

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah KANINDO Syari'ah Jatim**

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jatim 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. KANINDO Syari'ah Jatim didirikan dalam rangka menggalang kekuatan kolektif. Masyarakat dari berbagai kalangan, mulai dari petani, peternak, pedagang, industri kecil, pengrajin dan wirausahawan lainnya.

Jumlah anggota/calon anggota yang dilayani sebanyak kurang lebih 5.000 orang tersebar di wilayah Malang Raya yaitu kabupaten Malang, kota Malang dan kota Batu . Sedangkan aset yang dikelola KANINDO Syari'ah Jatim kurang lebih sebesar Rp. 24.000.000.000,-. Anggota KANINDO Syari'ah Jatim dengan badan hukum Propinsi untuk sementara tersebar di wilayah Malang Raya untuk menunjang pelayanan anggota dan calon anggota agar lebih optimal KANINDO Syari'ah Jatim membuka delapan kantor cabang dan satu cabang pembantu.

Sesuai dengan Pasal 5 AD/ART Kanindo Syari'ah Jawa Timur, ada dua Unit Usaha KANINDO Syari'ah yaitu :

1. Unit Jasa Keuangan Syari'ah, seiring dengan perkembangan dan perjalanan waktu Koperasi Agro Niaga Indonesia pada Unit Simpan Pinjam mulai tahun 2003 telah berubah dari sistem konvensional ke sistem syari'ah (Unit jasa keuangan syari'ah), langkah tersebut merupakan wujud dari keberpihakan dan menjalankan ekonomi Syari'ah.
2. Unit Perumahan, diawali dari kerjasama dengan Menpera dalam menyalurkan program KPRS bersubsidi, yang diperuntukkan bagi masyarakat umum disamping itu juga mengembangkan sebuah kawasan perumahan.

Berdirinya KANINDO Syari'ah Jatim Malang ini telah mendapat legalitas berupa:

1. Nama Koperasi : Koperasi Argo Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jatim
2. No. Badan Hukum : No.029/BH/KDK/13.13/XII/1998 Tanggal 10 Des 1998
3. Akte Perubahan No. : 05/PAD/KDK/13.13/XI/2000 Tanggal 2 Nop 2000

#### **4.1.2. Visi dan Misi KANINDO Syari'ah Jatim**

##### **1. Visi**

“Membangun idealisme dan profesionalisme untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam naungan Ridho Illahi”.

## 2. Misi

- a. Mengembangkan system ekonomi, khususnya Lembaga Keuangan berdasarkan Syari'ah Islam.
- b. Memajukan kegiatan usaha (ekonomi) anggota masyarakat, khususnya usaha mikro/kecil dan menengah (UKM).
- c. Meningkatkan kualitas sumber Daya Manusia Koperasi seutuhnya (materiil/spiritual).
- d. Meningkatkan harkat dan martabat hidup anggota/masyarakat (pemenuhan kebutuhan pangan, sandang dan papan).

### 4.1.3. Kantor Cabang

Dalam pengembangannya KANINDO Syari'ah Jatim ini memiliki tiga belas cabang yang tergabung didalamnya, yaitu:

1. Kantor Pusat : Jl. Raya sengkaling 293 Dau – Malang
2. Cabang Dau Meliputi kecamatan Dau dan sekitarnya  
Alamat kantor : Jl. Raya Sengkaling No. 293 Dau Malang Telp.  
(0341) 464444
3. Cabang Pujon Meliputi kecamatan pujon dan sekitarnya  
Alamat kantor : Jl. Brigjen Abdul Manan Pujon – Malang Telp.  
(0341)524036
4. Cabang Wajak Meliputi kecamatan Wajak dan sekitarnya  
Alamat kantor : Jl. P. Sudirman No. 89 Wajak. Telp. (0341)  
827764

5. Cabang Wonosari Meliputi Kecamatan Wonosari-Ngajum dan sekitarnya  
Alamat kantor : Jl. Raya Tumpang Rejo Wonosari. Telp. (0341) 379509
6. Cabang Pembantu Wonosari di Slorok  
Alamat kantor : Jl. Raya Slorok Telp. (0341) 7672007
7. Cabang Wagir  
Alamat kantor : Jl. Sido Rahayu Wagir Telp. (0341) 508201
8. BMT Assalam  
Alamat Kantor : Jl. KH. Sun'am Penarukan Kepanjen Telp. (0341) 9159658
9. Cabang Singosari meliputi kecamatan Singosari dan sekitarnya  
Alamat Kantor : Jl. Tumapel no 119 Kec. Singosari Kab. Malang.
10. Cabang Batu  
Alamat Kantor : Jl. Dewi Sartika B-8 Kota batu Telp. (0341) 593850
11. Cabang Merjosari  
Alamat Kantor : Jl. Tambaksari 80 Telp. (0341) 8133833
12. Cabang Turen  
Alamat Kantor : Jl. Panglima Sudirman 233 Telp. (0341) 825752
13. Cabang Pakisaji  
Alamat Kantor : Jl. Raya Pakisaji 154 Telp. (0341) 9055656
14. Cabang Ngantang

Alamat Kantor : Jl. Raya Selorejo Telp. (0341) 9374716

#### 4.1.4. Struktur Organisasi KANINDO Syari'ah Jatim

Struktur organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal bagaimana organisasi dikelola. Sehingga struktur organisasi juga dapat menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantaranya fungsi-fungsi, bagian-bagian, atau posisi-posisi, yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Dalam demikian, dalam struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, koordinasi, sentralisasi dalam pembuatan keputusan atau kebijakan.

Struktur organisasi yang ada di KANINDO Syari'ah Jatim bersifat sentralisasi (terpusat), yaitu segala keputusan dan kebijakan serta wewenang menjadi tanggung jawab dalam rapat anggota tahunan (RAT). Adapun struktur kelembagaan KANINDO Syari'ah adalah sebagai berikut:

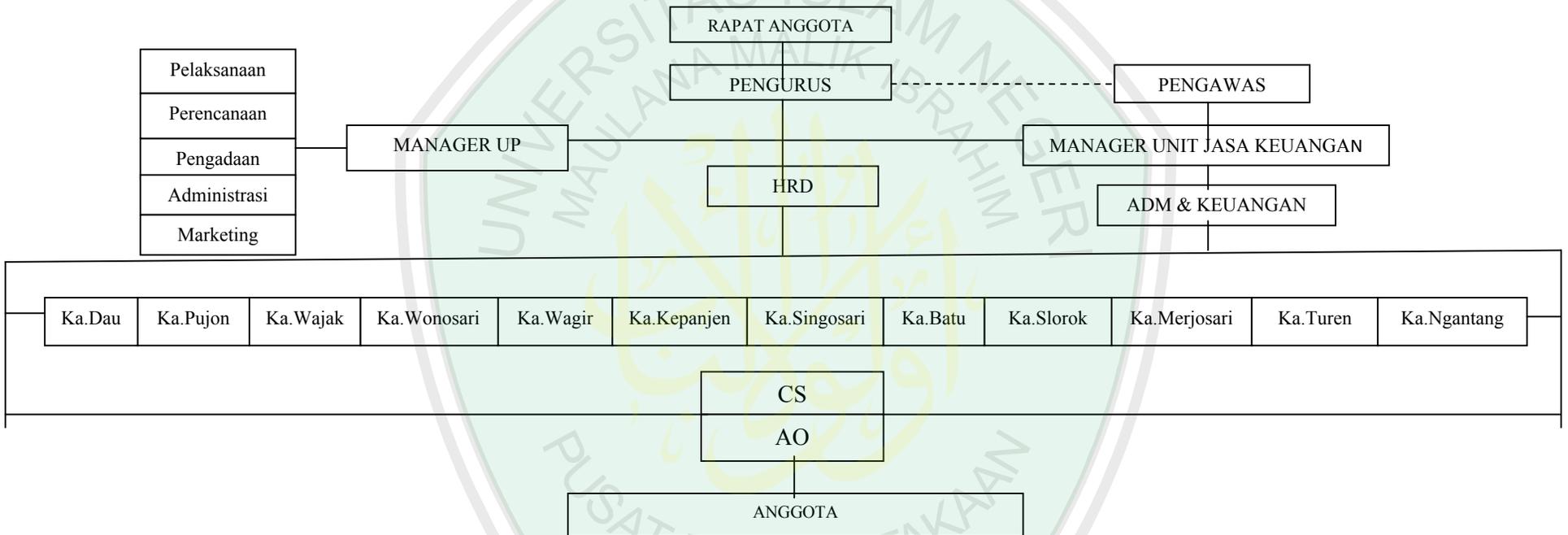
1. Nama koperasi : KANINDO Syari'ah Jatim
2. Tanggal berdiri : 10 Desember 1998
3. Alamat koperasi : Jl. Sengkaling No. 293 Malang
4. Telepon/Fax : 0341 - 464445
6. No. & Tgl. Badan Hukum : No.029/BH/KDK/13.13/XII/1998
7. Akte Perubahan No. : 05/PAD/KDK/13.13/XI/2000

**Tabel 4.1**  
**Susunan Pengurus, Pengawas dan Pengelola KANINDO Syari'ah Jatim**

<i>No</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Nama</i>	<i>Masa Karja</i>	<i>Telephon / HP</i>
	<b>Pengurus:</b>			
1.	Ketua	Drs.H.Untung Endro C,MM	2010 – 2015	087759995857
2.	Sekretaris	Drs. Umar Zaeni	2010 – 2015	0341-7625321
3.	Bendahara	Yuliadi,SE,MM	2010 – 2015	08816219588
	<b>Pengawas:</b>			
4.	Ketua	Damiati, SE	2010 – 2015	0341-402859
5.	Anggota	Moh. Khamdani.STP	2010 – 2015	082142922727
	<b>Pengelola:</b>			
6.	Manager	Indra Laksamana		08123389553
7.	Ka. Cab Pujon	Hadi Supriono		0341-524036
8.	Ka. Cab Dau	Farhan		0341-464444
9.	Ka. Cab Wajak	Wahyu Setyono		0341-827764
10.	Ka. Cab Wonosari	Aspari		0341-370509
11.	Koordinator Capem Slorok	Rahmat Mahendra		0341-7672007
12.	Ka. Cab Wagir	Moh Mukhlis		0341-802501
13.	Ka. Cab Kepanjen	Hariyadi		0341-9159658
14.	Ka. Cab Singosari	Dzanuroini		0341-441234
15.	Ka. Cab. Batu	Robert		0341-593850
16.	Ka. Cab. Merjosari	-	-	-
17.	Ka. Cab. Ngantang	-	-	-
18.	Bag. Keuangan	Dwi Etik Maslahah		0341-3193500
19.	Adm & Pembukuan	Effi Rahmawati		0341-9882421

**Gambar 4.1**

**Struktur Organisasi KANINDO Syari'ah Jatim**



**Keterangan** : \_\_\_\_\_ garis lini/komando, - - - - - garis koordinasi  
 A/O = Account Officer, CS= Costumer

#### 4.1.5. Job Discription KANINDO Syari'ah Jatim

##### 1) Manajer

1. Menyusun Rencana Anggaran dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja.

1. Mengorganisir pelaksanaan kegiatan koperasi.

2. Mengawasi dan memantau kerja staff dibawahnya.

3. Sosialisasi target.

4. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan dan agenda kerja.

5. Pengawasan penyaluran pembiayaan dan jumlah transaksi.

6. Memeriksa hasil survei calon anggota pembiayaan.

7. Penyelesaian anggota pembiayaan yang macet.

8. Kas opname.

9. Menyusun laporan periodik Bulanan, Triwulan, Semester, dan Tahunan.

10. Memberi masukan dan saran serta usulan kepada pengurus.

11. Optimalisasi usaha yang ada.

12. Monitoring komparasi antara neraca dengan list saldo dan melaksanakan penataan dokumen atau arsip laporan.

##### 2) Pengawas

Sesuai dengan Pasal 20, 21 Anggaran Dasar dan Pasal 24 Anggaran Rumah Tangga Koperasi Agro Niaga (KANINDO)

Syari'ah Jawa timur, maka wewenang pengurus adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan kebijaksanaan umum dan kebijaksanaan operasional dibidang usaha, keuangan, organisasi manajemen, karyawan dan pengawasan intern.
2. Memutuskan pembukuan dan penutupan unit pelayanan usaha koperasi.
3. Meminta pertanggungjawaban atau keterangan tentang pengelolaan usaha, keuangan, manajemen dan kekaryawanan kepada koperasi.
4. Melakukan pengawasan dan pengendalian serta mengambil langkah-langkah yang dianggap penting untuk mengamankan Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Belanja Tahunan.
5. Mengangkat, memutasikan dan atau memberhentikan direksi atau manajer.
6. Mengangkat, memutasikan dan atau memberhentikan karyawan sesuai dengan usulan direksi atau manajer.
7. Menunjuk tenaga ahli untuk melakukan kegiatan perencanaan, asistensi manajemen, penyusunan sistem prosedur, audit dan atau kegiatan teknis lainnya.
8. Memutuskan penerimaan atau penolakan permohonan menjadi anggota dan atau memberhentikan anggota koperasi.

9. Apabila karena satu dan lain hal koperasi belum mempunyai direksi atau manajer, maka pengurus dapat bertindak sebagai direksi paling lama 1 (satu) tahun sambil mempersiapkan pengangkatan direksi atau manajer.

### 3) Kepala Cabang

1. Kedisiplinan dan ketaatan dengan memantau dan memonitor kinerja staff di cabang.
2. Memeriksa keabsahan atau kelayakan pembiayaan dan penandatanganan aqad pembiayaan.
3. Laporan mingguan, bulanan, triwulan, semester dan tahunan.
4. Melakukan meeting satu minggu dua kali.
5. Memberi instruksi, saran, dan masukan.
6. Sosialisasi tata tertib karyawan.
7. Memutuskan hasil evaluasi kelayakan calon anggota pembiayaan.

### 4) Customer Service

#### a. Kasir

1. Menyiapkan dan menerima uang.
2. Menyiapkan bukti penerimaan dan pengeluaran uang.
3. Mengeluarkan uang sesuai dengan perintah atau otorisasi.
4. Mengadministrasi bukti penerimaan dan pengeluaran kas secara teratur.
5. Bertanggungjawab atas ketepatan saldo kas.

b. Pembukuan

1. Memberi laporan saldo kas harian kepada kepala bagian keuangan atau atasan.
2. Lap. Rutin bulanan, triwulan, semester dan tahunan.
3. Menghitung bahas sesuai dengan nisbah.
4. Menyiapkan perjanjian setelah di setuju oleh atasan.
5. Menyimpan dan mengarsipkan perjanjian yang sudah ditanda tangani.

5) Accaund Offices

1. Mengumpulkan data dan informasi calon anggota pembiayaan.
2. Menganalisa keabsahan surat dan data pribadi calon anggota pembiayaan.
3. Survei atau investigasi untuk menganalisa kelayakan usaha.
4. Memnyiapkan perjanjian pembiayaan yang telah disahkan melalui komite kredit.

**4.1.6. Produk-produk Jasa Unit Keuangan KANINDO Syari'ah Jatim**

Adapun produk KANINDO Syariah Jatim dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Jasa keuangan syari'ah

A. Produk- produk simpanan yang dikelola terdiri dari:

1. Simpanan Wadi'ah

a. Syarat

1. Foto copy identitas diri (KTP, SIM, Paspor Dll).

2. Mengisi formulir pengajuan simpanan.
3. Setoran dilakukan sekaligus.

b. Ketentuan

1. Jangka waktu simpanan tidak mengikat.
2. Biaya penyimpanan sebesar 2% dari dari simpanan atau Rp. 20.000 apabila simpanan dibawah Rp. 1.000.000,-.

2. Simpanan Berjangka

Simpanan nasabah berbentuk tabungan berjangka sesuai dengan sistem syariah dengan jangka waktu tertentu.

Nisbah bagi hasil (Nasabah : Kanindo ) :

Jangka Waktu	Nisbah
1. 3 Bulan	50% : 50%
2. 6 Bulan	55% : 45%
3. 12 Bulan	60% : 40%

a. Syarat : Simpanan minimal Rp. 500.000

b. Ketentuan

1. Pemberian bagi hasil diberikan tiap akhir bulan
2. Untuk Deposito yang telah jatuh tempo :  
Bagi nasabah yang akan mencairkan depositonya harus memberitahukan kepada KANINDO minimal satu hari sebelumnya.

Apabila dua hari tidak dicairkan maka secara otomatis akan diperpanjang kembali untuk jangka waktu yang sama (Perpanjangan otomatis).

3. Pada waktu permintaan pembayaran kembali simpanan deposito ini sertifikat harus diserahkan kepada KANINDO dengan dibubuhi tanda tangan pemegang atau pemilik.
4. Sertifikat deposito tidak dapat dipindah tangankan. Jika pemilik meninggal dunia uang simpanannya akan dibayarkan kepada ahli waris.
5. Pencairan yang dilakukan oleh ahli waris harus menyampaikan dokumen sebagai berikut :  
Surat keterangan meninggal dunia oleh pejabat yang berwenang.
6. Sertifikat simpanan deposito, jika tidak ada maka digunakan data-data yang ada di KANINDO Kab. Malang.
7. Jika simpanan berjangka dimiliki suatu badan/badan usaha/lembaga organisasi, bila terjadi pergantian pengurus harus ada bukti tertulis (berita acara serah terima dan sebagainya).
8. Perubahan nama,alamat,tanda tangan dan lain-lain yang menyimpang dari ketentuan yang pernah

diberikan kepada KANINDO harus segera diberitahukan secara tertulis kepada KANINDO.

c. Ketentuan Reward and Punishmen untuk Marketing

1. Rework

Rework dapat diberikan sesuai dengan saldo pengendapannya sebesar 10% dari bagi hasil yang diterima oleh KANINDO.

Apabila diperpanjang 9% dari bagi hasil yang diterima oleh KANINDO. Rework dihitung sesuai dengan produk simpanannya.

2. Punishmen

apabila simpanan dicairkan sebelum waktunya maka rework secara otomatis hagus.

3. Simpanan Pendidikan (Sipintar)

a. Syarat

1. Foto copy identitas diri (KTP, SIM, Kartu Pelajar Dll)

1. Mengisi formulir pengajuan simpanan.

2. Setoran bisa dilakukan tiap mingguan atau bulanan.

b. Ketentuan

1. Simpanan tidak dapat diambil sebelum jatuh tempo.

2. Jangka waktu simpanan Pendidikan 3, 6, 12 bulan disesuaikan dengan rencana pendidikan.

3. Penyetoran dan penarikan dapat dilakukan pada waktu jam kerja selama kas buka.
4. Penarikan/pencairan dilakukan pada bulan Januari dan Juni.
5. Selama penarikan penabung harus menunjukkan sertifikat tabungannya kepada petugas koperasi.
6. Penarikan yang dilakukan oleh bukan penabung sendiri harus dilengkapi dengan surat kuasa penabung.
7. Nisbah bagi hasil 50 : 50 (50% Untuk nasabah penabung dan 50% untuk KANINDO selaku pengelola).
8. Bonus saldo Rp. 5.000,-

b. Manfaat

1. Sebagai simpanan pendidikan yang berkelanjutan.
2. Simpanan persiapan biaya pendidikan.
3. Menanamkan sejak dini untuk menabung

4. Simpanan Qurban dan Idul Fitri (Qori)

a. Syarat

1. Foto copy identitas diri (KTP, SIM, Paspor Dll)
2. Mengisi formulir pengajuan simpanan.

3. Aqat simpanan minimal Rp. 500.000,- per tahun
4. Setoran dilakukan tiap bulan.

b. Ketentuan

1. Simpanan tidak dapat diambil sebelum jatuh tempo.
2. Simpanan qurban disesuaikan dengan rencana waktu qurban.
3. Penyetoran dan penarikan dapat dilakukan pada waktu jam kerja selama kas buka.
4. Penarikan/pencairannya dilakukan menjelang Idul Qurban.
5. Selama penarikan penabung harus menunjukkan sertifikat tabungannya kepada petugas koperasi.
6. Penarikan yang dilakukan oleh bukan penabung sendiri harus dilengkapi dengan surat kuasa penabung.
7. Nisbah bagi hasil 55 : 45 (55% Untuk nasabah penabung dan 45% untuk KANINDO selaku pengelola).

c. Manfaat

1. Sebagai simpanan untuk mewujudkan dalam berqurban.
2. Sebagai sarana da'wah dan syiar agama.

## 5. Simpanan Haji (Arofah)

### a. Syarat

1. Foto copy identitas diri KTP dan KK empat (4) lembar.

2. Mengisi formulir pengajuan simpanan.

3. Foto copy Surat nikah.

### b. Ketentuan

1. Simpanan tidak dapat diambil sebelum jatuh tempo.

2. Setoran bisa dilakukan bulanan dan mingguan.

3. Jangka waktu Simpanan Haji disesuaikan dengan rencana keberangkatan.

4. Apabila terjadi perubahan jadwal rencana keberangkatan Haji simpanan tersebut bisa dicairkan dan bagi hasil disesuaikan dengan masa pengendapan saldo simpanan tersebut.

5. Penyetoran dan penarikan dapat dilakukan pada waktu jam kerja selama kas buka.

6. Selama penarikan penabung harus menunjukkan buku tabungannya kepada petugas koperasi.

7. Penarikan yang dilakukan oleh bukan penabung sendiri harus dilengkapi dengan surat kuasa penabung.

8. Nisbah bagi hasil 50 : 50 (50% Untuk nasabah penabung dan 50% untuk KANINDO selaku pengelola).

c. Manfaat

1. Sebagai simpanan untuk menunaikan ibadah haji.

2. Mewujudkan menunaikan rencana ibadah haji.

d. Teknis Pelaksanaan bagi yang memanfaatkan dana talangan Haji dari BMI

1. untuk mendapat kepastian pemberangkatan haji, Nasabah menyetor minimal tabungan Rp. 3.150.000,- dengan rincian Sbb:

2. Administrasi Al Qordh Rp. 1.500.000,-

3. Rp. 1.000.000,- disetor ke depag untuk mendapatkan kursi keberangkatan ditambah dengan dana talangan Al qordh Rp. 19.000.000,- dengan diangsur 12 bulan.

4. Membuka tabungan Shar E sebesar Rp. 525.000 (Rp 25rb Adm Shar E) jadi saldo shar-e Rp. 500.000,-.

5. Saldo Tabungan Haji (Tabungan Arofah kalau di BMI) Rp. 100.000,-

6. Saldo simpanan Haji di KANINDO sebesar Rp. 25.000,-

7. Dana talangan dari BMI Rp. 19.000.000,- diangsur selama 12 bulan. Jadi perbulan sebesar Rp. 1.583.333,33,-.
8. Simpanan yang melalui KANINDO apabila saldo sudah mencapai Rp. 3.150.000,- akan didaftarkan untuk mendapatkan kepastian pemberangkatan. Dengan persetujuan dari penabung apabila bermaksud untuk mengajukan dana talangan (dengan syarat penabung mampu mengangsur tiap bulannya).
9. Angsuran dapat dititipkan dikantor KANINDO.
6. Simpanan Aqiqoh dan Walimah (IQOMAH)
  - a. Syarat
    1. Foto copy identitas diri (KTP, SIM, Paspor Dll).
    2. Mengisi formulir pengajuan simpanan.
    3. Aqat simpanan minimal Rp. 500.000,-
    4. Setoran dilakukan tiap bulan.
  - b. Ketentuan
    1. Simpanan tidak dapat diambil sebelum jatuh tempo.
    2. Jangka waktu simpanan aqiqoh dan walimah disesuaikan rencana pembukaan simpanan.
    3. Penyetoran dan penarikan dapat dilakukan pada waktu jam kerja selama kas buka.

4. Penarikan/Pencairan dapat dilakukan menjelang Idul Fitri atau bulan Ramadhan.

5. Selama penarikan penabung harus menunjukkan sertifikat tabungannya kepada petugas koperasi.

6. Penarikan yang dilakukan oleh bukan penabung sendiri harus dilengkapi dengan surat kuasa penabung.

7. Nisbah bagi hasil 50 : 50 (50% Untuk nasabah penabung dan 50% untuk KANINDO selaku pengelola).

c. Manfaat : Simpanan untuk persiapan aqiqoh dan walimah.

#### 7. Simpanan Walisongo

##### a. Syarat

1. Foto copy identitas diri (KTP, SIM, Kartu Pelajar Dll)
2. Mengisi formulir pengajuan simpanan.
3. Setoran bisa dilakukan tiap mingguan atau bulanan.

##### b. Ketentuan

1. Simpanan tidak dapat diambil sebelum jatuh tempo.
2. Setoran pertama Rp. 50.000,- selanjutnya minimal Rp. 5.000,-.

3. Dapat disetor langsung maupun didatangi ketempat usaha/rumah.

8. Simpanan Rumah Sehat

a. Syarat

1. Foto copy identitas diri (KTP, SIM, Kartu Pelajar Dll)
2. Mengisi formulir pengajuan simpanan.
3. Setoran bisa dilakukan tiap mingguan atau bulanan.

b. Ketentuan

1. Jangka waktu simpanan tidak mengikat.
2. Biaya penyimpanan sebesar 2% dari dari simpanan atau Rp. 20.000 apabila simpanan dibawah Rp. 1.000.000,-.

9. Simpanan Mudah Berkah Manfaat (MUKAFA)

MUDAH :

1. Bisa diambil sewaktu-waktu
2. Dapat disetor langsung maupun didatangi ketempat usaha/rumah.

BERKAH :

1. Bagi hasil dibagikan tiap bulan.
2. menggunakan prinsip wadiah yad Ad Dhamanah.

MULTI FUNGSI : Bisa digunakan untuk berbagai keperluan, bayar listrik, air, telepon dll.

B. Produk-produk Pembiayaan (*Lending*) 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 nasabah selaku pembeli. Pembayaran dapat dilakukan secara angsuran sesuai dengan kesepakatan bersama.

a. Syarat / ketentuan pengajuan pembiayaan

1. Foto Copy KTP Suami/Istri
2. Foto Copy KK
3. Rek. Listrik tiga bulan terakhir
4. Foto Copy jaminan ( Sertifikat disertai surat keterangan dan surat pernyataan dari desa)
5. Foto Copy STNK & BPKB
6. Gesekan nomor mesin dan nomor rangka (Khusus kendaraan luar kota cek fisik bantuan dari SAMSAT)

7. Jangka waktu 12, 18 dan 24 bulan

b. Sistem angsuran

1. Angsuran pokok + Profit margin
2. Angsuran tetap sesuai dengan jangka waktu pembayaran

3. Profit margin 24% per tahun

2. Pembiayaan Mudharabah

Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil dengan nisbah sesuai dengan kesepakatan.

a. Syarat / Ketentuan Pengajuan

1. Foto Copy KTP Suami/Istri
2. Foto Copy KK
3. Rek. Listrik tiga bulan terakhir
4. Foto Copy jaminan ( Sertifikat disertai surat keterangan dan surat pernyataan dari desa)
5. Foto Copy STNK & BPKB
6. Jangka waktu 3 bulan
7. Pembukuan 3 bulan terakhir

b. Sistem Pengembalian

1. Bagi hasil diberikan tiap bulan
2. Sistem pengembalian sekaligus
3. Bagi hasil menurun sesuai dengan pokok yang masuk

4. Pembiayaan Musyarakah

Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil yang porsinya disesuaikan dengan porsi penyertaan modal.

a. Syarat / Ketentuan Pengajuan

1. Foto Copy KTP Suami/Istri.

2. Foto Copy KK.
4. Rek. Listrik tiga bulan terakhir.
5. Foto Copy jaminan ( Sertifikat disertai surat keterangan dan surat pernyataan dari desa).
6. Foto Copy STNK & BPKB.
7. Jangka waktu 12 dan 18 bulan.
8. Pembukuan 3 bulan terakhir.

b. Sistem Pengembalian

1. Angsuran pokok + bagi hasil
2. Bagi hasil menurun sesuai dengan pokok yang masuk
3. Sharring Profit sesuai dengan modal penyertaan atau pembiayaan yang diberikan.

5. Pembiayaan Qordul Hasan

Pembiayaan yang diberikan KANINDO dengan pertimbangan dan syarat-syarat khusus untuk kepentingan Da'wah, Darurat, Du'afa dll.

a. Syarat / Ketentuan Pengajuan

1. Foto Copy KTP Suami/Istri
2. Foto Copy KK
3. Rek. Listrik tiga bulan terakhir
4. Foto Copy jaminan ( Sertifikat disertai surat keterangan dan surat pernyataan dari desa)

5. Foto Copy STNK & BPKB

6. Jangka waktu 3 bulan

b. Sistem Pengembalian

1. Infaq diberikan tiap bulan

2. Sistem pengembalian Angsuran.

6. Pembiayaan Ba'I Bitsaman Ajil

Pembiayaan untuk membeli barang-barang konsumtif atau kendaraan bermotor dimana KANINDO akan membeli barang tersebut. Kemudian dijual kepada anggota/calon anggota dengan mengambil keuntungan untuk dibayar secara angsur.

a. Syarat : Uang muka minimal 30%

b. Sistem pengembalian : Angsuran

2) Unit Perumahan

Kerjasama dengan kementerian perumahan rakyat untuk program perumahan bersubsidi. Disamping itu juga mengembangkan kawasan perumahan.

3) Unit Usaha lain

Sebagai badan usaha, maka peluang usaha dalam bidang lain yang berbasis kepada anggota akan diupayakan misalnya: Agro industri, Toko Saprota, Toko Bahan bangunan, dll.

a. Syarat / Ketentuan Pengajuan

1. Foto Copy KTP Suami/Istri

2. Foto Copy KK
  3. Rek. Listrik tiga bulan terakhir
  4. Foto Copy jaminan ( Sertifikat disertai surat keterangan dan surat pernyataan dari desa)
  5. Foto Copy STNK & BPKB
  7. Gesekan nomor mesin dan nomor rangka (Khusus kendaraan luar kota cek fisik bantuan dari SAMSAT)
  8. Jangka waktu 12, 18 dan 24 bulan (Murabahah dan Musyarakah)
  9. Khusus Mudharabah Jangka waktu Maximal 6 Bulan.
- b. Sistem angsuran
- Murabahah
1. Angsuran pokok + Profit margin
  2. Angsuran tetap sesuai dengan jangka waktu pembayaran
- Musyarakah
1. Angsuran pokok + bagi hasil
  2. Bagi hasil menurun sesuai dengan pokok yang masuk
  3. Sharring Profit sesuai dengan modal penyertaan atau pembiayaan yang diberikan.

Mudharabah

1. Bagi hasil diberikan tiap bulan

2. Sistem pengembalian modal sekaligus
3. Bagi hasil menurun sesuai dengan pokok yang masuk

#### 4.2. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Semakin ketatnya persaingan pada perusahaan jasa membuat pihak KANINDO Syari'ah Jatim Malang harus semakin baik dalam mengelola perusahaannya. Informasi yang baik sangat dibutuhkan para manajer untuk membuat perencanaan yang baik. Hal tersebut dibutuhkan oleh para manajer untuk memacu kinerja perusahaan kearah yang lebih baik.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar penetapan pengukurannya maka akan lebih informatif dan terarah. Karena didalam penetapan kinerjanya meliputi aspek keuangan dan non keuangan, selain itu juga dalam pencapaian tujuan tidak hanya jangka pendek tetapi juga memikirkan jangka panjang. Lebih dari itu *Balanced Scorecard* merupakan suatu strategi yang digunakan untuk mendorong pencapaian suatu tujuan perusahaan dengan menterjemahkan tujuan perusahaan kedalam ukuran-ukuran operasionalnya.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menterjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996). Keempat perspektif itu dimaksudkan adalah

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Analisis tolak ukur yang digunakan dalam masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

#### **4.2.1. Perspektif Keuangan**

Perspektif finansial tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Berikut ini disertakan keadaan atau posisi keuangan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jatim, yang nantinya dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menganalisis kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif keuangan selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 2008, 2009, dan 2010. Laporan keuangan yang dipakai untuk menganalisis masalah yang ada adalah neraca dan perhitungan sisa hasil usaha. Berikut penulis sajikan neraca periode 31 Desember 2008 sampai 2010 dan laporan perhitungan sisa hasil usaha periode 2008 sampai 2010:

**Tabel 4.2**  
**KANINDO Syari'ah Jatim**  
**NERACA**  
**PER 31 DESEMBER 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

KETERANGAN	2008	2009	2010
<b>ASET LANCAR</b>			
Kas dan setara kas	1.396.960	1.854.473	3.278.522
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
Penyisihan piutang	( 285.549)	( 456.847)	( 739.148)
Uang muka	51.471	70.905	110.111
<b>INVESTASI JANGKA PANJANG</b>	638.807	638.807	638.807
<b>ASET TETAP</b>	1.410.688	1.627.907	1.981.946
Beban perolehan	( 348.214)	( 741.124)	( 613.320)
Akumulasi penyusutan	301.603	366.630	0
<b>ASET LAINNYA</b>			
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>10.770.196</b>	<b>15.354.906</b>	<b>20.460.374</b>
<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>			
<b>KEWAJIBAN</b>			
<b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>			
Simpanan	5.349.367	7.762.881	9.793.394
Lain-lain	188.923	268.432	331.275
Hutang pajak	17.975	0	0
Dana pembagian SHU	295.212	114.751	366.257
<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>			
Hutang bank	140.198	2.079.986	4.715.014
<b>EKUITAS</b>			
Simpanan pokok	140.435	140.435	263.664
Simpanan wajib	168.588	168.588	291.816
Cadangan koperasi	248.631	223.972	447.770
Cadangan resiko	1.814.042	1.922.093	1.274.473
Cadangan khusus	2.039.515	2.049.054	2.287.197
SHU tahun berjalan	367.306	624.710	689.508
<b>TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>	<b>10.770.196</b>	<b>15.354.906</b>	<b>20.460.374</b>

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah aset, kewajiban dan modal yang dimiliki KANINDO mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari jumlah neraca pada tahun 2008 sebesar

10.770.196,- tahun 2009 sebesar 15.354.906,- dan tahun 2010 sebesar 20.460.374,-. Dari data diatas dapat diketahui bahwa ada beberapa komponen penting mengalami peningkatan diantaranya jumlah piutang yang diberikan dari tahun ke tahun yakni tahun 2008 sebesar 7.604.428,- tahun 2009 sebesar 11.994.375,- dan tahun 2010 sebesar 15.803.455,- komponen lain yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yaitu simpanan dari tahun 2008 sebesar 5.349.367,- tahun 2009 sebesar 7.762.881,- dan tahun 2010 sebesar 9.793.394,-.

**Tabel 4.3**  
**KANINDO Syari'ah Jatim**  
**PERHITUNGAN HASIL USAHA**  
**PER 31 DESEMBER 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

KETERANGAN	2008	2009	2010
<b>PENDAPATAN</b>			
Pendapatan jasa	2.409.401	3.297.037	4.524.014
<b>JUMLAH PENDAPATAN</b>	<b>2.409.401</b>	<b>3.297.037</b>	<b>4.524.014</b>
<b>BEBAN USAHA</b>			
Beban operasional	970.584	1.334.794	1.976.337
Beban administrasi&umum	1.002.799	1.190.261	1.756.941
Zakat	56.778	76.306	101.226
<b>JUMLAH BEBAN USAHA</b>	<b>(1.973.383)</b>	<b>(2.601.362)</b>	<b>(3.834.505)</b>
<b>HASIL USAHA</b>	<b>436.017</b>	<b>695.675</b>	<b>689.508</b>
<b>SHU SEBELUM PAJAK</b>	<b>436.017</b>	<b>695.675</b>	<b>689.508</b>
<b>TAKSIRAN PPH PASAL 25</b>	<b>( 11.933)</b>	<b>( 70.965)</b>	<b>0</b>
<b>SHU SETELAH PAJAK</b>	<b>367.306</b>	<b>624.710</b>	<b>689.508</b>

Sumber: Data primer diolah (2012)

Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah sisa hasil usaha pada KANINDO Syari'ah Jatim mengalami kenaikan dari tahun ketahun. Hal ini dapat di lihat SHU setelah pajak pada tahun 2008 sebesar sebesar 367.306,-, pada tahun 2009 sebesar 624.710,- dan 2010 sebesar 689.508,-.

KANINDO dapat digolongkan ke dalam tahap berkembang (*growth*) menuju tahap bertahan (*sustain*), sehingga ukuran kinerja yang digunakan adalah *quick ratio*, *assets to loan ratio*, *cash ratio*, *loan to deposit ratio*, *primary ratio*, *capital ratio*, *risk assets ratio*, *capital adequacy ratio (CAR)*, *net profit margin*, *ROE* dan *ROA*, *rate return on loans*, *interest margin on earning aset*, *interest margin on loans*, dan *leverage multiplier*.

## 1. Rasio Likuiditas

### a. *Quick Ratio*

**Tabel 4.4**  
**Perhitungan *Quick Ratio***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Aktiva lancar	8.767.310	13.462.907	18.452.941
Hutang lancar	5.851.478	8.146.065	10.490.927
<i>Quick ratio</i>	149,8	165,3	175,9

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk menunjukkan kemampuan koperasi untuk membayar kembali simpanan para deposannya dengan alat-alat likuid yang dimiliki oleh pihak koperasi. Standart umum tingkat *quick ratio* adalah 100%. Semakin tinggi rasio tersebut semakin baik karena semakin terjaminnya para anggota dan calon anggota. Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa nilai *quick ratio* pada tahun 2008 mencapai 149,8% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 15,8%. Akan tetapi pada tahun 2010 juga mengalami kenaikan sebesar 10,6%. Berdasarkan data diatas, *quick ratio* pada KANINDO menunjukkan dalam

keadaan yang baik. Ini disebabkan perusahaan dalam tahap pertumbuhan sehingga kewajiban yang dimiliki sedikit.

b. *Assets to Loan Ratio*

**Tabel 4.5**  
**Perhitungan *Assets to Loan Ratio***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
Total asset	10.770.196	15.354.906	20.460.374
<i>Assets to loan ratio</i>	70,6	78,1	77,3

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Assets to loan ratio* merupakan rasio untuk mengukur jumlah kredit yang disalurkan dengan jumlah harta yang dimiliki koperasi. Semakin tinggi tingkat resiko, menunjukkan tingkat likuiditas koperasi. Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai *assets to loan ratio* pada tahun 2008 mencapai 70,6% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 7,5%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,8%. Berdasarkan data diatas, *assets to loan ratio* pada KANINDO menunjukkan dalam keadaan yang baik. Ini disebabkan perusahaan dalam tahap pertumbuhan sehingga pinjaman yang diberikan oleh KANINDO dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

c. *Cash Ratio*

**Tabel 4.6**  
**Perhitungan *Cash Ratio***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Asset lancar	8.767.310	13.462.907	18.425.941
Hutang lancar	5.851.478	8.146.065	10.490.927
<i>Cash ratio</i>	149,8	165,3	175,6

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Cash Ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan koperasi melunasi kewajiban yang harus segera dibayar dengan harta likuid yang dimiliki koperasi tersebut. Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa nilai *Cash Ratio* pada tahun 2008 mencapai 149,8% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 15,5%. Pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 10,3%. Berdasarkan data diatas, pada *Cash Ratio* KANINDO menunjukkan dalam keadaan yang baik. Ini disebabkan asset yang dimiliki KANINDO dari tahun ketahun mengalami peningkatan, sehingga koperasi mampu melunasi kewajiban yang harus segera dibayar karena asset yang dimiliki KANINDO sangat memenuhi untuk melunasi kewajiban tersebut.

d. *Loan to deposit ratio*

**Tabel 4.7**  
**Perhitungan *LDR***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
Hutang+modal	10.770.196	15.354.906	20.460.374
<i>LDR</i>	70,6	78,1	77,2

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur komposisi jumlah kredit yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal sendiri yang digunakan. Semakin tinggi rasionya maka semakin tinggi likuiditasnya. Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai *loan to deposit ratio* pada tahun 2008 mencapai 70,6% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 7,5%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,9%. Menurut peraturan pemerintah batas aman dari *LDR* adalah 110% (Kasmir, 2000). Semakin tinggi *LDR* sampai dengan batas tertentu maka akan semakin banyak dana yang disalurkan dalam bentuk kredit maka akan meningkatkan pendapatan. *LDR* yang terlihat pada tabel di atas, terlihat dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan tingginya kemampuan likuiditas perusahaan dalam penyaluran pembiayaan para anggota. Sehingga diharapkan tahun selanjutnya KANINDO bisa mencapai batas aman.

## 2. Rasio Solvabilitas

### a. *Primary Ratio*

**Tabel 4.8**  
**Perhitungan *Primary Ratio***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Modal	4.778.519	5.128.853	5.254.432
Asset	10.770.196	15.354.906	20.460.374
<i>Primary ratio</i>	44,4	33,4	25,7

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur apakah permodalan yang dimiliki sudah memadai atau sejauh mana penurunan yang terjadi

dalam total asset masuk dapat ditutupi oleh *Capital Equity* (Kasmir, 293:2000). Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa nilai *Primary Ratio* pada tahun 2008 mencapai 44,4% dan pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 11%. Dan pada tahun 2010, juga mengalami penurunan sebesar 7,7%. Berdasarkan data diatas *Primary Ratio* mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan oleh lebih besarnya asset dari pada modal yang dimiliki oleh KANINDO.

**b. Capital Ratio**

**Tabel 4.9**  
**Perhitungan Capital Ratio**  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Modal-cadangan	676.331	933.734	1.244.992
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
<i>Capital ratio</i>	8,9	7,8	7,9

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Capital Ratio* merupakan rasio untuk mengukur permodalan dan cadangan penghapusan dalam menanggung perkreditan, terutama resiko yang terjadi karena bagi hasil tak tertagih. Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa nilai *Cash Ratio* pada tahun 2008 mencapai 8,9% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 1,1%. Pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 0,1%. Berdasarkan data diatas, pada *Capital Ratio* KANINDO menunjukkan dalam keadaan yang baik. Ini disebabkan pinjaman yang diberikan oleh KANINDO dari tahun ketahun mengalami peningkatan, sehingga permodalan koperasi dan cadangan penghapusan

dalam menanggung perkreditan, terutama resiko yang terjadi karena bagi hasil tak tertagih semakin kecil.

c. *Risk Assets Ratio*

**Tabel 4.10**  
**Perhitungan *Risk Assets Ratio***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Modal	4.778.519	5.128.853	5.254.432
(Aset-aset lancar)-pendapatan	6.357.909	10.165.870	13.928.927
<i>Risk assets ratio</i>	75,2	50,5	37,7

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur kemungkinan penurunan *risk assets* (Kasmir, 2000). Dari tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai *risk assets ratio* pada tahun 2008 mencapai 75,2% dan pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 24,7%. Dan pada tahun 2010 pun, juga mengalami penurunan sebesar 12,8%. Dari data *risk assets ratio* yang ada terjadi penurunan yang berarti penurunan *risk assets ratio* pada perusahaan dari tahun ke tahun semakin mengecil. Hal ini disebabkan semakin meningkatnya pendapatan yang di peroleh oleh KANINDO. *Risk assets ratio* yang semakin menurun maka semakin mengecil resiko piutang tak tertagih.

d. *Capital Adequacy Ratio (CAR)*

**Tabel 4.11**  
**Perhitungan *CAR***  
**KANINDO Syariah'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Modal	4.778.517	5.128.852	5.254.408
Pembiayaan yang diberikan	7.604.428	11.994.375	15.803.455
<i>CAR</i>	62,8%	42,8%	33,2%

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mencari rasio ini perlu terlebih dahulu mengetahui besarnya estimasi risiko yang akan terjadi dalam pemberian kredit dan risiko yang akan terjadi dalam perdagangan surat-surat berharga. Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai *CAR* pada tahun 2008 mencapai 62,8% dan pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 20%. Dan pada tahun 2010 pun, juga mengalami penurunan sebesar 9,6%.

Gubernur Bank Indonesia mengemukakan bahwa :

“Implikasi dari penerapan standard tersebut adalah perlunya perbankan syariah di Indonesia untuk mengantisipasi berbagai perubahan ketentuan melalui penyempurnaan standar model dalam pengelolaan manajemen risiko dan perhitungan *CAR*”.

Sebelumnya, Bank Indonesia telah melakukan kajian prakondisi dan implementasi standar itu pada perbankan syariah, selanjutnya pada tahun 2005 Bank Indonesia mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia mengenai ketentuan *CAR* bagi bank syariah sebagai antisipasi diberlakukannya ketentuan tersebut oleh IFSB. Berdasarkan standar IFSB, rasio *CAR* bank syariah ditetapkan sebesar 8%. Semakin besar *CAR* maka semakin besar kesempatan perusahaan dalam menghasilkan laba, karena

dengan modal yang besar, manajemen perusahaan sangat leluasa dalam menempatkan dananya kedalam aktivitas investasi yang menguntungkan. Dari data diatas dapat dilihat adanya penurunan dari tahun ketahun. Hal ini disebabkan karena jumlah pembiayaan yang diberikan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan sedangkan modal yang dimiliki relatif kecil. Akan tetapi tingkat CAR yang dimiliki oleh KANINDO sudah mencapai ketentuan standar IFSB dan KANINDO termasuk dalam kategori koperasi yang sehat dengan klasifikasi A, karena memiliki CAR lebih dari 8%.

### 3. Rasio Rentabilitas

#### a. *Net Profit Margin*

**Tabel 4.12**  
**Perhitungan *Net Profit Margin***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
SHU sebelum pajak	436.017	695.675	689.508
Pendapatan	2.409.401	3.297.037	4.524.014
<b><i>NPM</i></b>	18,1	21,1	15,2

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan *net income* dari kegiatan operasi pokoknya. Dari tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai *net profit margin* pada tahun 2008 mencapai 18,1% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 3%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 5,9%. Berdasarkan analisa data diatas, pada tiga tahun terakhir perusahaan ini mengalami fluktuasi. Akan tetapi dari tahun 2008 sampai tahun 2010 ini perusahaan tidak pernah

dalam kondisi rugi. Hal ini disebabkan karena dari tahun ke tahun pendapatan perusahaan selalu meningkat.

b. *Return on Equity Capital (ROE)*

**Tabel 4.13**  
**Perhitungan ROE**  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Laba bersih setelah pajak	424.084	624.710	689.508
Modal sendiri	4.778.519	5.128.853	5.254.432
<b>ROE</b>	8,9	12,2	13,1

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengelola *capital* yang ada untuk mendapatkan *net income*. Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa nilai *ROE* pada tahun 2008 mencapai 8,9% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi 12,2%. Akan tetapi pada tahun 2010 juga mengalami kenaikan sebesar 0,9%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa *ROE* di KANINDO mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Semakin besar ROA menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik, karena return semakin besar. Dampak dari *ROE* yang terus meningkat adalah jumlah SHU yang diperoleh anggota dari tahun ke tahun semakin meningkat.

c. *ROA*

**Tabel 4.14**  
**Perhitungan *ROA***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Laba bersih	424.084	624.710	689.508
Asset	10.770.196	15.354.906	20.460.374
<b><i>ROA</i></b>	3,9	4,1	3,4

Sumber: Data primer diolah (2012)

Rasio ini digunakan untuk mengukur 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 aset (Sudarini, 2005). Dari tabel 4.14 dapat dilihat bahwa nilai *ROA* pada tahun 2008 mencapai 3,9% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 0,2%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,7%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami fluktuasi. Hal ini disebabkan karena laba bersih yang diperoleh semakin meningkat akan tetapi tidak proporsional dengan tingginya peningkatan jumlah aktiva.

**d. Rate Return on Loans**

**Tabel 4.15**  
**Perhitungan rasio *Rate Return on Loans***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Pendapatan	2.409.401	3.297.037	4.524.014
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
<i>Rate return on loans</i>	31,7	27,5	28,7

Sumber: Data primer diolah (2012)

Analisi ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelolah perkreditannya. Dari tabel 4.15 dapat dilihat bahwa nilai *Rate return on loans* pada tahun 2008 mencapai 31,7% dan pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 4,2%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 1,2%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami fluktuasi. Hal ini disebabkan karena pinjaman yang diberikan semakin meningkat sedangkan pendapatan yang diperoleh semakin meningkat pula, akan tetapi antara pendapatan dan pinjaman yang diberikan tidak seimbang yang diberikan.

**e. Interest Margin on Earning Aset**

**Tabel 4.16**  
**Perhitungan *Interest Margin on Earning Aset***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Pendapatan-beban	436.018	695.675	689.509
Asset lancar	13.462.907	18.452.941	13.462.907
<i>Interest margin on earning aset</i>	3,2	3,8	5,1

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Interest margin on earning assets* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya-biaya. Dari tabel 4.16 dapat dilihat bahwa nilai *interest margin on loans* pada tahun 2008 mencapai 3,2% dan pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 0,6%. pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 1,2%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan karena pinjaman yang diberikan semakin meningkat sedangkan beban yang dikeluarkan kecil. Sehingga dalam hal ini perusahaan mampu mengendalikan beban-beban yang dikeluarkan.

*f. Interest Margin on Loans*

**Tabel 4.17**  
**Perhitungan *Interest Margin on Loans***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Pendapatan-beban	436.018	695.675	689.509
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
<i>Interest margin on loans</i>	5,7	5,8	4,4

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari tabel 4.17 dapat dilihat bahwa nilai *interest margin on loans* pada tahun 2008 mencapai 5,7% dan pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 0,1%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 1,4%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami fluktuasi. Hal ini disebabkan karena pinjaman yang diberikan semakin meningkat.

g. *Leverage Multiplier*

**Tabel 4.18**  
**Perhitungan *Leverage Multiplier***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Asset	10.770.196	15.354.906	20.460.374
Modal	4.778.519	5.128.853	5.254.432
<i>Leverage Multiplier</i>	225,4	299,4	389,4

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Leverage multiplier* merupakan alat untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelola asetnya, karena adanya biaya yang harus dikeluarkan akibat penggunaan aktiva. Dari tabel 4.18 dapat dilihat bahwa nilai *leverage multiplier* pada tahun 2008 mencapai 225,4% dan pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 74%. pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 90%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan karena aset dan modal yang dimiliki semakin meningkat. Sehingga dalam hal ini perusahaan mampu mengendalikan beban-beban yang dikeluarkan.

Menurut Muslich (2007) tuntunan agama islam secara tegas merekomendasikan bahwa transaksi yang dilakukan oleh bisnis harus dicatat dan dibukukan dan terdokumentasi. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba dalam perusahaan. Oleh karena itu laporan keuangan sangat penting karena merupakan produk atau hasil akhir dari suatu proses akuntansi. Islam

sangat erat sekali kaitannya dengan akuntansi seperti yang dijelaskan dalam QS Arrum ayat 39.

وَمَا آتَيْتُم مِّن رَّبًّا لَّيْرُبُوا فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرْبُوا عِنْدَ اللَّهِ وَمَا آتَيْتُم مِّن زَكَاةٍ تُرِيدُونَ وَجْهَ اللَّهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُضْعِفُونَ ﴿٣٩﴾

“Dan sesuatu riba (tambahan) yang kamu berikan agar dia bertambah pada harta manusia, maka riba itu tidak menambah pada sisi Allah. Dan apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk mencapai keridhaan Allah, maka yang berbuat demikian itulah orang-orang yang melipat gandakan pahalanya”.

#### 4.2.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, posisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran (Yuwono, 2006).

Data operasional yang di pakai untuk menganalisis perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Jumlah pelanggan**  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**  
**(orang)**

Keterangan	2008	2009	2010
Anggota	2.356	2.940	3800
Calon anggota	6.051	7.090	4.896
Total	8.407	10.030	8.696

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari tabel 4.19 di atas jumlah anggota KANINDO SYARI'AH JATIM Malang mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Dapat dilihat

pada tahun 2008 sebesar 8.407 orang meningkat sebesar 1.623 orang pada tahun 2010 dan mengalami penurunan sebesar 1.334 orang pada tahun 2010.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

**1. Customer core measurement**

Pengukuran yang digunakan dalam *Customer core measurement* adalah sebagai berikut:

**a. Customer Retention**

**Tabel 4.20**  
**Perhitungan Customer Retention**  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**

Tahun	2008	2009	2010
Anggota dan calon anggot tahun sekarang	8.407	10.030	8.696
Anggota dan calon tahun sebelumnya	7.943	8.407	10.030
<i>Customer retention</i>	105,8	119,3	86,7

Sumber: Data primer diolah (2012)

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan komsumen. Dari tabel 4.20 dapat dilihat bahwa nilai *customer retention* mengalami fluktuasi. Pada tahun 2008 mencapai 105,8% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi sebesar 13,5%. Dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 32,6%. Berdasarkan data diatas dapat dikatakan bahwa keberadaan perusahaan dalam mempertahankan anggota dan calon anggotanya masih kurang maksimal dan disebabkan karena kurangnya promosi sehingga

masyarakat tidak terlalu mengetahui keberadaan KANINDO itu sendiri maupun terhadap produk-produk yang ditawarkan oleh KANINDO.

**b. Customer Acquisition**

**Tabel 4.21**  
**Perhitungan *Customer acquisition***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**

Tahun	2008	2009	2010
Anggota dan anggota baru	464	1.623	-
Total anggota dan anggota	8.407	10.030	8.696
<b><i>Customer acquisition</i></b>	5,5	16,2	-

Sumber: Data primer diolah (2012)

mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru (Yuwono, 2006). Dari tabel 4.21 dapat dilihat bahwa nilai *Customer acquisition* pada tahun 2008 mencapai 5,5% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi 10,7%. Akan tetapi pada tahun 2010 tidak terjadi kenaikan anggota dan calon anggota. Hal ini terjadi karena dibukanya cabang-cabang baru di berbagai daerah dan juga tertariknya masyarakat terhadap sistem syari'ah yang dijalankan oleh KANINDO.

c. *Customer Satisfactio.*

**Tabel 4.22**  
**Perhitungan *Customer Satisfactio***  
**KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010**

Keterangan	Pernyataan				
	SP	P	CP/N	TP	STP
Jumlah pernyataan x skor	1.745	2.472	1.401	132	-
Total bobot	5.796				
<i>Customer satisfaction</i>	30,1	42,7	24,2	2,3	-

Sumber: Data primer diolah (2012)

Keterangan :

SP : Sangat Puas  
P : Puas  
CP/N : Cukup Puas/Netral  
TP : Tidak Puas  
STP : Sangat Tidak Puas

Kepuasan konsumen menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan KANINDO kepada anggota dan calon anggota. Hal ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada 100 responden. Hasil dari survei kepuasan konsumen adalah sebesar 99,3%, yang terdiri 29,8% menyatakan sangat puas, 42,7% menyatakan puas, 24,2% menyatakan cukup puas/netral, dan 2,3% menyatakan tidak puas. Dalam kuesioner yang dibagikan kepada 100 responden, tidak ada satu pun responden yang menjawab sangat tidak puas. Dan atribut yang diukur adalah sebagai berikut:

1. Kondisi eksterior gedung
2. Kondisi interior gedung
3. Kondisi ruang dan meja kerja petugas bank

4. Kesiapan petugas KANINDO dalam melayani
5. Pembukaan dan penutupan interaksi oleh petugas KANINDO
6. Sikap petugas KANINDO dalam melayani
7. Layanan informasi pada saat membuka/menutup rekening oleh petugas customer service
8. Penyelesaian pengaduan nasabah
9. Layanan informasi kredit oleh petugas Loan Service
10. Penanganan transaksi oleh petugas Teller Service
11. Pelayanan petugas Teller pada saat menukar uang pecahan
12. Penampilan petugas KANINDO secara umum
13. Kelengkapan seragam dari petugas KANINDO
14. Operator telepon KANINDO
15. Sikap satpam didalam dan diluar gedung

Hal ini juga didukung dari hasil wawancara salah satu anggota KANINDO menyatakan bahwa:

“pelayanan yang diberikan oleh KANINDO itu sangat cepat dan tetap, apalagi memiliki karyawan yang profesional dan karyawan tersebut diikuti dengan pribadi yang ramah dan santun sehingga sesuai dengan apa yang kita harapkan dan hasilnya sangat memuaskan (Agung. R, 20 Februari 2012, jam 10.00 WIB, Jl Damun 3/6 Beji Batu)”.

Sehingga menandakan kondisi perusahaan pada tahun 2010 baik.

## **2. Customer Value Proposition**

*Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

**a. Product/Service Attributes**

*Product/service attributes* meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk atau jasa, harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan (Yuwono, 2006). Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut. Dalam hal ini KANINDO telah melakukan produk/service atribut dengan baik. Dimana tiga tahun terakhir ini, banyak produk baru yang dikeluarkan oleh KANINDO. Produk yang dikeluarkan oleh KANINDO berbeda dengan produk-produk yang dikeluarkan oleh perusahaan-perusahaan lain. Ketertarikan anggota dan calon anggota terhadap KANINDO karena diterapkannya sistem syari'ah. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu anggota KANINDO, menyatakan bahwa KANINDO merupakan sarana investasi murni sesuai syari'ah dan bagi hasil dari pembiayaan KANINDO untuk usaha-usaha yang tidak diragukan kehalalannya. Pembayaran dapat dilakukan secara angsuran sesuai kesepakatan bersama dan syarat dan ketentuan yang ditetapkan oleh KANINDO tidak sulit (Suwarsono, pensiunan). Hal tersebut menunjukkan bahwa KANINDO terus menekankan daya saing serta

meningkatkan kualitas produk dan jasa guna memberikan kepuasan terhadap anggota dan calon anggota.

**b. Customer Relationship**

*Customer relationship* yaitu menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian produk ke pelanggan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. Dari 100 kuesioner yang disebar, 72.8% menyatakan puas dan sangat puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh KANINDO terhadap anggota dan calon anggota. Adapun pelayanan yang diberikan oleh KANINDO sebagai berikut:

1. Kesiapan petugas KANINDO dalam melayani
2. Pembukaan dan penutupan interaksi oleh petugas KANINDO
3. Sikap petugas KANINDO dalam melayani
4. Layanan informasi pada saat membuka/menutup rekening oleh petugas customer service
5. Penyelesaian pengaduan nasabah
6. Layanan informasi kredit oleh petugas Loan Service
7. Penanganan transaksi oleh petugas Teller Service
8. Pelayanan petugas Teller pada saat menukar uang pecahan

KANINDO akan berusaha memberikan pelayanan terbaik. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan loyalitas kepada anggota dan calon anggota serta meningkatkan pencapaian anggota dan calon anggota baru.

**c. *Image Relationship***

*Image relationship* yaitu menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan. Terkait dengan pengukuran *Image relationship* tersebut, KANINDO memiliki penilaian cukup baik atau cukup puas. Oleh karena itu diperlukan adanya promosi produk-produk yang ditawarkan oleh KANINDO, karena berdasarkan survey dilapangan banyak anggota dan calon anggota tidak mengetahui produk-produk yang ditawarkan oleh KANINDO. Akan tetapi dalam mempromosikan produk-produk yang tawarkan harus tidak lepas dengan sistem syari'ah yang diterapkan oleh KANINDO.

Adapun kepuasan pelanggan disini adalah sesuai yang diharapkan dan dijanjikan oleh perusahaan dalam transaksi bisnis dengan yang berlaku jujur hal ini sebagaimana tertuang dalam QS Al Muthafifin ayat 1-6 sebagai berikut:

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١٠١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿١٠٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ  
 أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿١٠٣﴾ أَلَا يَظُنُّ أُولَٰئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ ﴿١٠٤﴾ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ ﴿١٠٥﴾  
 يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٠٦﴾

*“ kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, yaitu orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi. Dan apabila menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi. Tidaklah orang-orang itu menyangka, bahwa sesungguhnya mereka akan dibangkitkan pada suatu hari yang besar yaitu hari ketika manusia berdiri menghadap Tuhan semesta alam”.*

#### 4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses internal bisnis merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi nasabahnya. Proses internal bisnis terdiri dari tiga ukuran yaitu inovasi produk, proses operasi, dan layanan purna jual. Kinerja perspektif proses internal bisnis dari KANINDO Syari’ah Jatim dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.23**  
**KANINDO Syari’ah Jatim**  
**Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal**

Ukuran	2008	2009	2010
Inovasi produk	70%	77,45%	85,75%
Proses operasional	10 menit	7 menit	5 menit

Sumber: Data primer diolah (2012)

## **1. Inovasi Produk**

Dari tabel 4.23 dapat diketahui bahwa inovasi produk dari KANINDO mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2008 nilai inovasi produk mencapai 70%, kemudian pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi 77,45%, dan pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 85,75% (hasil wawancara: Ka. Cab Dau, 9 Maret 2013, jam 11.00 WIB). KANINDO Syari'ah Jatim dari tahun ke tahun selalu berusaha melakukan inovasi terhadap produk-produknya. Pada produk simpanan yaitu dengan inovasi produk simpanan walisongo, simpanan rumah sehat, dan simpanan mudah berkah manfaat (MUKAFA), dan pada produk pembiayaan (*lending*) yaitu dengan inovasi produk pembiayaan qardul hasan, dan ba'I bitsaman ajil , sedangkan produk lainnya yang di inovasi yaitu pemberian modal kerja terhadap usaha produktif dengan tingkat keuntungan yang baik dan membutuhkan tambahan modal. Jadi pengembangan inovasi produk dan jasa yang di tawarkan KANINDO meningkat lebih baik.

## **2. Proses Operasional**

Proses operasional mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*), sehingga meningkatkan

penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain. Proses operasional ini ditunjukkan dengan pengukuran kecepatan transaksi pada pelayanan *teller* (Kaplan dan Norton 2000). Dari tabel 4.23 dapat diketahui bahwa proses operasional KANINDO telah mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas transaksi dari 10 menit pada tahun 2008, kemudian 7 menit pada tahun 2009, hingga menjadi 5 menit pada tahun 2010 (hasil wawancara: Ka. Cab Dau, 9 Maret 2013, jam 11.00 WIB). Peningkatan kecepatan transaksi tersebut mungkin disebabkan karena didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan teknologi yang semakin canggih.

### **3. Layanan Purna Jual**

Layanan purna jual ditunjukkan dengan penanganan keluhan anggota dan calon anggota, yaitu dengan mengukur jumlah keluhan yang ditangani dibandingkan dengan jumlah keseluruhan keluhan. Semakin tinggi nilai layanan purna jual berarti semakin baik, artinya koperasi telah mampu menangani keluhan dari para anggota dan calon anggota. Berikut ini tabel keluhan anggota dan calon anggota terhadap pelayanan yang diberikan oleh KANINDO.

**Tabel 4.24**  
**KANINDO Syari'ah Jatim**  
**Keluhan Anggota dan Calon Anggota 2008-2010**  
**(orang)**

Keterangan	2008	2009	2010
Kritik saran	3	-	1
Anggota dan calon anggota	8.407	10.030	8.696
Keluhan anggota dan calon anggota	0,04	-	0,01

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa, jumlah keluhan anggota dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Hal ini disebabkan profesionalitas karyawan semakin tinggi. Data keluhan ini merupakan tolak ukur untuk mengukur tingkat prosentase layanan purna jual.

Penanganan keluhan maupun pengaduan anggota dan calon anggota merupakan proses purna jual yang dimiliki oleh KANINDO Syari'ah Jatim. Dari tabel 4.24 dapat dilihat bahwa penanganan keluhan maupun pengaduan nasabah yang dilakukan oleh KANINDO pada tahun 2008 mencapai 0,04%, sedangkan pada tahun 2009 perusahaan dapat meminimalkan keluhan. Hal ini disebabkan semakin baiknya pelayanan yang diberikan oleh KANINDO kepada anggota dan calon anggotanya. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami kenaikan keluhan sebesar 0,01%. Terjadinya keluhan maupun pengaduan nasabah tersebut terjadi disebabkan karena menurunnya produktifisitas pelayanan yang diberikan.

Dalam ajaran Islam yang ada istilah amanah yang berarti tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal dan ihsan. Hal ini sebagaimana Allah berfirman dalam QS An Nisaa' ayat 58.

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 ﴿٥٨﴾

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan menyuruh kamu apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.*

#### **4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Menurut Kaplan dan Norton (2000), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik.

Data operasional yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
**KANINDO Syari'ah Jatim**  
**Jumlah Karyawan 2008-2010**  
**(orang)**

Keterangan	2008	2009	2010
Pengawas	2	2	2
Pengurus	3	3	3
Pengelola	37	55	45
Karyawan tetap	17	20	19
Jumlah	59	80	69

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah karyawan KANINDO pada tahun 2008 sampai tahun 2010 mengalami fluktuasi, hal ini dapat dilihat pada tahun 2008 sebesar 59 orang, yang terdiri dari 2 orang pengawas, 3 orang pengurus, 37 orang pengelola dan 17 orang karyawan tetap. Pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 80 orang, terdiri 2 orang pengawas, 3 orang pengurus, 55 orang pengelola, dan 20 orang karyawan tetap. Pada tahun 2010 terjadi penurunan karyawan sebesar 69 orang, yang terdiri dari 2 orang pengawas, 3 orang pengurus, 45 orang pengelolah, dan 19 orang karyawan tetap.

Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah sebagai berikut:

1. ***Employee Productivity***

**Tabel 4.26**  
**Perhitungan *Employee Productivity***  
**KANINDO Syari'ah jatim 2008-2010**  
**(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
SHU sebelum pajak	436.017	695.675	689.508
Total karyawan	59	80	69
<i>Employee productivity</i>	739.011,9	869.593,8	999.286,9

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Employee productivity* merupakan pengaruh yang agregat terhadap pencapaian skill pegawai dan moral, motivasi, penyempurnaan proses internal dan memuaskan pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996). Dari tabel 4.26 dapat dilihat bahwa nilai *employee productivity* pada tahun 2008 mencapai 739.011,9 dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi 130.581,9. Akan tetapi pada tahun 2010 juga mengalami kenaikan sebesar 129.693,1. Dengan adanya peningkatan hasil dari tahun ke tahun tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktivitas kerja setiap tahun. Faktor adanya peningkatan produktivitas kerja tersebut karena adanya pelatihan-pelatihan yang selalu diadakan oleh KANINDO.

## 2. *Employee Retention*.

**Tabel 4.27**  
**Perhitungan *Employee Pretention***  
**KANINDO Syari'ah jatim 2008-2010**

Keterangan	2008	2009	2010
Karyawan yang keluar	-	-	11
Total karyawan	59	80	69
<i>Employee retention</i>	-	-	15,9

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Employee retention* merupakan presentasi dari *key staff turn over turn over* yang mengukur pegawai yang memberi nilai pada perusahaan yaitu pegawai yang loyal, mempunyai pengetahuan dan

sensitif terhadap keinginan pelanggan, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investigasi untuk menghindari kehilangan intelektual capital dari bisnis. Dari tabel 4.27 dapat lihat bahwa pada tahun 2008 dan 2009 tidak terjadi *employee retention* karena pada tahun tersebut produktifitas karyawan sangat bagus. Akan tetapi pada tahun 2010 terjadi *employee retention* sebesar 15,9%. Hal ini disebabkan karena tidak diperpanjangnya kontrak kerja dari masing-masing karyawan tersebut karena produktifitas kerja mereka kurang. Selain itu ada pula penyebabnya, yaitu: salah satunya karena menikah dan ingin mencari pengalaman yang baru pada instansi lain.

### 3. *Employee Satisfaction*

**Tabel 4.28**  
**Perhitungan *Employee satisfaction***  
**KANINDO SYARI'AH JATIM 2008-2010**

Keterangan	Pernyataan				
	SP	P	CP/N	TP	STP
Jumlah pernyataan x skor	240	492	261	58	13
Total bobot	1064				
<i>Employee satisfaction</i>	22,6%	46,2%	24,5%	5,5%	1.2 %

Sumber: Data primer diolah (2012)

Kepuasan karyawan menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan KANINDO kepada karyawannya. Hal ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada 20 responden. Hasil dari survei kepuasan konsumen adalah sebesar 100%, yang terdiri 22,6% menyatakan sangat puas, 32,7% menyatakan puas, 34,7 % menyatakan cukup

puas/netral, 5,5 % menyatakan tidak puas, dan 1,2% menyatakan sangat tidak puas . Dan atribut yang diukur adalah sebagai berikut:

1. Manajemen yang diterapkan KANINDO
2. Pimpinan KANINDO dalam memperhatikan karyawannya
3. Wewenang yang diberikan KANINDO dalam mengerjakan tugas
4. Hubungan kerja antar karyawan
5. Komunikasi kerja dengan atasan
6. Presensi tentang kedisiplinan kerja
7. Hari dan jam kerja
8. Program pelatihan karyawan
9. Ruang kerja
10. Fasilitas kerja
11. Fasilitas penunjang
12. Honorarium/gaji yang diberikan kepada karyawan selama ini
13. Ketepatan waktu pemberian honorarium/gaji setiap bulan
14. Insentif yang diberikan KANINDO
15. Pemberian ijin/cuti kepada karyawan

Islam sangat mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras, bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuan dalam menjalankan berbagai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu Allah SWT dan Rasulullah SAW sangat menyukai setiap muslim yang rajin bekerja keras atau mempunyai etos

kerja yang tinggi dan mendoakan keberkahan untuknya. Sebagaimana firman Allah dalam Surat al-jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

*“apabila telah ditunaikan sembayang, maka bertebaranlah kamu dimuka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyak supaya kamu beruntung”.*

