

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS PADA BMT MASLAHAH SIDOGIRI
PASURUAN CAPEM WONOREJO)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh
HERI KISWANTO
NIM : 11520033

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2015**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem
Wonorejo)**

SKRIPSI

Oleh
HERI KISWANTO
NIM: 11520033

Telah Disetujui 5 November 2015
Dosen Pembimbing,

Drs. H. Abdul Kadir Usri, Ak., MM

Mengetahui:
Ketua Jurusan,

Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak.,CA
NIP 197203222008012005

LEMBAR PENGESAHAN
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem
Wonorejo)

SKRIPSI

Oleh
HERI KISWANTO
NIM : 11520033

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 20 November 2015

Susunan Dewan Penguji

- | | Tanda Tangan |
|---|--------------------------|
| 1. Ketua Penguji
<u>Hj. Meldona, SE., MM., Ak.,CA</u>
NIP. 197707022006042001 | : () |
| 2. Dosen Pembimbing/ Sekretaris
Drs. H. Abdul Kadir Usri, Ak., MM | : () |
| 3. Penguji Utama
<u>Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak.,CA</u>
NIP 197203222008012005 | : () |

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan

Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak.,CA
NIP 197203222008012005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : HERI KISWANTO
NIM : 11520033
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus pada BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo)** adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 5 November 2015

Hormat saya,

Heri Kiswanto

NIM : 11520033

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karyaku ini kusembahkan untuk:

Kedua orang tua yang selalu ada untukku.

Keluarga besarku

yang menjadi motivasi untuk belajar.

Dosen pembimbingku (Drs. H. Abdul Kadir Usri, Ak., MM)

yang membimbingku dengan penuh kesabaran

Kekasihku Cicilya telah memberikan perhatian dan kasih sayangnya.

Teman-teman seperjuangan Akuntansi 2011

yang menemaniku, dan memberikan dukungan

Almamater Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik

Ibrahim Malang

MOTTO

Ilmu itu adalah Cahaya

Urep Iku Urup

Jer Laher utusaning Batin

Surodiro joyodiningrat lebur dening pangestuti

Ngeluruk tanpo bolo menang tanpo ngasorake

Memayu hayuning bawono



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrohim

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang memberikan Rahmat, Taufiq serta HidayahNya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo).

Shalawat dan Salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benerang dengan kemajuan keilmuan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak akan berhasil dengan maksimal tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini sepatutnya penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
3. Ibu Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak Selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
4. Drs. H. Abdul Kadir Usri, SE., Ak., MM Selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan memberikan motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini.

5. Kedua orang tua tercinta yang telah memberikan pengorbanan, kasih sayang dan dukungan serta do'a yang takkan pernah padam sepanjang masa yang tidak akan bisa terlupakan.
6. Bapak Mujiburrahman selaku kepala BMT Masalah Capem Wonorejo sekaligus pembimbing lapangan yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini, dan seluruh karyawan yang telah memberikan dukungan.
7. Sahabat-sahabatku PMII Rayon ekonomi Moh. Hatta yang telah memberikan banyak pelajaran dan pengalaman.
8. Saudara-saudaraku PSHT Komisariat UIN Maliki Malang, Mbah, Pelok, Ambon, Bajol, Bogenk, Temon, dan penghuni kamar B-10 PONPES Anwarul Huda yang selalu meluangkan waktunya untuk memberikan dukungan dan semangat.
9. Teman-teman Akuntansi angkatan 2011 yang saling berbagi pengalaman pada saat sama-sama duduk dibangku perkuliahan.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhir kata, dengan kerendahan hati penulis menyadari bahwa peulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis juga menaruh harapan semoga karya yang kecil dan sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Malang, 5 November 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT.....	xvi
مستخلص البحث	xvii
BAB I: PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II: KAJIAN TEORITIS	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Kajian Teoritis.....	14
2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	15
2.2.1.1 Kinerja perspektif islam.....	17

2.2.2 <i>Balanced scorecard</i>	18
2.2.2.1 Perspektif dalam <i>Balanced scorecard</i>	22
2.2.2.2 Keunggulan dan kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.3 Kerangka Berpikir.....	34
BAB III: METODELOGI PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Pendekatan	37
3.2 Lokasi Penelitian.....	38
3.3 Subjek Penelitian.....	38
3.4 Data dan Jenis Data.....	38
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.6 Metode Analisis Data.....	40
BAB IV: PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
4.1 Paparan Hasil Penelitian.....	50
4.1.1 Gambaran Objek Penelitian	
4.1.1.1 Sejarah dan Perkembangan.....	50
4.1.1.2 Visi dan Misi	53
4.1.1.3 Identitas dan Legalitas.....	53
4.1.1.4 Susunan Pengurus dan Pengawas	55
4.1.1.5 Mitra Usha dan Produk	56
4.1.1.6 Pertumbuhan.....	60
4.1.1.7 Struktur dan Job Discriptions	61
4.2 Kondisi Objek BMT Masalah Capem Wonorejo	64
4.3 <i>Balanced Scorecard</i> pada BMT Masalah	70
4.3.1 Penentuan tujuan, ukuran hasil dan inisiatif strategis	71
4.3.2 Penentuan target-target strategis	79
4.4 Penentuan <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	81
4.5 Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> BMT Masalah Capem Wonorejo	83
BAB V: PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	117
5.2 Saran.....	122
DAFTAR PUSTAKA	

LAMPIRAN- LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabungan dan Pembiayaan BMT Masalah Capem Wonorejo.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 3.1 Pedoman untuk memberikan Interpretasi Korelasi Koefisien	45
Tabel 3.2 Kriteria Reliabilitas.....	47
Tabel 3.3 Format Jawaban Tipe Linkert	47
Tabel 3.4 Skala Penilaian Kepuasan Pelanggan dan Karyawan	48
Tabel 3.5 Matriks Balanced Scorecard	49
Tabel 4.1 Susunan Management BMT Masalah Sidogiri Pasuruan.....	55
Tabel 4.2 Jumlah Anggota BMT Masalah Capem Wonorejo.....	60
Tabel 4.3 Karyawan BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo.....	61
Tabel 4.4 Formulasi Strategi Menggunakan Matriks SWOT.....	67
Tabel 4.5 Tujuan strategis dan Ukuran strategis BMT Masalah.....	78
Tabel 4.6 Pembobotan keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	81
Tabel 4.7 <i>Key Performance Indicators Balanced Scorecard</i>	83
Tabel 4.8 Perolahan SHU BMT Masalah Capem Wonorejo.....	84
Tabel 4.9 Pembiayaan BMT Masalah Capem Wonorejo.....	85
Tabel 4.10 Rasio Keuangan BMT Masalah Capem Wonorejo	87
Tabel 4.11 Pencapaian tujuan strategis pada perspektif keuangan.....	92
Tabel 4.12 Jumlah anggota BMT Masalah Capem Wonorejo.....	93
Tabel 4.13 Akuisisi pelanggan BMT Masalah Capem Wonorejo.....	94
Tabel 4.14 Skor kepuasan pelanggan terhadap ketanggapan pelayanan.....	95
Tabel 4.15 Kepuasan anggota terhadap kecepatan dan ketepatan transaksi.....	96
Tabel 4.16 Kepuasan anggota terhadap kualitas produk.....	96
Tabel 4.17 Kepuasan anggota terhadap profesionalisme.....	97
Tabel 4.18 Kepuasan anggota BMT Masalah.....	98
Tabel 4.19 Profitabilitas anggota BMT Masalah.....	98
Tabel 4.20 Pencapaian tujuan strategis pada perspektif pelanggan.....	99
Tabel 4.21 Waktu pelayanan BMT Masalah.....	100
Tabel 4.22 Pencapaian tujuan strategis pada perspekti proses bisnis internal....	102
Tabel 4.23 Produktivitas karyawan BMT Masalah Capem Wonorejo.....	105
Tabel 4.24 Analisis Validitas Reliabilitas ketaatan terhadap syariah.....	106

Tabel 4.25 Kepuasan Karyawan terhadap Proses Inovasi.....	108
Tabel 4.26 Kepuasan Karyawan terhadap Proses Operasi.....	108
Tabel 4.27 Kepuasan Karyawan terhadap Keterlibatan.....	109
Tabel 4.28 Kepuasan Karyawan terhadap penghargaan	110
Tabel 4.29 Kepuasan Karyawan terhadap Akses terhadap informasi.....	110
Tabel 4.30 Kepuasan Karyawan terhadap Pemotivasian dan dorongan.....	111
Tabel 4.31 Kepuasan Karyawan terhadap kepatuhan terhadap syariah.....	112
Tabel 4.32 Skor Kepuasan Karyawan.....	113
Tabel 4.33 Pencapaian tujuan strategis perspektif pembelajaran.....	114
Tabel 4.34 Matriks <i>Balanced Scorecard</i>	115
Tabel 4.35 Kriteria Penilaian Kinerja.....	116



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Antar Perspektif Dalam Balanced Scorecard	22
Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan	26
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Cabang.....	61



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 2 : Laporan Neraca BMT Masalahah Capem Wonorejo
- Lampiran 3 : Busines Plan tahun 2014 BMT Masalahah Capem Wonorejo
- Lampiran 4 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 5 : Perhitungan Responden
- Lampiran 6 : Hasil Output SPSS
- Lampiran 7 : Akad Perjanjian Pembiayaan Ijarah (Pengurusan Haji)



ABSTRAK

HeriKiswanto. 2015. SKRIPSI. Judul: “Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo)”

Pembimbing : Drs. H. Abdul Kadir Usry, Ak.,MM

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur sebuah perusahaan untuk menilai keberhasilan organisasinya dalam menjalankan usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam upaya peningkatan kualitas kinerja dan penetapan kebijakan dimasa yang akan datang agar BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo mampu mempertahankan unit bisnisnya, BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo dapat melakukan pengukuran kinerja secara *komprehenship* (menyeluruh) dari aspek keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Tujuan penelitian ini mengukur kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kuantitatif. Data dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mengukur masing-masing perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis SWOT, BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo berada pada posisi kuadran I (SO) yakni perusahaan menghadapi pasar yang besar dan juga memiliki nilai lebih dalam proses operasional. Dimana BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo harus mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan dan kompetensi yang dimiliki. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* BMT Masalah Capem Wonorejo memperoleh nilai 94, hal ini menunjukkan bahwa kinerja BMT Masalah Capem Wonorejo dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* secara garis besar sudah terpenuhi dengan **sangat baik**.

ABSTRACT

Heri Kiswanto. 2015. Thesis. Title: "The Analysis of Sharia Financial Institutions Performance Measurement by using Balanced Scorecard Method (Case Study on BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo)"

Supervisor : Drs. H. Abdul Kadir Usry, Ak., MM

Keywords : Performance Measurement, Balanced Scorecard

Performance measurement is a benchmark of a company to assess the success of the organization in running the business to achieve certain goals. In improving the performance quality and the establishment of policies in the future in order to make BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo be able to maintain their business units, they can measure their performance comprehensively from the financial and non-financial aspect by using the balanced scorecard method. The research objective is to measure the performance by using balanced scorecard method.

This study used quantitative descriptive approach. The data were collected by using observation, interviews, questionnaires, documentation. The data were analyzed by measuring each perspective of financial, customer, internal business processes, and learning and growth.

The results showed that based on the analyst of SWOT, BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo was in the position of the first quadrant (SO), that means this company faced a huge market and it also has more value in operational processes. It means that BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo should be able to take advantage of the opportunities by using their strength and competencies. Based on the results of performance measurement by using balanced scorecard method, BMT Maslahah Capem Wonorejo scored 94; it indicates that their performances viewed from four perspectives of the balanced scorecard outlines are very well.

مستخلص البحث

هيري كيسوانتو، ٢٠١٥، تحليل قياس الأداء لمؤسسة المالية الإسلامية بطريقة الأرقام المتوازنة (دراسة حالة في BMT "المصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو)، البحث. المشرف: الحاج عبد القادر أسري الماجستير.

الكلمات الأساسية: قياس الأداء، طريقة الأرقام المتوازنة.

قياس الأداء هو مقياس لمؤسسة في تقييم مدى نجاحها في تنفيذ الجهود المبذولة لتحقيق أهداف معينة. في محاولة تحسين جودة الأداء ووضع السياسات المستقبلية من أجل حفاظ BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو على وجودها، يمكن لـ BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو إجراء قياس شامل (كامل) من الناحية المالية وغير المالية باستخدام طريقة الأرقام المتوازنة، يهدف هذا البحث إلى قياس أداء باستخدام طريقة الأرقام المتوازن.

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي الكمي. وطريقة جمع البيانات من خلال الملاحظة، والمقابلة، الاستبيان، والوثائق. تم إجراء تحليل البيانات من خلال قياس كل العناصر، منها: المالية، العملاء، الأعمال التجارية الداخلية، التعلم والنمو.

وتدل النتائج هذا البحث بطريقة تحليلية SWOT أنّ لـ BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو موقف الربع الأول (SO) وأنّ لها سوق ضخمة و جودة عالية في العمليات التجارية. يجب عليها أن تكون قادرة على الاستفادة من الفرص المتاحة مع القوة والكفاءات لديها. وبناء على نتائج قياس الأداء بطريقة الأرقام المتوازنة تحصل BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو درجة 94، فإنها تشير إلى أن أداء BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو متحقق بشكل جيد للغاية نظرا الى أربعة عناصر على وجه عام.

مستخلص البحث

هيري كيسوانتو، ٢٠١٥، تحليل قياس الأداء لمؤسسة المالية الإسلامية بطريقة الأرقام المتوازنة (دراسة حالة في BMT "المصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو)، البحث. المشرف: الحاج عبد القادر أسري الماجستير.

الكلمات الأساسية: قياس الأداء، طريقة الأرقام المتوازنة.

قياس الأداء هو مقياس لمؤسسة في تقييم مدى نجاحها في تنفيذ الجهود المبذولة لتحقيق أهداف معينة. في محاولة تحسين جودة الأداء ووضع السياسات المستقبلية من أجل حفاظ BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو على وجودها، يمكن لـ BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو إجراء قياس شامل (كامل) من الناحية المالية وغير المالية باستخدام طريقة الأرقام المتوازنة، يهدف هذا البحث إلى قياس أداء باستخدام طريقة الأرقام المتوازن.

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي الكمي. وطريقة جمع البيانات من خلال الملاحظة، والمقابلة، الاستبيان، والوثائق. تم إجراء تحليل البيانات من خلال قياس كل العناصر، منها: المالية، العملاء، الأعمال التجارية الداخلية، التعلم والنمو.

وتدل النتائج هذا البحث بطريقة تحليلية SWOT أن لـ BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو موقف الربع الأول (SO) وأن لها سوق ضخمة و جودة عالية في العمليات التجارية. يجب عليها أن تكون قادرة على الاستفادة من الفرص المتاحة مع القوة والكفاءات لديها. وبناء على نتائج قياس الأداء بطريقة الأرقام المتوازنة تحصل BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو درجة 94، فإنها تشير إلى أن أداء BMT "مصلحة" سيدوغيري فرع ونوريجو متحقق بشكل جيد للغاية نظرا الى أربعة عناصر على وجه عام.

ABSTRAK

HeriKiswanto. 2015. SKRIPSI. Judul: “Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo)”

Pembimbing : Drs. H. Abdul Kadir Usry, Ak.,MM

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur sebuah perusahaan untuk menilai keberhasilan organisasinya dalam menjalankan usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam upaya peningkatan kualitas kinerja dan penetapan kebijakan dimasa yang akan datang agar BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo mampu mempertahankan unit bisnisnya, BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo dapat melakukan pengukuran kinerja secara *komprehenship* (menyeluruh) dari aspek keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Tujuan penelitian ini mengukur kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kuantitatif. Data dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mengukur masing-masing perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal,serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis SWOT, BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo berada padaposisi kuadran I (SO) yakni perusahaan menghadapi pasar yang besar dan juga memiliki nilai lebih dalam proses operasional. Dimana BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo harus mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan dan kompetensi yang dimiliki. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* BMT Masalah Capem Wonorejo memperoleh nilai 94, hal ini menunjukkan bahwa kinerja BMT Masalah Capem Wonorejo dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* secara garis besar sudah terpenuhi dengan **sangat baik**.

ABSTRACT

Heri Kiswanto. 2015. Thesis. Title: "The Analysis of Sharia Financial Institutions Performance Measurement by using Balanced Scorecard Method (Case Study on BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo)"

Supervisor : Drs. H. Abdul Kadir Usry, Ak., MM

Keywords : Performance Measurement, Balanced Scorecard

Performance measurement is a benchmark of a company to assess the success of the organization in running the business to achieve certain goals. In improving the performance quality and the establishment of policies in the future in order to make BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo be able to maintain their business units, they can measure their performance comprehensively from the financial and non-financial aspect by using the balanced scorecard method. The research objective is to measure the performance by using balanced scorecard method.

This study used quantitative descriptive approach. The data were collected by using observation, interviews, questionnaires, documentation. The data were analyzed by measuring each perspective of financial, customer, internal business processes, and learning and growth.

The results showed that based on the analyst of SWOT, BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo was in the position of the first quadrant (SO), that means this company faced a huge market and it also has more value in operational processes. It means that BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo should be able to take advantage of the opportunities by using their strength and competencies. Based on the results of performance measurement by using balanced scorecard method, BMT Maslahah Capem Wonorejo scored 94; it indicates that their performances viewed from four perspectives of the balanced scorecard outlines are very well.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan dunia bisnis saat ini dimana juga semakin mengalami peningkatan keagamaan, terlihat beberapa tahun belakangan ini pengkajian, pemikiran, dan diskusi tentang ekonomi Islam semakin marak terjadi, dan hal ini berpengaruh besar terhadap sistem ekonomi berdasarkan syariah pada umumnya dan lembaga keuangan syariah pada khususnya.

Perkembangan aplikasi Ekonomi Islam di Indonesia sendiri dimulai sejak didirikannya Bank Muamalat Indonesia tahun 1992, dengan landasan hukumnya UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan, yang telah direvisi dalam UU nomor 10 tahun 1998 (Yulianti, 2009: 104). Setelah dikeluarkannya ketentuan perundang-undangan tersebut, sistem perbankan syariah menunjukkan perkembangan yang cukup pesat, yaitu sekitar 74 persen pertumbuhan aset per tahun (Bank Indonesia, 2002).

Kemunculan perbankan syaria'h disebabkan oleh keinginan masyarakat untuk melaksanakan transaksi perbankan atau kegiatan ekonomi secara umum yang sejalan dengan nilai dan prinsip syariah, khususnya yang berkaitan dengan pelarangan praktek riba. Disamping itu, perbankan syariah ditujukan untuk meningkatkan mobilitas dan transaksi masyarakat yang selama ini belum terlayani oleh jasa perbankan konvensional (Barry & Hadi, 2000: 210).

Kalangan perbankan yang melihat resistensi perbankan syariah dalam menghadapi krisis dan potensi pasar umat Islam yang begitu besar mulai melirik sistem ekonomi syariah. Di antara mereka kemudian ramai-ramai mendirikan perbankan syariah, mengkonversi banknya menjadi bank syariah ataupun dengan membuka divisi syariah. Sejalan dengan musim semi ekonomi syariah Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) seperti BPRS dan BMT juga tumbuh subur (Bakhri, 2004: 22-23).

Djazuli & Janwari (2002) mengatakan bahwa Usaha Mandiri Terpadu yang berintikan Baitul Maal wat Tamwil merupakan lembaga usaha ekonomi rakyat kecil yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum yang melakukan kegiatan operasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam yang mengacu pada Al-Quran dan Hadis. Dalam tata cara tersebut di jauhi praktik-praktik yang dikhawatirkan mengandung unsur-unsur riba untuk diisi dengan kegiatan-kegiatan investasi atas dasar bagi hasil dari pembiayaan perdagangan.

Keberadaan BMT menjadi sebuah harapan bahwa lembaga tersebut mampu menaungi perekonomian masyarakat menengah ke bawah atau kecil dengan berlandaskan sistem syariah dengan sistem bagi hasil dirancang untuk terbinanyakebersamaan dalam menanggung resiko usaha dan bagi hasil antar pemilik dana (*Shahibul Mal*) dan pengelola dana (*Mudhorif*) (Rosilawati, 2013: 143-163).

Perkembangan tentu juga sejalan dengan persaingan dalam dunia bisnis, persaingan sudah sewajarnya terjadi, persaingan yang terjadi bukan antar BMT tapi juga persaingan antar perusahaan. Begitu juga persaingan bukan antar

perusahaan dalam satu negara saja melainkan juga antar negara. Persaingan juga meningkat bukan saja dari sisi jumlahnya tetapi juga intensitas persaingannya. Persaingan itu semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan yang dahulu hanya mengutamakan produksi dan mencari keuntungan. Sedangkan lingkungan perusahaan yang sekarang lebih mengutamakan kecepatan informasi dan penciptaan nilai bagi pelanggan atau konsumennya. Dari persaingan bisnis tersebut dibutuhkan pengukuran kinerja untuk suatu perusahaan untuk dapat bersaing.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001: 416). Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai media untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya, melalui umpan balik yang dihasilkan kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dalam era revolusi informasi, basis persaingannya adalah dalam hal mobilisasi dan eksploitasi *invisible/intangible assets (fluid)* yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Pergeseran basis persaingan itu ditandai dengan semakin menurunnya proporsi nilai buku dari nilai pasar *tangible assets* (Yuwono, 2004 : 2).

Kemungkinan bagi perusahaan untuk menciptakan nilai di masa-masa yang akan datang telah bergeser dari pengelolaan aktiva berwujud kepengelolaan berbagai strategi berbasis pengetahuan dengan menggali aktiva tidak berwujud perusahaan (Yuwono, 2004 : 2), sehingga terjadi keseimbangan pencapaian sesuai dengan dalil keseimbangan yang terdapat dalam Al-Qur'an surat Yaa Sin ayat 37-41:

وَأَيُّهُ لَّهُمْ أَلَيْلٌ نَسَلَخُ مِنْهُ النَّهَارَ فَإِذَا هُم مُّظْلِمُونَ ﴿٣٧﴾ وَالشَّمْسُ تَجْرِي لِمُسْتَقَرٍّ لَّهَا ۚ ذَٰلِكَ تَقْدِيرُ
 الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ ﴿٣٨﴾ وَالْقَمَرَ قَدَرْتَهُ مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيمِ ﴿٣٩﴾ لَا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا
 أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا أَلَيْلٌ سَابِقُ النَّهَارِ ۚ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ ﴿٤٠﴾ وَأَيُّهُ هُمْ أَنَا حَمَلْنَا ذُرِّيَّتَهُمْ فِي
 الْفَلَكِ الْمَشْحُونِ ﴿٤١﴾

Artinya :

“dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah malam; Kami tanggalkan siang dari malam itu, Maka dengan serta merta mereka berada dalam kegelapan.38. dan matahari berjalan ditempat peredarannya. Demikianlah ketetapan yang Maha Perkasa lagi Maha mengetahui.39. dan telah Kami tetapkan bagi bulan manzilah-manzilah, sehingga (setelah Dia sampai ke manzilah yang terakhir) Kembalilah Dia sebagai bentuk tandan yang tua [1267].40. tidaklah mungkin bagi matahari mendapatkan bulan dan malampun tidak dapat mendahului siang. dan masing-masing beredar pada garis edarnya.41. dan suatu tanda (kebesaran Allah yang besar) bagi mereka adalah bahwa Kami angkut keturunan mereka dalam bahtera yang penuh muatan.

Maksudnya bulan-bulan itu pada Awal bulan, kecil berbentuk sabit, kemudian sesudah menempati manzilah-manzilah, Dia menjadi purnama, kemudian pada manzilah terakhir kelihatan seperti tandan kering yang melengkung.

Gaya Bahasa yang menerangkan kekuasaan Allah subhanahu wa ta'ala sudah semestinya berisi dorongan untuk memperhatikan langit dengan sungguh-sungguh dan juga semua ciptaan Allah yang lain. Memandang dengan kesungguhan, pengamatan, pendalaman, dan perenungan adalah yang diharapkan dan dianjurkan oleh Al Qur'an (Djalaludin, Ahmad. 2007 : 65).

Berdasarkan ayat keseimbangan tersebut pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan keuangan saja tidak bisa menjelaskan kondisi perusahaan secara menyeluruh. Sehingga selain melihat dari aspek keuangan juga perlu melihat dari aspek non keuangan. Secara umum penilaian keberhasilan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Penilaian secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menilai dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari laporan keuangan yang dihasilkan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000 : 75) menyatakan bahwa kelemahan – kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu : Pertama, ketidak mampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta *intelektual* (sumber daya manusia) perusahaan. Kedua, kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran *finansial* dan non *finansial*. Ukuran-ukuran baru itu diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan. Model pengukuran yang

baru itu juga penting bagi inisiatif strategis. Salah satu model pengukuran kinerja strategis adalah *balanced scorecard*.

Ide tentang *balanced scorecard* pertama dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan model pengukuran kinerja yang baru. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan (Yuwono, 2004 : 3).

Menurut Kaplan dan Norton (2000:117) *Balanced Scorecard* ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal / bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*). Keempat prinsip ini dimaksudkan untuk menciptakan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Dengan *Balanced Scorecard* suatu unit bisnis tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana suatu unit usaha menciptakan nilai bagi pelanggan yang

ada sekarang dan di masa yang akan datang, bagaimana unit usaha harus meningkatkan kemampuan internalnya serta berinvestasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

BMT Masalah Sidogiri Pasuruan merupakan instansi yang bergerak dalam jasa pembiayaan-penghimpunan data. Pihak BMT melayani pengajuan pembiayaan baik terhadap anggota aktif, maupun non anggota yang belum bergabung dengan BMT. Nasabah yang ada di BMT sendiri memiliki jenis usaha yang berbeda-beda, di antaranya pedagang, petani, pegawai negeri sipil (PNS), dan lain-lain.

Nasabah dalam melakukan transaksi pembiayaan di BMT didorong rasa kepercayaan mereka atas berkah dari para kiai di PONPES Sidogiri. Dalam memberikan pembiayaan kepada nasabah, pihak BMT bersama-sama akan mendoakan keberhasilan nasabah dalam melakukan usahanya sehingga nasabah bisa melakukan angsuran/pembayaran semua kewajibannya. Oleh karena itu, masyarakat lebih memilih lembaga keuangan ini dengan harapan akan mendapatkan berkah dari aktivitas perekonomian karena sesuai dengan kaidah syariah.

Berbekal *brand image* yang sangat kuat, BMT Masalah mampu menarik minat masyarakat sekitar tanpa adanya promosi produk-produknya dalam skala besar. Tidak hanya aktivitas funding yang diminati anggota, melainkan banyak masyarakat yang memutuskan untuk menjadi nasabah BMT karena berniat mengajukan pinjaman. BMT tidak membatasi masyarakat luas yang berniat mengajukan pinjaman, baik itu berasal dari muslim maupun non muslim.

Sistem yang dirancang dengan baik telah menarik minat masyarakat dalam menggunakan BMT sebagai mitra penyalur dana yang tepat. Dengan adanya sistem yang baik, dana yang masuk dalam BMT selalu berputar dengan cepat. Hal ini dapat dilihat dari aliran dana yang masuk dari tabungan nasabah dan aliran dana yang keluar dari pembiayaan oleh nasabah. Dari pembiayaan yang telah disalurkan, keuangan BMT dapat dikategorikan dalam keadaan aman karena pembiayaan yang bermasalah jumlahnya relative kecil. Berikut perkembangan arus tabungan dan pembiayaan BMT Masalah Capem Wonorejo pada tahun 2013-2014, yaitu:

Tabel 1.1
Tabungan dan Pembiayaan BMT Masalah Sidogiri CAPEM Wonorejo
2013-2014

No	Keterangan	Jumlah	
		2013	2014
I	Tabungan		
1.	Pembukaan tabungan	1,440	1,153
2.	Penutupan tabungan	88	81
II	Pembiayaan		
1.	Realisasi pembiayaan	1,956	2,181
2.	Pelunasan pembiayaan	1,837	1,993

(Sumber: BMT Masalah)

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa Jumlah anggota BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo untuk pembukaan tabungan pada tahun 2013 yaitu sebesar 1,440 dan pada tahun 2014 yaitu sebesar 1,153. Untuk realisasi pembiayaan pada tahun 2013 yaitu sebesar 1,956 dan pelunasannya sebesar 1,837 sedangkan pada tahun 2014 realisasi pembiayaan yaitu sebesar 2,181 dan pelunasannya yaitu sebesar 1,993

Visi BMT Masalah Sidogiri Pasuruan adalah Terbangunnya dan berkembangnya ekonomi umat dengan landasan Syari'ah Islam, dan terwujudnya budaya ta'awun dalam kebaikan dan ketakwaan di bidang sosial ekonomi. Konsep

balanced scorecard membantu memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Berdasarkan pada system pengukuran kinerja *balanced scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolok ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.

Pada kenyataannya tidak mudah bagi BMT Masalah Sidogiri Pasuruan untuk langsung berperan dalam perputaran sistem perekonomian karena lembaga ini terbilang cukup baru. BMT Masalah Sidogiri Pasuruan harus mempunyai kinerja yang terarah baik untuk bisa diterima oleh masyarakat yang beragam persepsi dan perilakunya. Meskipun BMT Masalah Sidogiri Pasuruan memiliki umat yang patuh karena berada di lingkungan pondok pesantren, tanpa adanya kinerja yang baik bisa dipastikan bahwa masyarakat akan menolak dan menjauh dari BMT Masalah Sidogiri Pasuruan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis berkeinginan mengambil judul skripsi dengan judul **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi Kasus Pada BMT MASLAHAH Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang diatas, peneliti melakukan pengukuran kinerja lembaga keuangan syariah BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan. Masalah yang diteliti, selanjutnya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana kinerja lembaga keuangan syariah (BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo) dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran)?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja lembaga keuangan syariah (BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan) dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (keuangan, pelanggan, bisnis internal,serta pertumbuhan dan pembelajaran).

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

- a) Penulis, untuk menambah pengetahuan khususnya tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.
- b) Akademisi, bisa dijadikan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya disamping sebagai sarana untuk menambah wawasan.
- c) Bagi Lembaga, memberikan saran atau masukan kepada BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan yaitu suatu alternatif pengukuran kinerja lembaga keuangan syariah yang memperhatikan aspek finansial dan non finansial untuk menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2. 1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Obyek Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Nurul Umam Nurwafi Chamdan. 2010. Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo.	Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo	Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis model interaktif	Berdasarkan hasil penilaian kinerja BMT Bina Insan Mandiri tahun 2009 diperoleh hasil kinerja keseluruhan baik dengan nilai 0,67.
2.	Wahyu Eko Yuzandra Pramadhany. 2011. Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)	Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang	Membandingkan antara kinerja internal rumah sakit dengan kinerja menurut <i>Balanced Scorecard</i> dari tahun 2008-2010.	Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Rumah Sakit Bhayangkara Semarang termasuk dalam kriteria cukup, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Obyek Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
3.	Ratna Fajarwati, 2014, Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dalam Integrasi Islam	Pada KANINDO Syariah Jatim	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Kinerja KANINDO Syariah Jatim pada tahun 2012 masuk dalam kategori bagus, hal ini dapat dilihat pada dashboard <i>balanced scorecard</i> yang menunjukkan angka 85,56% dengan kategori sangat baik.
4.	Laili Ramdhani Pulungan, 2011, <i>Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem pengukuran Kinerja Pada PT. POS Indonesia (Persero) Medan 20000</i> ”.	Pada PT. POS Indonesia (Persero) Medan 20000	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif	Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep <i>Balanced Scorecard</i> dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil yang cukup baik.
5.	Wayan Adhitya Nugroho, 2013, Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep <i>Balance Scorecard</i> (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)	Objek penelitian ini adalah PT. Wijaya Karya	Metode yang digunakan adalah pengujian statistik deskriptif.	Kinerja WIKA secara keseluruhan bisa dianggap bagus. Manajemen yang baik adalah alasan WIKA mampu meningkatkan kinerjanya.

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Chamdan , Nurul Umam Nurwafi (2010)	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo.	1. Kondisi Objek yang diteliti lingkungan syariah yakni KJKS/ UJKS	1. Menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif syariah 2. Tolak ukur yang digunakan dalam masing- masing perspektif 3. Periode waktu terkait data yang digunakan 4. Objeknya berbasis lingkungan syariah
2.	Pramadhany, Wahyu Eko Yuzandra (2011)	Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)	1. Kondisi Objek yang diteliti lingkungan rumah sakit.	1. Menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif syariah 2. Tolak ukur yang digunakan dalam masing- masing perspektif 3. Periode waktu terkait data yang digunakan
3.	Fajarwati, Ratna (2014)	Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dalam Integrasi Islam (Studi Kasus Pada KANINDO Syariah Jatim)	1. Kondisi Objek yang diteliti lingkungan syariah yakni KJKS/ UJKS 2. Pada perspektif pengembangan dan pertumbuhan indikator yang digunakan mengkaitkan dengan syariah	1. Menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif syariah 2. Tolak ukur yang digunakan dalam masing- masing perspektif 3. Periode waktu terkait data yang digunakan

Tabel 2.2 (Lanjutan)
 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
4.	Pulungan, Laili Ramdhani (2011)	Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem pengukuran Kinerja Pada PT. POS Indonesia (Persero) Medan 20000”.	1. Menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan.	1. Menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif syariah 2. Tolak ukur yang digunakan dalam masing- masing perspektif 3. Periode waktu terkait data yang digunakan 4. Objek yang digunakan berbasis lingkungan syariah
5.	Nugroho, Wayan Adhitya (2013)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)	1. Menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan.	1. Menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif syariah 2. Tolak ukur yang digunakan dalam masing- masing perspektif 3. Periode waktu terkait data yang digunakan

2. 2. Kajian Teoritis

2. 2. 1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selamaperiode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi

oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert dalam Srimindarti, 2006 : 2).

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Kinerja menurut Mulyadi (1999: 415) adalah : “Penentuan secara periodic efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johnny setyawan, 1999 : 416). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Penilaian kinerja dapat digunakan manajer puncak untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan

secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Menurut Mulyadi (1996 : 416) penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba, dan sebagainya.

2. 2. 1. 1. Kinerja Prespektif Islam

Dalam rangka bisa mencapai kesuksesan adalah adanya kemampuan untuk mengelola (kemampuan managerial). Kemampuan managerial tersebut hanya dapat diaplikasikan terhadap hal-hal yang terukur. Dengan perhitungannya yang sangat teliti Allah telah menciptakan segala yang ada di alam semesta ini dalam ukuran-ukuran yang sudah ditentukan seperti firman Allah Al-Qur an surat Al Qamar ayat 49 sebagai berikut:

بِقَدْرِ خَلْقِنَهُ شَيْءٍ كُلِّ إِنَّا ﴿٤٩﴾

Artinya :

“Sesungguhnya Kami menciptakan segala sesuatu menurut ukuran.” (QS. Al Qamar ayat 49)

Dari ayat tersebut terpenuhilah kapasitas dasar manusia untuk mengelola bumi ini dengan kemampuannya untuk dapat mengukur sehingga proses manajemen untuk memakmurkan alam semesta dapat dilakukan.

Akan tetapi kapasitas dasar yang dimiliki manusia tersebut bisa menjadi pedang bermata dua. Satu sisi bisa membawa kemakmuran apabila dikelola sesuai dengan manajemen langit yang telah Allah ajarkan kepada manusia, sedangkan disisi lain bisa mengantarkan kepada jurang kehancuran apabila pengelolaannya hanya mengikuti manajemen hawa nafsu belaka.

Dalam konteks yang lebih kecil misalnya dalam sebuah organisasi atau perusahaan, kemampuan untuk mendefinisikan dan kemampuan untuk mengukur ini sangat dibutuhkan untuk mengetahui sejauhmana kinerja manajemen dalam

mencapai visi maupun misi organisasi tersebut. Apabila organisasi tidak dapat mendefinisikan tujuannya maka dia tidak tahu apakah dia sudah melangkah kedepan atau hanya berjalan ditempat.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ ۖ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya :

“dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.” (QS. Al-Ahqaaf ayat 19)

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

2. 2. 2. Balanced Scorecard

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang dipimpin oleh David P. Norton mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “ *Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Yuwono, 2002)

Balanced scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari Balanced Scorecard adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan “*Balanced Sheet*” dan “*Income Statement*” atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu:

- a) Scorecard yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
- b) *Balanced* yaitu menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan

keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Balanced scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.

Menurut Kaplan dan Norton langkah-langkah *Balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah:

- 1) Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.
- 2) Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced scorecard* memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

3) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

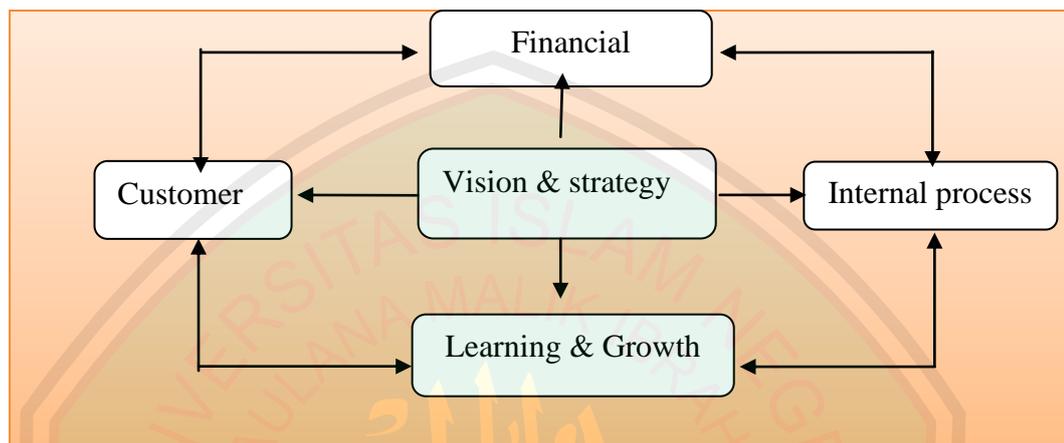
4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2.2. 2. 1. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Gambar 2. 1

Hubungan Antar Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*



Sumber : Kaplan & Norton (1996 : 8)

Balanced Scorecard menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton,1996:47). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Sugiyanto dan Anwar, 2003). Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a) *Growth* (bertumbuh) : tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- b) *Sustain* (bertahan) : tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.
- c) *Harvest* (menuai) : Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

Laporan keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan, merupakan ringkasan dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan. (Badriwan 1997 : 17) Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sarana strategi, inisitif strategi dan implemementasi mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, oleh karena itu laporan keuangan sangat penting karena merupakan produk atau hasil akhir dari suatu proses akuntansi. Al-Qur'an menuntun manusia melakukan

pencatatan yang jujur dan berimbang dalam bentuk laporan keuangan. Allah berfirman Surat Al-Baqarah. Ayat 282 yang artinya :

“ Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah (Bermuamalah ialah seperti berjualbeli, hutang piutang, atau sewa menyewa dan sebagainya) tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua orang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu.”(QS. Al-Baqarah. Ayat 282)

Perspektif keuangan lebih ditekankan sejauh mana BMT mampu mempertahankan efisiensi dan efektifitas dana yang dimiliki, dengan melihat beberapa tolak ukur yaitu :

Rasio profitabilitas adalah rasio yang mengukur kemampuan untuk mendapatkan keuntungan pada tingkat penjualan, harta, modal saham tertentu rasionya meliputi:

- a) ROA adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

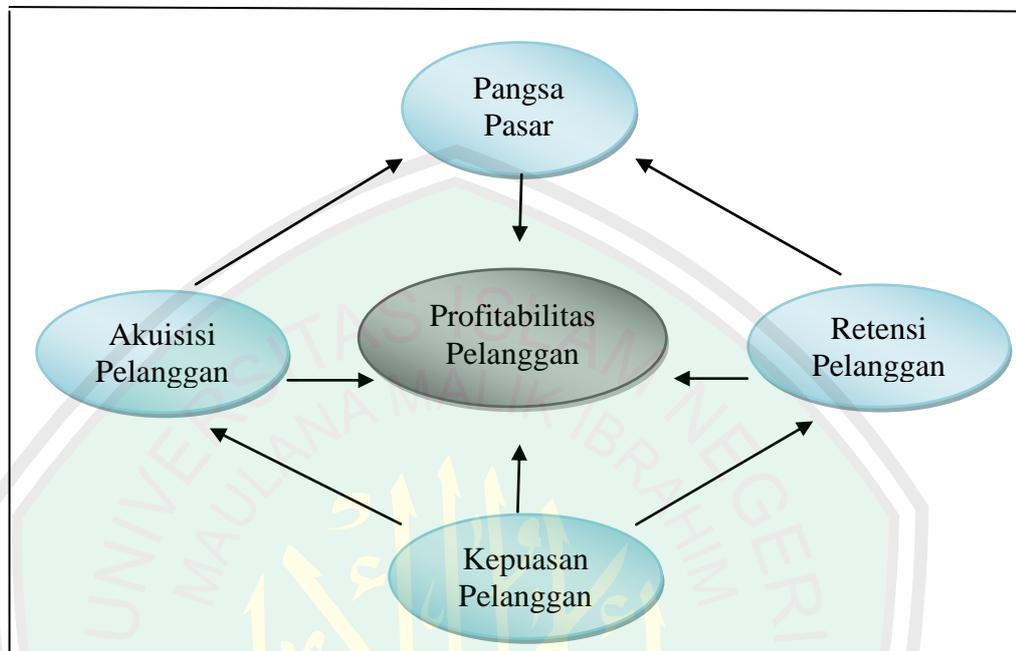
- b) ROE adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba, tetapi menekankan pada pengoptimalan tingkat pengembalian kepada pemilik perusahaan atas jumlah modal yang diinvestasikan dalam jumlah tertentu.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Gambar 2. 2
Perspektif Pelanggan



Sumber : Kaplan & Norton (1996)

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- 1) *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - a) *Pangsa Pasar (market share)*: pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
 - b) *Retensi Pelanggan (Customer Retention)*: menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

- c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) : pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.
- d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*): pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.
- 2) *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- a) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- b) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- c) *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Produk atau jasa yang dihasilkan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya nilai mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Disamping itu untuk memenuhi keinginan dan harapan pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan dan tidak hanya berfikir pada sisi

penjualan produk yang dihasilkan saja, akan tetapi sisi kepuasan pelanggan pun harus diperhatikan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan. Berkaitan dengan ini Allah berfirman dalam surat Al-Maa idah ayat 1:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَوْفُوْا بِالْعُقُوْدِ ۗ اُحِلَّتْ لَكُمْ بَيِّمَةٌ الْاَنْعَامِ ۗ اِلَّا مَا يُتْلٰى عَلَيْكُمْ غَيْرِ مُحٰلِي الصِّيْدِ ۗ وَاَنْتُمْ حُرْمٌ ۗ اِنَّ اللّٰهَ سَحِيْحٌۢ مَّا يَرِيْدُ ﴿١﴾

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu (Aqad /perjanjian mencakup: janji prasetya hamba kepada Allah dan Perjanjian yang dibuat oleh manusia dalam pergaulan sesamanya). Dihalalkan bagimu binatang ternak, kecuali yang akan dibacakan kepadamu. (yang demikian itu) dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang mengerjakan haji. Sesungguhnya Allah menetapkan hukum-hukum menurut yang dikehendaki-Nya.”(QS. Al-Maa idah ayat 1)

Dan surat Al-Mutaffifin Ayat 1-5 :

وَيْلٌۢ لِّلْمُطَفِّفِيْنَ ﴿١﴾ الَّذِيْنَ اِذَا اَكْتٰلُوْا عَلٰى النَّاسِ يَسْتَوْفُوْنَ ﴿٢﴾ وَاِذَا كٰلُوْهُمۡ اَوْ وَزَنُوْهُمۡ يُخْسِرُوْنَ ﴿٣﴾ اَلَا يَظُنُّ اُولٰٓئِكَ اَنَّهُمْ مَّبْعُوْثُوْنَ ﴿٤﴾ لِيَوْمٍ عَظِيْمٍ ﴿٥﴾

Artinya :

“kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang (Yang dimaksud dengan orang-orang yang curang di sini ialah orang-orang yang curang dalam menakar dan menimbang.), (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, Dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi. Tidaklah orang-orang itu menyangka, bahwa Sesungguhnya mereka akan dibangkitkan, Pada suatu hari yang besar,” (QS. Al-Mutaffifin Ayat 1-5)

Ayat diatas menjelaskan sebagaimana, semua bentuk penipuan adalah dikutuk dan dilaknat. Makanya, kecurangan terhadap orang lain lewat ketidakakuratan timbangan dan takaran mendapat perhatian special karena ia memiliki efek yang sangat vital dalam transaksi bisnis.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu

bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

a) Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- 1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
- 2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b) Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c) Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses

bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Ukuran kinerja dalam perspektif anggota harus diterjemahkan kedalam ukuran-ukuran tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi harapan anggotanya, kinerja perusahaan dari perspektif anggota diperoleh dari proses bisnis internal yang dilakukan oleh perusahaan. Manajer harus memfokuskan perhatiannya kepada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan anggota.

Ukuran tersebut menunjukkan proses produksi seperti apa BMT akan menjadi lebih baik. Orientasi kepada anggota memang mutlak, akan tetapi permasalahan bagi manajemen adalah bagaimana caranya menyiapkan kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan anggota. Sebagaimana Hadits Rasulullah SAW *Dari Jabir dari Nabi SAW bersabda: “..... Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang memberi manfaat pada sesama.” (HR. Al-Baihaqi, No.7658)*

Dari hadis di atas secara umum dapat diartikan perusahaan harus memenuhi harapan anggotanya atau bisa memberikan manfaat kepada semua anggotanya.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena

dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*.

Dalam perspektif ini terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan diantaranya kemampuan pekerja, kemampuan system informasi, adanya motivasi, adanya pemberdayaan dan perlu juga adanya pensejajaran yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Suatu organisasi yang ideal dan memiliki keunggulan kompetitif tidak hanya memperhatikan kinerja relatif ada tetapi memperbaiki secara terus-menerus yang hanya dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka langsung terkait dalam proses bisnis internal.

Hal tersebut diatas berhubungan dengan pelaksanaan suatu system yang konsisten sehingga nantinya akan melahirkan sebuah tatanan yang rapih dan menghasilkan yang lebih dari yang dikerjakan. Firman Allah surat An- Nahl ayat 97.

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ
مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya :

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik (Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.) dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (QS. An-Nahl ayat 97).

Kata shalih dapat difahami dalam arti baik, serasi atau bermanfaat dan tidak rusak. Seseorang dinilai beramal shalih, apabila ia dapat memelihara nilai-nilai sesuatu. Sehingga kondisinya tetap tidak berubah sebagaimana adanya, dan dengan demikian sesuatu itu tetap berfungsi dengan baik dan bermanfaat.

2. 2. 2. 2. Keunggulan dan Manfaat *Balanced scorecard*

Menurut Gunawan (2000), keunggulan *Balanced Scorecard*:

- a) Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis
- b) Fokus terhadap tujuan perusahaan

Keunggulan *Balanced Scorecard* lainnya adalah:

- 1) Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak.
- 2) Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan.
- 3) Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
- 4) Menggabungkan pengukuran finansial dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi, dan pertumbuhan organisasi.
- 5) Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *Balanced Scorecard* akan membantu dalam (Lasdi, 2002):

- a) Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*.
- b) Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek.
- c) Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal.

Dalam prakteknya penerapan konsep *Balanced Scorecard* ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi. Sebagian besar perusahaan atau organisasi mengalami kesulitan pendeteksian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang. Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sasaran di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda.

Balanced scorecard merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan

Balanced Scorecard dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

3.3. Kerangka Pemikiran

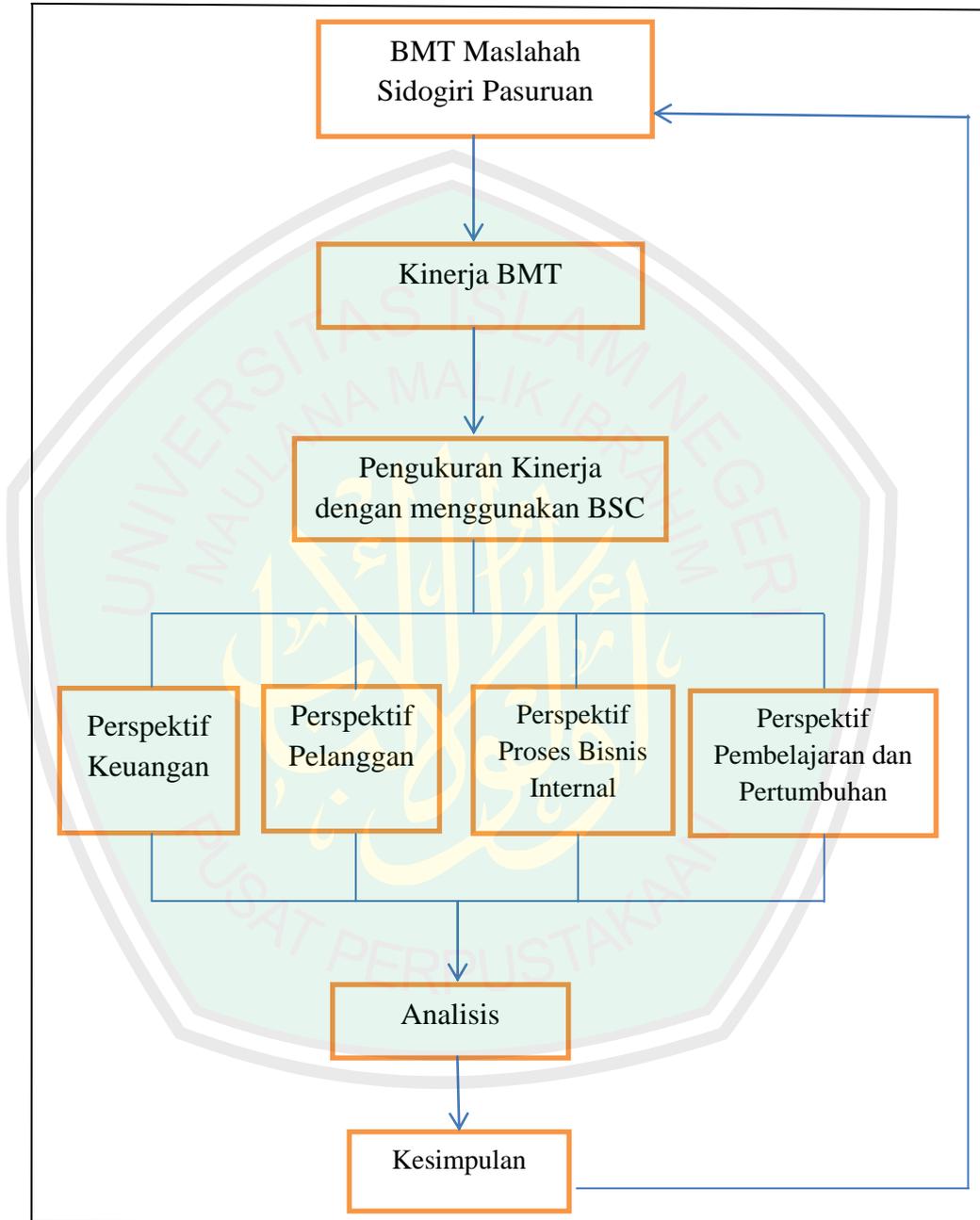
Dalam akuntansi tradisional, pengukuran kinerja manajemen suatu perusahaan didasarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai jangka waktu panjang dalam pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2002), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton (1996) untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan.

Dalam penelitian ini kerangka pemikiran penelitian digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2. 3

Kerangka Pemikiran



Kerangka diatas menerangkan bahwa empat perspektif dalam BSC yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja BMT Maslahah adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

Dalam BSC, keempat perspektif tersebut menjadi salah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu. Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang diperkuat dengan penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi Lembaga Keuangan Syariah BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3. 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Tujuan dilakukan analisis deskriptif menggunakan tehnik statistik dengan cara meringkas data agar menjadi lebih mudah dilihat dan dimengerti (Arikunto, 2002 : 71).

Pendekatan penelitian menggunakan deskriptif. Menurut Arikunto (2010) penelitian deskriptif yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya akan dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Pendekatan deskriptif ini dengan menggunakan metode studi kasus. Tujuan studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Dilihat dari tujuannya, penelitian ini adalah penelitian terapan. Penelitian terapan dilakukan dengan tujuan menerapkan, mengevaluasi dan menganalisis kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis (Sugiyono, 2004 : 8).

3. 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berupa penelitian pada Lembaga Keuangan Syariah BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan. Telepon : 0343. 419273 Fax. 0343. 414734 yang berkantor pusat di Sidogiri Kraton Pasuruan kecamatan Wonorejo kabupaten Pasuruan. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2014 dengan menggunakan Laporan Keuangan Tahun 2013-2014. Lembaga yang dipilih merupakan Lembaga Keuangan Syariah yang tidak asing lagi di kalangan masyarakat kabupaten Pasuruan.

3. 3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sesuatu yang sangat penting kedudukannya di dalam penelitian, subjek penelitian harus ditata sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2007:152). Subjek penelitian dapat berupa benda, hal atau orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa subjek penelitian pada umumnya manusia atau apa saja yang menjadi urusan manusia. Subjek penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah Lembaga Keuangan Syariah BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan.

3. 4. Data dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data deskriptif berupa tulisan, ungkapan lisan dari orang dan perilakunya yang dapat diamati yang digunakan untuk membahas masalah penelitian.

Sugiyono (2007:137) juga mengemukakan sumber data menggunakan dua sumber, yaitu :

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli (Muhammad, 2008 : 103). Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner kepada anggota dan karyawan BMT Masalah Sidogiri Pasuruan.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya melalui orang lain atau dokumen, berupa data yang telah terdokumentasi di BMT Masalah Sidogiri Pasuruan seperti sejarah singkat dan struktur organisasi perusahaan, laporan keuangan.

Data-data sekunder didapat penulis melalui :

- a. Laporan Neraca bulanan Periode desember selama tahun 2013-2014.
- b. Data nasabah dan karyawan BMT Masalah Sidogiri tahun 2013-2014.
- c. Data-data yang berhubungan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan selama periode 2013-2014.

3. 5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam Bungin (2007:107), metode pengumpulan data kualitatif yang paling independen terhadap semua metode pengumpulan data dan teknik analisis data adalah wawancara secara mendalam, observasi partisipasi, bahan dokumenter, serta metode-metode baru seperti metode bahan visual dan metode penelusuran bahan internet.

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

a) Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode untuk mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 1993 : 108).

b) Wawancara

Wawancara dilakukan dengan cara bertanya langsung dengan pihak atau pengurus BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo tentang segala hal yang bisa digunakan untuk memberi penilaian kinerja.

c) Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai cara yang spesifik bila dibanding dengan teknik yang lain. Karena tidak harus berkomunikasi dengan orang. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang berkenaan dengan proses operasi di BMT Maslahah.

d) Metode Kuesioner

Metode kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan beberapa alternatif jawaban. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data primer dari para responden yaitu nasabah dan karyawan BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan.

3. 6. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang dilakukan untuk mengetahui pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yakni dengan tahapan:

1. Melakukan analisis SWOT

2. Menentukan tujuan strategis
3. Menentukan target-target
4. Menentukan *Key Performance Indicators* (KPI)
5. Pengukuran kinerja BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo dengan menggunakan *balanced scorecard*.

1) Mengukur kinerja dari perspektif keuangan

a. Mengukur tingkat keuntungan (SHU) BMT Masalah.

b. Mengukur tingkat pembiayaan.

c. Bebas gharar dan ribanya operasional BMT Masalah Capem Wonorejo

d. Analisis rasio-rasio keuangan.

A. RENTABILITAS

$$a. \text{ Return On Assets} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

$$b. \text{ Return On Equity} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$$

B. RATIO LIKUIDITAS

$$a. \text{ Cash ratio} = \frac{\text{kas dan setara kas}}{\text{utang jangka pendek}} \times 100\%$$

$$b. \text{ Reserve Requirement} = \frac{\text{kas dan setara kas}}{\text{piutang}} \times 100\%$$

$$c. \text{ Loan to dept ratio} = \frac{\text{piutang}}{\text{utang dan ekuitas}} \times 100\%$$

$$d. \text{ Loan to Asset Ratio} = \frac{\text{piutang}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

C. RATIO SOLVABILITAS

$$a. \text{ Asset to Debt Ratio} = \frac{\text{total aset}}{\text{total utang}} \times 100\%$$

$$b. \text{ Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{total utang}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$$

$$c. \text{ Capital Adequacy Ratio} = \frac{\text{ekuitas}}{\text{total asset}} \times 100\%$$

$$d. \text{ Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{total utang}}{\text{asset}} \times 100\%$$

2) Mengukur kinerja dari perspektif pelanggan

1) Peningkatan Jumlah anggota

Customer acquisition yakni mengukur dalam bentuk relative atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan atau bisnis baru, dimana dapat diukur dari jumlah nasabah baru. Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 59) *customer acquisition* diukur dengan:

$$a. \text{ Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

2) Peningkatan kepuasan anggota

Customer satification yakni menilai tingkat kepuasan kinerja tertentu dengan porposi nilai. Untuk melihat kepuasan pelanggan diukur dengan pengisian kuesioner oleh pelanggan, dimana penulis menggunakan kuesioner penelitian terdahulu yang juga dipakai Ratna Fajarwati tahun 2014.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh anggota sedangkan sampel yang digunakan menggunakan rumus slovin yang dikutip dalam bukunya Husein Umar (2002):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan: n = Ukuran sampels

N = ukuran Populasi

e = prosentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat dikelola yaitu sebesar 10%.

Dengan demikian diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{4,355}{1 + 4,355(0,1)^2} = 97 \text{ sampel}$$

b. Profitabilitas pelanggan = $\frac{\text{laba bersih}}{\text{pendapatan bersih}} \times 100\%$.

3) Mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal.

Pengukuran proses bisnis internal dapat dilakukan dengan melihat aspek-aspek berikut ini:

- 1) Tingkat kualitas pelayanan
- 2) Tingkat Kecepatan dan ketepatan pelayanan
- 3) Tingkat complain anggota
- 4) Pemasyarakatan sistem syariah dilihat dari usaha BMT Masalah melakukan promosi di berbagai media.
- 5) Tingkat pelayanan sesuai dengan prinsip syariah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan karyawan.

4) Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran terhadap kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut yakni:

- 1) Peningkatan kompetensi karyawan.
- 2) Kehandalan teknologi dan informasi

- 3) Peningkatan kepuasan karyawan, yang mana diukur dengan indeks kepuasan karyawan. Untuk item pernyataan penulis menggunakan kuesioner penelitian terdahulu yang juga dipakai Ratna Fajarwati tahun 2014.

Semakin tinggi kepuasan karyawan, berarti menunjukkan semakin semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan, kepuasan karyawan dapat diukur dengan memberikan kusioner kepada karyawan BMT Maslahah. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawandan sampel yang digunakan juga seluruh karyawan yang beranggotakan 14 karyawan.

Untuk perspektif pelanggan diukur dengan dukungan kusioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal dinilai dari proses inovasi dan proses operasi, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan formulasi rumus yang kemudian didukung dengan kusioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan diukur dengan indeks kepuasan karyawan dan observasi di BMT Maslahah Capem Wonorejo yang mana pada perspektif ketaatan terhadap prinsip syariah menggunakan uji validitas realibilitas. Menurut Sugiyono (2012) valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

a. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrument pengukur maupun mngukur apa yang diinginkan. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan metode product

moment, yaitu mengkorelasikan skor butir pada kuisiner dengan skor totalnya. Pemilihan metode person product moment karena dalam penelitian ini menggunakan skala interval (Sugiyono: 2006). Jika koefisien korelasi lebih dari 0,3 maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid. Adapun rumus person product moment yaitu r (Sugiyono: 2006):

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan: r = indeks korelasi pearson

n = banyaknya sampel

x = skor item pertanyaan

y = skor total item pertanyaan

Tabel 3.1

Pedoman untuk memberikan Interpretasi Korelasi Koefisien

Interval koefisien	Tingkat hubungan
0,00 – 0,119	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

(Sumber: Sugiyono, 2010)

b. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010) uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai pengumpulan data karena instrument tersebut sedang baik. Reliabilitas disini adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dilain kesempatan. Konsistensi disini berarti kuisiner tersebut

konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep atau konstruk dari suatu kondisi ke kondisi lain. Pada program SPSS, metode ini dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach Alpha, dimana kusioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Rumus yang digunakan untuk *Cronbach Alpha*.

$$r = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum\sigma_b^2}{\sigma_t^2}\right)$$

Dimana:

r = reliabilitas instrument

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_b^2 = varian butir

σ_t^2 = varias total

$\sum\sigma_b^2$ = jumlah varian butir

Untuk mencari varian tiap butir digunakan rumus:

$$\sigma^2 = \frac{\sum(X)^2 N}{N}$$

Dimana:

σ^2 = Varian tiap butir

X = Jumlah Skor Butir

N = Jumlah responden

Menentukan reliabilitas alat ukur dengan cara membandingkan nilai dari perhitungan reliabilitas dengan kriteri *Guilford* (Sugiyono: 2006):

Tabel 3.2
Kriteria Reliabilitas

0,00 – 0,19	Tidak reliabel
0,20 – 0,39	Reliabilitas rendah
0,40 – 0,69	Reliabilitas sedang
0,70 – 0,89	Reliabilitas tinggi
0,90 – 1,00	Reliabilitas sangat tinggi

(Sumber: Sugiyono, 2006)

c. Skala Likert

Menurut Sugiyono (2012) menggunakan skala likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Untuk memungkinkan para pelanggan menjawab dalam berbagai tingkatan bagi setiap butir kepuasan, format tipe likerts bisa dipergunakan R.S Likert (1932) mengembangkan prosedur penskalaan.

Tabel 3.3
Format Jawaban Tipe Likert

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Sumber: J.Supranto (2006)

Hasil dari kusioner mengenai kepuasan pelanggan dan karyawan akan dihitung dengan nilai atau skor dari setiap pertanyaan yang terdapat dalam masing-masing dari jenis kusioner dengan menggunakan rumus rata-rata yaitu:

$$M = \frac{\sum x}{n}$$

Keterangan: M= nilai rata- rata

Σ = jumlah data semua responden

n= jumlah responden

Pada skala penilaian akan diklasifikasikan berdasarkan skala likert, dengan cara perhitungan (Sugiyono: 2006) dengan asumsi:

a) Bila responden menjawab dengan skala terendah (1) maka total nilai adalah $100 \times 1 = 100$,

Nilai terendah= skor terendah/ jumlah responden= $100/100 = 1$

b) Bila responden menjawab dengan skala tertinggi (5), maka total nilai adalah $100 \times 5 = 500$

Nilai tertinggi= skor tertinggi/ jumlah responden= $500/100 = 5$

c) Jarak (range) = $5 - 1 = 4$

Jumlah kelas = 5 buah

Dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$\frac{\text{jarak}}{\text{kelas}} = \frac{4}{5} = 0,5$$

Dari total komulatif akhir yang diperoleh, maka penilaian responden dapat dilihat pada tabel 3.3 mengenai tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan BMT Maslahah Capem Wonorejo.

Tabel 3.4

Skala Penilaian Kepuasan Pelanggan dan Karyawan

No.	Skala Penilaian	Kriteria
1.	$1 \leq \text{STP} < 1,5$	Sangat tidak puas
2.	$1,5 \leq \text{TP} < 2,5$	Tidak Puas
3.	$2,5 \leq \text{N} < 3,5$	Netral
4.	$3,5 \leq \text{P} < 4,5$	Puas
5.	$\text{SP} > 4,5$	Sangat puas

Sumber: data diolah

Memasukkan nilai yang telah dicapai dari masing- masing perspektif dalam matrik *balanced scorecard*

Tabel 3.5
Matriks *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis	Bobot	Target	Realisasi	Score (R/TxB)
------------	------------------	-------	--------	-----------	---------------

(Sumber: Data diolah)



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Paparan Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Objek Penelitian (Profil Koperasi Baitul Mal Wa Tamli (BMT) Masalah Sidogiri Pasuruan)

4.1.1.1 Sejarah dan Perkembangan

Bermula dari keprihatinan guru-guru (*asatidz*) dan pengurus Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Pondok Pesantren Sidogiri dan madrasah-madrasah ranting atau filial MMU Pondok Pesantren Sidogiri atas perilaku masyarakat yang cenderung kurang memperhatikan kaidah-kaidah syariah di bidang muamalat. Yaitu adanya praktik-praktik yang mengarah pada ekonomi ribawi yang dilarang secara tegas oleh agama.

Asatidz dan pengurus MMU Pondok Pesantren Sidogiri yang mengetahui bahaya ekonomi ribawi terus berpikir dan berdiskusi untuk mencari gagasan yang bisa menjawab permasalahan umat tersebut. Akhirnya ditemukan gagasan untuk mendirikan usaha bersama yang mengarah pada pendirian Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) untuk mengangkat dan menolong masyarakat bawah dari jeratan ekonomi ribawi dan mengangkat martabat ekonomi yang masih dalam kelompok mikro/kecil. Akhirnya mereka menyetujui untuk membentuk tim kecil yang diketuai oleh H. Mahmud Ali Zain untuk menggodok dan menyiapkan berdirinya koperasi, baik yang terkait dengan keanggotaan, permodalan, legalitas koperasi dan sistem operasionalnya.

Tim asatidz berkonsultasi dengan pejabat kantor Dinas Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah (PK&M) Kabupaten Pasuruan untuk mendirikan koperasi. Di samping itu, tim kecil juga mendapatkan tambahan informasi tentang BMT (*Baitul Mal wat Tamwil*) dari pengurus PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) pusat dalam suatu acara perkoperasian yang diselenggarakan di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo dalam rangka sosialisasi kerjasama Inkopontren dengan PINBUK pusat yang dihadiri antara lain oleh KH. Nur Muhammad Iskandar SQ dari Jakarta sebagai ketua Inkopontren, DR. Subiakto Tjakrawardaya Menteri Koperasi dan DR. Amin Aziz ketua PINBUK pusat.

Setelah berdiskusi dengan orang-orang yang ahli dalam bidang ekonomi syariah, maka terbentuklah LKMS dengan nama "*Koperasi Baitul Mal wat Tamwil-Maslahah Mursalah Lil Ummah*" disingkat dengan Koperasi BMT-MMU yang berkedudukan di kecamatan Wonorejo Pasuruan. Jalan ke arah pendirian koperasi didahului dengan rapat pembentukan koperasi yang diselenggarakan pada tanggal 25 Muharram 1418 H atau 1 Juni 1997. Di antara asatidz dan pengurus Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Pondok Pesantren Sidogiri yang getol memberikan pemikiran dan terlibat langsung berdirinya Koperasi BMT-MMU yaitu:

- a) M. Hadlori Abd. Karim yang saat itu menjabat sebagai kepala MMU tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.
- b) M. Dumairi Nor yang saat itu menjabat sebagai Wakil Kepala MMU tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.

c) Baihaqi Ustman saat itu menjabat sebagai Tata Usaha MMU tingkat Ibtidaiyah.

d) H. Mahmud Ali Zain saat itu menjabat sebagai ketua Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Sidogiri dan salah satu ketua DTTM (Dewan Tarbiyah wat Ta'lim Madrasy).

e) A. Muna'i Ahmad saat itu menjabat sebagai Wakil Kepala MMU tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.

Koperasi BMT-MMU sangat ditunjang dan didorong oleh keterlibatan beberapa orang pengurus Kopontren Sidogiri. Dari diskusi dan konsultasi serta tambahan informasi dari beberapa pihak maka berdirilah Koperasi BMT-MMU tepatnya pada tanggal 12 Rabi'ul Awal 1418 H atau 17 Juli 1997 M. berkedudukan di kecamatan Wonorejo Pasuruan.

Pembukaan dilaksanakan dengan diselenggarakan selamatan pembukaan yang diisi dengan pembacaan shalawat Nabi Besar Muhammad SAW. Kantor pelayanan yang dipakai adalah dengan cara kontrak/sewa yang luasnya ± 16,5 m² pelayanan dilakukan oleh 3 orang karyawan. Modal yang dipakai untuk usaha didapat dari simpanan anggota yang berjumlah Rp. 13.500.000,- (Tiga belas juta lima ratus ribu rupiah) dengan anggota yang berjumlah 348 orang terdiri dari para asatidz dan pimpinan serta pengurus MMU Pondok Pesantren Sidogiri dan beberapa orang asatidz, pengurus Pondok Pesantren Sidogiri.

BMT MMU pada tahun 2013 menetapkan perubahan nama lembaga menjadi BMT Maslahah atas instruksi dari kiai Sidogiri. Perubahan ini

dimaksudkan agar masyarakat luas lebih mudah mengenal BMT dengan tujuan yang dijadikan nama lembaganya.

4.1.1.2 Visi dan Misi BMT Masalah

VISI:

- 1) Terbangunnya dan berkembangnya ekonomi umat dengan landasan Syari'ah Islam.
- 2) Terwujudnya budaya ta'awun dalam kebaikan dan ketakwaan di bidang sosial ekonomi.

MISI:

- 1) Menerapkan dan memasyarakatkan Syariat Islam dalam aktifitas ekonomi.
- 2) Menanamkan pemahaman bahwa sistem syari'ah dibidang ekonomi adalah *"ADIL, MUDAH dan MASLAHAH"*.
- 3) Meningkatkan kesejahteraan Ummat dan anggota.
- 4) Melakukan aktifitas ekonomi dengan budaya STAF (Shiddiq/Jujur, Tabligh/Komunikatif, Amanah/Dipercaya, Fatonah/Profesional).

MOTTO :

"Syariah Menjadikan Berkah"

4.1.1.3 Identitas dan Legalitas

Berdirinya koperasi BMT Masalahah sangat ditunjang dan didorong oleh keterlibatan beberapa orang pengurus Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri (Kopontren Sidogiri). Koperasi BMT Masalahah ini telah mendapat legalitas berupa :

1. Nama Koperasi : KOPRASI BAITUL MAAL wat TAMWIL
(BMT) MASLAHAH

2. Kantor Pusat : Jl. Raya No. 9 Sidogiri Kraton Pasuruan
3. Telepon : 0343.419273 Fax. 0343.414734
4. Email : bmtmmu@yahoo.co.id
5. Legalitas Koperasi
 - a. Nomor Badan Hukum : 608/BH/KWK.13/IX/1997
 - b. Tanggal Badan Hukum : 04 September 1997
 - c. Nomor PAD terakhir : P2T/4/09.02/01/X/2013
 - d. Tanggal PAD terakhir : 23 Oktober 2013
 - e. NPWP : 01.718.668.5-651.000
 - f. Nomor TDP : 13.26.2.64.00099
 - g. Tanggal TDP : 31 Desember 2013
 - h. Nomor SIUP : P2T/20/09.06/01/X/2013
 - i. Tanggal SIUP : 23 Oktober 2013
 - j. Wilayah : Provinsi Jawa Timur

4.1.1.4 Susunan Pengurus, Pengawas dan Karyawan

Tabel 4.1
Susunan Manajemen BMT Masalah Sidogiri

No.	NAMA	JABATAN
I.	KH. Ach. Hasbulloh Mun'im Kholili	Penasehat
II.	Pengurus Pusat	
1.	H. M. Khudlori Abd. Karim	Ketua
2.	A. Cholilurrohman	Wakil Ketua I
3.	H. Adi Hidayat	Wakil Ketua II
4.	H. Muhammad Mujib	Sekretaris
5.	Sufyan Afandi	Bendahara
III.	Susunan Pengawas	
1.	KH. AD. Rohman Syakur	Pengawas Syari'ah
2.	H. Mahmud Ali Zain	Pengawas Manajemen
3.	H.M. Taufiq	Pengawas Keuangan
IV.	DIREKTUR	
1.	H. M. Dumairi Nor	Direktur Utama
2.	HM. Eddy Soepardjo	Direktur Operasional
3.	HM. Abdulloh Shodiq	Direktur Marketing
4.	Abd. Hamid Sanusi	Direktur Personalia
5.	Ahmad Ikhwan	Direktur TI

Sumber: Data Primer BMT Masalah

4.1.1.5 Mitra Usaha & Produk BMT Maslahah

1. Mitra kerja

Koperasi BMT Maslahah mempunyai beberapa mitra yang ikut mendukung aktifitas koperasi ini, di antaranya adalah:

- a. Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri (Kopontren Sidogiri). Koperasi ini merupakan koperasi tertua di antara mitra-mitra yang ada, berdiri pada tahun 1961 dan terus berjalan sampai sekarang. Kopontren Sidogiri inilah yang mendorong dan mendukung berdirinya Koperasi BMT-Maslahah. Banyak bantuan teknis yang diberikan pada Koperasi BMT-Maslahah terutama pada saat pengajuan Badan Hukum koperasi. Kopontren Sidogiri baru memiliki Badan Hukum pada tanggal 15 Juli 1997 dengan nomor: 441/BH/KWL.13/VII/97.
- b. Kopontren Sidogiri banyak bergerak di sektor riil dan jasa, tidak memiliki usaha BMT/simpan pinjam. Pada Desember 2003 Kopontren Sidogiri sudah memiliki 10 unit usaha yang meliputi usaha Toserba, Toko Kitab, Kelontong, pakaian jadi, paracangan, kantin, percetakan dan alat-alat tulis, Warpostel dan Toko Swalayan. SHU Kopontren Sidogiri ± 88% diserahkan kepada Pesantren sebagai tambahan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB) Pondok Pesantren Sidogiri.
- c. Koperasi PER Malabar Pasrepan Pasuruan. Koperasi ini mulai beroperasi sejak September 1999 dan telah berbadan hukum sejak Desember 1999 dengan nomor: 173/BH/KDK.13.14/XII/1999. Koperasi ini pertama operasi dengan usaha simpan pinjam pola syariah yakni pola bagi hasil kemudian pada tahun kedua membuka sektor riil dan jasa. Koperasi PER

Malabar ini ada kesamaan usaha dengan usaha yang ada di BMT Masalahah. Adapun kemitraan antara kedua koperasi adalah saling membantu dalam aktiva dan pasiva antar BMT. Koperasi PER Malabar yang berkedudukan di kecamatan Pasrepan Pasuruan sudah mengadakan RAT pertama.

- c. Koperasi UGT (Usaha Gabungan Terpadu) Sidogiri. Koperasi ini anggotanya tersebar di wilayah propinsi Jawa Timur dan telah berbadan hukum sejak bulan Juli 2000 dengan nomor: 09/BH/KWK.13/VII/2000 dan telah memulai operasinya sejak 8 Juni 2000 di Surabaya. Kemudian pada bulan September 2000 dibuka cabang UGT kedua yang ditempatkan di kota Jember. Koperasi ini akan membuka UPK (Unit Pelayanan Koperasi) di beberapa kabupaten di Jawa Timur yang berdekatan dengan domisili anggota koperasi. Koperasi BMT Masalahah bermitra dengan Koperasi UGT karena memiliki kesamaan dalam mengelola usaha dan saling mengisi aktiva atau pasiva masing-masing.
- d. Koperasi Muawanah (Komu) berkedudukan di Lekok Pasuruan. Koperasi ini dikelola oleh warga Nahdlatul Ulama kabupaten Pasuruan. Koperasi ini relatif muda jika dibanding dengan koperasi mitra yang lain karena koperasi ini baru beroperasi mulai tanggal 17 Agustus 2000 dan telah mendapatkan Badan Hukum pada tanggal 23 November 2000 dengan nomor: 10/BH/KDK.13.14/XI/2000.

Koperasi BMT Masalahah menjalin kerjasama/kemitraan dengan Koperasi Muawanah karena memiliki kesamaan dalam pengelolaan cabang usaha simpan pinjam pola syariah atau BMT. Kemitraan bisa

dilakukan dengan cara saling mengisi dan membantu aktiva atau pasiva antar BMT/SPS. Koperasi BMT Maslahah bersama Komu akan membuka UPK di kecamatankecamatan kabupaten Pasuruan yang dinilai menguntungkan dan masalah bagi kehidupan masyarakat terutama untuk membantu permodalan bagi pengusaha kecil dan mikro yang jarang mendapatkan perhatian di bidang akses dana.

e. Koperasi Bank Perkreditan Rakyat Syariah “Untung Surapati” Bangil.

Koperasi ini semula berbentuk BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yang beroperasi secara konvensional. Kemudian setelah mendapat persetujuan prinsip dan izin usaha dari Bank Indonesia pada tanggal 11 Agustus 2001 maka BPR ini pindah menjadi syariah dengan nama KBPRS (Koperasi Bank Perkreditan Rakyat Syariah) Untung Surapati. Koperasi BPR Syariah ini berdasarkan hukum koperasi sekunder yang beranggotakan badan hukum koperasi primer.

Koperasi ini pada saat beroperasi konvensional tahun 2000 anggotanya hanya dua koperasi primer. Kemudian pada bulan Februari 2001, anggotanya bertambah 4 koperasi termasuk di antaranya Koperasi BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan. KBPRS Untung Surapati pada posisi Desember 1999 dan 2000 (sebelum syariah) mengalami SHU minus, namun pada posisi Desember 2001 (setelah syariah) SHU KBPRS Untung Surapati sudah membukukan laba (surplus).

2. Produk BMT Maslahah

BMT singkatan dari Baitul Mal wat Tamwil/ Balai Usaha Mandiri Terpadu adalah merupakan system simpan pinjam dengan pola syari'ah.

Sistem BMT ini adalah konsep muamalah syari'ah, tenaga yang menangani kegiatan BMT ini telah mendapat pelatihan dari BMI (Bank Muamalat Indonesia) Cabang Surabaya dan PINBUK (Pusat INKUBASI Bisnis Usaha kecil) Pasuruan dan Jawa.

Adapun produk BMT Masalahah Pasuruan dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Simpanan/Tabungan

1. Tabungan umum syariah
2. Tabungan wadiah
3. Tabungan aqiqah / qurban
4. Tabungan haji
5. Tabungan ziarah / wisata
6. Tabungan walimah
7. Tabungan pendidikan / lembaga
8. Tabungan berjangka / deposito

b. Pembiayaan dan Piutang

1. Mudharabah bagi hasil
2. Musyarakah bagi hasil
3. Murabahah / jual beli
4. Rahn / gadai
5. Ijarah / sewa
6. Talangan haji (jasa)
7. Qordul hasan (kebajikan)

c. Jasa Layanan

1. PPOB
2. Transfer santri
3. Pengurusan haji
4. Ticketing

4.1.1.6 Pertumbuhan BMT Masalahah

1. Jumlah Anggota

Tabel 4.2

Jumlah Anggota BMT Masalahah Sidogiri CAPEM Wonorejo

No	Keterangan	Jumlah	
		2013	2014
I	Tabungan		
1.	Pembukaan tabungan	1,440	1,153
2.	Penutupan tabungan	88	81
II	Pembiayaan		
1.	Realisasi pembiayaan	1,956	2,181
2.	Pelunasan pembiayaan	1,837	1,993

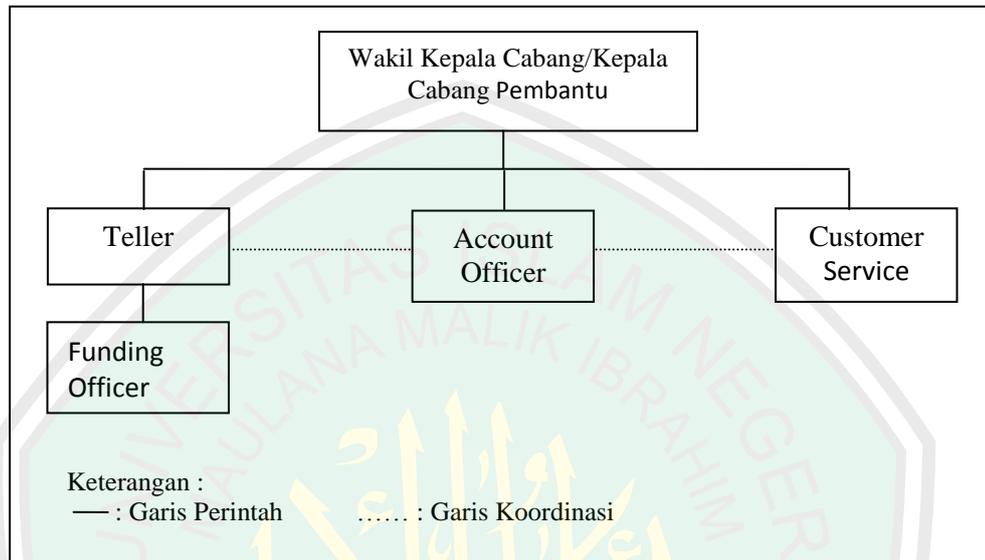
Sumber: BMT Masalahah

Jumlah anggota BMT Masalahah Sidogiri Cpem Wonorejo untuk pembukaan tabungan pada tahun 2013 yaitu sebesar 1,440 dan pada tahun 2014 yaitu sebesar 1,153. Untuk realisasi pembiayaan pada tahun 2013 yaitu sebesar 1,956 dan pelunasannya sebesar 1,837 sedangkan pada tahun 2014 realisasi pembiayaan yaitu sebesar 2,181 dan pelunasannya yaitu sebesar 1,993.

4.1.1.7 Struktur Organisasi dan Job Discription

1. Struktur Organisasi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Cabang



(Sumber : BMT Maslahah)

Tabel 4.3

Karyawan BMT Maslahah Capem Wonorejo tahun 2014

NO	Nama	Jabatan	Tahun Masuk
1	H. Mujiburrohman	Kepala Capem	2001
2	Ainul Yaqin	Teller I	2009
3	H. Khoirur Rosyid	AO	2003
4	Sholeh	FO	2013
5	M. Mudori	AO	2010
6	Fatkhurrozi	AO	2010
7	Abd. Hakim	FO	2012
8	M. Cholil Haliem	CS	2007
9	Zainal Abidin	FO	2006
10	Arif Rohman	CS	2006
11	Shofiulloh	AO	2010
12	M. Syamsul Arifin	Teller II	2013
13	Abd. Ghofur	Security	2009
14	Abd. Halim	OB	2013

(Sumber : BMT Maslahah)

2. Job Description

a. Wakil Kepala Cabang/Kepala Cabang Pembantu

1. Bertanggung jawab kepada kepala divisi SPS atas tugas-tugasnya
2. Memimpin organisasi dan kegiatan usaha Cabang SPS
3. Mengevaluasi dan memutuskan setiap permohonan pembiayaan
4. Melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pengembalian pembiayaan
5. Menandatangani perjanjian pembiayaan
6. Menandatangani Buku Tabungan dan Warkat Mudhorabah
7. Menyampaikan laporan pengelolaan BMT kepada Kepala Divisi SPS setiap bulan sekali.

b. Teller

1. Bertanggung jawab kepada kepala Cabang dibidang keuangan
2. Menerima dan membayarkan uang atas seluruh transaksi di BMT-MMU Cabang berdasarkan bukti-bukti yang sah.
3. Mengelola kas bersama Kepala Cabang.
4. Mencatat seluruh transaksi keluar masuknya uang kas ke dalam formulir atau buku yang telah disediakan
5. Membuat laporan transaksi harian
6. Membuat laporan keuangan bulanan dalam bentuk Neraca, Perhitungan hasil usaha, Arus kas dan posisi kekayaan

c. Account Officer

1. Bertanggung jawab kepada kepala Cabang atas tugas-tugasnya
2. Menganalisa kebenaran data yang diajukan oleh pemohon pembiayaan

3. Memeriksa kondisi agunan dan menentukan taksiran nilai nominalnya
4. Berhak mengajukan usulan untuk diterima atau ditolaknya suatu pembiayaan berdasarkan hasil survenya
5. Membuat laporan atas hasil survenya kepada Kepala Cabang

d. Costumer Service

1. Bertanggung jawab kepada kepala Cabang atas tugas-tugasnya
2. Memasarkan produk jasa yang dimiliki SPS
3. Memeriksa kelengkapan persyaratan pembiayaan dan tabungan
4. Menerima dan menyetujui permohonan pembiayaan yang selanjutnya dievaluasi dan diputuskan oleh Kepala Cabang
5. Membuat buku Tangan atau Warkat Tabungan Mudharabah Berjangka
6. Menerima setiap saran, keluan dan kritik dari setiap nasabah

e. Funding Officer

1. Bertanggung jawab kepada kasir atas tugas-tugasnya
2. Melakukan penagihan tunggakan pembiayaan
3. Menerima titipan setoran tabungan
4. Membuat laporan transaksi keuangan kepada kasir

4.2 Kondisi Obyek BMT Masalah Sidogiri CAPEM Wonorejo

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan strategis, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (strategic planner) harus menganalisis factor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi.

Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Freddy Rangkuti, 2006 : 19). Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*) (freddy Rangkuti, 2006 : 18).

Untuk mengetahui objek BMT Masalah Sidogiri CAPEM Wonorejo diperlukan analisis terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*threats*) dengan melakukan analisis SWOT yaitu sebagai berikut :

a. Aspek internal

1) Kekuatan (*Stengths*) yang dimiliki BMT Masalah adalah sebagai berikut :

a) Kelembagaan atau Organisasi

1. Produk yang ditawarkan kepada masyarakat sesuai prinsip syariah.
2. Mudah nya pengajuan untuk menjadi anggota.
3. *Background* pesantren dari para pengurus dan anggota.

b) Sumber Daya Manusia

Manajemen Operasional yang menganut prinsip budaya STAF (Shiddiq/Jujur, Tabligh/Komunikatif, Amanah/Dipercaya, Fatonah/Profesional).

1. Mayoritas karyawan adalah seorang santri.

c) Penghimpunan Dana

1. Dana dari anggota BMT Masalahah dihimpun dari anggota yang menabung.
2. Dana Pihak ke 2 dari bank dan LKS yang ada yaitu BNI, dan LPBD-KUMKM.

d) Operasional

1. Memberikan pelayanan yang maksimal kepada anggota tanpa ada perbedaan kepada semua anggota.
2. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dalam peningkatan kinerja.

e) Sarana dan Prasarana

1. Letak gedung yang startegis.
2. Teknologi informasi yang tersedia.

2) Kelemahan (*Weaknesses*) yang ada dalam BMT Masalahah diantaranya :

a) Sumber Daya Manusia

1. Kurangnya dalam hal komunikasi dari devisi ke devisi lain.

b) Penghimpunan Dana

1. Sistem pengenalan BMT Masalahah kepada masyarakat yang kurang maksimal.
2. Kurangnya kerjasama dengan pihak ke tiga.

c) Operasional

1. Struktur organisasi dan job description yang kurang dipahami oleh karyawan.

2. Minimnya media promosi produk-produk BMT Masalah kepada masyarakat.

d) Sarana dan Prasarana

1. Ruangan yang kurang memadai.
2. Sistem antrian pelayanan pembiayaan yang manual.

b. Aspek Eksternal

1) Peluang (*Opportunities*) yang dimiliki BMT Masalah yaitu :

a) Ekonomi

1. Khususnya penduduk sekitar BMT Masalah umumnya penduduk Indonesia mayoritas adalah agama islam.
2. Lingkungan masyarakat yang konsumtif dan produktif.

b) Sosial dan budaya

1. Fatwa MUI tentang haramnya bunga atau riba.
2. Sistem syariah yang berkembang pesat.
3. Budaya pesantren yang melekat pada BMT Masalah.

2) Ancaman (*threats*) terhadap BMT Masalah yaitu :

a) Ekonomi

1. Lembaga keuangan yang sudah besar dan juga banyaknya lembaga keuangan syariah baru.

b) Sosial dan budaya

1. Kurangnya pemahaman masyarakat tentang lembaga keuangan syariah
2. Pembiayaan yang didominasi oleh pembiayaan konsumtif.

Tabel 4.4
Formulasi Strategi Menggunakan Matriks SWOT

Internal	Kekuatan (<i>strengths</i>)	Kelemahan (<i>weaknesses</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk yang ditawarkan kepada masyarakat sesuai prinsip syariah. 2. Mudahnya pengajuan untuk menjadi anggota. 3. <i>Background</i> pesantren dari para pengurus dan anggota. 4. Manajemen Operasional yang menganut prinsip budaya STAF (Shiddiq/Jujur, Tabligh/Komunikatif, Amanah/Dipercaya, Fatonah/Profesional). 5. Mayoritas karyawan adalah seorang santri. 6. Dana dari anggota BMT Masalah dihimpun dari anggota yang menabung 7. Dana Pihak ke 2 dari bank dan LKS yang ada yaitu BNI, dan LPBD-KUMKM 8. Memberikan pelayanan yang maksimal kepada anggota tanpa ada perbedaan kepada semua anggota. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya dalam hal komunikasi dari divisi ke divisi lain. 2. Sistem pengenalan BMT Masalah kepada masyarakat yang kurang maksimal. 3. Kurangnya kerjasama dengan pihak ke tiga. 4. Struktur organisasi dan job description yang kurang dipahami oleh karyawan. 5. Minimnya media promosi produk-produk BMT Masalah kepada masyarakat 6. Ruang yang kurang memadai. 7. Sistem antrian pelayanan pembiayaan yang manual.

Eksternal	9. Letak gedung yang strategis 10. Teknologi informasi yang tersedia.	
Peluaang <i>(Opportunities)</i> 1. Khususnya penduduk sekitar BMT Masalah umumnya penduduk Indonesia mayoritas adalah agama Islam. 2. Lingkungan masyarakat yang konsumtif dan produktif. 3. Fatwa MUI tentang haramnya riba. 4. Sistem syariah yang berkembang pesat. 5. Budaya pesantren melekat pada BMT Masalah.	SO STRATEGY 1. Promosi semaksimal mungkin tentang produk dan jasa BMT Masalah. 2. Inovasi pelayanan dan produk syariah. 3. Melaksanakan aktivitas operasional secara teratur. 4. Penetapan strategi dalam menghadapi persaingan pasar bebas.	WO STRATEGY 1. Melengkapi fasilitas yang mendukung proses operasional. 2. Memanfaatkan kegiatan kecil atau besar untuk promosi produk syariah. 3. Pembagian dan pemahan tugas terhadap karyawan.

Tabel 4.4 (Lanjutan)
Formulasi Strategi Menggunakan Matriks SWOT

Ancaman (<i>Threats</i>)	ST STRATEGY	WT STRATEGY
1. Lembaga keuangan yang sudah besar dan juga banyaknya lembaga keuangan syariah baru. 2. Kurangnya pemahaman masyarakat tentang lembaga keuangan syariah 3. Pembiayaan yang didominasi oleh pembiayaan konsumtif.	1. Peningkatan kerjasama dengan LKS lain. 2. Memanfaatkan momen-momen untuk menjalin kedekatan dengan anggota. 3. Pemberian program-program kepada anggota agar lebih produktif.	1. Meningkatkan fasilitas teknologi informasi. 2. Meningkatkan jalinan komunikasi devisi-devisi internal.

(Sumber: Data diolah, 2015)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa BMT Masalahah Capem Wonorejo berada dalam kuadran I (SO) yakni perusahaan menghadapi pasar yang besar dan juga memiliki nilai lebih dalam proses operasional. Diman BMT Masalahah harus mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan dan kompetensi yang dimiliki sehingga BMT Masalahah tetap eksis dalam persaingan pasar bebas dan terus melakukan syiar islam dalam ekonomi dengan memagang nilai-nilai islam.

4.3 *Balanced Scorecard* pada BMT Masalah

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000 : 7). Langkah-langkah dalam pengukuran kinerja BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo dengan menggunakan pendekatan BSC yaitu:

1. Menetapkan tujuan, ukuran hasil dan inisiatif strategis
2. Penetapan target-target kinerja
 1. Menetapkan tujuan dan ukuran hasil strategis

Tujuan strategis merupakan hasil terjemahan visi dan misi BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo. Tujuan-tujuan strategis yang ditetapkan harus relevan dan tingkat pencapaiannya diukur dengan menggunakan ukuran strategis yang harus relevan pula dengan tujuan strategisnya. Oleh karena itu langkah selanjutnya adalah Penetapan ukuran strategik yang dapat mengukur pencapaian dari tujuan strategis BMT Masalah pada setiap perspektif BSC.

Terdapat dua jenis pengukuran dalam *balanced scorecard*, yaitu : (1) *outcome kinerja-outcome measurements*, dan (2) pengendali kinerja-*performance driver (leading) measurements*. Suatu *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki campuran atau kombinasi ukuran-ukuran outcome dan pengendali kinerja.

Balanced Scorecard yang disusun seyogyanya memiliki kombinasi pengukuran outcome (*lagging indicators*) dan pengendali kinerja (*leading indicators*) yang telah disesuaikan dengan tujuan strategis unit bisnis (Vincent Gaspersz, 2002 :73-74)

Apabila target-target kinerja untuk perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan telah ditetapkan, manajer dapat menilai apakah inisiatif (program) yang ada sekarang akan mampu membantu mencapai target-target ambisius ini atau apakah inisiatif-inisiatif (program-program) baru untuk peningkatan kinerja perlu ditetapkan (Vincent Gaspersz, 2002 : 92)

2. Penetapan target-target kinerja

Target-target kinerja didesain dan ditetapkan untuk menjangkau dan mendorong organisasi agar mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Dengan demikian, manajer yang akan mengadopsi *balanced scorecard* harus menetapkan target-target yang ambisius dan menantang untuk pengukuran kinerja yang dapat diterima oleh semua orang dalam organisasi bisnis (Vincent Gaspersz, 2002 : 88).

4.3.1 Tujuan dan Hasil Ukuran Startegis BSC BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo

Berdasarkan visi dan misi yang ditetapkan oleh BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo, maka dapat diterjemahkan kedalam tujuan startegis dan pengukuran startegis yang dapat mengukur tingkat pencapaian dari masing-masing tujuan strategis yang ditetapkan.

1. Pespektif Keuangan

Berdasarkan program kerja dan anggaran pendapatan belanja BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo perlu dilakukan sebuah pengembangan dengan menentukan tujuan strategis BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo pada perspektif keuangan yakni berfokus pada peningkatan pembiayaan, meningkatkan SHU (keuntungan) analisis rasio keuangan dan bebas gharar dan riba.

Meningkatkan SHU (keuntungan) sebagai tujuan strategis, yang bisa dilihat dari hasil utama yaitu terjadi peningkatan SHU dan diikuti dengan pendorong kinerja yaitu perolehan SHU (keuntungan).

Dalam upaya meningkatkan pembiayaan, BMT Masalah berfokus pada penyaluran pembiayaan. Ukuran hasil utama yang digunakan yaitu jumlah penyaluran pembiayaan kepada anggota, sedangkan ukuran pendorong yang digunakan yaitu banyaknya biaya yang tersalurkan kepada anggota.

Untuk tetap bisa bersaing BMT Masalah meningkatkan rasio-rasio keuangan dijadikan sebagai tujuan strategis dengan adanya peningkatan rasio keuangan sebagai ukuran hasil utamanya. Untuk mensiasati penetapan tujuan tersebut mengukur rasio-rasio keuangan BMT Masalah merupakan ukuran pendukung kinerjanya.

Pencapaian tujuan strategis analisis rasio-rasio keuangan BMT Maslahah bisa dilihat pada ukuran hasil utama yaitu dengan adanya peningkatan rasio keuangan BMT Maslahah, dan yang digunakan sebagai ukuran pendorong kinerja adalah melakukan pengukuran rasio keuangan.

Tujuan strategis bebas dari gharar dan riba, yang dapat dilihat dari ukuran hasil utamanya yaitu perolehan dan penempatan dana dengan prinsip syariah, dengan ukuran pendorong kinerjanya yaitu membedakan aktifitas yang halal dan haram untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Perspektif Pelanggan

Jika ingin mencapai kinerja finansial jangka panjang yang hebat, setiap unit bisnis harus menciptakan dan memberikan produk atau jasa yang bernilai bagi pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000 :55). Untuk mencapai kinerja finansial jangka panjang BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo perlu melakukan sebuah pengembangan dengan menentukan tujuan strategis pada perspektif pelanggan yaitu tujuan yang berfokus pada meningkatkan kepuasan anggota, meningkatkan jumlah anggota dan penetapan harga kompetitif.

Meningkatkan kepuasan anggota menjadi tujuan strategis pada perspektif pelanggan. Dengan ukuran hasil utama BMT Maslahah dalam mencapai tujuan strategis peningkatan kepuasan anggota diukur dengan menggunakan indeks kepuasan anggota dan

menggunakan survey kepuasan pelanggan sebagai ukuran pengendali kinerjanya.

Tujuan strategis meningkatkan jumlah anggota ialah langkah untuk mengembangkan BMT Masalahah, meningkatnya jumlah anggota baru merupakan ukuran hasil utamanya. Peningkatan anggota baru bisa terjadi dengan cara menarik anggota baru melalui pengenalan BMT Masalahah kepada masyarakat.

Pencapaian tujuan strategis profitabilitas anggota bisa dilihat pada ukuran hasil utama yaitu dengan peningkatan jumlah anggota baru, dan yang digunakan sebagai ukuran pendorong kinerja adalah meningkatkan pendapatan BMT Masalahah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2000 : 80)

Setelah menentukan tujuan pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan BMT Masalahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo perlu menentukan tujuan strategis pada perspektif proses

bisnis internal untuk mendorong tercapainya tujuan pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan yaitu tujuan yang berfokus pada meningkatkan kualitas pelayanan, pelayanan yang tanggap, mengurangi masalah operasional, memasyarakatkan system syariah dan pelayanan sesuai dengan prinsip syariah.

Dalam penentuan tujuan strategis meningkatkan kualitas pelayanan pada BMT Masalah. Ukuran hasil utama yang dapat mengukur keberhasilannya dalam mencapai tujuan tersebut ialah efektifitas antrian anggota. Ukuran pendorong kinerja untuk mencapai tujuan tersebut ialah kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan.

Pelayanan yang tanggap menjadi tujuan strategis BMT Masalah dapat dilihat dari ukuran hasil utamanya yaitu waktu dalam pelayanan. Ukuran pendorong kinerja untuk mencapai tujuan tersebut ialah efektifitas antrian pada anggota.

Mengurangi masalah operasional ialah tujuan strategis BMT Masalah yang dapat dilihat dari ukuran hasil utamanya yaitu seberapa tingkat kesalahan dalam pelayanan. Ukuran pendorong untuk mencapai tujuan tersebut ialah efisiensi dan efektifitas dalam pelayanan.

Tujuan strategis memasyarakatkan system syariah, yang dapat dilihat dari ukuran hasil utamanya yaitu peningkatan penggunaan produk syariah, ukuran pendorong kinerjanya yaitu peningkatan jumlah anggota baru dimana semakin tinggi jumlah

anggota baru tentunya semakin banyak penggunaan produk syariah oleh anggota BMT Maslahah.

Tujuan strategis pelayanan sesuai dengan prinsip syariah, dapat dilihat dari ukuran hasil utamanya yaitu kepatuhan terhadap prinsip syariah, dengan ukuran pendorong kinerjanya yaitu implementasi prinsip-prinsip syariah untuk mendukung tercapainya tujuan tersebut dimana jika prinsip-prinsip syariah tidak diimplementasikan dalam aktivitas BMT Maslahah tujuan tersebut mustahil akan tercapai.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama (Kaplan dan Norton, 2000 : 109)

Untuk mendorong tercapainya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif yang pertama BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo perlu melakukan sebuah pengembangan dengan menentukan tujuan strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tujuan yang berfokus pada meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan kompetensi karyawan dan meningkatkan teknologi informasi.

BMT Maslahah yang ingin mencapai tingkat kepuasan anggota yang tinggi perlu memiliki anggota yang dilayani oleh

karyawan yang terpuaskan oleh BMT Maslahah, sehingga BMT Maslahah menjadikan tujuan strategis meningkatkan kepuasan karyawan sebagai tujuan strategis, yang dapat dilihat dari indeks kepuasan karyawan sebagai ukuran hasil utamanya. Ukuran pendorong kinerjanya ialah dilakukannya survey kepuasan terhadap karyawan.

Tujuan strategis meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh BMT Maslahah, dapat dilihat dari partisipasi karyawan mengikuti pelatihan yang diberikan oleh BMT Maslahah yang merupakan ukuran hasil utamanya. Ukuran pendorong kinerjanya ialah intensitas pelatihan karyawan, semakin tinggi intensitas pelatihan karyawan maka semakin tinggi pula kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

Untuk mempermudah dan memperlancar proses pelayanan serta proses penyampaian informasi kepada pihak-pihak yang membutuhkan BMT Maslahah menentukan meningkatkan teknologi informasi sebagai tujuan strategisnya, yang dapat dilihat dari efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan sebagai ukuran hasil utamanya. Dimana ukuran pendorong kinerjanya ialah peningkatan produktifitas karyawan untuk merealisasikan tujuan tersebut.

Pada tabel berikut dapat dilihat tujuan strategis dan pengukuran strategis BMT Maslahah Sidogiri Capem Wonorejo dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Tabel 4.5
 Tujuan Strategis dan Pengukuran Strategis BMT Masalahah
 Capem Wonorejo

No	Tujuan strategis	Pengukuran strategis	
		Hasil utama (Lag Indicators)	Pendorong kinerja (Lead Indicators)
I	Keuangan		
a.	Meningkatkan SHU	a. Peningkatan SHU	a. Perolehan SHU
b.	Meningkatkan pembiayaan	b. Penyaluran pembiayaan.	b. Banyaknya biaya tersalurkan
c.	Meningkatkan rasio keuangan.	c. Peningkatan rasio keuangan.	c. Menghitung rasio keuangan.
d.	Bebas dari maysir, gharar dan riba.	d. Perolehan dan penempatan dana dengan prinsip syariah	d. Membedakan aktifitas yang halal dan haram
II	Pelanggan		
a.	Meningkatkan kepuasan anggota	a. Indeks kepuasan anggota.	a. Survey kepuasan anggota
b.	Meningkatkan jumlah anggota	b. Meningkatnya anggota baru.	b. Menarik anggota baru.
c.	Profitabilitas anggota	c. Peningkatan jumlah anggota	c. Meningkatkan pendapatan.
d.	Memasyarakatkan sistem syariah.	d. Peningkatan penggunaan produk syariah	d. Peningkatan jumlah anggota baru.
e.	Pelayanan sesuai dengan prinsip syariah	e. Kepatuhan terhadap prinsip syariah	e. Implementasi prinsip-prinsip syariah
III	Proses Bisnis Internal		
a.	Meningkatkan kualitas pelayanan.	a. Efektifitas antrian anggota.	a. Kecepatan dan ketepatan pelayanan
b.	Pelayanan yang tanggap	b. Waktu pelayanan.	b. Efektifitas antrian anggota.
c.	Mengurangi masalah operasional.	c. Tingkat complain anggota	c. Efisiensi dan efektifitas pelayanan

(Sumber: Data diolah)

Tabel 4.5 (Lanjutan)
 Tujuan Strategis dan Pengukuran Strategis BMT Masalah
 Capem Wonorejo

No	Tujuan strategis	Pengukuran strategis	
		Hasil utama (<i>Lag Indicators</i>)	Pendorong kinerja (<i>Lead Indicators</i>)
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a.	Meningkatkan kepuasan karyawan.	a. Indeks kepuasan karyawan.	a. Survey kepuasan karyawan.
b	Meningkatkan kompetensi karyawan	b. Partisipasi karyawan mengikuti pelatihan.	b. Intensitas pelatihan karyawan.
c..	Meningkatkan tekhnologi informasi	c. Efisiensi dan efektifitas kerja karyawan.	c. Produktifitas karyawan.

(Sumber : Data diolah)

4.3.2. Target-target BSC BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo

Target-target kinerja didesain dan ditetapkan untuk menjangkau dan mendorong organisasi agar mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Dengan demikian, manajer yang akan mengadopsi *balanced scorecard* harus menetapkan target-target yang ambisius dan menantang untuk pengukuran kinerja yang dapat diterima oleh semua orang dalam organisasi bisnis (Vincent Gaspersz, 2002 : 88).

Penentuan target pada setiap perspektif *balanced scorecard* bertujuan untuk menjangkau dan mendorong BMT Masalah mencapai tujuan startegisnya. Penetapan target pada BMT Masalah dilakukan dengan pemberian bobot pada tujuan-tujuan strategis di semua masing-masing perspektif *balanced scorecard*. Semakin besar bobot yang diberikan, maka akan semakin tinggi tingkat prioritasnya atau semakin tinggi pengaruh perspektif tersebut. Dalam penentuan bobot BMT Masalah Capem Wonorejo menetapkan besarnya bobot pada keempat perspektif BSC yaitu :

Penetapan target BMT Masalah pada perspektif keuangan dengan pemberian bobot pada perspektif keuangan yaitu sebesar 40% yang terbagi kedalam masing-masing tujuan strategisnya yaitu meningkatkan SHU sebesar 20%, meningkatkan pembiayaan sebesar 8% dan analisis rasio keuangan sebesar 6%, bebas dari gharar dan riba sebesar 6%.

Penetapan target BMT Masalah pada perspektif pelanggan dengan pemberian bobot pada perspektif pelanggan yaitu sebesar 20% yang terbagi kedalam masing-masing tujuan strategisnya yaitu meningkatkan kepuasan anggota sebesar 10%, meningkatkan jumlah anggota sebesar 5% dan profitabilitas anggota sebesar 5%.

Penetapan target BMT Masalah pada perspektif proses bisnis internal dengan pemberian bobot pada perspektif proses bisnis internal yaitu sebesar 20% yang terbagi kedalam masing-masing tujuan strategisnya yaitu meningkatkan kualitas pelayanan sebesar 5%, pelayanan yang tanggap sebesar 4% dan mengurangi masalah operasional sebesar 4%, memasyarakatkan system syariah sebesar 5% dan pelayanan sesuai dengan prinsip syariah sebesar 2%..

Penetapan target BMT Masalah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pemberian bobot pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu sebesar 15% yang terbagi kedalam masing-masing tujuan strategisnya yaitu meningkatkan kepuasan karyawan sebesar 6%, meningkatkan kompetensi karyawan sebesar 5% dan meningkatkan teknologi informasi sebesar 4%.

Pada tabel dapat dilihat secara jelas mengenai hasil pembobotan keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada BMT Masalah:

Tabel 4.6

Pembobotan keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

No	Tujuan Strategis	Target
I	Keuangan	40%
a.	Peningkatan keuntungan	20%
b.	Meningkatkan pembiayaan	8%
c.	Meminimalisasi biaya.	6%
d.	Bebas dari gharar dan riba.	6%
II	Pelanggan	25%
a.	Meningkatkan kepuasan anggota	10%
b.	Meningkatkan jumlah anggota	8%
c.	Profitabilitas Anggota	7%
III	Proses Bisnis Internal	20%
a.	Meningkatkan kualitas pelayanan.	5%
b.	Pelayanan yang tanggap	4%
c.	Mengurangi masalah operasional.	4%
d.	Memasyarakatkan sistem syariah.	5%
e.	Pelayanan sesuai dengan prinsip syariah.	2%
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan	15%
a.	Meningkatkan kepuasan karyawan.	6%
b.	Meningkatkan kompetensi karyawan	5%
c.	Meningkatkan teknologi informasi	4%
	Jumlah	100%

Sumber: Data diolah

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

4.4. Penentuan *Key Performance Indicator (KPI) Balanced Scorecard* BMT Maslahah Sidogiri Capem Wonorejo

Jika memungkinkan, satu dari dua KPI yang dipilih sebagian merupakan indikator memimpin (*leading indicator*), sementara yang lainnya lagging (*lag indicator*). Suatu ukuran *leading*, di lain pihak, menyediakan informasi mengenai

apa yang terjadi pada saat ini yang akan mempengaruhi kinerja yang akan datang (J. Chreelman dan Naresh, 2012 :109).

BMT Maslahah menetapkan *Key performace indikator* digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Berdasarkan penentuan target diketahui bahwa perspektif keuangan yang paling diprioritaskan dalam perencanaan tujuan strategi yaitu meningkatkan pendapatan (keuntungan). Oleh karena itu, perolehan keuntungan BMT Maslahah dijadikan sebagai kunci keberhasilan tercapainya tujuan dalam perspektif keuangan.

Berdasarkan penentuan target diketahui bahwa tujuan dalam perspektif pelanggan yang paling diprioritaskan dalam perencanaan tujuan strategi yaitu meningkatkan kepuasan anggota. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan anggota BMT Maslahah dijadikan sebagai kunci keberhasilan tercapainya tujuan dalam perspektif pelanggan.

Berdasarkan penentuan target diketahui bahwa tujuan dalam perspektif proses bisnis internal yang paling diprioritaskan dalam perencanaan tujuan strategi yaitu meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, kecepatan dan ketepatan pelayanan pada BMT Maslahah dijadikan sebagai kunci keberhasilan tercapainya tujuan dalam perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan penentuan target diketahui bahwa tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang paling diprioritaskan dalam perencanaan tujuan strategi yaitu meningkatkan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, meningkatkan kepuasan karyawan pada BMT Maslahah dijadikan sebagai kunci keberhasilan tercapainya tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penetapan KPI *Balanced Scorecard* BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.7

Key Performance Indicators Balanced Scorecard

No	Perspektif	Key Performance Indicators (KPI)
1.	Keuangan	Perolehan SHU (keuntungan)
2.	Pelanggan	Peningkatan kepuasan pelanggan
3.	Proses Bisnis Internal	Kecepatan dan ketepatan pelayanan
4.	Perkembangan dan pertumbuhan	Peningkatan kepuasan karyawan

Sumber: Data diolah

4.5 Pengukuran Kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo

Pada dasarnya implementasi pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada lembaga keuangan syariah (BMT) dapat dilakukan berdasarkan kajian-kajian dari berbagai aspek, oleh peneliti *balanced scorecard* dilakukan modifikasi yang semula empat perspektif secara konvensional menjadi lima perspektif dalam integrasi syariah menambahkan perspektif ketaatan terhadap syariah sesuai dengan karakteristik yang dimiliki oleh BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo yang dilihat dari masing-masing perspektif yaitu sebagai berikut :

1. Persepektif Keuangan

Berdasarkan penetapan ukuran hasil utama pada pengukuran srategis dalam setiap perspektif *balanced scorecard* BMT Masalah. Pada perspektif keuangan ukuran hasil utamanya yaitu peningkatan SHU, penyaluran pembiayaan, bebas gharar dan riba serta analisis rasio keuangan.

1. Meningkatkan SHU

Tujuan strategis yang memiliki bobot tertinggi pada perspektif keuangan yaitu kenaikan SHU. Ukuran hasil yang ditetapkan yaitu dengan mengukur tingkat peningkatan SHU BMT Masalah dalam satu periode. Hal ini terkait dengan target dan realisasi yang telah ditetapkan BMT Masalah sebagai berikut:

Tabel 4.8

Perolehan SHU BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo

Keterangan	2012	2013	Target 2014	Realita 2014
SHU	810,405,309	934,063,417	1,167,000,000	1,291,366,202.03
Peningkatan	-	123,658,108	232,936,583	357,302,785.03
Porsentase		15.26%	24.94%	38.25%

Sumber: BMT Masalah

Peningkatan SHU BMT Masalah dapat dilihat dari table diatas bahwa pada tahun 2012 BMT Masalah mendapatkan SHU yaitu sebesar Rp. 810,405,309 dan pada tahun 2013 sebesar Rp. 934,063,417 dimana mengalami peningkatan SHU sebesar Rp. 123,658,108 dalam porsentase BMT Masalah mengalami peningkatan sebesar 15.26%. Pada tahun 2014 SHU BMT Masalah yaitu sebesar Rp. 1,291,366,202.03 juga terjadi peningkatan SHU sebesar Rp. 357,302,785.03 lebih tinggi dari target yang ditetapkan dimana target SHU tahun 2014 sebesar Rp. 1,167,000,000 dimana target peningkatannya sebesar Rp. 232,936,583 dalam porsentase ditetapkan target peningkatan SHU sebesar 24.94%. Dimana dalam realita SHU BMT Masalah tahun 2014 mengalami peningkatan lebih tinggi dari pada target yang telah ditetapkan oleh BMT Masalah, realita SHU BMT Masalah yaitu sebesar Rp. 1,291,366,202.03 mengalami peningkatan sebesar Rp. 357,302,785.03 atau sebesar 38.25%.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2012 sampai tahun 2014 SHU BMT Masalah mengalami peningkatan secara signifikan SHU dari tahun

2012 ke tahun 2013 mengalami peningkatan sebesar 15.26% , dari tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar 38.25%.Dimana peningkatan SHU tahun 2014 lebih tinggi dari target yang ditetapkan oleh BMT Maslahah.

2. Meningkatkan pembiayaan

Tabel 4.9.

Pembiayaan BMT Maslahah Sidogiri Capem Wonorejo

Keterangan	2012	2013	Target 2014	Realita 2014
Pembiayaan	8,320,543,700	9,705,402,300	12,205,402,300	11,904,388,600
Peningkatan	-	1,384,858,600	2,500,000,000	2,198,986,300
Porsentase		16.64%	25.76%	22.65%

Sumber : BMT Maslahah

Peningkatan pembiayaan BMT Maslahah Capem Wonorejo dapat dilihat dari tabel diatas bahwa pada tahun 2012 BMT Maslahah melakukan pembiayaan yaitu sebesar Rp. 8,320,543,700 dan pada tahun 2013 sebesar Rp. 9,705,402,300 dimana mengalami peningkatan pembiayaan yaitu sebesar Rp. 1,384,858,600 dalam porsentase BMT Maslahah mengalami peningkatan sebesar 16.64%. Pada tahun 2014 pembiayaan BMT Maslahah yaitu sebesar Rp. 11,904,388,600 juga terjadi peningkatan pembiayaan sebesar Rp. 2,198,986,300 atau sebesar 22.65%. Akan tetapi pembiayaan tahun 2014 tidak mencapai dari target yang ditetapkan dimana target pembiayaan tahun 2014 yaitu sebesar Rp. 12,205,402,300 dimana target peningkatannya sebesar Rp. 2,500,000,000 dalam porsentase ditetapkan target peningkatan pembiayaan sebesar 25.76%.

Dari tahun 2012 sampai tahun 2014 pembiayaan BMT Maslahah mengalami peningkatan secara signifikan pembiayaan dari tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami peningkatan sebesar 16.64% , dari tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar 22.65%. Akan tetapi peningkatan pembiayaan tahun 2014 tidak mencapai dari target yang ditetapkan oleh BMT Maslahah.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pembiayaan BMT Maslahah mengalami peningkatan akan tetapi tidak mencapai target yang ditetapkan.

3. Bebas dari gharar dan riba

Berdasarkan hasil observasi BMT Maslahah Capem Wonorejo dalam hal terbebas dari gharar dan riba, berikut pemaparan Bapak Mujiburrahman selaku ketua BMT Maslahah Capem Wonorejo :

“BMT Maslahah terkait dengan perlakuan bunga bank, tidak memasukkan bunga bank dalam SHU para anggota, dimana pendapatan non halal tidak ada dalam BMT Maslahah terlihat pada biaya biaya yang dibebankan kepada anggota sesuai dengan kesepakatan bersama dan tidak akan merugikan kedua belah pihak baik anggota maupun BMT Maslahah. Sedangkan untuk perolehan dana dari BNI dan Bank LPDB ”(wawancara, 8 Juni 2015).

Sehingga untuk penilaian indicator bebas dari gharar dan riba BMT Maslahah mendapatkan nilai yaitu sebesar 80% yang mana dikarenakan BMT Maslahah masih memperoleh dana dari bank konvensional.

4. Analisis rasio keuangan

Untuk penilaian terkait dengan pengukuran rasio- rasio keuangan pada BMT Maslahah terdiri atas rasio rentabilitas, likuiditas, dan solvabilitas. Tabel berikut ini akan menjelaskan perhitungan rasio keuangan dari BMT Maslahah Sidogiri Capem Wonorejo. Dimana terdapat 10 rasio keuangan yang mana jika semua mendapatkan penilaian baik maka BMT berhasil mencapai tujuan strategis analisis rasio keuangan

Tabel 4.10
Rasio Keuangan BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo
Tahun 2012- 2014

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014
1. RENTABILITAS			
1.1 Return On Assets $\frac{\text{laba bersih}}{\text{total aset}} \times 100\%$	3.73%	3.59%	4.43%
1.2 Return On Equity $\frac{\text{laba bersih}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$	55.89%	47.9%	51.65%
II. RASIO LIKUIDITAS			
2.1 Cash Ratio $\frac{\text{kas dan setara kas}}{\text{utang jangka pendek}} \times 100\%$	-	2,73%	2,78%
2.2 Reserve Requirement $\frac{\text{kas dan setara kas}}{\text{piutang}} \times 100\%$	-	6,51%	5,92%
2.3 Loan to Deposit Ratio $\frac{\text{piutang}}{\text{utang dan ekuitas}} \times 100\%$	40,01%	38,64%	42,74%
2.4 Loan to Asset Ratio $\frac{\text{piutang}}{\text{total aset}} \times 100\%$	38,31%	37,25%	40,84%
III. RATIO SOLVABILITAS			
3.1 Assets to Debt Ratio $\frac{\text{total aset}}{\text{total utang}} \times 100\%$	112,27%	112,46%	114,96%
3.2 Debt to Equity Ratio $\frac{\text{total utang}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$	1.334,14 %	1.188,95%	1.014,08 %
3.3 Capital Adequacy Ratio $\frac{\text{ekuitas}}{\text{total aset}} \times 100\%$	6,68%	7,49%	8,58%
4.4 Debt to Asset Ratio $\frac{\text{total utang}}{\text{total aset}} \times 100$	89,07%	88,92%	86,99%

Sumber: data diolah (primer) BMT Masalah

A. Rasio Rentabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh BMT Masalah.

a. Return On Asset

Rasio ini mengukur kemampuan manajemen BMT Maslahah dalam memperoleh keuntungan secara keseluruhan, semakin besar ROA maka semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai dan semakin baik pula posisi BMT Maslahah dari segi penggunaan asset. Dari tabel diatas tampak bahwa ROA ROE BMT Maslahah pada tahun 2012 yaitu sebesar 3,73%, pada tahun 2013 turun menjadi 3,59% dan pada tahun 2014 meningkat menjadi 4,43%. ROA BMT Maslahah pada tahun 2014 meningkat yang berarti semakin baik BMT Maslahah dari segi penggunaan asset.

b. Return On Equity

Rasio ini mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri), yang diinvestasikan ke BMT Maslahah. ROE BMT Maslahah pada tahun 2012 yaitu sebesar 55,89%, pada tahun 2013 turun menjadi 47,90% dan pada tahun 2014 meningkat menjadi 51,65% hal ini dikarenakan adanya peningkatan modal yang tidak diimbangi dengan peningkatan laba secara signifikan. ROE BMT Maslahah tahun 2014 mengalami peningkatan yang menunjukkan bahwa kinerja BMT Maslahah semakin baik.

B. Rasio Likuiditas

Menunjukkan besarnya kemampuan BMT Maslahah untuk memenuhi kewajiban jangka pendek pada saat jatuh tempo.

a. Cash Ratio

Rasio ini untuk mengukur kemampuan BMT Maslahah melunasi kewajiban yang harus segera dibayar dengan harta *likuid* yang dimiliki koperasi tersebut. Dari tabel terlihat bahwa cash ratio BMT Maslahah pada tahun 2013 yaitu sebesar 2,73%, pada tahun 2014 meningkat menjadi sebesar 2,78%. *Cash ratio* yang meningkat menunjukkan bahwa BMT Maslahah dalam keadaan yang cukup baik, hal ini disebabkan *asset* yang dimiliki dari tahun ketahun mengalami peningkatan, sehingga BMT Maslahah mampu melunasi kewajiban yang harus dibayar.

b. Reserve Requirement

Rasio ini diukur untuk mengetahui komposisi jumlah kas yang dimiliki oleh BMT Maslahah. Dari tabel di atas terlihat bahwa pada tahun 2013 *reserve requirement* BMT Maslahah yaitu sebesar 6,51%, pada tahun 2014 menurun menjadi 5,92%. Dapat disimpulkan bahwa BMT Maslahah mengalami penurunan dari segi *reserve requirment*, yang dikarenakan proses penyaluran dana kepada pihak lain mengalami peningkatan.

c. Loan to Deposit Ratio

Rasio ini diukur untuk mengetahui komposisi jumlah pembiayaan yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal BMT Maslahah yang digunakan. Pada tahun 2012 mencapai 40,01%, pada tahun 2013 mengalami penurunan menjadi sebesar 38,64%, dikarenakan tidak berimbangannya peningkatan pembiayaan dengan peningkatan dana pihak ketiga. Pada tahun 2014 mengalami kenaikan menjadi 42,47% karena kenaikan peningkatan pembiayaan yang diimbangi dengan peningkatan dana pihak ketiga.

d. Loan to Asset Ratio

Rasio ini diukur untuk mengukur jumlah pembiayaan yang disalurkan dengan jumlah harta yang dimiliki BMT Maslahah. Semakin tinggi tingkat rasio ini, menunjukkan semakin tingginya tingkat likuiditas BMT Maslahah. Pada tahun 2012 *Loan to Asset Ratio* BMT Maslahah yaitu sebesar 38,32%, pada tahun 2013 mengalami penurunan menjadi 37,25%, hal ini dikarenakan penurunan pada pembiayaan yang tidak diimbangi dengan peningkatan modal *asset* yang dimiliki oleh BMT Maslahah dan pada tahun 2014 naik menjadi 40,84%. Kenaikan tersebut dipengaruhi pembiayaan yang diberikan oleh BMT Maslahah dari tahun ketahun mengalami peningkatan dibandingkan pada peningkatan total asset yang dimiliki.

C. Rasio Solvabilitas

Menggambarkan kemampuan BMT Maslahah untuk memenuhi kewajiban finansial baik jangka waktu pendek atau panjang apabila sekiranya BMT Maslahah dilikuidasi.

a. Asset to debt ratio

Rasio ini diukur untuk mengukur nilai rasio asset yang dimiliki oleh BMT Maslahah terhadap hutang yang dimiliki. Pada tahun 2012 *asset to debt ratio* BMT Maslahah yaitu sebesar 112,27%, pada tahun 2013 terjadi sedikit peningkatan menjadi sebesar 112,46%, dan pada tahun 2014 mengalami peningkatan menjadi 114,96%. Data tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan *asset debt ratio* mengalami peningkatan tiap tahunnya.

b. *Debt to Equity Ratio*

Rasio ini diukur untuk mengetahui nilai rasio hutang terhadap modal yang dimiliki oleh BMT Maslahah. Pada tahun 2012 *debt equity ratio* BMT Maslahah yaitu sebesar 1.334,14%, pada tahun 2013 menurun menjadi 1.187,95%, dan pada tahun 2014 juga mengalami penurunan menjadi 1.014,08%. DER BMT Maslahah selalu mengalami penurunan dari tahun ke tahun yang berarti semakin meningkat kinerja BMT Maslahah, karena semakin rendah rasio ini berarti semakin meningkat kinerjanya.

c. *Capital Adequacy Ratio (CAR)*

Capital Adequacy Ratio (CAR) atau biasa juga disebut Rasio Kecukupan Modal, adalah perbandingan antara modal bersih yang dimiliki BMT Maslahah dengan total asetnya. Pada tahun 2012 CAR BMT Maslahah yaitu sebesar 6.68%, pada tahun 2013 meningkat menjadi 7.49%, dan pada tahun 2014 juga mengalami peningkatan menjadi 8.58%. CAR BMT Maslahah selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yang berarti semakin meningkat kinerja BMT Maslahah, karena nilai CAR yang semakin tinggi menunjukkan BMT Maslahah mampu membiayai kegiatan operasional dan memberikan kontribusi yang cukup besar bagi profitabilitas.

d. *Debt to Asset Ratio (DAR)*

Debt to Asset Ratio (DAR) adalah perbandingan antara hutang yang dimiliki BMT Maslahah dengan total asetnya. Pada tahun 2012 DAR BMT Maslahah yaitu sebesar 89,07%, pada tahun 2013 menurun menjadi 88,92%, dan pada tahun 2014 juga mengalami penurunan menjadi

86,99%. DAR BMT Masalahh selalu mengalami penurunan dari tahun ke tahun yang berarti semakin meningkat kinerja BMT Masalahh, karena nilai DAR menunjukkan berapa bagian dari keseluruhan aktiva yang dibelanjahi oleh hutang.

Dari analisa rasio diatas yaitu tentang perolehan rasio keuangan BMT Masalahh menunjukkan bahwa tingkat rasio keuangan yang ada bisa untuk mengukur penilaian seberapa sehat kondisi BMT Masalahh dalam hal perhitungan rasio yang menyangkut aspek keuangan. Terdapat satu rasio yang mengalami penurunan yaitu rasio *reserve requirement* sehingga dalam peningkatan rasio keuangan BMT Masalahh Capem Wonorejo mendapat skor sebesar 90%.

Tabel 4.11
Pencapaian tujuan strategis pada perspektif keuangan

PERSPEKTIF KEUANGAN (Bobot: 40%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	bobot	Target	Realisasi	Skor
Peningkatan Keuntungan	Perolehan keuntungan	20%	24.94%	38.25%	20
Peningkatan pembiayaan	Penyaluran pembiayaan	8%	25.76%	22.65%	7
Analisis rasio keuangan	Pengukuran rasio keuangan	6%	100%	90%	5,4
Bebas dari gharar dan riba.	Perolehan dan penempatan dana	6%	100%	80%	4,8
Jumlah skor					37,2

(Sumber: Data diolah, 2015)

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan penetapan ukuran hasil utama pada pengukuran strategis dalam setiap perspektif *balanced scorecard* BMT Masalahh. Pada perspektif pelanggan

ukuran hasil utamanya yaitu peningkatan kepuasan anggota, meningkatnya anggota baru dan profitabilitas anggota.

1) Peningkatan jumlah anggota baru

Tabel 4.12.

Jumlah Anggota BMT Masalah Sidogiri Capem Wonorejo

No	Keterangan	Jumlah	
		2013	2014
I	Tabungan		
1.	Pembukaan tabungan	1,440	1,153
2.	Penutupan tabungan	88	81
	Jumlah	1,352	1,070

Sumber: BMT Masalah

Dari tabel diatas jumlah pembukaan tabungan BMTMaslahah mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari tahun 2013 jumlah pembukaan tabungansebesar 1,440, pada tahun 2014 sebesar 1,153.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok ukuran ini terdiri dari ukuran retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000 : 59).

1. Akuisisi Pelanggan (Nasabah)

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Pengukuran kinerja pada perspektif ini yaitu dengan peningkatan jumlah anggota baru. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan dinilai mampu memperoleh pelanggan baru. Tingkat perolehan pelanggan dapat dikur dengan formula sebagai berikut.

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

Tabel 4.13
Akuisisi Pelanggan BMT Maslahah

Tahun	2012	2013	2014
Jumlah Anggota	2,424	3,283	4,355
Peningkatan	-	1352	1072
Prosentase akuisisi nasabah	-	-	24.61%

Sumber: BMT Maslahah (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa perusahaan mampu menarik pelanggan baru sebesar 24.61% pada tahun 2014..Jumlah kenaikan pada tahun 2014 ini BMT Maslahah mampu memperoleh pelanggan baru sejumlah 1072 anggota.

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

الْأَرْضِ مِنْكُمْ أَخْرَجْنَا وَمِمَّا كَسَبْتُمْ مَا طَيَّبْتُمْ مِنْ أَنْفِقُوا ءَامِنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا
 أَنْ وَأَعْلَمُوا فِيهِ تَغْمِضُوا أَنْ إِلَّا بِنَا حَذِيهِ وَلَسْتُمْ تُنْفِقُونَ مِنْهُ الْخَبِيثِ تَيَمَّمُوا وَلَا
 حَمِيدٌ غَنَى اللَّهُ

Artinya :

“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 satifiction yakni menilai tingkat kepuasan kinerja tertentu dengan porposisi nilai. Untuk pengukuran pelanggan (nasabah) adalah dengan melihat tingkat kepuasan nasabah terhadap kinerja karyawan. Kepuasan anggota,

yang dimaksud kepuasan anggota yakni sebesar besar produk dan jasa BMT Masalah Capem Wonorejo 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 96 responden yang merupakan anggota BMT Masalah. Dimana sebelumnya kusioner sejumlah 97 dan yang berhasil dikumpulkan sejumlah 96 kusioner yang telah diisi responden.

1. Indikator Ketanggapan Pelayanan

Tabel 4.14

Skor Kepuasan Anggota terhadap Ketanggapan Pelayanan

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Ketersediaan informasi	0	2	1	40	53	4,50*	Puas
2.	Kemudahan prosedur	0	0	7	33	56	4,51	Sangat Puas
3.	Kualitas pelayanan	0	0	12	45	39	3,28	Puas
Rataan Skor							4,43	Puas

Sumber: Data diolah

*) $(1 \times 0) + (2 \times 2) + (3 \times 1) + (4 \times 40) + (5 \times 53) / 96 =$ Rumus ini berlaku untuk perhitungan indikator seterusnya.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan anggota terhadap ketanggapan pelayanan yang diberikan oleh BMT Masalah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,43 yang mana menunjukkan bahwa anggota merasa puas terhadap ketanggapan pelayanan yang diberikan BMT Masalah.

2. Indikator Kecepatan dan Ketepatan Transaksi

Tabel 4.15

Kepuasan Anggota terhadap Kecepatan dan Ketepatan Transaksi

No	Item	Skor Nilai					Rata an skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Kecepatan waktu	0	0	11	43	42	4,32	Puas
2.	Kecepatan proses	0	0	8	53	35	4,28	Puas
3.	Penyelesaian pembiayaan bermasalah	0	0	13	41	42	4,82	Puas
Rataan Skor							4,47	Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan anggota terhadap kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,47 yang mana menunjukkan bahwa anggota merasa puas terhadap kecepatan dan ketepatan transaksi pelayanan yang diberikan BMT Maslahah.

3. Indikator Kualitas Pelayanan

Tabel 4.16

Kepuasan Anggota terhadap Kualitas Produk

No.	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Kualitas prodk	0	0	15	49	32	4,18	Puas
2.	Fasilitas yang ditawarkan	0	0	17	53	26	4,09	Puas
3.	Inovasi produk	0	0	20	42	34	4,15	Puas
Rataan Skor							4,14	Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan anggota terhadap kualitas produk yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor

yaitu sebesar 4,14 yang mana menunjukkan bahwa anggota merasa puas terhadap kualitas produk yang diberikan BMT Maslahah.

4. Indikator Profesionalisme

Tabel 4.17

Kepuasan Anggota terhadap Profesionalisme

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Standart pengerjaan produk	0	0	6	34	56	4,52	Sangat Puas
2.	Petugas pelayanan	0	0	11	34	51	4,42	Puas
3.	Keamanan pelayanan	0	0	6	32	58	4,54	Sangat Puas
Rataan Skor							4,49	Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan anggota terhadap profesionalisme pelayanan yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,49 yang mana menunjukkan bahwa anggota merasa puas terhadap profesionalisme pelayanan yang diberikan BMT Maslahah.

Berdasarkan dari indeks kepuasan anggota terhadap pelayanan yang diberikan oleh BMT Maslahah Capem Wonorejo secara keseluruhan reponden merasa puas. Dari perolehan rataan skor dari keseluruhan indikator sebesar 4,38. BMT Maslahah 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 BMT Maslahah.

Tabel 4.18
Kepuasan Anggota BMT Masalah

No	Indikator	Rataan skor	Ket.
1.	Ketanggapan Pelayanan	4,43	Puas
2.	Kecepatan dan ketepatan Transaksi	4,47	Puas
3.	Kualitas Produk	4,14	Puas
4.	Profesionalisme	4,49	Puas
Total skor		4,38	Puas

Sumber: Data diolah

3. Profitabilitas anggota (Nasabah)

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat oleh perusahaan dari jenis produk simpanan maupun pembiayaan yang ditawarkan kepada anggota. BMT Masalah 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 4.19
Profitabilitas Anggota BMT Masalah

Keterangan	2012	2013	2014
SHU (Rp)	Rp 810,404,309	Rp 934,063,417	Rp 1,291,366,202
Pendapatan	Rp 2,124,576,211	Rp 2,467,541,761	Rp 2,881,541,761
Profitabilitas	38,14%	37,85%	40,5%

Sumber: BMT Masalah (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas dari tahun ketahun tingkat profitabilitas pelanggan menunjukkan penurunan dan peningkatan dimana pada tahun 2012

sebesar 38,14%, tahun 2013 sebesar 37,85 % dan tahun 2014 meningkat menjadi sebesar 40,5%.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan dalam tabel pencapaian tujuan strategis pada perspektif pelanggan BMT Maslahah. Berikut tabel pencapaian sasaran strategi.

Tabel 4.20

Pencapaian Tujuan Strategis pada Perspektif Pelanggan

PERSPEKTIF PELANGGAN (Bobot: 20%)					
Tujuan strategis	Ukuran Hasil	Bobot	Tar get	Real isasi	Skor
Peningkatan kepuasan anggota	Indeks kepuasan nasabah	10%	3,5-4,5	4,38 %	10
Peningkatan jumlah anggota	Meningkatnya anggota baru	8%	1352	1072	6,3
Profitabilitas anggota	Meningkatnya pendapatan	7%	16,1 4%	16,7 4%	7
Jumlah					23,3

Sumber: Data diolah

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan penetapan ukuran hasil utama pada pengukuran strategis dalam setiap perspektif balanced scorecard BMT Maslahah. Pada perspektif pelanggan tujuan strategis yaitu peningkatan kualitas pelayanan, pelayanan yang tanggap, mengurangi masalah operasional, memasyarakatkan system syariah, dan pelayanan sesuai dengan prinsip syariah.

- 1) Peningkatan kualitas pelayanan

Dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan BMT Maslahah dalam hal ini terfokus pada efektifitas antrian..Berikut tabel terkait waktu pelayanan yang diperlukan oleh BMT Maslahah.

Tabel 4.21

Waktu Pelayanan BMT Maslahah

Ukuran	Minimal	Maksimal
Proses Tabungan	7 menit	15 menit
Proses Pembiayaan	10 menit	30 menit

Sumber: data primer BMT Maslahah

Proses operasional ini ditunjukkan dengan pengukuran waktu transaksi pada pelayanan. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa proses operasional BMT Maslahah dalam proses menabung membutuhkan waktu minimal 7 menit dan maksimal selama 15 menit. Sedangkan untuk proses pembiayaan membutuhkan waktu minimal 10 menit dan maksimal 30 menit.

2) Kecepatan dan ketepatan pelayanan

Untuk kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan oleh BMT Maslahah kepada anggota pengukurannya diukur dengan menggunakan tingkat kepuasan pelanggan dari hasil perhitungan tingkat kepuasan anggota yang mana dalam kecepatan dan ketepatan pelayanan anggota merasa puas dengan rata-rata skor yaitu sebesar 4,47% yang berarti anggota merasa puas.

3) Mengurangi masalah operasional

Untuk mengukur tingkat kesalahan dan permasalahan yang terjadi saat operasional pada BMT Maslahah Capem Wonorejo yang bisa dilihat dari tingkat komplain anggota yang ada. Dimana BMT Maslahah tidak

pernah ada complain dari anggota menunjukkan BMT Maslahah mampu mengurangi masalah operasional.

4) Memasyarakatkan system syariah

Berdasarkan hasil observasi BMT Maslahah Capem Wonorejo memasyarakatkan system syariah dengan berbagai cara dan telah dilakukan diantaranya yaitu dengan promosi langsung pada calon nasabah atau masyarakat sekitar BMT Maslahah, diantara media promosinya yaitu lewat media brosur, mensponsori kegiatan sosial masyarakat, bahkan juga media paling meyakinkan yaitu dari mulut ke mulut nasabah BMT yang telah merasakan pelayanan BMT Maslahah Capem Wonorejo. Dari tahun ke tahun selalu ada upaya yang dilakukan dan terus ditingkatkan oleh BMT Maslahah untuk membuat system syariah lebih dikenal oleh semua lapisan masyarakat secara maksimal. Akan tetapi hasilnya kurang maksimal bisa dilihat dari peningkatan jumlah anggota tidak mencapai target, sehingga tujuan strategis memasyarakatkan system syariah mendapatkan skor sebesar 70%.

5) Pelayanan sesuai dengan prinsip syariah

Dari tabel 4.32 dapat dijelaskan bahwa rata-rata skor kepuasan karyawan terhadap kepatuhan terhadap prinsip syariah BMT Maslahah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,57 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kepatuhan BMT Maslahah terhadap prinsip syariah sehingga bisa disimpulkan bahwa pelayanan BMT Maslahah sudah sesuai dengan prinsip syariah.

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

Tabel 4.22

Pencapaian tujuan strategis pada perspektif Proses Bisnis Internal

PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (Bobot: 20%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Peningkatan mutu pelayanan	Efisiensi antrian anggota	5%	7 menit	7 menit	5
Pelayanan yang tanggap	Indeks kepuasan anggota	4%	3,5-4,5	4,47%	4
Mengurangi masalah operasional	Tingkat komplain anggota	4%	100%	100%	4
Memasyarakatkan system syariah	Penggunaan produk syariah	5%	100%	70%	3,5
Pelayanan sesuai prinsip syariah	Kepatuhan pada prinsip syariah	2%	3,5-4,5	4,57	2
Jumlah					18,5

(Sumber: Data diolah,2015)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan penetapan ukuran hasil utama pada pengukuran strategis dalam setiap perspektif *balanced scorecard* BMT Maslahah. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tujuan strategis yaitu peningkatan kompetensi karyawan, kehandalan teknologi dan informasi serta tingkat kepuasan karyawan.

- 1) Peningkatan kompetensi karyawan

Umat wajib mengembangkan system pengajaran dan pelatihan guna mempersiapkan kemampuan dan potensi manusia pada berbagai bidang yang dibutuhkan. Hendaknya dikembangkan pula system manajemen dan keuangan agar berbagai sumber daya manusia ini dapat dikembangkan, dialokasikan dan didistribusikan untuk berbagai spesialisasi secara seimbang dan tepat, sebagaimana petunjuk yang diberikan dalam al-Qur'an :

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾

Artinya :

“tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya(at-taubah :122)”

Demikian pula untuk memenuhi bidang-bidang yang biasa terabaikan dengan cara diberikan dorongan ataupun ditugaskan.

Penempatan orang harus sesuai dengan bidangnya. Jangan menyerahkan sesuatu bukan kepada ahlinya :

“Apabila sesuatu urusan diberikan kepada bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya”(HR. Bukhari dalam kitab iman, dari Abu Hurairah)

Islam sangat memperhatikan pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia, baik berkaitan dengan akal, jasmani, ruhani, keilmuan maupun keahlian. Sehingga keseimbangan antara agama dengan dunia akan terjadi, tanpa melampaui batas ataupun merugikan salah satunya. (Yusuf Qardhawi, 2001 : 194-195)

Ukuran hasil yang digunakan untuk mengukur tujuan strategis peningkatan kompetensi karyawan yaitu frekuensi pelatihan. Pelatihan sangat dibutuhkan oleh karyawan dalam pengembangan kompetensi dan kualitas kinerja agar lebih baik. Pelatihan yang dilakukan BMT Masalahah diberikan setiap karyawan membutuhkan tanpa menunggu waktu diadakannya pelatihan tapi minimal dalam setahun BMT Masalahah selalu mengadakan kegiatan pelatihan karyawan dengan cara mengikuti pelatihan di kantor pusat BMT Masalahah. Sehingga bisa dikatakan cukup sering pelatihan yang dilakukan BMT Masalahah karena pelaksanaan pelatihan sesuai kebutuhan karyawan.

2) Kehandalan teknologi dan informasi

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ



Artinya :

“dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.(al-Jaatsiyah : 13)”

Makna dari ayat diatas penundukan bagi manusia untuk memanfaatkan energi matahari untuk kepentingan manusia dalam konteks kehandalan teknologi dan informasi, bahwasanya teknologi informasi dapat memberikan suatu manfaat bagi BMT Masalahah untuk menunjang kinerjanya, dimanan kehandalan teknologi dan informasi dapat dijadikan sebuah media untuk mempermudah pekerjaan dan dapat memberikan suatu manfaat.

Tujuan strategis yakni kehandalan teknologi dan informasi. Kehandalan teknologi dan informasi akan mempermudah proses operasional karyawan dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan. Ukuran hasil yang digunakan pada

tujuan strategis kehandalan teknologi dan informasi yaitu pemanfaatan cctv, system antrian, jumlah computer dan alat-alat kantor untuk menunjang kinerja karyawan.

Pengukuran peningkatan teknologi informasi dapat diukur dengan mengukur tingkat produktifitas karyawan dalam satu periode kinerja BMT Maslahah.

Tabel 4.23
Produktivitas Karyawan BMT Maslahah Capem Wonorejo

Tahun	2012	2013	2014
Perolehan SHU	Rp 810,405,309	Rp 934,063,417	Rp 1,291,366,202
Jumlah Karyawan	10	14	14
Produktivitas	Rp 81,040,530.9	Rp 66,718,815.5	Rp 92,240,443
Rasio Produktivitas		8, 23%	9,88%

Sumber: BMT Maslahah (Data diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa rasio produktivitas mengalai kenaikan hal ini menunjukkan bahwa BMT Maslahah mampu meningkatkan jumlah produktivitas karyawan setiap tahunnya.

3) Meningkatkan kepuasan karyawan

Allah ta'ala berfirman :

وَأَمَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ ﴿٥٧﴾

Artinya :

“Adapun orang-orang yang beriman dan mengerjakan amalan-amalan yang saleh, Maka Allah akan memberikan kepada mereka dengan sempurna pahala amalan-amalan mereka; dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim.(Ali Imran : 57)”

Rasulullah saw bersabda yang artinya :

“Berikanlah upah seorang buruh sebelum mongering keringatnya.”(HR Ibnu Majah dari Umar).

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

Kepuasan karyawan BMT Masalah dilihat dari seberapa puas karyawan terhadap BMT Masalah 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 4.24

Analisis Validitas Reliabilitas pernyataan
Ketaatan Terhadap Syariah

Correlations

		Total Perspektif Ketaatan Terhadap Syariah
Total Perspektif Ketaatan Terhadap Syariah	Pearson Correlation	1
	N	14
Butir_1a	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	14
Butir_1b	Pearson Correlation	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	14
Butir_1c	Pearson Correlation	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	14
Butir_1d	Pearson Correlation	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	14

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	14	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	14	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	4

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 mengambarkan 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 yaitu sebesar 0, 882 artinya konsistensi hasil ukur apabila pengukuran dilakukan secara berulang pada kelompok individu yang berbeda.

Berdasarkan hasil pengujian validitas pernyataan, secara keseluruhan item pernyataan adalah valid. Hasil pengujian reliabilitas yang terdiri dari perspektif ketaatan terhadap prinsip syariah adalah reliabel berarti instrument penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

1. Proses Inovasi

Tabel 4.25

Kepuasan Karyawan terhadap Proses Inovasi

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Inovasi terhadap produk	0	0	1	8	5	4,29	Puas
2.	Produk yang ditawarkan	0	0	1	9	4	4,21	Puas
3.	Perencanaan pembiayaan	0	0	1	8	5	4,29	Puas
Rataan Skor							4,26	Puas

Sumber: data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan karyawan terhadap proses inovasi yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,26 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap proses inovasi BMT Maslahah.

2. Proses Operasi

Tabel 4.26

Kepuasan Karyawan terhadap Proses Operasi

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Standart pengerjaan pelayanan	0	0	0	2	12	4,86	Sangat Puas
2.	Produk sesuai syariah	0	0	1	3	10	4,64	Sangat Puas
3.	Hubungan dengan pelanggan	0	0	1	4	9	4,57	Sangat Puas
4.	Penetapan harga	0	0	0	6	8	4,57	Sangat Puas
6.	Penempatan dana	0	1	0	3	10	4,57	Sangat Puas
Rataan Skor							4,64	Sangat Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan karyawan terhadap proses operasi yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,64 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas terhadap proses operasi BMT Maslahah.

3. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan

Tabel 4.27

Kepuasan Karyawan terhadap Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Pelibatan karyawan	0	1	1	4	8	4,36	Puas
2.	Keleluasaan mengerjakan tugas	0	0	0	6	8	4,57	Sangat Puas
3.	Dukungan dari atasan	0	0	0	8	6	4,43	Puas
Rataan Skor							4,45	Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan karyawan terhadap keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dorongan atasan yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,45 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dorongan atasan BMT Maslahah.

4. Pengukuran atas pekerjaan yang baik

Tabel 4.28

Kepuasan Karyawan terhadap penghargaan atas pekerjaan yang baik

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Kemampuan pegawai	0	0	0	2	12	4,86	Sangat puas
2.	Penghargaan	0	1	3	7	3	3,86	Cukup Puas
3.	Akhlakul karimah	0	0	0	3	11	4,79	Sangat Puas
4.	Mengatasi Pembiayaan bermasalah	0	0	0	3	11	4,79	Sangat Puas
Rataan Skor							4,58	Sangat Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan karyawan terhadap pengukuran atas pekerjaan yang baik yang diberikan oleh BMT Masalah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,58 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas terhadap pengukuran atas pekerjaan yang baik yang diberikan oleh BMT Masalah.

5. Akses terhadap Informasi

Tabel 4.29

Kepuasan Karyawan terhadap Akses informasi

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Akses tinformasi	0	0	2	5	7	4,36	Puas
2.	Fasilitas yang diberikan	0	0	0	7	7	4,50	Puas
3.	Teknologi yang menunjang	0	1	0	5	8	4,43	Puas
Rataan Skor							4,43	Puas

Sumber: Data Diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan karyawan terhadap akses terhadap informasi yang diberikan oleh BMT Masalah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,43 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap akses terhadap informasi BMT Masalah.

6. Pemotivasian dan dorongan

Tabel 4.30

Kepuasan Karyawan terhadap Pemotivasian dan dorongan

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Pendapatan yang diterima	0	0	1	6	7	4,43	Puas
2.	Pertemuan kelompok	0	0	1	5	8	4,50	Puas
3.	Lingkungan teman kerja	0	0	1	3	10	4,64	Sangat Puas
4.	Jam kerja	0	0	2	6	6	4,29	Puas
Rataan Skor							4,47	Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan karyawan pemotivasian dan dorongan yang diberikan oleh BMT Masalah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,47 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap pemotivasian dan dorongan oleh BMT Masalah.

7. Kepatuhan terhadap prinsip syariah

Tabel 4.31

Kepuasan Karyawan terhadap kepatuhan terhadap prinsip syariah

No	Item	Skor Nilai					Rataan skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1.	Akad sesuai syariah	0	0	0	4	10	4,71	Sangat Puas
2.	Pelayanan sesuai syariah	0	0	0	6	8	4,57	Sangat Puas
3.	Dewan pengawas syariah	0	0	0	6	8	4,57	Sangat Puas
4.	Peningkatan pemahaman syariah	0	0	0	8	6	4,43	Puas
Rataan Skor							4,57	Sangat Puas

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rataan skor kepuasan karyawan terhadap kepatuhan terhadap prinsip syariah BMT Maslahah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,45 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap kepatuhan terhadap prinsip syariah BMT Maslahah.

Berdasarkan uraian diatas dapat terkait dengan kepuasan karyawan terhadap proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran serta ketaatan terhadap prinsip syariah dari masing-masing indikator dapat dirinci melalui perolehan rataan skor yang tertera dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.32
Skor Kepuasan Karyawan

No	Indikator	Rataan skor	Ket
1.	Proses Inovasi	4,26	Puas
2.	Proses Operasi	4,64	Sangat Puas
3.	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan	4,45	Puas
4.	Pengukuran atas pekerjaan yang baik	4,58	Sangat Puas
5.	Akses kepada informasi	4,43	Puas
6.	Pemotivasian dan dorongan	4,47	Puas
7.	Kepatuhan terhadap prinsip syariah	4,57	Sangat puas
Total		4,49	Puas

Sumber: Data diolah

Dari paparan hasil skor kepuasan karyawan dari semua indikator memperoleh rataan skor sebesar 4,49 hal ini menunjukkan bahwa karyawan puas dari semua indikator yang menilai kepuasan karyawan BMT Maslahah.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan dalam tabel pencapaian tujuan strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BMT Maslahah seperti yang tertuang dalam tabel dibawah ini

Tabel 4.33

Pencapaian tujuan strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (Bobot: 15%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Peningkatan kompetensi karyawan	Jumlah pelatihan karyawan	5%	(3-5 kali)	3 kali	5
Kehandalan teknologi informasi	Produktifitas karyawan	4%	8, 23%	9,88%	4
Peningkatan kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan	6%	3,5-4,5	4,49	6
Jumlah					15

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dalam masing-masing tujuan strategis dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi sudah sesuai, hal ini menunjukkan bahwa BMT Maslahah telah mencapai target yang telah ditentukan dalam pencapaian dari masing-masing tujuan strategis.

Berdasarkan uraian tabel dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* BMT Maslahah Capem Wonorejo yang menjelaskan tentang pencapaian tujuan startegis dapat disimpulkan dalam sebuah tabel matriks *balanced scorecard*. Dalam penyusunan matriks *balanced scorecard* ini tahapan yang dilakukan yakni: memasukkan tujuan startegisyang sudah ditetapkan diawal pembahasan, menentukan bobot dari masing- masing perspektif. Dalam menentukan target dan realisasi dari masing- masing perspektif diperoleh dari data-data yang diperoleh dari BMT Maslahah. Terkait dengan hal itu akan diperoleh perolehan skor dari masing- masing tujuan startaegis yang terdapat

dalam setiap perspektif yang ditentukan. Berikut ini adalah hasil matriks *balanced scorecard* dari masing- masing perpektif.

Tabel 4.34.

Matriks *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis	Bobot	Target	Realisasi	Score (R/TxB)
Keuangan	1. Meningkatkan SHU	20%	24.94%	38.25%	20
	2. Meningkatkan pembiayaan.	8%	25.76%	22.65%	7
	3. Analisis rasio keuangan.	6%	100%	90%	5,4
	4. Bebas gharar dan riba.	6%	100%	80%	4,8
Pelanggan	1. Meningkatkan kepuasan anggota	10%	3,5-4,5	4,38	10
	2. Meningkatkan jumlah anggota	8%	1352	1072	6,3
	3. Profitabilitas anggota	7%	16,14%	16,74%	7
Proses Bisnis Internal	1. Meningkatkan kualitas pelayanan.	5%	7 menit	7 menit	5
	2. Pelayanan yang tanggap	4%	3,5-4,5	4,47	4
	3. Mengurangi masalah operasional.	4%	100%	100%	4
	4. Memasyarakatkan sistem syariah.	5%	100%	70%	3,5
	5. Pelayanan sesuai dengan prinsip syariah.	2%	3,5-4,5	4,57	2
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Meningkatkan kepuasan karyawan	6%	3,5-4,5	4,49	6
	2. Meningkatkan kopetensi karyawan	5%	(3-5 kali)	(3 kali)	5
	3. Meningkatkan teknologi informasi	4%	8, 23%	9,88%	4
Total		100%			94

(Sumber: Data diolah)

Dari pemaparan tabel diatas terlihat bahwa matriks *balanced scorecard* BMT Maslahah yang dilihat dari masing- masing perspektif baik keuangan maupun non keuangan memperoleh skor secara keseluruhan sebesar 94. Dari

matrik *balanced scorecard* tersebut dapat dilihat tujuan strategis mana yang belum mencapai target yang telah ditetapkan untuk dilakukan sebuah evaluasi kinerja dengan tujuan dapat memenuhi target yang ditentukan. Hal ini dapat dilihat dalam table kriteria penilaian kinerja.

Tabel 4.35

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: 229)

Dari table kriteria penilaian kinerja diatas dapat dijelaskan bahwa menurut matrik kriteria penilaian kinerja atas pengukuran kinerja BMT Masalahah Capem Wonorejo memperoleh skor secara keseluruhan sebesar 94. Menurut kriteria penilaian kinerja BMT Masalahah Capem Wonorejo masuk dalam kategori area hijau muda yang memiliki rentang nilai diatas 86-100, sedangkan BMT Masalahah Capem Wonorejo memperoleh nilai 94. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja BMT Masalahah Capem Wonorejo dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* secara garis besar sudah terpenuhi dengan **sangat baik**, namun ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki dari masing-masing perspektif terutama pada perspektif pelanggan dan proses bisnis intenal dari BMT Masalahah Capem Wonorejo yang memerlukan banyak evaluasi yang terkait dengan peningkatan anggota baru dan peningkatan kopetensi karyawan yang ada dalam unit usaha BMT Masalahah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis SWOT, BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo berada pada posisi kuadran I (SO) yakni perusahaan menghadapi pasar yang besar dan juga memiliki nilai lebih dalam proses operasional. Diman BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo harus mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan dan kompetensi yang dimiliki.

Berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada BMT Masalah dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja BMT Masalah dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

a. Perspektif Keuangan

- 1) Pertumbuhan tingkat keuntungan

Pertumbuhan keuntungan (SHU) yang diperoleh BMT Masalah yaitu sebagai berikut:

Tahun	Pendapatan	SHU
2012	2,124,576,211	810,405,309
2013	3,832,507,627	934,063,417
2014	2,543,544,933	1,291,366,202

Dari table di atas dapat dilihat bahwa pertumbuhan tingkat SHU BMT Maslahah Capem Wonorejo tahun 2014 telah mencapai target 24.94% dimana SHU tahun 2013 sebesar 934,063,417 meningkat 38.25% sehingga SHU tahun 2014 menjadi sebesar 1,291,366,202.

2) Analisis Rasio Keuangan

Dari perhitungan rasio keuangan 9 dari 10 rasio keuangan BMT Maslahah menunjukkan kinerja BMT Maslahah baik, dan satu rasio yang menunjukkan kinerja BMT Maslahah kurang baik sehingga analisis rasio keuangan BMT Maslahah Capem Wonorejo mendapatkan skor 4,5%.

3) Peningkatan pembiayaan dimana pembiayaan yang disalurkan BMT Maslahah sampai saat ini mengalami penurunan mencapai 3.11% dari target yang telah ditetapkan, yang mana target yang ditetapkan ialah sebesar 25.76% akan tetapi kenyataannya pembiayaan yang bisa disalurkan BMT Maslahah meningkat sebesar 22.65%.

4) Bebas dari Gharar dan riba

Berdasarkan hasil observasi dan pernyataan yang diberikan Ketua BMT Maslahah Capem Wonorejo dalam hal terbebas dari gharar dan riba, BMT Maslahah 90% karena masih ada perolehan dana dari bank konvensional..

b. Perspektif Pelanggan

1. Peningkatan kepuasan anggota

Indeks kepuasan pelanggan memperoleh total rata-rata skor sebesar 4,38. Dalam peningkatan kepuasan anggota ini BMT Masalahah telah melebihi target yang telah ditentukan yaitu sebesar 3,5-4,5.

2. Peningkatan jumlah anggota

Peningkatan jumlah anggota BMT Masalahah yaitu sebesar 24.61%, meskipun terjadi penurunan dibandingkan tahun lalu.

3. Peningkatan profitabilitas anggota menunjukkan besarnya pendapatan dimana ditetapkan target oleh BMT Masalahah dalam hal peningkatan pendapatan sebesar 16.14%, dan pada kenyataannya melebihi dari target yaitu sebesar 16.74%, hal ini menunjukkan bahwa BMT Masalahah mampu mencapai target.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Peningkatan mutu pelayanan

Target yang telah ditentukan BMT Masalahah terkait dengan peningkatan mutu pelayanan sebesar 7–15 menit dalam proses menabung dan proses pembiayaan membutuhkan waktu sebesar 10-30 menit, skor yang diperoleh sebesar 5%, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pelayanan telah mencapai target.

b. Kecepatan dan ketepatan pelayanan

Hasil perhitungan tingkat kepuasan anggota yang mana dalam kecepatan dan ketepatan pelayanan anggota merasa puas dengan rata-rata sebesar 4,47% yang berarti anggota merasa puas.

c. Mengurangi masalah operasional

BMT Maslahah tidak pernah ada complain dari anggota menunjukkan BMT Maslahah mampu mengurangi masalah operasional.

d. Memasyarakatkan system syariah

Dari tahun ke tahun selalu ada upaya yang dilakukan dan terus ditingkatkan oleh BMT Maslahah untuk membuat system syariah lebih dikenal oleh semua lapisan masyarakat secara maksimal, akan tetapi hasilnya terjadi penurunan jumlah anggota baru sehingga tujuan strategis ini mendapatkan skor sebesar 70%.

e. Pelayanan sesuai dengan prinsip syariah

Skor kepuasan karyawan atas kepatuhan terhadap prinsip syariah BMT Maslahah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,57 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kepatuhan BMT Maslahah terhadap prinsip syariah sehingga bisa disimpulkan bahwa pelayanan BMT Maslahah sudah sesuai dengan prinsip syariah.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Peningkatan kompetensi karyawan.

Dalam tujuan strategis BMT Maslahah ditargetkan terlaksana 3-5 kali pelatihan yang diberikan untuk karyawan dalam satu tahun, dan kenyataannya sesuai dengan target yang ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa BMT Maslahah telah mencapai target yang telah ditentukan.

2. Kehandalan teknologi dan informasi

Kehandalan teknologi dan informasi terkait dengan produktifitas karyawan, dimana tahun 2013 produktifitas karyawan sebesar 8,23% dan tahun 2014 meningkat menjadi 9,88%.

3. Peningkatan kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dari semua indikator memperoleh rata-rata skor sebesar 4,49 hal ini menunjukkan bahwa karyawan puas dari semua indikator yang menilai kepuasan karyawan BMT Maslahah..

Secara keseluruhan kinerja BMT Maslahah pada tahun 2014 masuk dalam kategori bagus, hal ini dapat dilihat pada dashboard *balanced scorecard* yang menunjukkan angka 94 % dengan kategori sangat baik. Meskipun mendapat kategori sangat baik, namun harus tetap ada perbaikan-perbaikan dari kategori yang belum mencapai target.

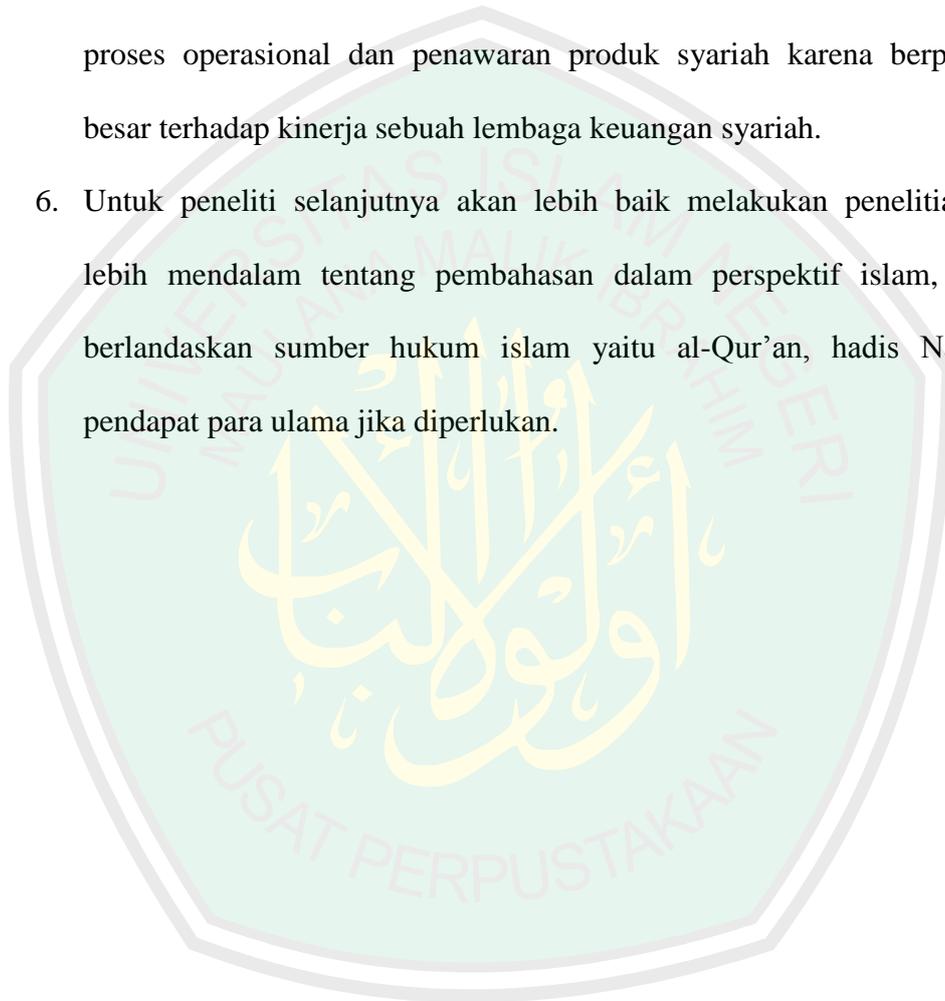
5.2 Saran

Berdasarkan analisis diatas maka ada beberapa saran yang akan peneliti berikan sebagai berikut:

1. BMT Masalahah perlu menerapkan sebuah pengukuran kinerja yang komprehensif dimana pengukuran yang dilihat dari aspek keuangan maupun non keuangan berlandaskan syariah yaitu *balanced scorecard* yang dikombinasikan dengan perspektif ketaatan terhadap prinsip syariah.
2. Pada perspektif pelanggan terdapat tujuan strategis meningkatkan jumlah anggota, dalam hal ini BMT Masalahah Capem Wonorejo belum memaksimalkan dalam menarik atau merangkul masyarakat untuk bergabung menjadi anggota BMT Masalahah. Seharusnya BMT Masalahah lebih bisa merangkul masyarakat lewat media-media promosi yang dimiliki. Peningkatan anggota baru merupakan kewajiban yang harus dilakukan agar BMT Masalahah bisa tetap eksis dimasa yang akan datang.
3. Pada perspektif proses bisnis internal terdapat tujuan strategis memasyarakatkan system syariah yang mana dilakukan lewat media-media promosi masih terlihat kurang terbukti dengan terjadinya penurunan peningkatan anggota baru di tahun 2014. Hal itu menjadi tugas pengurus untuk lebih bisa meningkatkan promosi di media-media yang sudah dimiliki yang tidak hanya lewat media mulut ke mulut meski dikatakan ampuh karena di era informasi ini media promosi sangat luas.
4. Peningkatan fasilitas BMT Masalahah sangat dianjurkan yang mana dikarenakan bahwa peningkatan fasilitas karyawan diharapkan mampu

meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik, atau peningkatan fasilitas berbanding lurus dengan produktifitas karyawan.

5. BMT Maslahah agar lebih teguh memegang prinsip syariah yang membedakan dari lembaga keuangan konvensional dalam melakukan proses operasional dan penawaran produk syariah karena berpengaruh besar terhadap kinerja sebuah lembaga keuangan syariah.
6. Untuk peneliti selanjutnya akan lebih baik melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang pembahasan dalam perspektif islam, dengan berlandaskan sumber hukum islam yaitu al-Qur'an, hadis Nabi dan pendapat para ulama jika diperlukan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Mustaq, *Etika Bisnis Dalam Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar. 2001.
- Al-Qur'an al-Karim dan terjemahan.
- As'ad, Moh, *Psikologi Industri*, PT. Rineka Cipta, Edisi ke empat. Jakarta, 1991.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1993.
- Badriwan, Zaki, *Intermediate Accounting*, Edisi 7, Yogyakarta: BPFE, 1997
- Bakhri, Syaiful. 2004. *Kebangkitan Ekonomi syariah Di Pesantren Belajar dari Pengalaman Sidogiri*, Edisi Pertama. Pasuruan: Penerbit Cipta Pustaka Utama.
- Barry, Al & Hadi, A.T. Sofyan. 2000. *Kamus Ilmiah Kontemporer*. Bandung: Pustaka Setia.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik Dan Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi Pertama, Cetakan ke-2. Jakarta : Kencana
- Djazuli dan Janwari, Yadi. 2002. *lembaga-lembaga Perekonomian Umat: Sebuah Pengenalan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gunawan, Barbara, 2000, *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Manajemen, Nomor 145, September, Halaman 36-45.
- Hansen dan Mowen, 2000, *Management Accounting*, International Thompson Publishing, Ohio.

- Helfert, Erich A. “*Teknik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan*”, Edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta. 1996.
- Jhony, Setyawan, Mulyadi, *System Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Edisis 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David Norton. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard : Transalting Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.
- Kodrat Sukardi, David. 2009: *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Lasdi, Lodovicus. Agustus 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global*. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi, vol.2 No.2, 150-169,
- Muhammad, *Metode Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta:Rajawali Press, 2008.
- Mulyadi, 1999, *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Usahawan, Nomor 02, Tahun XXVII, Februari, Halaman 39-46.
- Mulyadi, dan Setiawan, Jhony, 1999, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Yogyakarta; Aditya Media.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Palipat ganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rahmani, Timorita Yulianti. Tt. Perbankan Islam di Indonesia (Studi Peraturan, Perundang-undangan)”, dalam Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial FENOMENA, Vol. 01 No.2. Yogyakarta: Lembaga Penelitian UII.
- Rosilawati. 2013. Analisis Perlakuan Akuntansi Tabungan Mudharabah Pada Bmt Al-Kautsar Di Samarinda, dalam eJournal Administrasi Bisnis, 1 (2): 143-163.
- Sugiyono.2007. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif,Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2004.
- Mowen, H. “*Akuntansi Manajemen*”. Edisi 7. Salemba 4, Jakarta. 2004.
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, Sony, et al. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama



K O P E R A S I BMT-MASLAHAH

Jl. Raya Sidogiri No. 10 Sidogiri Kraton Pasuruan 67151 Jawa Timur
Telp. 0343 419273, 4505361 • Faks. 0343 414734
Email bmt.maslahah@gmail.com • Website www.bmtmaslahah.co
Facebook /bmt.maslahah • Twitter @bmt_maslahah



“ Hai orang-orang yang beriman, penuhilah akad-akad (perjanjian) itu ...”

(Terjemahan QS : Al-Maidah 1)

“ Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu makan harta sesamamu dengan jalan batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka diantaramu “

(Terjemahan QS : An-Nisa' 29)

PERJANJIAN PEMBIAYAAN IJAROH (PENGURUSAN HAJI)

No. : QH/0/74/MMU101/IV/2015

Dengan berlandung kepada Allah dan senantiasa memohon rahmatNya, akad ini dibuat dan ditanda tangani pada hari Selasa Tanggal 28-04-2015 Tempat Wonorejo Oleh para **Pihak** sebagai berikut :

1. Nama : H. MUJIBUROHMAN
2. Jabatan : KEPALA CABANG/KEPALA CABANG PEMBANTU

Yang dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama Koperasi BMT-Maslahah Sidogiri Jatim Cabang/Capem Wonorejo yang berkedudukan di Jl. Raya Pasar Wonorejo Pasuruan Untuk selanjutnya disebut **Pihak I**

1. Nama : MOCH.SYUAIB
2. Alamat : DSN COBANSARI 001/002 CB.BLIMBING WONOREJO PAS
3. KTP/SIM/..... : 12.1505.011274.0002

Untuk dan dalam melakukan perbuatan hukum ini telah mendapat persetujuan dari istri/suami/keluarga

1. Nama : WATI
2. Alamat : CB.SARI 01/02 CB.BLIMBING WONOREJO PASURUAN
3. No. KTP/SIM/..... : 351407 510482 0001

Yang dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama diri sendiri, yang untuk selanjutnya disebut **Pihak II**

Kedua belah **Pihak** telah sepakat mengadakan kesepakatan **Pembiayaan Ijarah** dengan ketentuan dan syarat-syarat sebagai berikut :

1. **Pihak I** Menyetujui untuk menyediakan uang guna untuk.....
2. **Pihak II** dengan ini mengakui dan menyatakan secara sah berhutang kepada **Pihak I** sebesar Rp 2,000,000 (DUA JUTA RUPIAH)
3. Pembiayaan ini diberikan untuk jangka waktu 6 (ENAM), terhitung sejak tanggal 28-05-2015 hingga tanggal 28-10-2015 yang dapat diperpanjang atas kesepakatan kedua belah **Pihak**
4. Pembayaran kembali / pelunasan hutang oleh **Pihak II** kepada **Pihak I** dapat dilaksanakan melalui rekening **Pihak II** yang dibuka oleh dan atas nama **Pihak II** di Koperasi BMT-Maslahah, dan dengan ini **Pihak II** memberi kuasa kepada **Pihak I** untuk mendebet rekening **Pihak II** guna pembayaran kembali hutang dan biaya-biaya lainnya.
5. **Pihak II** akan melakukan pelunasan sesuai dengan kesepakatan dan akan lebih mengutamakan permohonan pembayaran ini dari pada permohonan pembayaran kepada **Pihak** lain
6. Apabila setelah jatuh tempo **Pihak II** tidak dapat melunasi pembiayaannya maka **Pihak II** memberi kuasa penuh kepada **Pihak I** untuk membatalkan keberangkatan haji dan hal lain yang terkait dengan pembatalan keberangkatan haji
7. Kedua belah **Pihak** telah sepakat, bahwa segala sesuatu yang belum diatur dalam kesepakatan ini, akan diatur dalam addendum-addendum dan atau surat-surat dan atau lampiran-lampiran yang akan dibuat dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan kesepakatan ini

Dalam pelaksanaan kesepakatan ini tidak diharapkan terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan dikarenakan kesepakatan ini didasari semata-mata karena Allah SWT, namun apabila kehendakNya pula terjadi permasalahan, maka para **Pihak** setuju untuk menyelesaikannya secara musyawarah untuk mufakat. Apabila tidak bisa mencapai mufakat, maka akan diselesaikan melalui jalur hukum yang berlaku.

Demikian kesepakatan ini dibuat dan ditanda tangani oleh para **Pihak** pada hari dan tanggal sebagaimana tercantum di atas

Pihak II

Pihak I

(MOCH.SYUAIB)

(H. MUJIBUROHMAN)

Saksi-saksi

(WATI)

(SHOFIYULLOH)

(M. CHOLIL HALIEM)

Catatan : setiap pasal harap ditanda tangani atau di paraf oleh **Pihak II**

SURAT PENGAKUAN PEMBIAYAAN

Bismillahirrohmanirrohim

Yang bertanda tangan di bawah ini :

1. Nama : MOCH.SYUAIB
2. Alamat : DSN COBANSARI 001/002 CB.BLIMBING WONOREJO PAS
3. KTP/SIM/..... : 12.1505.011274.0002

1. Nama : WATI
2. Alamat : CB.SARI 01/02 CB.BLIMBING WONOREJO PASURUAN
3. No. KTP/SIM?..... : 351407 510482 0001

Mengaku bahwa pada hari : Selasa tanggal 28-04-2015 Telah menerima dana pembiayaan sebesar Rp. 2,000,000 (DUA JUTA RUPIAH Rupiah) dari Koperasi BMT-Maslahah Sidogiri Jawa Timur cabang/Capem Wonorejo, yang selanjutnya disebut BMT. Pembiayaan tersebut setelah ditambah margin keuntungan/Bagi hasil/Ujroh/..... Rp. 300,000 akan saya bayar lunas pada tanggal 28-10-2015 /saya angsur dalam 6 Kali angsuran setiap Bulan, sehingga akan lunas pada tanggal 28-10-2015

Untuk pembiayaan ini saya menjaminkan pada BMT-Maslahah berupa :

- | | |
|-----------|---|
| Jenis | : BPKB Kendaraan Bermotor Roda 2 (Dua) |
| No.Pol | : N 5976 VF |
| Merk | : HONDA |
| Type | : NF 100D |
| Warna | : HITAM |
| Tahun | : 2002 |
| No.Rangka | : MH1KEVA112K121975 |
| No.Mesin | : KEVAE1113788 |
| No.BPKB | : C 42346833 J |
| Atas Nama | : MISNADIN |
| Alamat | : COBANBLIMBING 02/01 WONOREJO PASURUAN |
| Faktur | : TIDAK ADA |

barang-barang jaminan tersebut di atas adalah milik saya sendiri/telah dikuasakan kepada saya, tidak dalam keadaan digadaikan atau dipertanggungjawabkan dengan cara apapun juga kepada orang/Lembaga lain dan saya tidak akan menggadaikan/menjualnya selama pembiayaan belum dibayar lunas.

Apabila saya tidak melunasi pembiayaan saya kepada BMT dan setelah BMT memberi peringatan beberapa kali untuk melunasi pembiayaan tersebut di atas, maka dengan ini saya memberi kuasa penuh kepada BMT untuk mengeksekusi, menyita atau menjual barang-barang jaminan tersebut, dan apabila ada kekurangan/kelebihan hasil penjualan diperhitungkan dengan hutang/kewajiban saya.

PASURUAN, 28-04-2015

Penerima Pembiayaan

(WATI)

(MOCH.SYUAIB)

SURAT PERNYATAAN JAMINAN

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MOCH.SYUAIB

Alamat : DSN COBANSARI 001/002 CB.BLIMBING WONOREJO PAS

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

Jenis : BPKB Kendaraan Bermotor Roda 2 (Dua)
No.Pol : N 5976 VF
Merk : HONDA
Type : NF 100D
Warna : HITAM
Tahun : 2002
No.Rangka : MH1KEVA112K121975
No.Mesin : KEVAE1113788
No.BPKB : C 42346833 J
Atas Nama : MISNADIN
Alamat : COBANBLIMBING 02/01 WONOREJO PASURUAN
Faktur : TIDAK ADA

Adalah milik saya sendiri dan saat ini kami serahkan kepada Koperasi BMT-Maslahah Sidogiri Jatim Cabang/Capem Wonorejo sebagai agunan pembiayaan atas nama saya sendiri/..... apabila dikemudian hari ternyata kendaraan bermotor tersebut bukan milik saya, maka saya bersedia dituntut telah melakukan tindak pidana penggelapan barang jaminan milik BMT-Maslahah Sidgiri Jatim cabang/Capem Wonorejo

PASURUAN, 28-04-2015

Yang menyatakan

(MOCH.SYUAIB)

SURAT PERNYATAAN

Bismillahirrahmanirrahim

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MOCH.SYUAIB

Alamat : DSN COBANSARI 001/002 CB.BLIMBING WONOREJO PAS

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa fasilitas pembiayaan yang saya terima dari BMT-Maslahah Sidogiri Jatim cabang/capem Wonorejo ini saya pakai sendiri dan tidak saya pinjamkan/tempilkan pada **Pihak** lain atau **Pihak** manapun tanpa sepengetahuan BMT-Maslahah Sidogiri cabang/capem Wonorejo

PASURUAN, 28-04-2015

Yang menyatakan

(MOCH.SYUAIB)



SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN SUAMI/ ISTRI/ *)

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MOCH.SYUAIB
Kelahiran : PASURUAN
Alamat : DSN COBANSARI 001/002 CB.BLIMBING WONOREJO PAS
Pekerjaan : Wiraswasta
Telepon :
No. KTP/SIM/ : 12.1505.011274.0002

Adalah istri/suami/.....dari *)

Nama : WATI
Kelahiran : PASURUAN
Alamat : CB.SARI 01/02 CB.BLIMBING WONOREJO PASURUAN
Pekerjaan : Karyawan Swasta
Telpon :
No. KTP/SIM/ : 351407 510482 0001

Dengan ini mengetahui dan menyetujui istri/suami/.....*) kami untuk mendapatkan fasilitas pembiayaan dari Koperasi BMT-Maslahah Sidogiri Jatim Cabang/Capem Wonorejo

Demikian Surat Pernyataan ini kami buat dalam keadaan sehat dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

PASURUAN, 28-04-2015

Yang membuat pernyataan

(WATI)

*) Coret yang tidak perlu



KOPERASI BMT-MASLAHAH

Jl. Raya Sidogiri No. 10 Sidogiri Kraton Pasuruan 67151 Jawa Timur
Telp. 0343 419273, 4505361 • Faks. 0343 414734
Email bmt.maslahah@gmail.com • Website www.bmtmaslahah.co
Facebook /bmt.maslahah • Twitter @bmt_maslahah

CABANG
Form Masalahah-41
Wonorejo
Untuk BMT-Maslahah

TANDA TERIMA JAMINAN

Telah terima dari :

Nama : MOCH.SYUAIB
No. AC. : 101.74.000967.03
Alamat : DSN COBANSARI 001/002 CB.BLIMBING WONOREJO PAS

Surat Jaminan dengan spesifikasi sebagai berikut :

Jenis : BPKB Kendaraan Bermotor Roda 2 (Dua)
No.Pol : N 5976 VF
Merk : HONDA
Type : NF 100D
Warna : HITAM
Tahun : 2002
No.Rangka : MH1KEVA112K121975
No.Mesin : KEVAE1113788
No.BPKB : C 42346833 J
Atas Nama : MISNADIN
Alamat : COBANBLIMBING 02/01 WONOREJO PASURUAN
Faktur : TIDAK ADA

PASURUAN, 28-04-2015
Koperasi BMT-Maslahah Sidogiri Jatim
Petugas

(H. MUJIBUROHMAN)

KETERANGAN :

1. Pengambilan jaminan harus menunjukkan tanda bukti ini.
2. Jaminan tidak dapat diterima kembali sebelum pembiayaan lunas.



K O P E R A S I
BMT-MASLAHAH

Jl. Raya Sidogiri No. 10 Sidogiri Kraton Pasuruan 67151 Jawa Timur
Telp. 0343 419273, 4505361 • Faks. 0343 414734
Email bmt.maslahah@gmail.com • Website www.bmtmaslahah.co
Facebook /bmt.maslahah • Twitter @bmt_maslahah

CABANG
Form Masalahah-41
Wonorejo
Untuk Anggota

TANDA TERIMA JAMINAN

Telah terima dari :

Nama : MOCH.SYUAIB
No. AC. : 101.74.000967.03
Alamat : DSN COBANSARI 001/002 CB.BLIMBING WONOREJO PAS

Surat Jaminan dengan spesifikasi sebagai berikut :

Jenis : BPKB Kendaraan Bermotor Roda 2 (Dua)
No.Pol : N 5976 VF
Merk : HONDA
Type : NF 100D
Warna : HITAM
Tahun : 2002
No.Rangka : MH1KEVA112K121975
No.Mesin : KEVAE1113788
No.BPKB : C 42346833 J
Atas Nama : MISNADIN
Alamat : COBANBLIMBING 02/01 WONOREJO PASURUAN
Faktur : TIDAK ADA

PASURUAN, 28-04-2015
Koperasi BMT-Maslahah Sidogiri Jatim
Petugas

(H. MUJIBUROHMAN)

KETERANGAN :

1. Pengambilan jaminan harus menunjukkan tanda bukti ini.
2. Jaminan tidak dapat diterima kembali sebelum pembiayaan lunas.



K O P E R A S I
BMT-MASLAHAH

Jl. Raya Sidogiri No. 10 Sidogiri Kraton Pasuruan 67151 Jawa Timur
Telp. 0343 419273, 4505361 • Faks. 0343 414734
Email bmt.maslahah@gmail.com • Website www.bmtmasalahah.co
Facebook /bmt.maslahah • Twitter @bmt_maslahah

CABANG
Form Masalahah-41
Wonorejo

Nama : MOCH.SYUAIB
No. AC. : 101.74.000967.03
Alamat : DSN COBANSARI 001/002 CB.BLIMBING WONOREJO PAS

Jenis : BPKB Kendaraan Bermotor Roda 2 (Dua)
No.Pol : N 5976 VF
Merk : HONDA
Type : NF 100D
Warna : HITAM
Tahun : 2002
No.Rangka : MH1KEVA112K121975
No.Mesin : KEVAE1113788
No.BPKB : C 42346833 J
Atas Nama : MISNADIN
Alamat : COBANBLIMBING 02/01 WONOREJO PASURUAN
Faktur : TIDAK ADA



KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS PADA BMT MASLAHAH SIDOGIRI PASURUAN CABANG
PEMBANTU WONOREJO)

Dalam rangka menyelesaikan skripsi pada program strata-1 jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, maka saya :

Nama : Heri Kiswanto

Nim : 11520033

Mengadakan penelitian yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard*”. Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata untuk tujuan akademis. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan banyak terima kasih.

KUESIONER KEPUASAAN ANGGOTA

Cara pengisian kuesioner :

Isilah kolom pertanyaan dengan memberikan tanda silang (v) pada kolom pilihan jawaban yang paling tepat sesuai kondisi Bapak/Ibu/Saudara dalam lembar kuesioner yang telah disediakan.

Keterangan:

STS : sangat tidak setuju

TS : tidak setuju

N : netral

S : setuju

SS : sangat setuju

Karakteristik Nasabah :

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Lama menjadi nasabah :

No	Keterangan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Ketanggapan Pelayanan					
	a. Ketersediaan informasi pelayanan mudah didapat oleh Saudara.					
	b. Kemudahan prosedur pelayanan di BMT Masalahah sesuai dengan harapan Saudara.					
	c. Kualitas pelayanan sesuai dengan harapan Saudara.					
2.	Kecepatan dan Ketepatan Transaksi					
	a. Kecepatan waktu dalam melayani nasabah sesuai dengan harapan Saudara.					
	b. Kecepatan dalam melakukan proses pelayanan sesuai dengan harapan Saudara.					
	c. Penyelesaian dalam masalah pembiayaan dilakukan sesuai dengan aturan yang ada berdasarkan syariah.					
3.	Kualitas Produk					
	a. Kualitas pproduk yang ditawarkan oleh BMT Masalahah sesuai dengan kebutuhan Saudara.					
	b. Fasilitas yang ditawarkan oleh BMT Masalahah sesuai dengan kebutuhan Saudara					
	c. Inovasi pelayanan yang ditawarkan BMT Masalahah kepada saudara diberikan secara berkala					
4.	Profesionalisme					
	a. Standar pengerjaan pelayanan sesuai dengan prinsip syariah					
	b. Petugas pelayanan BMT Masalahah melayani Saudara dengan sopan santun dan ramah tamah					
	c. Keamanan pelayanan di BMT Masalahah sesuai dengan harapan Saudara.					

KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS PADA BMT MASLAHAH SIDOGIRI PASURUAN CABANG
PEMBANTU WONOREJO)

Dalam rangka menyelesaikan skripsi pada program strata-1 jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, maka saya :

Nama : Heri Kiswanto

Nim : 11520033

Mengadakan penelitian yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard*”. Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata untuk tujuan akademis. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan banyak terima kasih.

KUESIONER KEPUASAAN KARYAWAN

Cara pengisian kuesioner :

Isilah kolom pertanyaan dengan memberikan tanda silang (v) pada kolom pilihan jawaban yang paling tepat sesuai kondisi Bapak/Ibu/Saudara dalam lembar kuesioner yang telah disediakan.

Keterangan:

STS : sangat tidak setuju

TS : tidak setuju

N : netral

S : setuju

SS : sangat setuju

Karakteristik Nasabah :

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Lama menjadi karyawan :

No.	Keterangan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
I.	PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL					
1.	Proses Inovasi					
	a. Inovasi terhadap pelayanan yang dibuat BMT Masalah dilakukan secara berkala.					
	b. Produk yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan para nasabah.					
	c. Perencanaan pembiayaan produk baru di BMT Masalah dilakukan secara berkala.					
2.	Proses Operasi					
	a. Standart pengerjaan pelayanan sesuai dengan prinsip syariah					
	b. Produk yang ditawarkan BMT Masalah sesuai dengan syariat Islam					
	c. Terjalin hubungan baik dengan pelanggan					
	d. Menetapkan harga secara transparan sesuai kesepakatan kedua belah pihak					
	e. Komposisi modal pembiayaan BMT Masalah berasal dari lembaga keuangan syariah					
II.	PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN					
1.	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan					
	a. Karyawan dilibatkan dalam mengambil keputusan.					
	b. Manajemen BMT Masalah memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengerjakan tugas.					

	c. Atasan selalu memberikan dukungan kepada para karyawan.					
2.	Pengukuran atas pekerjaan yang baik					
	a. Kemampuan pegawai selalu ditingkatkan dengan pelatihan					
	b. Penghargaan atas prestasi kerja yang diberikan BMT Masalahah sudah sesuai dengan harapan saudara.					
	c. Akhlakul karimah kejujuran dan kedisiplinan sangat diutamakan					
	d. BMT Masalahah dalam mengatasi pembiayaan bermasalah menggunakan pendekatan Syariah					
3.	Akses terhadap informasi					
	a. Akses terhadap informasi dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan saudara					
	b. Fasilitas BMT Masalahah yang diberikan sudah sesuai dengan harapan saudara.					
	c. Penggunaan teknologi dapat menunjang pekerjaan saudara					
4.	Pemotivasian atau dorongan					
	a. Pendapatan yang diterima dari BMT Masalahah memotivasi saya untuk bekerja lebih giat.					
	b. Pertemuan kelompok yang dihadiri pengurus, pengawas, Dewan Pengawas Syariah, dan karyawan yang diselenggarakan secara berkala.					
	c. Lingkungan dan teman kerja di BMT Masalahah menyenangkan					
	d. Jam kerja produktif BMT Masalahah sudah ideal					
III	PERSPEKTIF KETAATAN TERHADAP SYARIAH					
1.	Kepatuhan terhadap prinsip syariah					
	a. Akad dilakukan sesuai tata cara syariah					
	b. Pelayanan yang diberikan sesuai dengan syariah					
	c. Terdapat dewan pengawas syariah					
	d. Adanya peningkatan pemahaman karyawan terhadap keunggulan system syariah.					

BMT MASLAHAH JATIM CAPEM WONOREJO PASURUAN

Laporan Neraca Bulanan

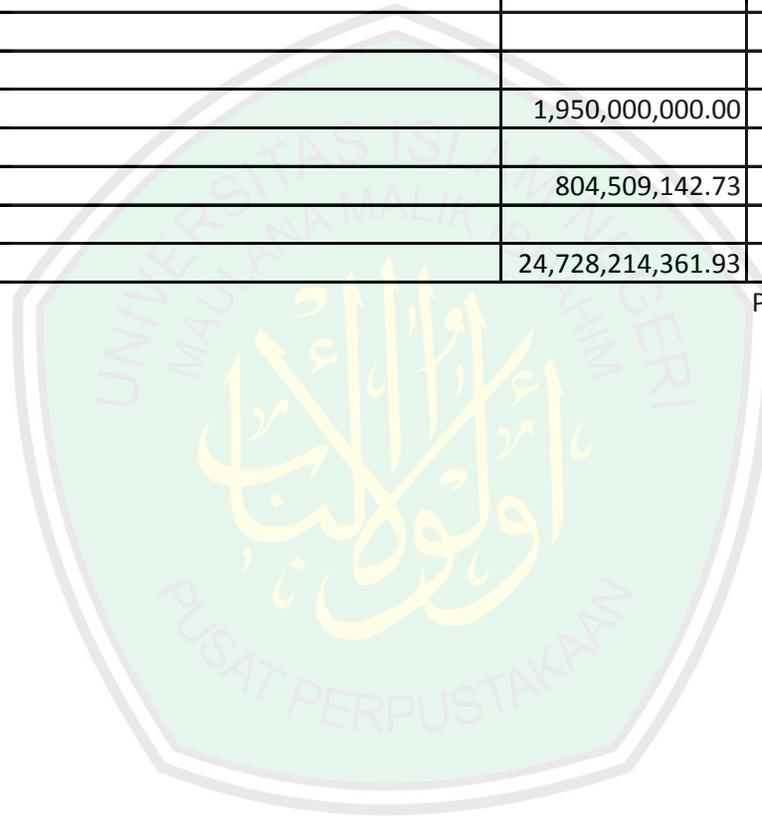
Periode Dec-2013

Kode	Keterangan	Nov-13	Dec-13
	Aset		
1.1	K A S		
1.100.10	K A S		
1.100.10.100	K A S	919,187,900.00	632,206,100.00
1.105	B A N K		
1.105.10	BANK SYARIAH		
1.105.10.410	BMT MASLAHAH PUSAT (TAB)	9,209,595,885.73	8,666,422,008.73
1.105.20	BANK KONVENSIONAL		
1.105.20.400	B R I	27,350,000.00	27,350,000.00
1.11	ANTAR KOPERASI AKTIVA		
1.110.10	A.K.A. KOPERASI BMT MASLAHAH		
1.110.10.100	A.K.A. BMT MASLAHAH PUSAT	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.114	A.K.A. BMT MASLAHAH PURWOSARI PASURUAN		300,000,000.00
1.110.10.126	A.K.A. BMT MASLAHAH TIRIS PROBOLINGGO	150,000,000.00	150,000,000.00
1.110.10.127	A.K.A. BMT MASLAHAH KRUCIL PROBOLINGGO	100,000,000.00	100,000,000.00
1.110.10.128	A.K.A. BMT MASLAHAH MARON PROBOLINGGO	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.132	A.K.A. BMT MASLAHAH PAKIS MALANG	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.133	A.K.A. BMT MASLAHAH TUMPANG MALANG	250,000,000.00	250,000,000.00
1.110.10.134	A.K.A. BMT MASLAHAH LAWANG MALANG	400,000,000.00	400,000,000.00
1.110.10.136	A.K.A. BMT MASLAHAH SUBOH SITUBONDO	475,000,000.00	475,000,000.00
1.110.10.137	A.K.A. BMT MASLAHAH BUNGATAN SITUBONDO	600,000,000.00	600,000,000.00
1.110.10.138	A.K.A. BMT MASLAHAH MANGARAN SITUBONDO	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.139	A.K.A. BMT MASLAHAH BESUK PROBOLINGGO	525,000,000.00	525,000,000.00
1.110.10.140	A.K.A. BMT MASLAHAH GADING PROBOLINGGO	575,000,000.00	575,000,000.00
1.110.10.141	A.K.A. BMT MASLAHAH GENDING PROBOLINGGO	300,000,000.00	300,000,000.00
1.110.10.142	A.K.A. BMT MASLAHAH TUREN MALANG	250,000,000.00	250,000,000.00
1.110.10.143	A.K.A. BMT MASLAHAH WAJAK MALANG	300,000,000.00	300,000,000.00
1.110.10.149	A.K.A. BMT MASLAHAH TAJINAN MALANG	400,000,000.00	400,000,000.00
1.110.10.150	A.K.A. BMT MASLAHAH BULULAWANG MALANG	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.151	A.K.A. BMT MASLAHAH KOTAANYAR PROBOLINGGO	400,000,000.00	400,000,000.00

1.110.10.152	A.K.A. BMT MASLAHAH WANGKALGADING PROBOLINGGO	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.154	A.K.A. BMT MASLAHAH OLEAN SITUBONDO	400,000,000.00	400,000,000.00
1.110.10.155	A.K.A. BMT MASLAHAH MLANDINGAN SITUBONDO	150,000,000.00	150,000,000.00
1.110.10.156	A.K.A. BMT MASLAHAH BENOWO SURABAYA		200,000,000.00
1.12	PEMBIAYAAN		
1.120.10	PIUTANG BBA		
1.120.10.100	PIUTANG BBA	5,461,710,000.00	5,312,982,800.00
1.120.10.200	MARGIN BBA YANG DITANGGUHKAN	-1,727,631,200.00	-1,663,529,200.00
1.120.50	PINJAMAN QORD		
1.120.50.100	PINJAMAN QORD	4,486,868,600.00	6,055,948,700.00
1.13	PENYISIHAN PIUTANG		
1.130.10	PENYISIHAN PIUTANG UMUM	-133,052,328.80	-184,828.80
1.130.20	PENYISIHAN PIUTANG KHUSUS	-45,264,500.00	-6,245,000.00
1.135	BIAYA DIBAYAR DIMUKA ***	1,250,000.00	
1.155	KENDARAAN ***	35,230,000.00	35,230,000.00
1.16	AKUMULASI PENYUST. KENDARAAN ***	-17,542,332.00	-18,468,511.00
1.165	INVENTARIS KANTOR ***	81,990,100.00	83,600,100.00
1.17	AKUMULASI PENYUST. INVENTARIS KANTOR ***	-47,583,993.00	-49,319,728.00
1.175	BIAYA PRA OPERASIONAL ***	1,106,230.00	829,680.00
	Total Aset	24,728,214,361.93	26,051,822,120.93
	Kewajiban		
2.22	TABUNGAN SYARIAH		
2.220.10	TABUNGAN MUDHAROBAH UMUM		
2.220.10.100	TABUNGAN MUDHAROBAH UMUM	20,206,576,006.05	22,339,454,210.97
2.220.20	TABUNGAN MUDHAROBAH BERJANGKA		
2.220.20.100	TABUNGAN TARBİYAH / PENDIDIKAN	1,632,104.08	1,134,838.19
2.220.20.600	TABUNGAN ZIAROH / WISATA	3,359,824.94	3,368,509.40
2.220.20.700	TABUNGAN HAJI	44,898,824.85	42,015,979.71
2.220.30	TABUNGAN WADIAH		
2.220.30.100	TABUNGAN WADIAH	850,403,866.80	175,020,067.21
2.23	DEPOSITO SYARIAH		
2.230.10	DEPOSITO MDA BERJANGKA		
2.230.10.100	DEPOSITO MDA 1 BULAN	100,000,000.00	103,000,000.00
2.230.10.200	DEPOSITO MDA 3 BULAN	226,000,000.00	57,500,000.00

2.230.10.300	DEPOSITO MDA 6 BULAN	326,500,000.00	256,500,000.00
2.230.10.400	DEPOSITO MDA 9 BULAN		5,000,000.00
2.230.10.500	DEPOSITO MDA 12 BULAN	210,975,000.00	181,975,000.00
2.28	DANA SOSIAL ***		
2.280.20	DANSOS DARI ANGGOTA / MITRA ***		
2.280.20.100	DANSOS / ZIS ***	3,359,592.48	2,790,098.42
3	M O D A L		
3.31	M O D A L		
3.310.10	MODAL PENYERTAAN		
3.310.10.100	MODAL PENY. PUSAT	1,950,000,000.00	1,950,000,000.00
3.32	KEKAYAAN & SHU		
3.320.60	SHU BERJALAN	804,509,142.73	
3.320.70	LABA TAHUN LALU		934,063,417.03
	Total Kewajiban	24,728,214,361.93	26,051,822,120.93

PASURUAN, 25 Mei 2015



BMT MASLAHAH JATIM CAPEM WONOREJO PASURUAN

Laporan Neraca Bulanan

Periode Dec-2014

Kode	Keterangan	Nov-14	Dec-14
	Aset		
1.1	K A S		
1.100.10	K A S		
1.100.10.100	K A S	586,888,700.00	704,763,800.00
1.105	B A N K		
1.105.10	BANK SYARIAH		
1.105.10.410	BMT MASLAHAH PUSAT (TAB)	6,573,969,719.70	4,151,470,433.70
1.105.20	BANK KONVENSIIONAL		
1.105.20.400	B R I	522,350,000.00	235,010,000.00
1.11	ANTAR KOPERASI AKTIVA		
1.110.10	A.K.A. KOPERASI BMT MASLAHAH		
1.110.10.100	A.K.A. BMT MASLAHAH PUSAT	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.124	A.K.A. BMT MASLAHAH TOSARI PASURUAN	300,000,000.00	300,000,000.00
1.110.10.126	A.K.A. BMT MASLAHAH TIRIS PROBOLINGGO	150,000,000.00	150,000,000.00
1.110.10.128	A.K.A. BMT MASLAHAH MARON PROBOLINGGO	150,000,000.00	150,000,000.00
1.110.10.132	A.K.A. BMT MASLAHAH PAKIS MALANG	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.133	A.K.A. BMT MASLAHAH TUMPANG MALANG	300,000,000.00	450,000,000.00
1.110.10.134	A.K.A. BMT MASLAHAH LAWANG MALANG	400,000,000.00	350,000,000.00
1.110.10.136	A.K.A. BMT MASLAHAH SUBOH SITUBONDO	475,000,000.00	475,000,000.00
1.110.10.137	A.K.A. BMT MASLAHAH BUNGATAN SITUBONDO	600,000,000.00	600,000,000.00
1.110.10.138	A.K.A. BMT MASLAHAH MANGARAN SITUBONDO	195,000,000.00	195,000,000.00
1.110.10.139	A.K.A. BMT MASLAHAH BESUK PROBOLINGGO	625,000,000.00	825,000,000.00
1.110.10.140	A.K.A. BMT MASLAHAH GADING PROBOLINGGO	675,000,000.00	875,000,000.00
1.110.10.141	A.K.A. BMT MASLAHAH GENDING PROBOLINGGO	300,000,000.00	300,000,000.00
1.110.10.142	A.K.A. BMT MASLAHAH TUREN MALANG	250,000,000.00	150,000,000.00
1.110.10.143	A.K.A. BMT MASLAHAH WAJAK MALANG	430,000,000.00	620,000,000.00
1.110.10.147	A.K.A. BMT MASLAHAH KLAKAH LUMAJANG	300,000,000.00	250,000,000.00
1.110.10.148	A.K.A. BMT MASLAHAH ROWOKANGKUNG LUMAJANG	200,000,000.00	495,000,000.00
1.110.10.149	A.K.A. BMT MASLAHAH TAJINAN MALANG	400,000,000.00	400,000,000.00
1.110.10.150	A.K.A. BMT MASLAHAH BULULAWANG MALANG	100,000,000.00	100,000,000.00

1.110.10.151	A.K.A. BMT MASLAHAH KOTAANYAR PROBOLINGGO	700,000,000.00	700,000,000.00
1.110.10.152	A.K.A. BMT MASLAHAH WANGKALGADING PROBOLINGGO	600,000,000.00	600,000,000.00
1.110.10.154	A.K.A. BMT MASLAHAH OLEAN SITUBONDO	546,000,000.00	546,000,000.00
1.110.10.155	A.K.A. BMT MASLAHAH MLANDINGAN SITUBONDO	350,000,000.00	350,000,000.00
1.110.10.159	A.K.A. BMT MASLAHAH PADANG LUMAJANG		100,000,000.00
1.110.10.160	A.K.A. BMT MASLAHAH PASRUJAMBE LUMAJANG	200,000,000.00	430,000,000.00
1.110.10.161	A.K.A. BMT MASLAHAH TEKUNG LUMAJANG	200,000,000.00	380,000,000.00
1.110.10.162	A.K.A. BMT MASLAHAH TEGALSIWALAN PROBOLINGGO	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.163	A.K.A. BMT MASLAHAH KERTOSUKO PROBOLINGGO	200,000,000.00	200,000,000.00
1.110.10.165	A.K.A. BMT MASLAHAH GEDOG MALANG	205,000,000.00	155,000,000.00
1.110.10.173	A.K.A. BMT MASLAHAH		100,000,000.00
1.110.10.174	A.K.A. BMT MASLAHAH		200,000,000.00
1.110.10.176	A.K.A. BMT MASLAHAH		100,000,000.00
1.110.10.178	A.K.A. BMT MASLAHAH		100,000,000.00
1.110.10.179	A.K.A. BMT MASLAHAH	100,000,000.00	100,000,000.00
1.110.10.181	A.K.A. BMT MASLAHAH	100,000,000.00	100,000,000.00
1.110.10.182	A.K.A. BMT MASLAHAH		150,000,000.00
1.110.10.183	A.K.A. BMT MASLAHAH		200,000,000.00
1.110.10.184	A.K.A. BMT MASLAHAH		300,000,000.00
1.12	PEMBIAYAAN		
1.120.10	PIUTANG BBA		
1.120.10.100	PIUTANG BBA	3,021,015,300.00	2,875,358,200.00
1.120.10.200	MARGIN BBA YANG DITANGGUHKAN	-1,061,560,700.00	-1,013,089,400.00
1.120.40	PIUTANG MRB		
1.120.40.100	PIUTANG MRB	7,018,166,100.00	9,818,759,900.00
1.120.40.200	MARGIN MRB YANG DITANGGUHKAN	-1,129,509,300.00	-1,479,271,800.00
1.120.50	PINJAMAN QORD		
1.120.50.100	PINJAMAN QORD	4,027,966,000.00	1,702,631,700.00
1.13	PENYISIHAN PIUTANG		
1.130.10	PENYISIHAN PIUTANG UMUM	-165,184,828.80	-213,028.80
1.130.20	PENYISIHAN PIUTANG KHUSUS	-63,663,000.00	-5,447,500.00
1.18	ASET TETAP		
1.180.30	KENDARAAN		
1.180.30.100	KENDARAAN - PEROLEHAN	58,840,000.00	58,840,000.00

1.180.30.200	AKUMULASI PENYUSUTAN KENDARAAN	-31,139,640.00	-32,337,096.00
1.180.40	INVENTARIS KANTOR		
1.180.40.100	INVENTARIS KANTOR - PEROLEHAN	99,410,100.00	101,910,100.00
1.180.40.200	AKUMULASI PENYUSUTAN INVENTARIS KANTOR	-69,644,334.00	-70,518,496.00
1.19	ASET LAINNYA		
1.190.10	BIAYA DIBAYAR DIMUKA		
1.190.10.100	BIAYA DIBAYAR DIMUKA - SEWA GEDUNG	1,250,000.00	
1.190.20	BIAYA PRA OPERASIONAL		
1.190.20.100	BIAYA PRA OPERASIONAL -	1,652,776.00	1,500,241.00
	Total Aset	29,041,806,892.90	29,145,367,053.90
	Kewajiban		
2.22	TABUNGAN SYARIAH		
2.220.10	TABUNGAN MUDHAROBAH UMUM		
2.220.10.100	TABUNGAN MUDHAROBAH UMUM	24,236,275,853.84	24,275,784,563.57
2.220.20	TABUNGAN MUDHAROBAH BERJANGKA		
2.220.20.100	TABUNGAN TARBIYAH / PENDIDIKAN	1,207,575.39	1,311,450.90
2.220.20.600	TABUNGAN ZIAROH / WISATA	121,773,937.35	4,347,321.63
2.220.20.700	TABUNGAN HAJI	36,418,753.62	38,785,531.66
2.220.30	TABUNGAN WADIAH		
2.220.30.100	TABUNGAN WADIAH	185,656,567.21	230,866,467.21
2.23	DEPOSITO SYARIAH		
2.230.10	DEPOSITO MDA BERJANGKA		
2.230.10.100	DEPOSITO MDA 1 BULAN	110,000,000.00	105,000,000.00
2.230.10.200	DEPOSITO MDA 3 BULAN	316,000,000.00	351,000,000.00
2.230.10.300	DEPOSITO MDA 6 BULAN	150,050,000.00	100,050,000.00
2.230.10.400	DEPOSITO MDA 9 BULAN	116,000,000.00	66,000,000.00
2.230.10.500	DEPOSITO MDA 12 BULAN	149,975,000.00	178,975,000.00
2.29	KEWAJIBAN LAINNYA		
2.290.08	DANA SOSIAL		
2.290.08.200	DANA SOSIAL DARI ANGGOTA - MITRA	2,078,840.05	1,880,516.90
3	M O D A L		
3.31	M O D A L		
3.310.10	MODAL PENYERTAAN		
3.310.10.100	MODAL PENY. PUSAT	2,500,000,000.00	2,500,000,000.00

3.32	KEKAYAAN & SHU		
3.320.60	SHU BERJALAN	1,116,370,365.44	
3.320.70	LABA TAHUN LALU		1,291,366,202.03
	Total Kewajiban	29,041,806,892.90	29,145,367,053.90

PASURUAN, 25 Mei 2015

