhan dan perkembangan syariah dari masing-masing indikator dapat

dirinci melalui perolehan rata-rata skor yang tertera dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.32
Skor Kepuasan Karyawan

No	Indikator	Rataan skor	Ket
1.	Proses Inovasi	3,12	Cukup Puas
2.	Proses Operasi	3,87	Puas
3.	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan	3,43	Cukup Puas
4.	Pengukuran atas pekerjaan yang baik	3,92	Puas
5.	Akses kepada informasi	3,75	Puas
6.	Pemotivasian dan dorongan	3,81	Puas
Total		3,65	Puas

Sumber: Data diolah

Dari paparan hasil skor kepuasan karyawan dari semua indikator memperoleh rata-rata skor sebesar 3,65 hal ini menunjukkan bahwa karyawan puas dari semua indikator yang menilai kepuasan karyawan. Dari masing-masing indikator pengukuran atas pekerjaan yang baik mendapat rata-rata skor tertinggi, hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat membutuhkan suatu pengukuran atas pekerjaan yang baik. keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan proses inovasi mendapat rata-rata skor 3,12 serta dukungan atasan mendapatkan rata-rata skor terendah yakni sebesar 3,43, hal ini dikarenakan dalam hal ini karyawan kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang dibutuhkan oleh KANINDO Syariah Jatim.

4) Peningkatan jumlah karyawan

Dalam upaya peningkatan jumlah karyawan KANINDO Syariah Jatim menetapkan target 2% naik tiap tahunnya. Dalam hal ini setiap tahunnya KANINDO Syariah Jatim mengasumsikan jumlah anggota tiap tahunnya bersifat konstan, karena terjadinya keluar masuk pegawai.

Tabel 4.33
Jumlah Karyawan KANINDO Syariah Jatim 2010-2012

Keterangan	2010	2011	2012
Pengawas	2	2	2
Pengurus	3	3	3
Karyawan Tetap	70	70	70
Jumlah	75	75	75

Sumber: Data primer KANINDO Syariah Jatim

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah karyawan pada KANINDO Syariah Jatim *relative* sama, hal ini dikarenakan tiap tahunnya ada jumlah karyawan yang masuk maupun keluar, jadi pertumbuhan jumlah karyawan di KANINDO Syariah Jatim cenderung tetap. Tujuan didalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan tiga perspektif lainnya dapat dtercapai.

a. Retensi Karyawan

Keluar masuknya karyawan dapat dikatakan penentu keberhasilan sumber daya manusia dalam perusahaan. Bila terlalu banyak karyawan yang keluar masuk perusahaan, perusahaan perlu membuat evaluasi yang menjadi alasan banyak karyawan yang tidak bertahan lama, namun bila banyak karyawan baru yang nantinya

akan diharapkan dapat mengakibatkan pendapatan meningkat, maka dikatakan bahwa perusahaan mampu mempertahankan karyawannya. Pengukuran kinerja pada ukuran ini dapat dihitung dengan membandingkan antara selisih karyawan tahun berjalan dengan jumlah karyawan tahun lalu.

Rasio masuk (keluar) karyawan =

$$\frac{\text{Jumlah karyawan tahun berjalan} - \text{jumlah karyawan tahun lalu}}{\text{Jumlah karyawan tahun lalu}} \times 100\%$$

Tabel 4.34
Retensi Karyawan KANINDO Syariah Jatim

Tahun	2010	2011	2012
Jumlah karyawan tahun berjalan	70	70	70
Jumlah karyawan tahun lalu	67	67	68
jumlah masuk (keluar)	3	3	2
Rasio	-	1,49%	1,49%

Sumber: KANINDO Syariah Jatim (Data diolah)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa karyawan KANINDO Syariah tidak mengalami kenaikan dalam artian jumlah karyawan tiap tahunnya relative sama hal ini dikarenakan belum membutuhkan banyak tenaga untuk mengelola operasional perusahaan.

b. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat oleh perusahaan dari jasa yang terjual. Produktivitas karyawan menunjukkan besarnya perolehan SHU tiap tahun yang dihasilkan oleh setiap karyawan dalam satu tahun.

Tabel 4.35
Produktivitas Karyawan KANINDO Syariah Jatim periode
2010-2012

Tahun	2010	2011	2012
Perolehan SHU	Rp 689.508.842	Rp 452.158.314	Rp 528.289.122
Jumlah Karyawan	70	70	70
Produktivitas	Rp 9.850.126,31	Rp 6.459.404,48	Rp 7.546.987,45
Rasio Produktivitas		8,07%	8,64%

Sumber: KANINDO Syariah Jatim (Data diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa rasio produktivitas mengalami kenaikan hal ini menunjukkan bahwa KANINDO Syariah Jatim mampu meningkatkan jumlah produktivitas karyawan setiap tahunnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan dalam tabel pencapaian sasaran strategik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KANINDO Syariah Jatim seperti yang tertuang dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.36
Pencapaian sasaran startegik pada perspektif pembelajaran dan
pertumbuhan Syariah

PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN SYARIAH					
(Bobot: 15%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Peningkatan kualitas dan kompentensi (mutu SDM) karyawan	Jumlah partisipasi karyawan	6%	100% (5-6 kali)	100% (5-6 kali)	6%
Kehandalan	Jumlah	2%	24	24	2%

teknologi informasi dan	penggunaan komputer dalam pemrosesan data dan transaksi				
Peningkatan Kepuasan karyawan	Indeks motivasi karyawan	5%	3,5-4,5	3,65	5%
Peningkatan jumlah karyawan	Bertambahnya jumlah karyawan baru	2%	3	3	2%

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dalam masing-masing sasaran strategik dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran syariah antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi mempunyai pengeluaran yang sama, hal ini menunjukkan bahwa KANINDO Syariah Jatim telah mencapai target yang telah ditentukan dalam pencapaian dari masing-masing sasaran startegik.

Berdasarkan uraian tabel dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* yakni perspektif keuangan syariah, pelanggan syariah, proses bisnis internal syariah, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan syariah yang menjelaskan tentang pencapaian sasaran startegik dapat disimpulkan dalam sebuah tabel matriks *balanced scorecard*. Dalam penyusunan matriks *balanced scorecard* ini tahapan yang dilakukan yakni: memasukkan sasaran startegis dan KPI (*Key Performance Indicators*) yang sudah ditetapkan diawal pembahasan, menentukan bobot dari masing- masing perspektif dimana bobot yang ditentukan itu berdasarkan dengan hasil

wawancara dengan pihak KANINDO Syariah Jatim. Dalam menentukan target dan realisasi dari masing-masing perspektif diperoleh dari dokumentasi perusahaan yang terkait dengan laporan keuangan, RAT koperasi dan hasil wawancara. Terkait dengan hal itu akan diperoleh perolehan skor dari masing-masing sasaran startaegik yang terdapat dalam setiap perspektif yang ditentukan. Berikut ini adalah hasil matriks balanced scorecard dari masing-masing perspektif.

Tabel 4.36
Matriks *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Pelaksana	Bobot	Target	Realisasi	Score (R/TxB)
Keuangan	1. Peningkatan SHU (keuntungan) syariah	Perolehan SHU (keuntungan)	Manajer kantor cabang	22%	21%	14%	14,6
	2. Peningkatan pembiayaan	Perolehan pembiayaan	Manjer kantor cabang	6%	80%	50%	3,75
	3. Minimalisasi biaya operasional	Penurunan biaya operasional	Manajer kantor cabang	5%	9M	6M	5
	4. Bebas dari riba, gharar, dan maysir	Bekurangan penempatan dan perolehan dana dari pihak konvensional	Manajer pusat, manajer cabang	7%	100%	90%	6,3
Pelanggan	1. Peningkatan jumlah anggota	Pertumbuhan jumlah peminjam	Manajer cabang dan teller, marketing	7%	153	125	5,71
	2. Peningkatan kepuasan	Indeks kepuasan	Manajer cabang,	10%	3,5-4,5	4,04	10

	anggota	nasabah	marketing, teller				
	3. Peningkatan pemahaman kepada anggota tentang pembiayaan secara syariah	Peningkatan penggunaan produk dan jasa syariah	Konsultansi executive	8%	100%	80%	6,4
Proses Bisnis Internal Syariah	1. Peningkatan mutu pelayanan	Efisiensi antrian teller dengan anggota	Manajer cabang, manajer umum, teller, admin	7%	5 menit	5 menit	7
	2. Pengembangan inovasi produk dan jasa syariah	Peningkatan jumlah produk dan jasa syariah	Manager cabang	6%	100%	80%	4,8
	3. Pengerjaan produk sesuai dengan standart syariah	Pemenuhan kebutuhan anggota terhadap produk atau jasa syariah	Manager cabang, manajer umum, Bagian marketing, teller	7%	100%	100%	7
Pemebelajaran dan Pertumbuhan	1. Peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) karyawan Pemahaman tentang prinsip syariah	Jumlah partisipasi karyawan, Jumlah pelatihan dan seminar tentang prinsip syariah	Manajer pusat, bagian peningkatan SDI, Manajer umum dan manager cabang, Konsultansi executive	6%	100% 5-6 kali	100% 5-6 kali	6
	2. Kehandalan teknologi dan informasi	Jumlah penggunaan komputer dalam pemrosesan data dan	Manajer pusat	2%	24 Unit	24 Unit	2

		transaksi					
	3.Peningkatan kepuasan karyawan	Indeks motivasi karyawan	Manajer cabang	5%	3,5-4,5	3,65	5
	4. Peningkatan jumlah karyawan	Bertambahnya karyawan	Manajer cabang	2%	3 orang	3	2
Total				100 %			85,56

Sumber: Data diolah

Dari pemaparan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dalam matriks *balanced scorecard* KANINDO Syariah Jatim yang dilihat dari masing- masing perspektif baik keuangan maupun non keuangan memperoleh skor secara keseluruhan sebesar 85,56 %. Dari matrik *balanced scorecard* tersebut dapat dilihat sasaran strategik mana yang belum mencapai target yang telah ditetapkan untuk dilakukan sebuah evaluasi kinerja dengan tujuan dapat memenuhi target yang ditentukan, seperti pada perspektif keuangan syariah pada umumnya sasaran strategik belum bisa mencapai target yang ditentukan.

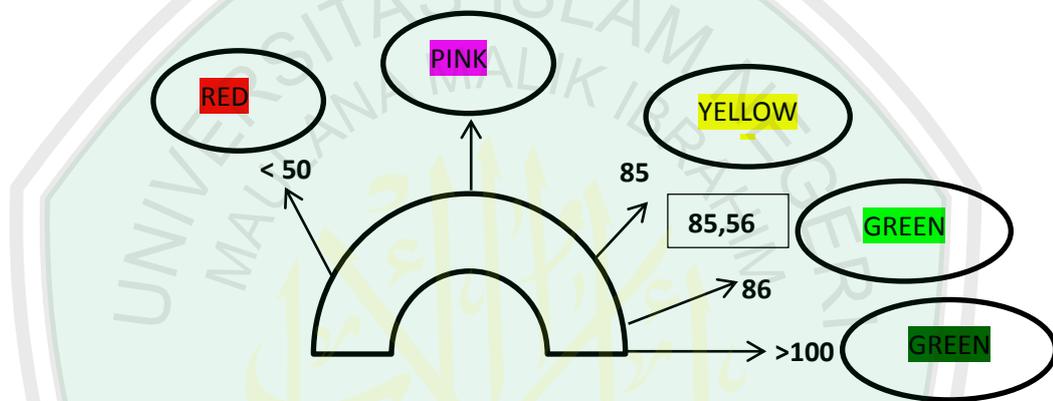
Untuk pelanggan dalam integrasi Islam, sasaran strategik yang belum mencapai target sejumlah satu dari tiga sasaran strategik yang ditentukan. Sementara untuk perspektif proses bisnis internal sasaran strategik yang belum mencapai target sejumlah satu dari tiga sasaran yang ditetapkan. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan syariah pada umumnya sasaran startegik sudah mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dalam *dashboard balanced scorecard*.

Tabel 4.37
Kriteria Penilaian Kinerja

Rentang nilai	Kriteria	Warna
Diatas 100	Istimewa	Hijau Tua
86 – 100	Sangat Baik	Hijau Muda
60 – 85	Baik	Kuning
50 – 59	Rata- rata	Merah Muda
Dibawah 50	Buruk	Merah Tua

Sumber: Sukardi Kodrat, David: 2009

Gambar 4.5
DASHBOARD *Balanced Scorecard*



Dari gambar dashboard *balanced scorecard* dapat dijelaskan bahwa menurut matrik *balanced scorecard* atas pengukuran kinerja KANINDO Syariah Jatim memperoleh skor secara keseluruhan yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan sebesar 85,56%. Menurut kriteria penilaian kinerja bahwa KANINDO Syariah Jatim masuk dalam kategori area hijau muda yang memiliki rentang nilai diatas 86%-100%, sedangkan KANINDO Syariah memperoleh nilai 85,56%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja KANINDO Syariah dari empat perspektif *balanced scorecard* baik dari segi keuangan maupun non keuangan secara garis besar sudah terpenuhi dengan **sangat baik**, namun ada

beberapa aspek yang perlu diperbaiki dari masing-masing perspektif terutama pada proses bisnis internal perusahaan dari KANINDO Syariah Jatim yang memerlukan banyak evaluasi karena ini terkait dengan pengembangan produk dan inovasi produk yang ada dalam unit usaha bisnis ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam perspektif syariah dapat diterapkan pada lembaga yang berbasis syariah dengan memasukkan unsur syariah pada masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dipaparkan oleh Shodiq, Ali (2010) dimana tolak ukur yang digunakan pada masing-masing perspektif, **perspektif keuangan** ROA dan ROE sudah mencapai target yang telah ditetapkan, **perspektif pelanggan** menunjukkan bahwa nasabah sangat puas dengan pelayanan yang diberikan pihak BMT kepada nasabahnya, pada **perspektif proses bisnis internal** tolak ukur yang digunakan dan hasil yang diperoleh yakni mencapai pada tingkat puas, pada **perspektif pengembangan dan pertumbuhan** mengkaitkan dengan unsur-unsur syariah didalamnya dengan hasil bahwa karyawan puas dengan proses pengembangan dan pertumbuhan yang diterapkan oleh BMT tersebut. Hal ini disebabkan pada kesamaan dalam pengambilan objek yaitu KJKS maupun UJKS.