

**ANALISIS PENGARUH KINERJA KEUANGAN PERBANKAN
SYARIAH DENGAN METODE BALANCE SCORECARD
(Studi kasus BMT Maslahah sidogiri Capem Warungdowo)**

SKRIPSI



Oleh

MOCHAMAD TAUFIK

NIM : 13540016

JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2019

LEMBAR PERSETUJUAN

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

SKRIPSI

Oleh

Mochamad Taufik

NIM: 13540016

Telah Disetujui 4 Juni 2021
Dosen Pembimbing,



Ufi Kartika Oktaviana, SE., M.Ec., Ak
NIP : 197610192008012011

Mengetahui
Ketua Jurusan,



Eko Suprayitno, SE., M.Si. Ph.D

NIP : 197511091999031003

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH DENGAN METODE

BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem

Warungdowo)

SKRIPSI

Oleh

MOCHAMAD TAUFIK

NIM : 13540016

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu
Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE) Pada 04 Juni 2021

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua Penguji

Rini Safitri, SE., M.M.

NIP : 199303282019032016

2. Dosen Pembimbing/ Sekretaris

Ulfi Kartika Oktaviana, SE., M.Ec., Ak

NIP : 197610192008012011

3. Penguji Utama

Eko Suprayitno, SE., M.Si. Ph.D

NIP : 197511091999031003

Tanda Tangan

: ()

: ()

: ()

Disahkan Oleh:

Ketua Jurusan



Eko Suprayitno, SE., M.Si. Ph.D

NIP : 197511091999031003

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ilmiah skripsi ini saya persembahkan kepada ayah dan ibu tercinta yang tidak pernah berhenti untuk selalu memberikan semangat, motivasi, do'a, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang sangat besar dalam kehidupan yang pernah saya jalani hingga saya bisa seperti ini.

Adik saya yang memberikan warna dalam keluarga kita. Semoga kita bisa memberikan yang terbaik dan menjadi kebanggaan bagi ayah dan ibu kita semua.

Teman-teman dan para sahabat saya yang selalu memberikan semangat, motivasi, do'a, dan mengisi waktunya bersama saya dikala suka maupun duka. Semoga kita kelak bisa menjadi orang yang sukses, soleh dan solehah serta dapat bermanfaat bagi orang lain yang ada disekitar kita. Amin

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mochamad Taufik

NIM : 13540016

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/S1 Perbankan Syariah

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 Warungdowo) 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, 1 Juni 2021

Hormat saya,



Mochamad Taufik

NIM : 13540016

MOTTO

“Tidak ada yang instan di dunia ini semua butuh sentuhan manis dari sang Pencipta dan usaha dari ciptaanNya”

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka merubah keadaan mereka sendiri.Dan Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum

“(QS. Ar-Ra’du (13) ayat 11

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Dengan Metode Balance Scorecard”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.Dselaku Ketua Jurusan S1 Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Maulan Mailik Ibrahim Malang.
4. Ibu Ulfi Kartika Oktaviani, SE., M. Ec., Ak selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan banyak masukan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
5. Ibu Ulfi Kartika Oktaviani, SE., M. Ec., Akselaku dosen wali yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan sepenuhnya demi menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan dan Ibu dosen Jurusan Perbankan Syariah (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman kepada penulis.
7. Bapak, ibu, , adik, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spiritual demi menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh Karyawan Bank Mitra Syariah Cabang Bawean dan masyarakat pulau Bawean yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Para Sahabat Perbankan Syariah(S1)
10. Keluarga besar UKM UNIOR Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah banyak memberikan ilmu organisasi, motivasi, pengalaman, dan dorongan dalam meraih prestasi dibidang olahraga.
11. Teman-teman pengurus UKM UNIOR Gabon, Guso, Sukok, Pelet, Klewang, Kubes, Kalpanak, Bonem, Sugas, Gabus, Ketip, Baskom, Kurap, dan Gamal selama satu

kepengurusan bersama kalian merupakan waktu belajar singkat dan berkesan dalam hidup ini.

12. Dan seluruh pihak yang terlibat yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
13. Krismona lestari yang telah memberikan fasilitas dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Keluarga besar Komolkopi komol, bajel, blonjo, bajel, santok, vegot, dan sex. Dan masih banyak lagi yang tidak bisa disebut satu per satu.

Akhinya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal Alamin...

Malang, 1 Juni 2021

Mochamad Taufik

ABSTRAK

Mochamad Taufik.2019,SKRIPSI:“Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Dengan Metode Balance Scorecard.

Pembimbing : Ulfi Kartika Oktaviani. SE., Ak., M.Ec

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balance Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur sebuah keberhasilan pada sebuah perusahaan dalam menjalankan usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja dan penetapan kebijakan di masa yang akan datang, agar BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Warungdowo mampu mempertahankan unit bisnisnya, BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo dapat melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dari aspek keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan metode *balance scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur kinerja BMT dengan metode *balance scorecard*.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Populasi dari penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan dengan observasi, kuisioner, dokumentasi dan wawancara. Analisis dilakukan dengan mengukur masing-masing perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities dan Threats*) BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Warungdowo berada pada kuadran I (SO) yakni perusahaan menghadapi pasar yang besar dan juga memiliki nilai lebih dalam proses operasional. BMT Masalah Pasuruan Capem Warungdowo Harus Mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan dan kompetisi yang dimiliki. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo memperoleh nilai yang baik, hal ini menunjukkan bahwa kinerja BMT Masalah Capem Warungdowo terpenuhi dengan baik dalam empat perspektif *balance scorecard* secara garis besarnya.

ABSTRACT

MochamadTaufik. 2019, SKRIPSI: "An analysis of Islamic Financial Institutions Performance Measurement Uses the Balance Scorecard Method.

Supervisor: Ulfi Kartika Oktaviani. SE., Ak., M.Ec

Keywords: Performance Measurement, Balance Scorecard

Performance measurement is a benchmark of company success in running a business to achieve certain goals. In an effort to improve the quality of performance and determination of policies in the future and BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Warungdowo is able to maintain its business units, BMT Maslahah Sidogiri Capem Warungdowo can measure overall performance from financial and non-financial aspects uses the balance scorecard method. The purpose of this research is to measure the performance of the BMT uses the balance scorecard method.

This research uses descriptive quantitative method. The population of this study uses data collection through observations, questionnaires, documentation and interviews. This analysis is done by measuring the perspectives of financial, customers, internal business processes, learning and growth of the institutions.

The results of this study indicate that based on the SWOT analysis, BMT Maslahah Sidogiri Pasuruan Capem Warungdowo is in quadrant I (SO), the company faced a large market and also had more value in the operational process. BMT Maslahah Pasuruan Capem Warungdowo Must Be Able to Take Advantage of Existing Opportunities with Strength and Competition. Based on the performance measurement results with the balance scorecard method, BMT Maslahah Sidogiri Capem Warungdowo received good grades, these showed that the performance of BMT Maslahah Capem Warungdowo was well fulfilled in four perspectives of the balanced scorecard in broad outline.

مستخلص البحث

محمد توفيق. 2019، بحث جامعي: "تحليل قياس أداء المؤسسات المالية الإسلامية باستخدام طريقة بطاقة التوازن. المشرفة: أولفي كرتيكا أوكتافيانى، الماجستير. الكلمات الرئيسية: قياس الأداء، بطاقة التوازن (Balance Scorecard).

قياس الأداء هو مقياس لنجاح الشركة في إدارة الأعمال لتحقيق أهداف معينة. في محاولة لتحسين جودة الأداء وتحديد السياسات في زمان المستقبل، بحيث تتمكن شركة بيت المال والتمويل "مصلحة" سيدوجيري باسوروان فرع من وارونج دووا (Warungdowo) من الحفاظ على وحدات أعمالها، يمكن لبيت المال والتمويل "مصلحة" سيدوجيري باسوروان فرع من وارونج دووا قياس الأداء العام من الجوانب المالية وغير المالية باستخدام طريقة بطاقة التوازن. الغرض من هذا البحث هو قياس أداء بيت المال والتمويل باستخدام طريقة بطاقة التوازن. يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي الكمي. استخدم مجتمع هذا البحث البيانات المجمعة من خلال الملاحظات والاستبيانات والتوثيق والمقابلات. يتم إجراء تحليل البحث عن طريق قياس كل منظور وهو التمويل والعملاء والعمليات التجارية الداخلية والتعلم وكذلك النمو. تشير نتائج هذا البحث إلى أنه بناءً على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats)، فإن بيت المال والتمويل "مصلحة" سيدوجيري باسوروان فرع من وارونج دووا لديها الربع الأول (Strengths, Opportunities) مما يعني أن الشركة تواجه سوقًا كبيرًا ولديها أيضًا المزيد في العملية التشغيلية. يجب أن يكون بيت المال والتمويل "مصلحة" سيدوجيري باسوروان فرع من وارونج دووا قادرًا على الاستفادة من الفرص الحالية مع القوة والمنافسة التي تتمتع بها. استنادًا إلى نتائج قياس الأداء باستخدام طريقة بطاقة التوازن، حصل بيت المال والتمويل "مصلحة" سيدوجيري باسوروان فرع من وارونج دووا على درجات جيدة، وهذا يدل على أن أداء بيت المال والتمويل "مصلحة" سيدوجيري باسوروان فرع من وارونج دووا تم تحقيقه جيدًا في أربعة وجهات بطاقة التوازن في مخططها.

DAFTAR ISI	
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI	xi
BAB I: PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teoritis	17
2.2.1 pengertian pengukuran kinerja	17
2.2.1.1 kinerja dalam perspektif islam.....	17
2.2.2. pengertian balance scorecard	18
2.2.2.1 perspektif dalam balance scorecard	18
2.3 Kerangka Berfikir	23
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	24
3.2 Lokasi Penelitian	24
3.3 Subyek Penelitian	24
3.4 Data dan Jenis Data	24
3.5 Teknik Penumpulan Data	25
3.6 Metode Analisis Data	26
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 Description	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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 (Widayanto,1993).Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategikedalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998).

Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum,2009).

Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan. Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan

jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Wardani dalam Sulastri, 2001). Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu penghargaan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Soetjipto,1997). Oleh karena adanya

beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non-keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non-keuangan, antara lain: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono, 2003).

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa, *Balanced Scorecard provides executives with a*

comprehensive framework that translates a company's strategic objectives into a coherent set of performance measures. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini (Kaplan dan Norton, 1992). Perspektif Keuangan, untuk menjawab pertanyaan: untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi. Perspektif Pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimanakah penampilan organisasi di mata pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal, untuk menjawab pertanyaan: untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik.

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif (Machfud dalam Frenny, 2009).

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif

dan non-finansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non-keuangan (Mahmudi, 2007).

Perkembangan dunia perbankan syariah di Indonesia dari tahun ke tahun mulai meningkat sebagaimana Indonesia memiliki penduduk muslim terbesar di dunia, sudah selayaknya Indonesia bisa menjadi pelopor dan kiblat pengembangan keuangan syariah. Hal tersebut tak bisa dipungkiri karena potensi Indonesia untuk menjadi kunci pertumbuhan keuangan syariah sangat besar, diantaranya jumlah penduduk yang besar menjadi potensi nasabah industri keuangan Syariah. Selain keberadaan masyarakat muslim yang sangat besar, dikeluarkannya Undang-undang No. 10 tahun 1998 tentang perbankan syariah yang memberikan peluang untuk mengembangkan perbankan syariah di Indonesia menjadi lebih besar.

Prospek perekonomian yang cerah terlihat dari pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi yang dipotong oleh fundamental ekonomi yang solid, dan memiliki sumber daya yang melimpah yang dapat dijadikan sebagai dasar transaksi industri keuangan syariah (Alamsyah, 2015: 1). Keberadaan perbankan syariah juga disebabkan oleh keinginan masyarakat untuk menerapkan transaksi perbankan atau kegiatan ekonomi yang sejalan dengan nilai dan prinsip syariah, khususnya juga pada praktik pelarangan riba. Selain itu, perbankan syariah ditujukan untuk meningkatkan mobilitas dan transaksi masyarakat yang selama ini dilayani 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. Diantara 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).

Menurut Djazuli (2002) Baitul Mal Wattamwil (BMT) adalah Lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuhkan kembangkan bisnis usaha mikro dan kecil, dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin. yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam yang tata cara beroperasinya mengacu kepada ketentuan-ketentuan Al-Qur'an dan Hadist. Baitul Mal Wattamwil (BMT) beroperasi mengikuti ketentuan-ketentuan syari'ah Islam khususnya yang menyangkut tata cara bermuamalat secara Islam. Dalam tata cara bermuamalat itu dijauhi praktek-praktek yang dikhawatirkan mengandung unsur-unsur riba untuk diisi dengan

kegiatan-kegiatan investasi atas dasar bagi hasil dan pembiayaan perdagangan.

Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) terdiri dari dua istilah, yaitu baitul mal dan baitut tamwil. Baitul maal lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non-profit, seperti zakat, infak dan shodaqoh. Sedangkan baitut tamwil sebagai usaha pengumpulan dan dan penyaluran dana komersial (Djazuli, 2002). BMT singkatan dari Baitul Maal wat Tamwil, namun ada juga yang menyebutnya sebagai Balai Usaha Mandiri dan Terpadu. Perbedaan penyebutan ini sebenarnya akan menimbulkan penafsiran yang berbeda tentang BMT di lapangan. Dari perkataan Baitul Maal wat Tamwil ini, maka BMT memiliki 2 visi/misi: yaitu visi/misi sosial yang diwujudkan melalui Baitul Maal, dan visi/misi bisnis yang diwujudkan melalui Baitut Tamwil. Dengan demikian strategi BMT dalam pemberdayaan ekonomi rakyat ini adalah dengan memadukan visi/misi sosial dan bisnis. Dalam segi operasi, BMT tidak lebih dari sebuah koperasi, karena ia dimiliki oleh masyarakat yang menjadi anggotanya, menghimpun simpanan anggota dan menyalurkannya kembali kepada anggota melalui produk pembiayaan/kredit. Oleh karena itu, legalitas BMT pada saat ini yang paling cocok adalah berbadan hukum koperasi.

BMT Masalah Sidogiri Pasuruan merupakan instansi yang bergerak dalam jasa pembiayaan penghimpunan dana. 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 relatif kecil.

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 sistem 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 di atas 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 Warungdowo)”**.

Salah satunya adalah adanya Koperasi BMT MASLAHAH Sidogiri, munculnya koperasi tersebut bermula dari sebuah keprihatinan dari para guru MMU (Madrasah Miftahul Ulum) Pondok Pesantren Sidogiri menatap realita perilaku masyarakat yang cenderung kurang memerhatikan kaidah-kaidah syariah bidang muamalah, yaitu adanya praktik-praktik yang mengarah pada ekonomi ribawi yang dilarang tegas oleh agama.

1.2. Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang di atas, peneliti melakukan pengukuran kinerja

lembaga keuangan syariah BMT Masalah Sidogiri Pasuruan. Masalah yang diteliti, selanjutnya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja lembaga keuangan syariah (BMT Masalah 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 Masalah 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:

1. Penulis, untuk menambah pengetahuan khususnya tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.
2. Akademisi, bisa dijadikan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya disamping sebagai sarana untuk menambah wawasan.
3. Bagi Lembaga, memberikan saran atau masukan kepada BMT Masalah 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

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Ricardo C. G. dan Joyce Liddle (2009), dengan tujuan untuk Berkontribusi pada teori manajemen publik dengan menghadirkan bukti empiris menggunakan *Balanced Scorecard* untuk organisasi sektor ketiga, menyatakan bahwa mengembangkan dengan balance scorecard masih adanya fragmentasi dari setiap departemen yang mempromosikan kerjasama daripada kompetisi yang mengarah pada sinergi.

Novella Aurora (2010) dengan tujuan penelitian mengembangkan aspek keuangan dan non keuangan dalam melakukan penilaian kinerja, dan menghasilkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap kurang, sedangkan tiga perspektif lainnya dianggap sudah cukup. Maka dari itu balance scorecard diterapkan pada rumah sakit karena dapat memberikan gambaran terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional.

Meirdania zudia (2010) untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Bank Jateng menjelaskan bahwa perspektif keuangan mengalami peningkatan untuk mencapai laba, dari perspektif pelanggan dapat meningkatkan market share dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat meningkatnya kinerja karyawan.

Marisa Lidya (2013) dengan tujuan bagaimana kinerja rumah sakit dengan menggunakan balance scorecard yang menghasilkan bahwa balance scorecard cocok diterapkan pada rumah sakit karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional.

Seth A dan Oyugi L. L. (2013) dengan tujuan mengeksplorasi pengaruh terhadap kinerja organisasi dilembaga pendidikan yang menghasilkan hubungan positif antara balance scorecard dengan kinerja organisasi dengan keempat perspektif yang terdapat didalamnya.

Worawit Binden, Hajdar Mziun dan Mohd Adam Suhami (2014) melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui pentingnya menggunakan *balance scorecard* untuk mengukur kinerja dalam pendidikan tinggi di Malaysia dan mengusulkan kerangka kerja tentang bagaimana memasukkan perbedaan perspektif balance scorecard yang menghasilkan bahwa *balance scorecard* cocok untuk diterapkan pada pendidikan tinggi di Malaysia dan perbedaan empat perspektif di dalamnya.

Purnama Putra (2015) melakukan penelitian dengan tujuan mengukur kinerja BMT MMU yang berbasis pesantren menggunakan modifikasi balance scorecard dan untuk mengetahui solusi dari masalah dan juga untuk menunjukkan praktik terbaik dalam mengembangkan Islamic Micro Financial Institution. Menghasilkan bahwa kinerja BMT

MMU berada pada tingkat yang sangat baik dan kinerja yang berpengaruh adalah ekonomi pemberdayaan dan legitimasi sosial untuk mengatasi masalah dan beberapa masalah dalam mengembangkan BMT MMU. Mengembangkan kualitas sumberdaya manusia dan melibatkan orang lain diluar pesantren untuk kegiatan operasional.

Agus Setyani (2015) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui kinerja BPRS Bangun Drajat untuk meningkatkan Kinerja berdasarkan implementasi strategi hasil perspektif *Balance Scorecard*. Dari hasil penelitian diperoleh masing-masing dari perspektif di dalamnya. Dari perspektif keuangan diperoleh hasil yang baik, perspektif pelanggan diperoleh meningkatnya pelayanan pelanggan, perspektif bisnis internal diperoleh hasil dalam meningkatnya teknologi informasi dan pengembangan produk dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mampu mewujudkan kinerja karyawan yang meningkat dengan baik.

Rahmi Azizah (2017) bertujuan untuk merencanakan dan mengevaluasi kinerja BMT Mekar Dakwah agar dapat berekspansi, kemudian melihat pengaruh dominan pada indikator kinerja berdasarkan metode *balance scorecard* dan menghasilkan yang sangat baik didalam masing-masing perspektif *balance scorecard*.

Yosefin tyas Renolita Ningrum (2017) melakukan penelitian untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan *balance scorecard* dengan hasil dari masing-masing perspektif didalamnya. Diperoleh dari perspektif keuangan meningkat dengan sangat baik, perspektif pelanggan diperoleh hasil yang baik dengan meningkatnya market share yang baik dan kepuasan terhadap pelanggan, perspektif bisnis internal yang baik dengan efisiensi pelayanan yang baik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh kepuasan karyawan dan meningkatnya produktifitas pada karyawan.

Indah Safitri (2018) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dengan hasil bahwa kinerja Bank Syariah Mandiri secara keseluruhan sudah cukup baik. Pada aspek keuangan dengan indikator ROA sudah menunjukkan perkembangan yang cukup baik dengan adanya peningkatan setiap tahunnya, untuk aspek pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan dengan hasil rata-rata setuju terhadap fasilitas dan pelayanan dari bank syariah Mandiri, pada aspek bisnis internal perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik dan untuk aspek pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang rata-rata setuju terhadap fasilitas Bank Syariah Mandiri.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Ricardo C. G. Dan Joyce Liddle (2009) tentang The Balance Scorecard as a performance Management tool for third sector organizations: the case of the Arthur bernardes foundation, Brazil	Berkontribusi pada teori manajemen publik dengan menghadirkan bukti empiris menggunakan Balanced Scorecard untuk organisasi sektor ketiga	<i>Interpretation and Content Analysis</i>	Mengembangkan dengan <i>Balance Scorecard</i> masih adanya fragmentasi dari setiap departemen yang mempromosikan kerjasama daripada kompetisi yang mengarah pada sinergi
2	Novella Aurora (2010) Penerapan Balance scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja	menggunakan Balanced Scorecard diharapkan rumah sakit dapat mengembangkan aspek keuangan dan non keuangan dalam melakukan penilaian	Menggunakan analisis komparatif	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup

		kinerja		baik. Maka, Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang karena Balanced Scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.
3	Meirdania Zudia (2010) Analisa kerja organisasi dengan konsep balance scorecard pada PT Bank Jateng	Mengetahui bagaimana kinerja PT Bank Jateng dengan menggunakan konsep	Simple random sampling	Dari perspektif keuangan mengalami peningkatan untuk mencapai laba, dari perspektif

	Semarang	Balanced Scorecard		konsumen dapan meningkatkan market share Dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan meningkatnya kinerja karyawan
4	Marisa Lidya Rumintjap (2013) Penerapan Balance scorecard sebagai tolak ukur kinerja di RSUD Noongan	Bagaimana kinerja rumah sakit apabila menggunakan Balance scorecard	Analisis Komparatif	Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Noongan karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

5	Seth A dan Oyugi L. A. (2013) tentang <i>Influence of Balance Scorecard on Organizational Performance in Institution of Higher Learning in Kenya. A Case Study of University of Nairobi</i>	penelitian ini berusaha untuk mengeksplorasi pengaruhnya terhadap kinerja organisasi di lembaga pendidikan tinggi terpilih di Kenya dan khususnya di Universitas Nairobi.	Metode analisis deskriptif	Hubungan positif antara balance scorecard dengan kinerja organisasi dengan keempat perspektif yang terdapat didalamnya
6	Worawit Binden, Hajdar Mziun dan Mohd Adam Suhami (2014) <i>Employing the Balance Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education-Malaysia</i>	Mengetahui pentingnya menggunakan Balanced Scorecard (BSC) untuk mengukur kinerja dalam Pendidikan Tinggi di Malaysia dan mengusulkan kerangka kerja tentang bagaimana memasukkan perbedaan perspektif BSC	Analisis Komparatif	Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Noongan karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih

				digunakan sampai saat ini
7	Purnama Putra(2015) Kinerja Baitul Maal Wa At-tamwil (BMT) Maslahah Lil Ummah Pondok pesantren Sidogiri Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> Modifikasi an	Mengukur kinerja kerja BMT MMU yang berbasis pesantren menggunakan modifikasi <i>Balanced Scorecard</i> dan untuk mengetahui solusi dari masalah, juga untuk menunjukkan praktik terbaik yang dibuat oleh BMT MMU dalam mengembangk an Islamic Micro Financial Institution	<i>Metode parallel mixed method</i>	kinerja kerja BMT MMU berada pada tingkat yang sangat baik. Kinerja yang paling berpengaruh adalah ekonomi pemberdayaan dan legitimasi sosial. Untuk mengatasi beberapa masalah yang terkait dengan pengembangan BMT MMU, the manajemen mengembangk an kualitas sumber daya manusia dan melibatkan orang lain di luar pesantren kegiatan operasional.
8	Rahmi Azizah (2017)	Bertujuan	Penelitian	Dari hasil

	tentang Analisa Kinerja Baitul Mall Wattamwil (BMT) Mekar Dakwah Serpong-Tangerang Selatan dalam Perspektif Balance Scorecard Periode 2012-2015	untuk merencanakan dan mengevaluasi kinerja BMT Mekar Dakwah agar dapat berekspansi, kemudian melihat pengaruh dominan pada indikator kinerja berdasarkan metode balance scorecard.	kuantitatif deskriptif	penelitian mendapatkan hasil yang sangat baik didalam masing-masing perspektif balance scorecard.
9	Agus Setyani (2017) analisa pengukuran kinerja perbankan syariah menggunakan metode balance scorecard (studi kasus pada BPRS Bangun Drajat periode 2011-2015)	Mengetahui metode pengukuran balance scorecard dengan menganalisa kinerja BPRS Bangun Drajat untuk meningkatkan kinerja berdasarkan implementasi strategi hasil perspektif	Pendekatan kualitatif	Dari perspektif keuangan diperoleh hasil baik Dari perspektif pelanggan diperoleh dalam meningkatnya pelayanan pelanggan Dari perspektif bisnis internal diperoleh hasil dalam meningkatnya

		Balance scorecard		teknologi informasi dan pengembangan produk Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mampu mewujudkan kinerja yang baik
10	Yosefin Tyas Retnolina Ningrum (2017) tentang Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balance Scorecard Studi Kasus PT BPR Wijayamulya Santosa	Mengetahui Kinerja Perusahaan dengan Balance Scorecard	Analisis Kuantitatif	hasil dari perspektif keuangan sangat baik , perspektif pelanggan baik dengan market share yang meningkat dan kepuasan nasabah , perspektif bisnis internal yang baik dengan efisiensi pelayanan yang baik dan perspektif

				pembelajaran dan pertumbuhan dengan kepuasan karyawan dan meningkatnya produktifitas pada karywan
11	Indah Safitri (2018) tentang Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan Balance Scorecard (studi pada bank syariah mandiri bandar lampung kep teluk betung periode 2013-2017)	Untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja bank syariah mandiri bandar lampung	Analisis kuantitatif (mix metode)	Hasil analisa yang dilakukan bahwa kinerja bank syariah mandiri sudah cukup baik. Pada aspek keuangan, Pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan perkembangan

2.2 Pengukuran kinerja dalam prespektif islam

Kinerja merupakan suatu tampilan secara utuh pada perusahaan selama periode waktu tertentu, adalah hasil atau suatu prestasi yang dipegaruhi oleh kegiatan operasinal dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert dalam Srimindarti, 2006 : 2)

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

Tujuan utama dari penilaian kerja adalah memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 1999 : 416). Penelitian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk menegakkan perilaku yang semestinya diharapkan.

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 karyawan seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta dalam menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja karyawan.
- e) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Mencapai kesuksesan merupakan kemampuan untuk mengelola (kemampuan manajerial). Kemampuan manajerial hanya dapat digunakan pada hal-hal yang terukur. Dengan perhitungan yang pasti Allah SWT telah menciptakan segala sesuatu di alam semesta ini dalam ukuran-ukuran yang sudah ditentukan seperti dalam firman Allah yang artinya “ *Sesungguhnya kami menciptakan sesuatu menurut ukurannya*” (QS. Al Qomar ayat 49). Penggalan ayat tersebut menjelaskan kapasitas manusia untuk mengelola bumi dengan kemampuannya sehingga proses manajemen untuk memakmurkan alam semesta dapat dilakukan

2.3 Perspektif dalam *Balance Scorecard*

Pada era yang serba kompleks, perusahaan yang ingin bertahan harus menyediakan berupa produk, baik dalam bentuk barang dan jasa yang bertujuan untuk pelanggan dengan meningkatkan mutu produk dan pelayanan secara terus-menerus, karena masih banyak perusahaan yang mengguakan alat ukur tradisional yaitu analisis keuangan dan alokasi biaya untuk departemen dan unit bisnis.

Balance scorecard (BSC) adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan

komunikasi internal dan eksternal, dan megawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan.

Balance scorecard merupakan suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dalam *Balance Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut yang berbeda. Pada konsep *Balance Scorecard* tidak hanya aspek keuangan saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, terdapat tiga aspek yang lain yaitu aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

Balance scoredcard memiliki beberapa kumpulan ukuran kinerja yang terkumpul dalam empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Bagan 1.2 *balance scorecard* sebagai suatu sistem manaemen kinerja



Pada bagan ini tampak bahwa visi dan strategi organisasi dikaitkan secara seimbang dengan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance Scorecard* memberi manajemen organisasi pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen dan berkembang terus-menerus (*perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisien (*perspektif proses bisnis internal*) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (*perspektif pelanggan*) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (*perspektif finansial*) (Gasper Vicent, 2005: 3-4)

2.3.1 Perspektif keuangan

Data keuangan merupakan kebutuhan yang tidak diabaikan dalam balance scorecard, dengan menggunakan data yang tepat dan akurat mengenai data pendanaan menjadi prioritas data akan disediakan oleh para manajer atau *controller*. Penilaian resiko dan biaya manfaat data menjadi tujuan keuangan pada umumnya.

Dalam perspektif Keuangan menekankan seberapa jauh BMT mampu mempertahankan efisiensi dan efektifitas dana yang dimiliki, berada pada rasio profitabilitas meliputi:

1. **ROA** adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan.

$$\text{ROA} = \text{laba bersih setelah pajak} / \text{Total aktiva} \times 100 \%$$

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

$$\text{ROE} = \text{laba bersih sesudah pajak} / \text{modal sendiri} \times 100\%$$

Kaplan dan Norton membedakan sasaran-sasaran perspektif keuangan menjadi tiga tahap dalam siklus diantaranya:

1. Tahap Pertumbuhan (Growth)

Tahapan pertumbuhan merupakan siklus bisnis ditahap awal, dalam tahap ini perusahaan memiliki produk baik barang dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh. Seorang manajer atau controller harus berkomitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru untuk mewujudkan potensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan mengembangka system dan prosedur operasinal serta berorientasi dengan pelanggan.

2. Tahapan Bertahan (Sustain Stage)

Tahapan bertahan merupakan siklus hidup bisnis dimana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik menadi tahapan yang kedua. Dalam tahapan ini perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada.

3. Tahap Panen (Harvest)

Tahapan Panen merupakan tahap kematangan dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Dalam tahap ini perusahaan sudah tidak lagi melakukan investasi karena hasil kas yang diperoleh dari operasional telah cukup untuk memelihara dan perbaikan fasilitas.

2.3.2 Perspektif Pelanggan

Manajemen baru-baru ini telah menunjukkan peningkatan realisasi pentingnya fokus pelanggan dan keputusan pelanggan dalam setiap bisnis. Perusahaan harus menganalisis pelanggan dan proses-proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa pada kelompok pelanggan dalam mengembangkan dan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton (1996) ada dua kelompok pengukuran yaitu:

1. **Pengukuran inti pelanggan** (*Customer Core Measurement*) merupakan seperangkat indikasi pengukuran yang dapat digunakan oleh semua jenis bentuk organisasi, baik perusahaan jasa, perusahaan dagang maupun manufaktur. Pengukuran yang terkait yaitu:
 - a. Pangsa Pasar (*market share*) pengukuran pasar yang dikuasai atas keseluruhan pasar yang ada.
 - b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), mengukur tingkat dimana perusahaan berhasil memelihara dan mempertahankan hubungan baik yang terus-menerus dengan pelanggan.
 - c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*), mengukur berapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau menenangkan bisnis baru.
 - d. Kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*), mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja perusahaan.
 - e. Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*), mengukur laba bersih yang dihasilkan oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh atau mempertahankan pelanggan.
2. **Customer Value Proportion** yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proportion didasarkan pada atribut sebagai berikut:
 - a. produk yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atau jasa yang ditawarkan.

- b. Customer relationship adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- c. Image and reputation, membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan keuasan tertentu bagi pelanggan dan juga dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Perusahaan melakukan fokus pada tiga proses bisnis yaitu:

- a) Proses Inovasi merupakan salah satu proses dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu. Dalam proses inovasi akan mendorong efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.
- b) Proses operasi, dilakukan oleh setiap organisasi bisnis dan menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi serta ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.
- c) Pelayanan Purna Jual merupakan tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Bagian ini merupakan bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan.

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan diri bagi individu dan korporasi berada pada perspektif ini. Dalam hal ini sangat penting bagi individu dan perusahaan karena adanya perubahan teknologi yang cepat dan pesat.

Kaplan dan Norton menekankan bahwa pembelajaran melebihi dari pada pelatihan, karena pembelajaran mencakup hal-hal seperti mentor dan tutor dalam organisasi, serta menciptakan sebuah kondisi berkomunikasi yang mudah diantara pekerja sehingga mereka segera mendapatkan bantuan jika menemukan sebuah masalah.

Adapun beberapa tolak ukur dalam perspektif ini, diantaranya:

1. Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*), Untuk meningkatkan produktivitas kerja dan kepuasan pelanggan perusahaan harus memiliki pegawai yang dapat menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi.

2. Kemampuan Sistem Informasi (*information System capabilities*), Untuk mencapai tujuan perusahaan maka keahlian pekerja saja tidak cukup untuk mencapai tujuan perusahaan dan diperlukan system informasi yang terbaik.
3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*Motivation, Empowerment and Alignment*), Merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pekerja, agar mereka memiliki wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan.

2.4 Keunggulan dan Kelemahan *Balance Scorecard*

Dalam sebuah organisasi manajemen diharapkan mampu menafsirkan adanya dampak pada perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap visi, misi dan tujuan organisasi. *Balance scorecard* dimanfaatkan sebagai alat untuk mempertimbangkan kelebihan pada suatu organisasi. Beberapa keunggulan dalam *balance scorecard*, diantaranya:

1. memeperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi, *balance scorecard* digunakan agar mempermudah organisasi. Terdapat empat perspektif dalam pengukuran kinerja mendorong organisasi untuk jauh lebih fokus mencapai tujuan.
2. Komperhensif, salah satu alat pengukuran kinerja yang bersifat komperhensif. Penilaian didalamnya tidak hanya berkuat pada penelitian kuantitatif, tetapi juga pada penilaian kualitatif. Elemen dalam *balance scorecard* tidak hanya mengulas tentang perspektif keuanga, tetapi juga tiga lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Koheren, hubungan sebab akibat harus dimiliki dalam ketiga perspektif keuangan dan nonkeuangan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.
4. Seimbang, untuk menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan perlu adanya keseimbangan dalam penyusunan sistem perencanaan strategik secara mutlak, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.
5. Terukur, perencanaan strategik akan menghasilkan tercapainya berbagai sasaran strategik yang telah dihasilkan oleh sistem dengan sasaran strategik yang terukur.
6. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategik, terdapat empat perspektif yang komperhensif dan terukur dalam *balance scorecard* akan mempermudah dalam mengidentifikasi dan mengelompokkan hasil dari umpan balik sebagai dasar pengambilan keputusan.

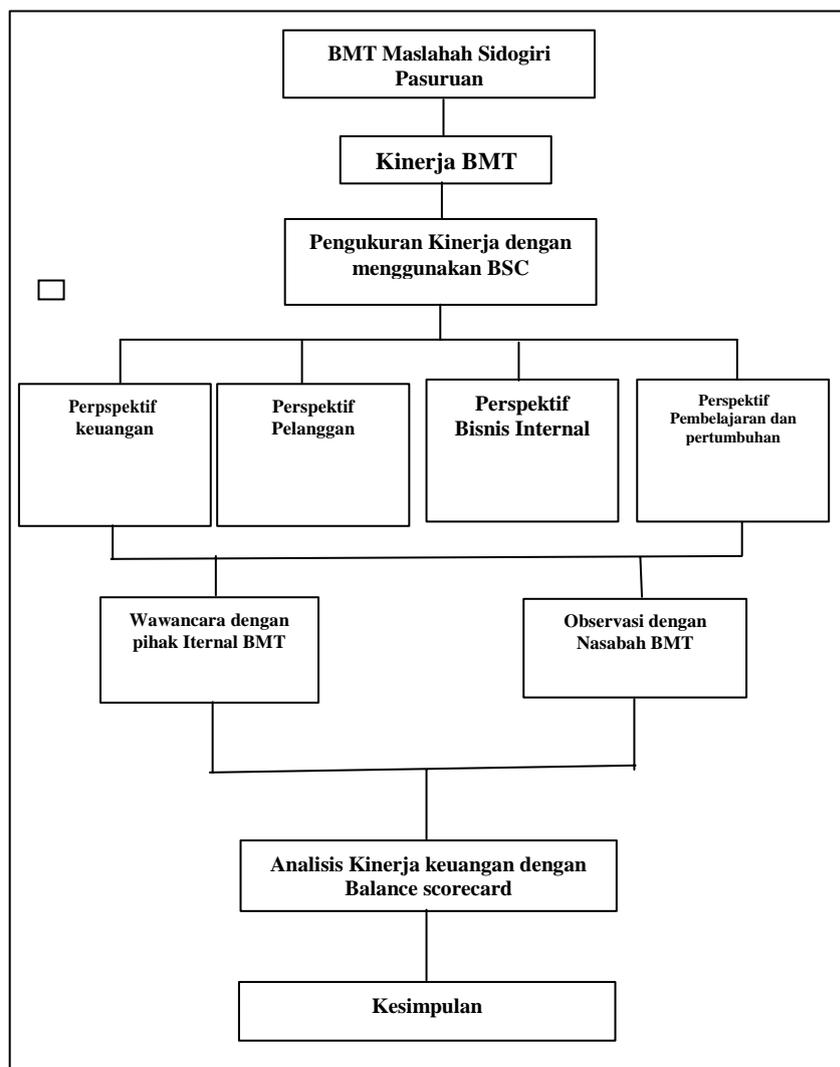
2.5 Kerangka Berpikir

Menurut Mulyadi dan Johni Setiawan (2002), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil dalam suatu perusahaan karena yang lebih baik untuk karenanya diperlukan suatu metode yaitu Balance Scorecard (BSC).

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

Berikut adalah kerangka berpikir yang digambarkan seperti berikut:

Gambar 1.3: Kerangka Pemikiran



METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian Deskriptif Kualitatif, penelitian ini tidak perlu menggunakan hipotesis dengan tujuan untuk mendiskripsikan dengan menggunakan teknik statistik dengan cara meringkas data agar mudah dilihat dan dimengerti (Arikunto, 2002 : 71).

Pendekatan penelitian deskriptif adalah untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan dan hasilnya akan dilaporkan dalam bentuk laporan penelitian. Pendekatan deskriptif menggunakan metode studi kasus yang bertujuan memberikan gambaran tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter dari individu, yang akan dijadikan suatu hal yang umum (Arikunto: 2010).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Keuangan Syariah BMT Masalah Sidogiri Pasuruan yang berkantor pusat di JL. Raya Sidogiri No. 10, Sidogiri, kec Kraton Pasuruan, Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019 dengan menggunakan data yang diperoleh dari BMT Masalah Sidogiri Pasuruan khususnya pada cabang Warugdowo.

3.3 Subyek Penelitian

Dalam hal ini subyek penelitian adalah sesuatu hal penting dalam sebuah penelitian, subyek penelitian harus ditata sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2007: 152). Subyek penelitian dapat berupa benda atau orang sehingga dapat disimpulkan bahwa subyek penelitian adalah manusia. Subyek dari penelitian ini adalah BMT Masalah 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 digunakan untuk membahas masalah penelitian.

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

1. 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.

- a. Wawancara adalah pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan.
- b. Observasi adalah adalah pengumpulan data secara langsung dengan melakukan pengamatan pada obyek yang diteliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan 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.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam metode kualitatif pengumpulan data dan teknik analisis data adalah wawancara secara mendalam, observasi bahan dokumenter, serta metode-metode baru seperti metode bahan visual dari metode penelusuran bahan internet (Bungin, 2007:107)

Teknik pengumpulan dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

- a. Wawancara , dilakukan dengan dengan cara bertanya langsung dengan pihak atau pengurus BMT masalah Sidogiri Capem Warungdowo tentang segala hal yang bias digunakan untuk member penilaian kinerja.
- b. Observasi, teknik ini berbeda dan mempunyai cara yang lebih spesifik dibandingkan teknik lainnya, karena tidak harus berkunikasi dengan orang. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang berkenaan dengan proses operasi di BMT Masalah.
- c. Metode Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan alternatif jawaban. Dan diberikan kepada nasabah dan karyawan BMT Masalah.

3.6. Metode Analisis Data

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

1. Melakukan analisis SWOT
2. Menentukan tujuan strategis
3. Menentukan target-target
4. Pengukuran kinerja BMT Masalah Sidogiri capem Warungdowo dengan menggunakan *balance scorecard*
 - 1) Mengukur kinerja dari perspektif keuangan

- a. Mengukur tingkat keuntungan (SHU) BMT Masalah
Mengukur tingkat pembiayaan
 - b. Analisis rasio-rasio keuangan
 - A. $ROA = \text{laba bersih} / \text{total asset} \times 100\%$
 - B. $ROE = \text{laba bersih} / \text{ekuitas} \times 100\%$
- 2) Mengukur kinerja dari perspektif pelanggan
- a. Peningkatan jumlah anggota
 - b. Peningkatan kepuasan anggota
- 3) Mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal
- Pengukuran proses bisnis internal dapat dilakukan dengan melihat aspek-aspek berikut ini:
- a. Tingkat kualitas pelayanan
 - b. Tingkat Kecepatan dan ketepatan pelayanan
 - c. Tingkat complain anggota
 - d. Pemasyarakatan system syariah
 - e. Tingkat pelayanan sesuai dengan prinsip syariah
- 4) Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
- a. Peningkatan kompetensi karyawan
 - b. Kemahiran dalam teknologi dan informasi
 - c. Peningkatan kepuasan 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 Masalah 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 mengukur apa yang diinginkan. mengkorelasikan skor butir pada kusioner dengan skor totalnya. Pemilihan metode person product moment karena dalam penelitian ini menggunakan skala interval (Sugiyono: 2006).

b) Uji Reliabelitas

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.

c) Skala Likert

Menurut Sugioyono (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.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Paparan Hasil Penelitian

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

4.1.1.1 Sejarah dan Perkembangan

Bermula dari keprihatinan guru-guru 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.

Para guru 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 yang terdiri dari beberapa guru 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. Subiako Tjakwardaya 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
- b) M. Dumairi Nor
- c) Baihaqi Ustman
- d) H. Mahmud Ali Zain
- e) A. Muna'i Ahmad

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 $\pm 16,5$ 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 guru dan pimpinan serta pengurus MMU Pondok Pesantren Sidogiri dan beberapa orang guru, 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 Maslahah

VISI:

- a. Berkembang dan terbangunnya ekonomi umat dengan landasan syariah Islam.

- b. Terwujudnya budaya ta'awundalam kebaikan dan ketakwaan dibidang sosial ekonomi.

MISI:

- a. Menerapkan dan memasyarakatkan syariah Islam dalam aktifitas ekonomi.
- b. Menanamkan pemahaman bahwa sistem syariah dibidang ekonomi adalah “ADIL, MUDAH dan MASLAHAH”
- c. Meningkatkan kesejahteraan ummat dan anggota.
- d. Melakukan aktifitas ekonomi dengan budaya STAF (Shiddiq, Tabligh, Amanah Dan Fatonah)

MOTTO:

“Syariah Menjadi 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 (Kepontren Sidogiri) Koperasi BMT Masalahah ini telah mendapat legalitas berupa:

- 1) Nama koperasi : KOPERASI BAITUL MAAL wat TAMWIL (BMT) MASLAHAH
- 2) Kantor Pusat : Jl. Raya No. 9 Sidogiri Kraaton Pasuruan
- 3) Telepon : 0343419273 Fax. 0343414734
- 4) Email : bmtmmu@yahoo.co.id
- 5) Legalitas Koperasi
 - a. Nomer Badan Hukum : 608/BH/KWK13/IX/2013
 - b. Tanggal Badan Hukum : 04 September 1997
 - c. Nomer 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. Nomer TDP : 13.26.2.64.00099
 - g. Tanggal TDP : 31 Desember 2013

h. Nomer 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

Susunan Manajemen BMT Masalah Sidogiri

No.	NAMA	JABATAN
I	H. Ach. Hasbulloh Mun'im Kholili	nasehat
II	ngurus Pusat	
1	M. Khuldhoni Abd. Karim	etua
2	Chololurrohman	akil Ketua I
3	Adi Hidayat	akil Ketua II
4	Muhammad Mujib	kertaris
5	fyan Afandi	ndahara
III	sunan Pengawas	
1	H. AD. Rohman Syakur	ngawas Syariah
2	Mahmud Ali Zain	ngawas Manajemen
3	M Taufiq	ngawas Keuangan

IV	IREKTUR	
1	M. Dumairi Nor	rektur Utama
2	M. Eddy Soepardjo	rektur Operasional
3	M. Abdulloh Shodiq	rektur Marketing
4	pd. Hamid Sanusi	rektur Personalia
5	hmad Ikhwan	rektur TI

4.1.2 Mitra Usaha dan Produk BMT Masalahah

4.1.2.1 Mitra Kerja

Koperasi BMT Masalahah mempunyai beberapa mitra yang ikut mendukung aktifitas koperasi ini diantaranya adalah:

- a. Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri (Kepontren Sidogiri), merupakan koperasi tertua diantara mitra yang ada, berdiri pada tahun 1961 dan terus berjalan sampai sekarang. Kepontren sidogiri adalah salah satu yang mendorong dan mendukung berdirinya Koperasi BMT Masalahah. Untuk memiiki badan hukum kepontren sidogiri memberikan banyak bantuan teknis pada koperasi BMT Masalahah yang terbit pada tanggal 15 Juli 1997 dengan nomer: 441/BH/KWL.13/VII/97.
- b. Kepontren Sidogiri banyak bergerak di sektor riil dan jasa, tidak memiliki usaha BMT/ simpan pinjam. Tahun 2003 pada bulan Desember kepontren sidogiri sudah memiliki 10 unit usaha yang meliputi usaha Toserba, Toko Kitab \, klontong, pakaian Jadi, Perancangan, Kantin, percetakan dan alat-alat tulis, warpostel dan toko swalayan. SHU dari kepontren Sidogiri kurang lebih 88% diserahkan kepada Pesantren sebagai tambahan Anggaran Pendapatan Belanja Pondok Pesantren Sidogiri.
- c. Koperasi PER Malabar Paserpan Pasuruan, koperasi yang mulai beroperasi pada September 1999 dan memiliki badan usaha pada Desember 1999 dengan nomor:

173/BH/KDK.13.14/XII/1999. Koperasi yang pertama kali beroperasi dengan usaha simpan pinjam dengan menggunakan pola syariah yaitu dengan pola bagi hasil kemudian pada tahun kedua membuka sektor riil dan jasa. Koperasi PER Malabar memiliki kesamaan dengan dengan usaha yang dimiliki oleh BMT Masalahah. Adapun kemitraan antar kedua koperasi adalah saling membantu dalam aktiva dan pasiva antara keduanya.

- d. Koperasi UGT (Usaha Gabungan Terpadu) Sidogiri. Koperasi UGT Sidogiri memiliki banyak anggota dan tersebar di wilayah provinsi Jawa Timur dan telah memiliki badan hukum pada bulan Juli 2000 dengan nomor: 09/BH/KWK.13/VII/2000 dan telah beroperasi pada 8 Juli 2000 di Surabaya. Koperasi UGT Sidogiri dan BMT Masalahah melakukan mitra karena adanya kesamaan dalam mengelola usaha dan saling mengisi dalam aktiva dan pasiva masing-masing dari BMT.
- e. Koperasi Muawanah, koperasi yang dikelola warga Nahdlotul Ulama (NU) kabupaten Pasuruan. Koperasi yang mulai beroperasi pada Agustus 2000 dan telah memiliki Badan Hukum pada November 2000 dengan nomor: 10/BH/KDK.13.14/IX/2000. Kedua koperasi menjalin kerjasama atau kemitraan karena adanya kesamaan dalam pengelolaan cabang usaha simpan pinjam dengan pola syariah. Koperasi BMT Masalahah dan Koperasi Muawanah menjalin kerjasama karena memiliki kesamaan dalam pengelolaan cabang usaha simpan pinjam dengan pola syariah.

4.1.2.2 Produk BMT Masalahah

BMT merupakan sistem simpan pinjam dengan pola syariah, dalam sistemnya adalah konsep muamalah syariah dengan tenaga yang menangani kegiatan BMT telah mendapatkan pelatihan dari BMI (Bank Muamalat Indonesia) cabang Surabaya dan PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) Pasuruan dan Jawa.

Produk BMT Masalahah Pasuruan sebagai berikut:

- a. Simpanan/Tabungan
 - Tabungan umum syariah
 - Tabungan wadiah
 - Tabungan aqiqah/qurban
 - Tabungan haji

- Tabungan ziarah/wisata
 - Tabungan walimah
 - Tabungan pendidikan/lembaga
 - Tabungan berjangka/deposito
- b. Pembiayaan dan piutang
- Mudharabah bagi hasil
 - Musyarakah bagi hasil
 - Murabahah/jual beli
 - Rahn/jual beli
 - Ijarah/sewa
 - Talangan haji
 - Qordul hasan
- c. Jasa Layanan
- PPOB
 - Transfer santri
 - Pengurusan haji
 - Ticketing

1) Job Discription

- a. Wakil kepala cabang/ kepala cabang pembantu
- Bertanggung jawab kepada kepala devisi SPS atas tugas-tugasnya.
 - Memimpin organisasi dan kegiatan usaha Cabang SPS
 - Mengevaluasi dan memutuskan setiap permohonan pembiayaan.
 - Melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pengambilan pembiayaan.
 - Menandatangani perjanjian pembiayaan.
 - Menandatangani Buku Tabungan dan waarkat mudhorabah.
 - Menyampaikan laporan pengelolaan BMT kepada devisi SPS setiap bulan sekali.
- b. Teller
- Bertanggung jawab kepada kepala cabang dibidang keuangan.
 - Menerima dan Membayarkan uang atas seluruh transaksi di BMT-MMU Cabang berdasarkan bukti-bukti yang sah
 - Mengelola kas bersama kepala cabang

- Mencatat seluruh transaksi keluar masuknya uang kas kedalam formiulir atau buku yang telah di sediakan
 - Membuat laporan transaksi harian
 - Membuat laporan keuangan bulanan dalam bentuk neraca, perhitungan hasil usaha, arus kas dan posisi kekayaan.
- c. Account Officer
- Bertanggung jawab kepada kepala cabang atas tugas-tugasnya
 - Menganalisa kebenaran data yang diajukan oleh pemohon pembiayaan
 - Memeriksa kondisi agunan dan menentukan taksiran nominalnya
 - Berhak mengajukan usulan untuk diterima atau tidaknya suatu pembiayaan berdasarkan pada hasil survey
 - Membuat laporan atas hasil survey kepada kepala cabang
- d. Costumer Service
- Bertanggung jawab pad akepala cabang atas tugas-tugasnya
 - Memasarkan produk jasa yang dimiliki SPS
 - Memeriksa kelengkapan persyaratan pembiayaan dan tabungan
 - Menerima dan menyetujui permohonan pembiayaan yang selanjutnya dievaluasi dan diputuskan oleh kepala cabang
 - Membuat buku tangan atau warkat tabungan mudhorabah berjangka
 - Menerima setiap saran, keluan dan kritik dari setiap nasabah
- e. Funding Officer
- Bertanggung jawab kepada kasir atas tugas-tugsnya
 - Melakukan penagihan tunggakan pembiayaan
 - Menerima tititpan setoran tabungan
 - Membuat laporan transaksi keuangan kepada kasi

4.1.3 Kondisi Objek BMT Masalah Sidogiri CAPEM Warungdowo

proses pengambilan keputusan strategi selalu dikaitkan dengan pengembangan misi, tujuan strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan startegi harus menganalisis faktor pada perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) pada kondisi yang terjadi saat ini. Disebut dengan analisis situasi.

Dalam hal inni model yang paling populer yaitu analisis SWAT (Freddy Rangkuti, 2006 : 19) analisis SWAT adalah identifikasi berbagai faktor secara tersistematis dalam merumuskan strategi suatu perusahaan. Pada analisis ini

berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

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

4.1.4 Aspek Internal

4.1.4.1 Kekuatan (*strengths*)

yang dimiliki BMT Mashlahah adalah sebagai berikut:

a. Kelembagaan atau Organisasi

- 1) produk yang ditawarkan kepada masyarakat sesuai prinsip syariah.
- 2) Mudahnya 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, Tablig/Komunikatif, Amanah/Dipercaya, Fatonah/Profesional).

- 1) Mayoritas karyawan adalah seorang santri.

c. Penghimpunan Dana

1. Dana dari anggota BMT Masalah dihimpun dari anggota yang menabung
2. Dana pihak kedua 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 strategis.

Teknologi informasi yang tersedia.

4.1.4.2 kelemahan (*weakness*)

yang ada dalam BMT Masalah diantaranya

a. Sumber Daya Manusia

- 1). kurangnya dalam hal komunikasi dari divisi ke divisi yang lain

- b. Penghimpun dana
 - 1). Sistem pengenalan BMT kepada masyarakat yang kurang maksimal.
 - 2). Kurangnya kerjasama dengan pihak ketiga.
- c. Operasional
 - 1). Struktur organisasi dan job description yang kurang dipahami oleh karyawan
 - 2). Minimnya media promosi produk-produk BMT Masalahah kepada masyarakat.
- d. Sarana dan Prasarana
 - 1). Ruangan yang kurang memadai.
 - 2). Sistem antrian pembiayaan yang masih manual.

4.1.5 Aspek Eksternal

4.1.5.1 peluang (*opportunity*)

yang dimiliki BMT Masalahah yaitu:

- a. Ekonomi
 - 1). Khususnya penduduk sekitar BMT Masalahah umumnya penduduk dengan mayoritas beragama Islam.
 - 2). Lingkungan yang konsumtif dan produktif.
- b. Sosial dan Budaya
 - 1). Fatwa MUI tentang haramnya bunga dan riba
 - 2). Sistem syariah yang berkembang pesat.
 - 3). Budaya pesantren yang melekat pada BMT Masalahah.

4.1.5.2 Ancaman (*treat*)

Yang ada di BMT Masalahah yaitu:

- a. Ekonomi
 - 1). Lembaga keuangan yang sudah besar dan 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 4.1

Formulasi Strategi Menggunakan Matriks SWOT

Eksternal	Keuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. produk yang ditawarkan kepada masyarakat sesuai dengan 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, Amanah, Tablig, dan Fatonah) 5. Mayoritas karyawan adalah seorang santri. 6. Dana dari anggota BMT Maslahah dihimpun dari anggota yang menabung. 7. Dana pihak ke dua dari bank atau LKS yang ada yaitu BNI dan LPBD-KUMKM. 8. Memberikan pelayanan yang maksimal kepada anggota tanpa ada perbedaan kepada semua anggota. 9. letak gedung yang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kurangnya dalam hal komunikasi dari divisi ke divisi lain. 2. sistem pengenalan BMT Maslahah kepada masyarakat yang kurang maksimal. 3. kurangnya kerjasama dengan pihak ketiga. 4. Struktur organisasi dan job description yang kurang dipahami oleh karyawan. 5. Minimnya media promosi produk-produk BMT Maslahah kepada masyarakat. 6. Ruang yang kurang memadai. 7. Sistem antrian pelayanan pembiayaan yang manual.

	strategis. 10. Teknologi informasi yang tersedia	
--	---	--

<p>luang <i>(Opportunities)</i></p> <p>khususnya penduduk sekitar BMT Masalah umumnya penduduk dengan mayoritas beragama Islam lingkungan masyarakat yang konsumtif dan produktif. Fatwa MUI tentang haramnya riba. Sistem syariah yang berkembang pesat. Budaya pesantren melekat pada BMT Masalah.</p>	<p>O STRATEGI</p> <p>Promosi semaksimal mungkin tentang produk dan jasa BMT Masalah. Inovasi pelayanan dan produk syariah. Melaksanakan aktivitas operasional secara teratur. penempatan strategi dalam menghadapi persaingan pasar bebas.</p>	<p>O STRATEGI</p> <p>Melengkapi fasilitas yang mendukung proses operasional. Memanfaatkan kegiatan kecil atau besar untuk promosi produk syariah. Pembagian dan pemahaman tugas terhadap karyawan.</p>
---	---	---

<p>Ancaman (<i>Treats</i>)</p> <p>1. Lembaga keuangan yang sudah besar dan juga banyaknya lembaga</p>	<p>ST STRATEGY</p> <p>1. Peningkatan kerjasama dengan LKS lain. 2. Memanfaatkan</p>	<p>WT STRATEGI</p> <p>1. Meningkatkan fasilitas teknologi informasi. 2. Meningkatkan</p>
--	--	---

keuangan syariah baru. 2. Kurangnya pemahaman masyarakat tentang lembaga keuangan syariah. 3. pembiayaan yang didominasi oleh pembiayaan konsumtif.	momen-momen untuk menjalin kedekatan dengan anggota. 3. Pemberian program kepada anggota agar lebih produktif.	jalinan komunikasi dengan divisi-divisi internal.
---	---	---

Dilihat dari table diatas BMT Masalah capem Warungdowo berada dalam kuadran 1 (SO) yakni perusahaan menghadapi pasar yang besar dan juga memiliki nilai lebih dalam proses operasional. Dimana BMT Masalah harus mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan dan kompetisi yang dimiliki sehingga BMT Masalah tetap bisa bersaing dalam persaingan pasar bebas dan tetap melakukan syiar islam dengan ekonomi dan memegang nilai-nilai Islam.

4.1.6 Balance Scorecard pada BMT Masalah

Balance Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberikan kerangka kerja bagi Balance Scorecard (Kaplan dan Norton: 2007). Langkah-langkah dalam pengukuran kinerja BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo dengan menggunakan pendekatan BSC yaitu:

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

Tujuan strategis merupakan visi dan misi BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo. Tujuan-tujuan strategis yang ditetapkan harus sesuai dan tingkat pencapaian diukur dengan menggunakan ukuran strategis yang harus sesuai pula dengan tujuan strategisnya. Oleh karenanya langkah selanjutnya

adalah penetapan ukuran strategik yang dapat mengukur pencapaian dari tujuan strategis BMT Maslahah pada setiap perspektif BSC.

Pengukuran dalam *Balance Scorecard* terdapat dua jenis yaitu: *outcome kinerja – outcome measurement*, dan pengendalian kinerja- *performance driver (leading) measurement*. *Balance Scorecard* yang baik harus memiliki kombinasi ukuran-ukuran *outcome* dan pengendalian kinerja.

Balance Scorecard yang disusun memiliki kombinasi pengukuran *outcome* dan pengendalian kinerja yang telah disesuaikan dengan tujuan strategis unit bisnis (Vincent Gaspers, 2002 : 73-74). Target-target kinerja untuk perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan telah ditetapkan, manajer dapat menilai apakah program yang sudah ada sekarang akan mampu membantu mencapai target-target ambisius ini atau apakah 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. Oleh karena itu manajer yang akan mengadopsi *balance scorecard* harus menetapkan target-target yang ambisius dan menantang untuk pengukuran kinerja yang diterima oleh semua orang dalam organisasi bisnis (Vincent Gaspersz, 2002:88)

4.1.1 Tujuan dan Hasil Strategis BSC BMT Maslahah Sidogiri Capem Warungdowo

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

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan program kerja dan anggaran pendapatan belanja BMT Maslahah Sidogiri Capem Warungdowo perlu dilakukan sebuah pengembangan dengan menentukan tujuan yang strategis pada BMT Maslahah pada perspektif keuangan yakni berfokus pada meningkatkan pembiayaan, meningkatkan SHU (keuntungan) analisa rasio keuangan dan bebas gharar dan riba.

Meningkatkan keuntungan sebagai tujuan strategis, yang dilihat dari hasil

utama yaitu terjadi peningkatan keuntungan dan diikuti dengan pendorong kinerja yaitu perolehan keuntungan.

Dalam upaya peningkatan pembiayaan, BMT Masalahah 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 bersaing BMT Masalahah meningkatkan rasio-rasio keuangan dijadikan sebagai tujuan strategis dengan adanya peningkatan rasio keuangan sebagai ukuran hasil utamanya.

Tujuan strategis bebas dari gharar dan riba, dapat dilihat dari hasil 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 pada finansial dalam jangka waktu yang panjang, setiap unit bisnis harus menciptakan dan memberikan produk atau jasa yang lebih bernilai bagi pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:55). Untuk mencapai kinerja finansial dalam jangka panjang BMT Masalahah Sidogiri Capem Warungdowo perlu melakukan tujuan strategis pada perspektif pelanggan yaitu tujuan yang berfokus pada meningkatkan kepuasan anggota, meningkatkan jumlah anggota dan penetapan harga yang bersaing.

Meningkatkan kepuasan anggota menjadi sebuah tujuan dari perspektif pelanggan. Ukuran dari hasil utama BMT Masalahah dalam mencapai tujuan strategis peningkatan kepuasan anggota diukur dengan menggunakan indeks kepuasan anggota dan menggunakan survey kepuasan pelanggan sebagai ukuran pengendalian kinerjanya.

Tujuan strategis meningkatkan jumlah anggota adalah langkah dalam mengembangkan BMT Masalahah, meningkatkan jumlah anggota baru merupakan suatu ukuran hasil utamanya. Peningkatan anggota baru bisa terjadi dengan cara menarik anggota baru melalui pengenalan BMT Masalahah pada masyarakat. Yang digunakan untuk meningkatkan pendapatan BMT Masalahah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

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

Dalam penentuan tujuan strategis meningkatkan kualitas pelayanan di BMT Masalahah. Ukuran hasil utama yang dapat mengukur keberhasilannya dalam mencapai tujuan tersebut adalah efektifitas antrian pada anggota. Untuk mencapai tujuan tersebut adalah kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan. Pelayanan yang sesuai dengan prinsip syariah adalah tujuan strategis yang dapat dilihat dari ukuran hasil utamanya yaitu kepatuhan terhadap prinsip syariah, dan pendorongnya adalah implementasi prinsip syariah untuk mencapai tujuan tersebut.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

Faktor yang mendorong tercapainya kinerja istimewa perlu melakukan sebuah pengembangan dengan menentukan tujuan strategis pada pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tujuan yang berfokus pada meningkatkan kompetensi karyawan dan meningkatkan teknologi informasi. Untuk mencapai tingkat kepuasan anggota yang tinggi BMT Masalahah perlu melakukan pelayanan yang dilakukan oleh karyawan yang terpuaskan oleh BMT Masalahah., sehingga menjadikan tujuan strategis yaitu kepuasan karyawan. Hasil ini dapat dilihat dalam indeks kepuasan karyawan, untuk mengetahui hasilnya dilakukan survey kepuasan terhadap karyawan.

Untuk mendorong kinerja karyawan agar mencapai kepuasan ialah intensitas pelatihan karyawan, semakin tinggi intensitas pelatihan karyawan maka semakin tinggi pula kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

Dalam mempermudah dan memperlancar proses pelayanan serta proses

penyampaian informasi kepada pihak-pihak yang membutuhkan BMT Masalah meningkatkan teknologi informasi sebagai tujuan strategis yang dapat dilihat dari efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan sebagai ukuran hasil utamanya.

Pada tabel berikut dilihat tujuan strategis dan pengukuran strategis BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

Tabel 4.2

Tujuan Strategis dan Pengukuran Strategis BMT Masalah Capem Warungdowo

no	tujuan strategis	pengukuran strategis	
		hasil utama	indikator kinerja
	keuangan		
a.	meningkatkan SHU	a. Peningkatan SHU	a. Perlehan SHU.
b.	meningkatkan pembiayaan.	b. Penyaluran pembiayaan.	b. Banyaknya biaya tersalurkan.
c.	meningkatkan rasio keuangan.	c. Peningkatan rasio keuangan.	c. Menghitung rasio keuangan.
d.	bas dari maysir, gharar, dan riba.	d. Perolehan dan Penempatan dana dengan prinsip syariah.	d. Membedakan aktifitas yang halal dan haram.
	langgan		
a.	meningkatkan kepuasan anggota.	a. Indeks kepuasan anggota.	a. Survey kepuasan anggota.
b.	meningkatkan jumlah anggota.	b. Meningkatny a anggota baru.	b. Menarik anggota baru.
c.	profitabilitas anggota.		c. Meningkatkan
d.	memasyarakatkan sistem syariah.	c. Peningkatan	n

e.	layanan sesuai dengan prinsip syariah.	jumlah anggota. d. Peningkatan penggunaan produk syariah. e. Kepatuhan terhadap prinsip syariah	pendapatan. d. Peningkatan jumlah anggota baru. e. Implementasi prinsip-prinsip syariah.
I	Proses Bisnis Internal		
a. b. c.	meningkatkan kualitas pelayanan. layanan yang tanggap. mengurangi masalah operasional.	a. Efektifitas antrian anggota. b. Waktu pelayanan. c. Tingkat complain anggota.	a. Kecepatan dan ketepatan pelayanan. b. Efektifitas antrian anggota. c. Efisiensi dan efektifitas pelayanan.
IV	Belajaran dan Pertumbuhan		
a. b. c.	meningkatkan kepuasan karyawan. meningkatkan kompetensi karyawan. teknologi informasi.	a. Indeks kepuasan karyawan. b. Partisipasi karyawan mengikuti pelatihan. c. Efisiensi dan efektifitas kerja karyawan.	a. Survey kepuasan karyawan. b. Intensitas pelatihan karyawan. c. Produktifitas karyawan.

4.1.2 Target-target BSC BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo

Target-target kinerja didesain dan ditetapkan untuk menjangkau dan mendorong organisasi agar mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Dengan demikian, manajer yang akan mengadopsi *balance scorecard* harus menetapkan target-target yang ambisius dan menantang untuk pengukuran kinerja yang dapat diterima oleh semua orang dalam organisasi bisnis (Vincent Gaspersz, 2002 : 8).

Penentuan target pada setiap perspektif balance scorecard bertujuan untuk menjangkau dan mendorong BMT Masalah mencapai tujuan strategisnya. Penetapan target pada BMT Masalah dilakukan dengan pemberian bobot pada tujuan-tujuan strategis di semua perspektif balance scorecard. Semakin besar bobot yang diberikan, maka akan semakin tinggi tingkat prioritasnya atau semakin tinggi pengaruh perspektif tersebut. Dalam penentuan bobot BMT Masalah Capem Warungdowo 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% meningkat pembiayaan sebesar 8% dan analisis rasio keuangan sebesar 6%, bebas dari riba dan gharar 6%

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

Penetapan target BMT Masalah pada perspektif bisnis internal dengan pemberian bobot pada perspektif proses bisnis internal sebesar 20% yang terbagi kedalam masing-masing tujuan strategisnya yaitu meningkatnya kualitas pelayanan sebesar 5%, pelayanan yang tanggap sebesar 4% dan mengurangi masalah operasional sebesar 4% memasyarakatkan sistem 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 meningkatnya kepuasan karyawan sebesar 6% meningkatnya kompetensi karyawan sebesar 5% dan meningkatnya teknologi informasi sebesar 4%

Pada tabel dapat dilihat secara jelas mengenai hasil pembobotan keempat perspektif balance scorecard pada BMT Maslahah:

Tabel 4.3
Pembobotan Tujuan Strategis BMT Maslahah

	Tujuan Strategis	Target
	Keuntungan	%
	meningkatkan keuntungan meningkatkan pembiayaan meminimalisasi biaya bebas dari gharar dan riba	% % % %
	Keanggotaan	%
	meningkatkan kepuasan anggota meningkatkan jumlah anggota meningkatkan profitabilitas anggota	% % %
	Proses Bisnis Internal	%
	meningkatkan kualitas pelayanan pelayanan yang tanggap mengurangi masalah operasional memasyarakatkan sistem syariah pelayanan sesuai dengan prinsip syariah	% % % % %
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	%
	meningkatkan kepuasan karyawan meningkatkan kompetensi karyawan meningkatkan teknologi informasi	% % %
	Rendahnya	0%

Dalam penetapan setiap perspektif yang ada dalam *balance scorecard* menunjukkan aspek atau sasaran strategis yang menjadi prioritas dari BMT Maslahah Capem Warungdowo untuk dapat dilakukan sebuah tindakan dalam pencapaian terbaik dari sebuah bisnis yang bergerak dalam sektor *profit oriented*.

4.1.3 Pengukuran Kinerja dengan metode *Balance Scorecard* BMT Maslahah Sidogiri Capem Warungdowo

Implementasi pengukuran kinerja dengan metode balance scorecard pada lembaga keuangan syariah (BMT) pada dasarnya dapat dilakukan berdasarkan kajian-kajian dari berbagai aspek yang ada dalam Balance scorecard dan diterapkan pada BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo, yang dapat dilihat dari masing-masing perspektif yaitu sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

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

1) **Meningkatnya SHU**

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

Tabel 4.4

Perolehan SHU BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo

Keterangan	2016	2017	Target 2018	Realita 2018
SHU	1.356.414.850	1.396.584.800	1.497.000.000	1.553.331.840
Peningkatan	-	40.169.950	100.415.200	56.331.840
Porsentase		2,87%	6,70%	3,62%

Peningkatan SHU BMT Masalah dapat dilihat dari tabel diatas bahwa pada tahun 2016 BMT Masalah mendapatkan SHU yaitu sebesar Rp. 1.356.414.850 dan pada tahun 2017 sebesar Rp. 1.396.584.800 dimana mengalami peningkatan SHU sebesar Rp. 40.169.950 dalam prosentase BMT Masalah mengalami peningkatan sebesar 2,87%. Pada tahun 2018 SHU BMT Masalah yaitu sebesar Rp. 1.553.331.840 juga terjadi peningkatan SHU sebesar Rp. 56.331.840 dengan prosentase peningkatan sebesar 3,62%.

2) **Meningkatnya pembiayaan**

Tabel

Pembiayaan BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo

Keterangan	2016	2017	Target 2018	Realitas 2018
------------	------	------	-------------	---------------

Pembiayaan	5.665.750.250	6.875.887.950	8.567.857.600	7.860.956.800
Peningkatan	-	1.210.137.700	1.691.969.650	985.068.850
Prosentase		17,59%	19,74%	12,53%

Peninngkatan pembiayaan BMT Masalah Capem Warungdowo dapat dilihat dari tabel diatas bahwa pada 2016 melakukan pembiayaan sebesar Rp. 5.665.750.250 dan pada tahun 2017 melakukan pembiayaan sebesar Rp. 6.875.887.950 dimana mengalami peningkatan sebesar 1.210.137.700 dalam prosentase mengalami peningkatan yaitu 17,59%. Pada tahun 2018 pembiayaan meningkat sebesar RP. 7.860.956.800 atau dalam prosentase sebesar 12,53%, akan tetapi pembiayaan tidak mencapai target pada tahun 2018 yaitu sebesar Rp. 8.567.857.600 dimana peningkatannya sebesar Rp. 1.691.969.650 , dalam prosentase ditetapkan 19,74%.

3) Bebas dari gharar dan riba

Berdasarkan hasil observasi dari BMT Masalah Capem Warungdowo dalam hal yang terkait dengan gaharar dan riba, berikut adalah pemaparan dari Bapak Hidayat selaku kepala BMT Masalah Capem Warungdowo:

“Terkait dengan perlakuan bunga bank, BMT Masalah tidak memasukkan bunnga bank dalam SHU para anggota, untuk pendapatan non halal tidak ada dalam BMT Masalah untuk biaya-biaya yang dibebankan sesuai dengan kesepakatan bersama dan tiidak merugikan dalam kedua belah pihak, baik dari BMT maupun dari anggota”

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan penetapan ukuran hasil utama pada pengukuran strategis dalam setiap perspektif balance scorecard BMT Masalah. Pada perspektif pelanggan ukuran hasil utamanya yaitu peningkatan kepuasan anggota, meningkatnya anggota baru dan profitabilitas anggota.

a. Meningkatnya jumlah anggota baru

Tabel 4.5

Jumlah Anggota BMT Masalah Sidogiri Capem Warungdowo

eterangan	Jumlah	
bungan	17	18
mbukaan tabungan	66	36

	nutupan tabungan		
	mlah	90	71

Dari tabel diatas jumlah pembukaan tabungan BMT Masalah mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari tahun 2017 jumlah pembukuan tabungan sebesar 1366, dan menurun pada tahun 2018 sebesar 1136 anggota.

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 diukur dengan formula sebagai berikut

Tingkat perolehan pelanggan= jumlah pelanggan baru /jumlah pelanggan X 100%

Tabel 4.6

Akuisisi Pelanggan BMT Masalah

Tahun	2016	2017	2018
Jumlah anggota	5424	6283	7355
Peningkatan	-	1352	1072
Prosentase akuisisi nasabah	-	-	24,61%

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa perusahaan mampu menarik pelanggan baru sebesar 24,61% pada tahun 2018. Jumlah kenaikan tahun 2018 ini BMT Masalah 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.

Customer satification yakni menilai tingkat kepuasan kinerja tertentu dengan porsi nilai.

Untuk pengukuran pelanggan (Nasabah) adalah dengan melihat tingkat kepuasan nasabah terhadap kinerja karyawan. Kepuasan anggota, yang dimaksud kepuasan anggota yakni sebesar produk dan jasa BMT Masalah Capem Warungdowo dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan pelayanan. Tolak ukur yang digunakan pencapaian kepuasan anggota simpan pinjam dengan hasil sebagai berikut

a. Indikator Ketanggapan Pelayanan

Kepuasan anggota terhadap ketanggapan pelayanan yang diberikan oleh BMT Masalah mendapatkan skor 4.43 yang mana menunjukkan bahwa anggota merasa puas terhadap ketanggapan pelayanan yang diberikan BMT Masalah.

b. Indikator Kecepatan dan Ketepatan Transaksi

Kepuasan anggota terhadap kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan oleh BMT Masalah mendapatkan skor 4,47 yang mana menunjukkan bahwa anggota merasa puas terhadap kecepatan dan ketepatan transaksi pelayanan yang diberikan BMT Masalah.

c. Indikator kualitas Pelayanan

Kepuasan anggota terhadap kualitas produk yang diberikan oleh BMT Masalah mendapatkan skor yaitu sebesar 4,14 yang mana menunjukkan bahwa anggota merasa puas terhadap kualitas produk yang diberikan BMT Masalah.

d. Indikator Profesionalisme

Kepuasan anggota terhadap profesionalisme pelayanan yang diberikan oleh BMT Masalah mendapatkan skor sebesar 4,49 yang mana menunjukkan bahwa anggota merasa puas dengan profesionalisme dari BMT Masalah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan penetapan ukuran hasil utama pada pengukuran strategis dalam setiap perspektif balance scorecard BMT Masalah.pada perspektif proses bisnis internal dengan tujuan strategis yaitu, peningkatan kualitas pelayanan, pelayanan yang tanggap, mengurangi masalah operasional, memasyarakatkan sistem syariah, dan pelayanan sesuai dengan prinsip syariah.

1) Peningkatan kualitas pelayanan

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

Maslahah.

Tabel 4.7

Waktu peelayanan BMT Maslahah

kuran	inimal	aksimal
oses Tabungan	menit	menit
oses Pembiayaan	menit	menit

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 15 menit. Sedangkan untuk proses pembiayaan membutuhkan waktu minimal 10 menit dan maksimal 30 menit.

2) Kecepatan dan ketepatan pelayanan

Untuk kecepatan dan ketepatan yang diberikan oleh BMT Maslahah kepada anggota pengukurannya diukur dengan menggunakan tingkat kepuasan pelanggan dari hasil pperhitungan tingkat kepuasan anggota yang mana dalam kecepatan dan ketepatan pelayanan anggota merasa puas dengan skor 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 Warungdowo 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 sistem syariah

Berdasarkan hasil observasi pada BMT Maslahah Capem Warungdowo memasyarakatkan sistem syariah dengan berbagai cara dan telah dilakukan diantaranya yaitu dengan promosi langsung pada calon nasabah atau masyarakat sekitar BMT Maslahah, diantaranya yaitu lewat media brosur, mensponsori kegiatan sosial masyarakat, bahkan juga media paling meyakinkan yaitu dari mulut ke mulut nasabah BMT yang telah merasakan pelayanan dari BMT Maslahah .

5) Pelayanan sesuai dengan prinsip syariah

Kepuasan karyawan terhadap kepatuhan terhadap prinsip syariah BMT Maslahah merasa

puas yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kepatuhannya BMT Maslahah terhadap prinsip syariah sehingga bisa disimpulkan bahwa pelayanan BMT Maslahah sudah sesuai dengan prinsip syariah.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

1) Peningkatan kompetensi karyawan

BMT Maslahah mengembangkan sistem penagjaran dan pelatihan guna mempersiapkan kemampuan dan potensi manusia pada berbagai bidang yang dibutuhkan. Hendaknya dikembangkan sistem manajemen dan keuangan agar sumber daya manusia ini dapat dikembangkan, dialokasikan, dan didistribusikan untuk berbagai spesialis secara seimbang dan tepat.

Ukuran hasil yang digunakan untuk mengukur tujuan strategis peningkatan kompetensi karyawan yaitu frekuensi pelatihan. Sebagaimana pelatihan dibutuhkan oleh karyawan dalam pengembangan kompetensi dan kualitas kinerja agar lebih baik.

2) Keahlian teknologi dan informasi

Tujuan strategis yakni keahlian dalam teknologi dan informasi akan mempermudah proses operasional karyawan dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan. Ukuran hasil yang digunakan pada tujuan strategis keahlian dalam teknologi dan informasi yaitu pemanfaatan CCTV, sistem antrian, jumlah komputer dan alat-alat kantor untuk menunjang kinerja karyawan.

3) Meningkatnya kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan BMT Maslahah dilihat dari seberapa puas karyawan terhadap BMT Maslahah selama melakukan proses kerja. Hal ini dapat dilihat pada penyebaran kuisioner yang diberikan pada karyawan.

Terdapat beberapa tujuan strategis diantaranya:

a. Proses Inovasi

kepuasan karyawan terhadap proses inovasi yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor rata-rata sebesar 4,26 yang mana menunjukkan bahwa karyawan

merasa puas terhadap proses inovasi BMT Maslahah

b. Proses Operasi

Kepuasan karyawan terhadap proses operasi yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor sebesar 4,46 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas terhadap operasi BMT Maslahah.

c. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan dan dukungan atasan

Kepuasan karyawan terhadap keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dorongan atau dukungan atasan yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan nilai 4,45 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dorongan atasan BMT Maslahah.

d. Pengukuran atas pekerjaan yang baik

Kepuasan karyawan atas pengukuran atas pekerjaan yang baik yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor 4,58 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas terhadap pengukuran atas pekerjaan yang baik yang diberikan oleh BMT Maslahah.

e. Akses terhadap Informasi

Kepuasan karyawan atas pengukuran atas akses terhadap informasi diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor 4,43 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap akses terhadap informasi yang diberikan oleh BMT Maslahah.

f. Pemasukan dan dorongan

Kepuasan karyawan atas pemasukan dan dorongan yang diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor 4,47 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap pemasukan dan dorongan yang diberikan oleh BMT Maslahah.

g. Kepatuhan terhadap prinsip syariah

Kepuasan karyawan atas kepatuhan terhadap prinsip syariah diberikan oleh BMT Maslahah mendapatkan skor 4,45 yang mana menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap kepatuhan terhadap prinsip syariah yang diberikan oleh BMT Maslahah

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

Berdasarkan hasil dari analisis pengukuran kinerja dengan metode balance scorecard pada BMT Masalah dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja BMT Masalah dengan metode balance scorecard (BSC)
 - a. Perspektif keuangan
 - 1) Pertumbuhan tingkat keuangan

Pertumbuhan keuntungan yang diperoleh BMT Masalah yaitu sebagai berikut:

Tahun	2016	2017
2016	1.356.414.850	40.169.950
2017	1.396.584.800	100.415.200
2018	1.553.331.840	56.331.840

Peningkatan SHU BMT Masalah dapat dilihat dari tabel diatas bahwa pada tahun 2017 sebesar Rp. 1.396.584.800 dimana mengalami peningkatan SHU sebesar Rp. 40.169.950 dalam prosentase BMT Masalah mengalami peningkatan sebesar 2,87%. Pada tahun 2018 SHU BMT Masalah yaitu sebesar Rp. 1.553.331.840 juga terjadi peningkatan SHU sebesar Rp. 56.331.840 dengan prosentase peningkatan sebesar 3,62%.

- b. Perspektif pelanggan

1. peningkatan kepuasan pelanggan memperoleh skor sebesar 4,38. Dalam peningkatan kepuasan anggota ini BMT Masalah telah melebihi target yang telah ditentukan yaitu sebesar 3,5-4,5
 2. peningkatan jumlah anggota
peningkatan jumlah anggota BMT Masalah sebesar 26,61% meskipun terjadi penurunan dibandingkan ditahun lalu.

3. Peningkatan profitabilitas anggota menunjukkan besarnya pendapatan dimana ditetapkan target oleh BMT Maslahah dalam hal peningkatan pendapatan, hal ini menunjukkan bahwa BMT Maslahah mampu mencapai target.
- c. Perspektif proses bisnis internal
1. Peningkatan mutu pelayanan
Target yang ditentukan oleh BMT Maslahah terkait dengan mutu pelayanan sebesar 7-15 menit dalam proses menabung dan 10-30 menit untuk proses pembiayaan dengan skor 5%, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pelayanan telah mencapai target.
 2. Kecepatan dan Ketepatan
Hasil perhitungan tingkat kepuasan anggota dimana dalam kecepatannya dan ketepatan pelayanan anggota merasa puas dengan skor 4,47 % dimana anggota merasa sangat puas.
 3. Mengurangi masalah operasional
BMT Maslahah tidak pernah ada complain dari anggota menunjukkan BMT Maslahah mampu mengurangi masalah operasional.
 4. Memasyarakatkan sistem syariah
Dari tahun ketahun selalu ada upaya yang dilakukan dan terus ditingkatkan oleh BMT Maslahah untuk membuat sistem syariah lebih dikenal oleh semua lapisan masyarakat secara maksimal.
 5. pelayanan sesuai dengan prinsip syariah
skor kepuasan karyawan atas kepatuhan terhadap prinsip syariah BMT Maslahah yaitu 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 masalah ditargetkan untuk melakukan pelatihan yang diberikan untuk karyawan dalam satu tahun, dan kenyataannya sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa BMT Maslahah telah mencapai target yang telah ditentukan.
 2. Keahlian dalam teknologi dan informasi
Keahlian teknologi dan informasi terkait dengan produktifitas karyawan dimana

dari tahun ketahun semakin meningkat.

3. Peningkatan kepuasan karyawan

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

Dari keseluruhan kinerja BMT Maslahah pada tahun 2018 dalam kategori baik, namun harus tetap ada perbaikan-perbaikan dari semua kategori yang belum mencapai target.

5.2 Saran

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

1. Perlu menerapkan sebuah pengukuran kinerja pada BMT Maslahah secara komperhensif dimana pengukuran dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan berlandaskan yaitu balance scorecard
2. Pada perspektif pelanggan terdapat tujuan strategis dengan meningkatkan jumlah anggota, dalam hal ini BMT Maslahah Capem Warungdowo harus lebih merangkul masyarakat untuk bergabung dan menjadi anggota BMT Maslahah.
3. Pada perspektif proes bisnis internal terdapat tujuan strategis yaitu memasyarakatkan sistem syariah yang mana dilakukan lewat media-media promosi masih terlihat kurang dengan terjadinya peningkatan a anggota baru.
4. Peningkatan pelatihan dan pengarahan dari atasan agar karyawan mampu meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik.
5. Agar lebih berpegang teguh pada prinsip syariah yang membedakan dari lembaga keuangan konvensional dalam melakukan proses operasional dan penawaran produk syariah karena nantinya akan berpengaruh besar terhadap kinerja sebuah lembaga keuangan syariah.
6. Untuk peneliti selanjutnya agar lebih melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang pembahasan dalam perspektif islam, dengan berdasarkan hukum islam yaitu alquran, hadist nabi dan pendapat para ulama jika diperlukan..

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Mustaq, *Etika Bisnis Dalam Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar. 2001.
- 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.
- Suci R.M Koesomowidjojo. *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses (PenebarSwadaya Grup), 2017.
- Helfert, Erich A. “*Tehnik 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.

- 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