

**ANALISIS KINERJA KOPERASI *BAITUL MAAL WAT
TAMWIL* (BMT) MENGGUNAKAN PENDEKATAN
METODE
BALANCED SCORECARD
(Studi Pada BMT Kraton Dan BMT Wonorejo Pasuruan)**

SKIRIPSI

Oleh

FARIDA NUR ANIFAH

NIM: 04610021



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2009**

**ANALISIS KINERJA KOPERASI *BAITUL MAAL WAT
TAMWIL* (BMT) MENGGUNAKAN PENDEKATAN
METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada BMT Kraton Dan BMT Wonorejo Pasuruan**

S K I R I P S I

Oleh

FARIDA NUR ANIFAH

NIM: 04610021



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2009**

**ANALISIS KINERJA KOPERASI *BAITUL MAAL WAT
TAMWIL* (BMT) MENGGUNAKAN PENDEKATAN
METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada BMT Kraton Dan BMT Wonorejo Pasuruan)**

SKIRIPSI

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

Oleh

FARIDA NUR ANIFAH

NIM: 04610021



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2009**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS KINERJA KOPERASI *BAITUL MAAL WAT
TAMWIL* (BMT) MENGGUNAKAN PENDEKATAN
METODE
BALANCED SCORECARD
(Studi Pada BMT Kraton Dan BMT Wonorejo Pasuruan)**

SKIRIPSI

Oleh

FARIDA NUR ANIFAH

NIM: 04610021

Telah Disetujui 9 September 2009

Dosen Pembimbing,

Indah Yuliana,SE.,MM

NIP. 150327250

Mengetahui :

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA

NIP. 150231828

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS KINERJA KOPERASI *BAITUL MAAL WAT TAMWIL* (BMT) MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi Pada BMT Kraton Dan BMT Wonorejo Pasuruan)

S K R I P S I

Oleh

FARIDA NUR ANIFAH

NIM: 04610021

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 3 Oktober 2009

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua Penguji <u>H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei.</u> NIP. 150368783	: ()
2. Sekretaris/ Pembimbing <u>Indah Yuliana, SE., MM</u> NIP. 150327250	: ()
3. Penguji Utama <u>Ahmad Fahrudin A, SE., MM</u> NIP. 150294653	: ()

Disahkan Oleh :

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA

NIP. 150231828

SURAT PERNYATAAN

Yang Bertanda Tangan di bawah ini saya :

Nama : Farida Nur Anifah

Nim : 04610021

Alamat : Jl. H. Subakir RT 01 RW 04 Karobelah Mojoagung

Jombang.

Menyatakan bahwa “ **Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

ANALISIS KINERJA KOPERASI *BAITUL MAAL WAT TAMWIL* (BMT) MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi Pada BMT Kraton Dan BMT Wonorejo Pasuruan)

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 menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang 13 Oktober 2009

Hormat saya,

Farida Nur Anifah

NIM : 04610021

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Hirobbil alamin

Dengan senantiasa ku panjatkan puji syukur ilahirobbi ya Allah SWT

Karya ini ku persembahkan untuk :

Ayahanda H. M. Sunhadi dan Ibunda Hj. Hetty Nur Kuswati Tercinta yang selalu mendoakan, memberi nafkah, membimbing dan mendidik, dengan kasih Sayang yang tulus kepada penulis hingga dewasa ini, terima kasih atas motivasi dan nasehat yang selama ini yang tak pernah terputus – putus.

MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ؕ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَىٰ
 عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ ۗ إِنَّ اللَّهَ تَحَكُّمٌ مَا يُرِيدُ ﴿١٠١﴾

Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu[388]. dihalalkan bagimu binatang ternak, kecuali yang akan dibacakan kepadamu. (yang demikian itu) dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang mengerjakan haji. Sesungguhnya Allah menetapkan hukum-hukum menurut yang dikehendaki-Nya.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayat – Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul” **Analisis kinerja koperasi *Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Menggunakan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo Pasuruan)***

sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita baginda Nabi Muhammad Saw yang senantiasa kita harapkan syafaatnya kelak dihari kiamat.

Terselesaikannya skripsi ini merupakan salah satu syarat yang ditempuh dari apa yang selama ini penulis lakukan selama kuliah di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada kesempatan yang baik ini, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kami dalam penulisan skripsi ini khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Drs HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Indah Yuliana, SE., MM terima kasih atas saran, arahan dan motivasinya.
4. Bapak/Ibu Dosen Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmunya dengan tulus dan ikhlas.

5. Bapak H. Dumari Nur selaku Manajer Koperasi BMT-MMU Sidogiri Pasuruan dan juga segenap kepada segenap staf Koperasi BMT-MMU Sido Giri Pasuruan Cabang Wonorejo.
6. Bapak dan Ibu (H. M. Sunhadi dan Hj. Hetty Nur Kuswati) beserta kelurgaku yang penuh kasih sayang telah berusaha memberikan bimbingan serta mendo'akan penulis dalam menempuh kehidupan ini. Semoga Allah memberikan rahmat dan hidayahnya kepada mereka. Amin
7. Teman-Teman Fakultas Ekonomi dan juga teman-teman kost Sunan Ampel No. 14 yang telah memberikan sesuatu yang lain dalam hidup penulis yaitu kekompakan, semoga sukses kita semua.

Namun demikian penulis menyadari sepenuhnya, bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak. Akhirnya dengan harap ridha dari Allah SWT semoga penulisan laporan ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Amin.

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

Malang, 09 September 2009

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PEGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIR.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	5
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan	5
D. Batasan Masalah.....	5
E. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II :KAJIAN PUSTAKA	8
A. Penelitian Terdahulu.....	8
B. Kajian Teoritis.....	8
1. Penilaian Kinerja	11
2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	12
3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	14
a. Kinerja Perspektif Keuangan atau <i>Financial</i>	17
b. Kinerja Perspektif Konsumen atau Pelanggan	24
c. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	31
d. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	34
4. Hubungan Timbal Balik keempat Perspektif BSC.....	38
5. Kerangka Berfikir	42

BAB III : METODE PENELITIAN	41
A. Lokasi Penelitian	41
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	41
C. Teknik Pengumpulan Data	41
D. Data dan Sumber Data	43
E. Analisa Data	43
BAB IV : PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL	48
A. Paparan Data Hasil Penelitian.....	48
1. Sejarah Perusahaan	48
2. Visi dan Misi BMT MMU	52
3. Maksud dan Tujuan BMT MMU.....	52
4. Kantor Cabang.....	53
5. Struktur Organisasi dan Job Discription BMT MMU	54
B. Pembahasan Data Hasil Penelitian	65
1. Perspektif Keuangan.....	65
2. Perspektif Pelanggan	73
3. Perspektif Bisnis Internal	76
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	78
BAB V : PENUTUP.....	82
A. Kesimpulan	82
B. Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA	83

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Review Penelitian Terdahulu	10
Tabel 4.5 : Rasio Likuiditas <i>Current Ratio</i> BMT Wonorejo dan Kraton	65
Tabel 4.6 : Rasio solvabilitas <i>Debt Equity</i> BMT Wonorejo dan Kraton	66
Tabel 4.7 : Rasio Profitabilitas <i>Profit Margin</i> BMT Wonorejo dan Kraton	68
Tabel 4.8 : Rasio ROA BMT Wonorejo dan Kraton	70
Tabel 4.9 : Rasio ROE BMT Wonorejo dan Kraton	71
Tabel 4.10 : Distribusi Responden Berdasarkan jenis kelamin	73
Tabel 4.11 : Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	74
Tabel 4.12 : Distribusi Responden Berdasarkan Pekerjaan	74
Tabel 4.13 : Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Penghasilan Tetap	74
Tabel 4.14 Growth Rate and Revenue	75
Tabel 4.15 Customer Satifaction atau tingkat komplain.....	77
Tabel 4.16 Target Pembiayaan (Yield Rate).....	79
Tabel 4.17 Ketidakhadiran Karyawan/Employee Absenteisment	81
Tabel 4.18 Produktifitas Karyawan/ Employee Productivity	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja tindakan Strategis	16
Gambar 2.2 : Contoh Keterkaitan Hubungan sebab – akibat dalam Perspektif Finansial.....	22
Gambar 2.3 : Kerangka Pengukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	38
Gambar 2.4 : kerangka berfikir.....	40
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi	56
Gambar 4.2: Struktur Organisasi simpan pinjam.....	57
Gambar 4.1 : Perspektif Keuangan current rasio.....	66
Gambar 4.2 : Perspektif keuangan Debt Equity.....	67
Gambar 4.3 : Perspektif Keuangan Profit Margin	69
Gambar 4.4 : Perspektif Keuangan ROA	70
Gambar 4.5 : Perspektif Keuangan ROE.....	72
Gambar 4.6 : Perspektif Pelanggan Growth Rate and Revenue.....	76
Gambar 4.7 : Tingkat Komplain atau Customer Satisfaction	78
Gambar 4.8 : Perspektif Bisnis Internal Pembiayaan(Yield Rate)	79
Gambar 4.9 : Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Employee Absenteismnt	82
Gambar 4.10 : Produktivitas karyawan/ Employee Productivitas.....	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat keterangan Penelitian BMT MMU Kraton dan Wonorejo	
Pasuruan.....	88
Lampiran 2: Bukti Konsultasi.....	90
Lampiran 3: Laporan Keuangan BMT Kraton	91
Lampiran 4: Laporan Keuangan BMT Wonorejo	107
Lampiran 5: Daftar Nama Karyawan.....	118
Lampiran 6: Hasil analisa BSC	123
Lampiran 7: Piagam Penghargaan dari Gubernur Jawa Timur.....	124
Lampiran 8: Piagam Penghargaan Dari Menteri Negara Koperasi.....	126
Lampiran 9: Perhitungan hasil <i>Balanced Scorecard</i>	127

ABSTRAK

Anifah, Nur Farida, 2009. SKRIPSI. Judul: " Analisa Kinerja Koperasi Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo Pasuruan)"

Pembimbing : Indah Yuliana, SE., MM.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Prespektif bisnis internal, Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan

Metode *Balanced Scorecard* merupakan system manajemen bagi BMT untuk berinvestasi dalam jangka panjang, untuk pelanggan (*Customer*), Pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem) demi memperoleh hasil – hasil financial yang memungkinkan perkembangannya organisasi bisnis dari pada sekedar mengelola Bottom line untuk memacu hasil –hasil jangka pendek. BMT menggunakan ukuran financial dan non financial hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasijangka pendek. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran financial dan non financial harus menjadi bagian dari system informasi untuk para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi financial berbagai keputusan dan tindakan mereka.

Penelitian ini dilaksanakan di BMT Kraton dan BMT Wonorejo. Peneliti ini dilakukan secara deskriptif untuk mengetahui kinerja BMT Kraton dan BMT Wnorejo berdasarkan BCS. Variable peneliti terdiri tas Perspektif keuangan (*Current rasio, debt, Profit margin, ROA, ROE*), Prespektif pelanggan (kepuasan pelanggan, *growth rate and Revenuel* peningkatan dalam pendapatan, *Customer satisfaction/* tingkat kompalin), Perspektif bisnis internal (Target Pembiayaan/ *Yield Rate*), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Ketidak hadiran karyawan/ *Employee Absenteism, Produktivitas karyawan/ Employee Productivity*).

Hasil – hasil penelitian dihasilkan beberapa kesimpulan antara lain

(1) Kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* mengalami peningkatan dari waktu ke waktu selama periode 2003 – 2007, (2) kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo berdasarkan pendekatan metode *Balanced Scorecard* menampakkan adanya perbedaan pada perspektif keuangan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan pada perspektif pelanggan tidak terlihat adanya perbedaan yang menonjol.

ABSTRACT

Anifah, Nur Farida, 2009. SKRIPSI. Title: "An Analysis of *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Coperation Performance Using Balanced Scorecard Approach (A Study at BMT Kraton and BMT Wonorejo Pasuruan)"

Supervisor: Indah Yuliana, SE., MM.

Keywords: Balanced scorecard, financial perspective, customers perspective, internal business perspective, learning and growth perspective

Balanced scorecard method is a management system for BMT for a longterm investment, for customers, employees learning and growth, including management (learning and growth), internal business process (system) for getting the financial outcomes that making the growth of business organization happen rather than the simply managing bottom line to push ahead short-term outcomes. BMT uses financial and non financial measurements for tactical feedback and control various short-term operations. Balanced scorecard emphasizes that any financial and non financial measurements must be a part of information system. Frontline workers must comprehend financial consequences of their various decisions and actions.

This research is conducted at BMT Kraton and BMT Wonorejo with customers as the samples consisting of 100 people. This research is conducted descriptively to know the performance of BMT Kraton and BMT Wonorejo based on BCS. The researchers' variables consist of financial perspective (Current ratio, debt, Profit margin, ROA, ROE), customer's perspective (customer satisfaction, growth rate and Revenue, Customer satisfaction), internal business perspective (Yield Rate), learning and growth perspective (Employees Absenteeism, Employees Productivity).

Research results produced some conclusions; those are: (1) the performance of BMT Kraton and BMT Wonorejo using balanced scorecard method of improved from time to time during period 2003 -2007, (2) Performance of BMT Kraton and BMT Wonorejo based on approach of balanced scorecard method shows differences in financial perspective, internal business perspective and also learning and growth perspective, whereas in customer's perspective is not seen existence of prominent differences.

المستخلص

انيفة، نور فريدة، 2009. البحث الجامعي. الموضوع: "تحليل عملية بيت المال والتنويل (BMT) باستعمال المدخل *Balanced Scorecard* (دراسة على BMT كراطان و BMT واناريجا باسوروان)"
المشرفة: إنداه يوليانا

الكلمات الرئيسية: *Balanced Scorecard*، النظرية المالية، النظرية المشتركة، النظرية العملية الداخلية، النظرية التعليمية والنموية.

المنهج *Balanced Scorecard* هو المنهج الإداري للبيت المال والتنويل (BMT) ليمويل في وقت طويل، للمشارك (Customer)، وللتعليم والنمو العمال، وكذلك الإداري (Learning and Growth)، وعملية الداخلية (المنهج) ليتحصل النتائج المالية التي تنطورها المؤسسة العملية بين تديرها ب Bottom line لتعتلي النتائج في وقت قصير. استعمل بيت المال والتنويل (BMT) بالمقياس المالية وغير المالية للطعم والماسك كل العملية في وقت قصير. يركز *Balanced Scorecard* أن كل المقياس المالي وغير المال لا بد أن يكون الجزء من المنهج الإعلان للعمال في الفهم المسؤولية المالية لكل قررههم وعملهم.

عملت الباحثة هذا البحث في بيت المال والتنويل كراطان وبيت المال والتنويل واناريجا بالمجموع النسابة للمعينة مائة أشخاص. وعملت الباحثة هذا البحث بالوصفي لمعرفة العملية بيت المال والتنويل كراطان وبيت المال والتنويل واناريجا تأسيسا على BCS. والمتغيرة تتكون من النظرية المالية Current ratio, ROA, ROE, debt, profit margin, growth rate and revenue / المرتفع في الحاصل، customer satisfaction / مستوى المشكلة، النظرية العملية الداخلية (الهدف الصرف، Yield rate)، النظرية التعليمية والنموية (مستوى الحضارة العمال / Employee absenteeism، الإنتاج العمال / Employee productivity).

وتحصل النتائج البحث الخلاصة فيما يلي:

(1) العملية البيت المال والتنويل كراطان والبيت المال والتنويل واناريجا باستعمال المنهج *Balanced Scorecard* واصابتهما المرتفع من الوقت إلى الوقت الآخر في سنة 2003-2007، (2) العملية البيت المال والتنويل كراطان والبيت المال والتنويل واناريجا تأسيسا على المنهج *Balanced Scorecard* يظهر الفرق على النظرية المالية والنظرية العملية الداخلية والنظرية التعليمية والنموية. أما النظرية المشتركة لا توجد الفرق المهم مثل النظرية الأخرى.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang pesat telah mendorong semakin tingginya tingkat persaingan terutama pada sektor jasa. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya perusahaan jasa yang bermunculan sebagai akibat dari permintaan masyarakat akan jasa. Setiap perusahaan yang didirikan akan senantiasa mempertahankan eksistensi kinerjanya untuk mencapai suatu tingkat pertumbuhan tertentu. Perusahaan tersebut berusaha merebut pangsa pasar dengan berbagai strategi pemasarannya dan juga pelayanan sosial dengan tujuan akhir untuk mendapatkan laba sebesar-besarnya dan kepuasan pelanggan secara optimal.

Untuk keperluan pengelolaan bank dalam situasi dan kondisi dimana terdapat persaingan yang sangat tajam, oleh karena itu akan banyak sekali diperlukan sarana manajemen sehingga dapat menekan biaya seefisien mungkin dan dapat diperoleh *margin* yang diharapkan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dari bank yang dikelolanya tersebut. Sudah tentu dalam mengelola bank yang baik dan mampu bersaing secara ketat banyak sekali ragamnya.

Bank sebagai salah satu bentuk usaha pelayanan penyedia jasa yang bergerak di bidang keuangan sebaiknya selalu mengutamakan

kepuasan pelanggan dan berusaha menciptakan loyalitas pelanggan dengan memberikan pelayanan yang pemfokus pada kualitas layanan yang diberikan untuk memuaskan pelanggan. Apabila kualitas pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipresepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan yang dipresepsikan ideal. Sebaliknya jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas akan dipresepsikan buruk. Kualitas pelayanan mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan serta mendorong kepada pelayanan untuk menjalin ikatan yang kuat memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Selain itu hal ini juga menggambarkan kinerja suatu perusahaan di luar finansial.

Selain itu dalam memenuhi lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik

Metode *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang, untuk pelanggan

(*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem) demi memperoleh hasil-hasil financial yang memungkinkan perkembangannya organisasi bisnis dari pada sekedar mengelola *Bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek. Gaspersz mengidentifikasi empat perspektif *Balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu:

1. Perspektif financial (*Shareholders* – pemegang saham)
2. Perspektif pelanggan (*customer*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal- business-process*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*)

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran tersebut akan dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan *Customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan yang akan datang. Ukuran keuangan akan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang telah diluar non keuangan. Peningkatan *financial return* yang di tujukan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti (1). meningkatkan kepercayaan *Customer*

terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, (2). Meningkatkan produktifitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern yang digunakan untuk perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa, (3). Meningkatkan produktifitas dan komitmen personel, jadi jika manajemen puncak berkendaka untuk melipat gandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian ditunjukakn untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja diperspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the rial drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang (<http://Balanced Scorecard.com>)

Kinerja BMT secara keseluruhan bisa dikatakan cukup baik, hal ini seperti diberitakan oleh Harian Republika, (17 Maret 2004), meskipun pengelolanya khususnya guru-guru MMU (*Maslahah Mursalal lil Ummah*) yang biasanya berkuat dengan pelajaran kitab kuning, merasa seakan-akan memasuki dunia lain ketika menangani bisnis syariah, namun mereka berhasil mengembangkan Koperasi BMT MMU. Dalam tempo tujuh tahun sejak didirikan tahun 1997, Koperasi BMT MMU menunjukkan kemajuan yang signifikan baik dari segi modal, aset dan omzetnya. Omzet bisnis syariah yang saat ini dikelola oleh Koperasi BMT MMU telah mencapai Rp. 42 miliar. Begitu juga dengan jumlah nasabah yang saat ini telah mencapai lebih dari 12 ribu orang. Unit pelayanannyapun telah berkembang menjadi 12 unit yang tersebar di

berbagai kecamatan di kabupaten Pasuruan. Kemajuan yang dicapai oleh Koperasi Baitul Maal wat-Tamwil Masalah Mursalah lil-Ummah (BMT MMU) Sidogiri, merupakan angin segar bagi peningkatan peran pesantren dalam pemberdayaan ekonomi umat. BMT MMU Sidogiri sukses di wilayah yang dianggap sebagai wilayah tradisional.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk membandingkan kinerja BMT Pasuruan dengan menggunakan pendekatan metode *Balanced Scorecard*, dengan mengambil judul “**ANALISA KINERJA KOPERASI BAITUL MALL WATTAMWIL (BMT) MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo)**”

B. Rumusan Masalah

Bagaimanakah kinerja Koperasi *Baitul Maal Wattamwil* (BMT) Kraton dan BMT Wonorejo dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* ?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui kinerja *Baitul Maal Wattamwil* (BMT) Kraton dan BMT Wonorejo dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*

D. Batasan Masalah

Agar dalam pembahasan ini dengan sasaran yang diinginkan, maka peneliti memberi batasan masalah, adapun batasan masalah ini dalam penelitian ini adalah:

1. Periode amatan adalah untuk Prespektif Keuangan, Prespektif Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dari tahun 2003-2007
2. Aspek yang diteliti berdasarkan Jurnal Ekonomi dan Bisnis Tahun 10 No 3 Desember 2005 adalah:
 - a. Keuangan terdiri atas: (1) Rasio Likuiditas, (2) Rasio Solvabilitas (3) Rasio Profitabilitas
 - b. Perspektif Pelanggan
 - c. Perspektif bisnis internal
 - d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1.1 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan sebagai berikut :

1. Bagi pihak Manajemen, dapat memberikan gambaran kinerja perusahaan baik secara keuangan maupun non keuangan, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat dan efektif dalam mengembangkan perusahaan.
2. Bagi akademik, penelitian ini dapat memperkaya khasanah kepustakaan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen suatu badan usaha Perbankan.

3. Bagi Peneliti, dapat menambah pengetahuan secara langsung mengenai penerapan metode *Balanced Scorecard*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris Penelitian Terdahulu

Hasil Peneliti terdahulu dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar mendapatkan gambaran dalam menyusun kerangka berfikir penelitian, disamping itu untuk mengetahui persamaan dan perbedaan dari beberapa penelitian yang ada serta sebagai kajian yang dapat mengembangkan pola pikir penelitian.

Aji Dwi Rihayanto (2006), melakukan penelitian dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada badan usaha berbentuk rumah sakit Kristen tayu Pati”. Metode analisis data yang digunakan adalah metode kualitatif (untuk analisis tidak dengan angka) dan metode kuantitatif (untuk analisis menggunakan angka-angka) yang nilai kinerja Rumah Sakit melalui empat perspektif *Balance Scorecard*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa: 1) Perspektif Keuangan, Rumah Sakit Kristen Tayu kinerja yang dihasilkan Rumah Sakit dapat dikatakan baik, karena pertumbuhan ROI dan Rasio Efisiensi mengalami peningkatan. 2) Perspektif Pelanggan, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan dan menarik minat pelanggan untuk berobat di Rumah Sakit, serta mampu memuaskan pelanggan dengan layanan yang dihasilkan. 3) Perspektif Proses Bisnis Internal, Rumah Sakit

Kriaten Tayu mampu memberikan fasilitas pelayanan yang baik walaupun pelayanan pencegahan dan kecepatan kurang memadai, tetapi dilihat keseluruhannya sudah baik. 4) Perspektif Belajar dan Berkembang, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan karyawan dan mampu memuaskan karyawan dengan fasilitas yang dimiliki Rumah Sakit dan tugas yang diberikan.

Husnul Mubarak (2006) melakukan penelitian dengan judul: "Penerapan Metode *Balanced Scorecard* untuk Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada CV. Indah Cemerlang Singosari Malang)". Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perspektif Keuangan, kinerja perusahaan masih dinilai baik, meskipun pertumbuhan penjualannya mengalami penurunan. GPM dan OPM mengalami peningkatan. ROI dan ROE mengalami penurunan. Perspektif Pelanggan, hasil pengukuran terhadap pelanggan kinerja perusahaan cukup baik. Sedangkan kemampuan dalam mempertahankan loyalitas agen masih dikatakan baik.

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu. Persamaan tersebut dapat kita lihat pada alat analisis yaitu sama-sama menggunakan *Balanced Scorecard*. Namun penelitian ini juga memiliki perbedaan yaitu pada objek penelitian dan yang dipeneliti dua perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang berbasis keislaman, serta adanya pengujian secara statistik untuk mengetahui perbedaan kinerja kedua perusahaan tersebut.

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Indikator	Hasil
1.	Aji Dwi Rihayanto (2006)	Penerapan balanced scorecard sebagai Tolok ukur penilaian kinerja pada Badan usaha berbentuk rumah sakit (studi kasus pada rumah sakit kristen tayu pati)	Perspektif Keuangan (ROI dan Profit Margin), Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Belajar dan Berkembang.	Perspektif Keuangan , Rumah Sakit Kristen Tayu kinerja yang dihasilkan Rumah Sakit dapat dikatakan baik, karena pertumbuhan ROI dan Rasio Efisiensi mengalami peningkatan. Perspektif Pelanggan , Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan dan menarik minat pelanggan untuk berobat di Rumah Sakit, serta mampu memuaskan pelanggan dengan layanan yang dihasilkan. Perspektif Proses Bisnis Internal , Rumah Sakit Kriaten Tayu mampu memberikan fasilitas pelayanan yang baik walaupun pelayanan pencegahan dan kecepatan kurang memadai, tetapi dilihat keseluruhannya sudah bai Perspektif Belajar dan Berkembang , Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan karyawan dan mampu memuaskan karyawan dengan fasilitas yang dimiliki Rumah Sakit dan tugas yang diberikan.
	Husnul Mubarok (2006)	Penerapan Metode Balanced Scorecard untuk Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada CV. Indah Cemerlang Singosari Malang)	1. Perspektif Keuangan, meliputi: a. Gross Profit Margin (GPM) b. Operating Profit Margin (OPM) c. Return on Investment (ROI) d. Return on Equity (ROE) e. Sales Growth 2. Perspektif pelanggan	Perspektif Keuangan, kinerja perusahaan masih dinilai baik, meskipun pertumbuhan penjualannya mengalami penurunan. GPM dan OPM mengalami peningkatan. ROI dan ROE mengalami penurunan. Perspektif Pelanggan, hasil pengukuran terhadap pelanggan kinerja perusahaan cukup baik. Sedangkan kemampuan dalam mempertahankan loyalitas agen masih dikatakan baik.
3	Farida Nur Anifah (2008)	Analisis Perbandingan kinerja perusahaan menggunakan pendekatan metode <i>Balanced Scorecard</i> pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo	1. Perspektif Keuangan atau financial 2. Perspektif Konsumen atau pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Hasil analisa ke empat prespektif <i>Balanced Scorecard</i> Kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> mengalami peningkatan dari waktu ke waktu selama periode 2003 – 2007. Kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo berdasarkan pendekatan metode <i>Balanced Scorecard</i> menampakkan adanya perbedaan pada persepektif keuangan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan

				pertumbuhan. Sedangkan pada perspektif pelanggan tidak terlihat adanya perbedaan yang menonjol.
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber Data : (Data diolah oleh peneliti)

B. Kajian Teori

1. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari seluruh organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. (Fauzi,1995 : 207)

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. (Mulyadi, 2001:419) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standard dan kreteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh sebagai faktor maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (*sukses factor*) untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang unggul tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penialain kinerja suatu perusahaan menurut Munawir (1993 : 31 - 33)

- a. Untuk mengetahui tingkat likuiditas suatu perusahaan, yaitu kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban saat ditagih.
- b. Untuk mengetahui tingkat *leverage* suatu perusahaan, yaitu kemampuan untuk memenuhi kewajiban keuangan bila perusahaan terkena likuidisi baik jangka panjang maupun jangka pendek.
- c. Untuk mengetahui tingkat profitabilitas perusahaan, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba selama periodek tertentu
- d. Untuk mengetahui stabilitas usaha perusahaan yaitu kemampuan untuk melakukan usaha dengan stabil yang di ukur dengan pertimbangan kemampuan perusahaan laba bunga atas hutangnya, termasuk kemampuan perusahaan membayar deviden secara teratur kepada pemegang saham tanpa mengalami hambatan.

Menurut Weston dan Copeland (1995:24) mengukur kinerja dengan menggunakan rasio-rasio diatas mempunyai keterbatasan-keterbatasan yaitu:

- a. Rasio ini disusun berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda dan bahkan bisa bisa merupakan hasil manipulasi.
- b. Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda atau jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting maka akan mempunyai pengaruh pada rasio-rasio perbandingannya.
- c. Analisis harus sangat hati-hati dalam menentukan baik buruknya suatu rasio dalam membentuk suatu penilaian menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan.
- d. Rasio yang sesuai dengan rata-rata industri tidak memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik.

Sedangkan menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:8) kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan kepada kinerja keuangan yaitu:

- a. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*Intangible Asset*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- b. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan kearah yang lebih baik lagi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengetahui hasil pengelolaan modal dan perkembangannya serta kekurangan yang harus diperbaiki untuk masa yang akan datang.

3. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan kumpulan kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan dan manajer-manajer diseluruh organisasi, *Balanced Scorecard* juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya (Amin Widjaja Tunggal, 2002:1)

Balanced Scorecard Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja *financial* dan *non financial* khusus; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top – down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

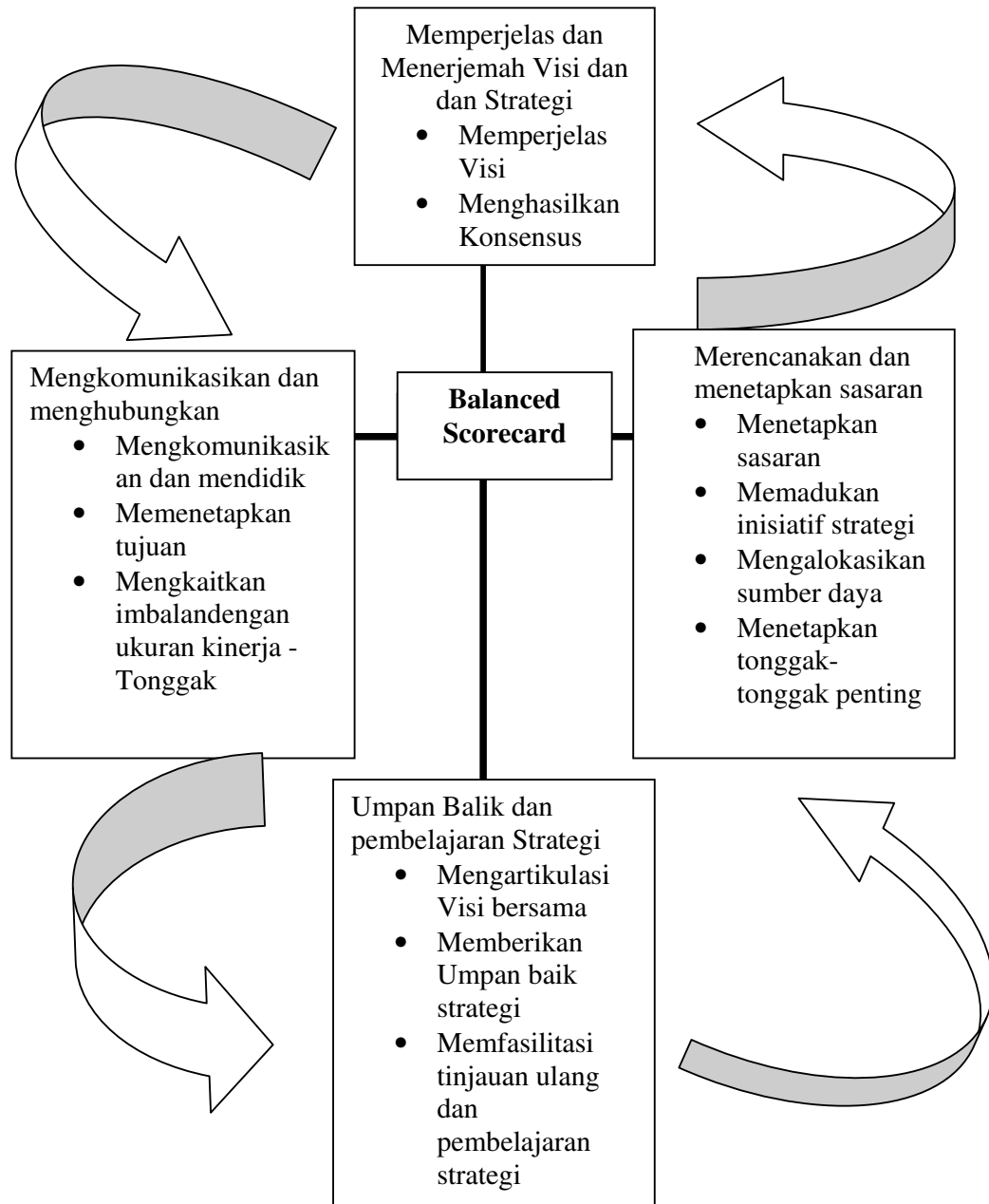
Balanced Scorecard seharusnya menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para

pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah *system manajemen strategis*, untuk mengelola strategi jangka panjang perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting

- a. Memperjelas dan menerjemah visi dan strategi
- b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.

Gambar 2.1: *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P, Norton, 1996:25)

a. Perspektif Kinerja Keuangan atau *Financial*

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Oleh karena itu laporan keuangan sangat penting karena merupakan produk atau hasil akhir dari suatu proses akuntansi. Islam sangat erat sekali kaitannya dengan akuntansi seperti yang dijelaskan dalam Al-qur'an surat Arrum ayat 39

وَمَا آتَيْتُمْ مِنْ رَبًّا لِيَرْبُوًا فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرْبُوا عِنْدَ اللَّهِ وَمَا آتَيْتُمْ مِنْ زَكَاةٍ

تُرِيدُونَ وَجَهَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُضْعِفُونَ ﴿٣٩﴾

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

Tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) mengidentifikasi tiga tahap dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

- a. Pertumbuhan (*growth*) *Growth* adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang biak.

Perusahaan dalam tahap ini mungkin secara aktual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari tingkat pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

- b. Bertahan (*Sustain Stage*)

Sustain Stage merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi eengan mensyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkan apabila mungkin. Secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpuk pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

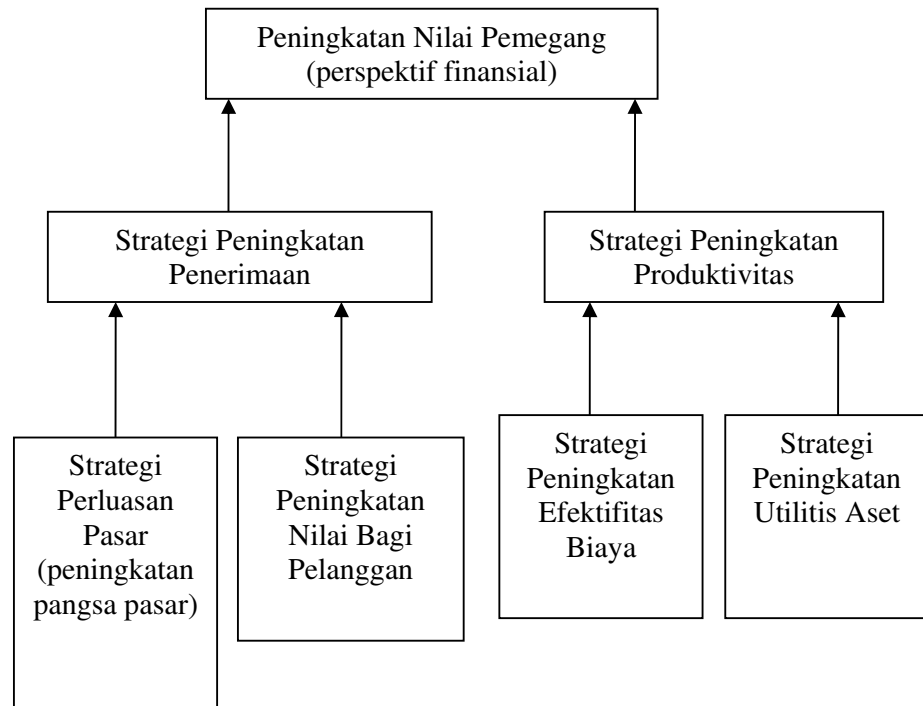
- c. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*Mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang

dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk ke perusahaan. Untuk menjadikan suatu organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan di bidang keuangan. Melalui keunggulan di bidang ini, organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan *financial* yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan *financial* berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogianya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja *financial*. Misalnya strategi untuk peningkatan nilai pemegang saham (perspektif finansial) dapat dikembangkan melalui keterkaitan sebab akibat yang ditunjukkan dalam gambar 2.2.

Gambar 2.2: Contoh Keterkaitan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Finansial



Sumber : (Vincent 2002:52)

Tujuan penilaian kinerja yang bersifat keuangan adalah untuk meningkatkan profitabilitas, pertumbuhan, dan *sahareholder Value*. untuk mengukur perspektif keuangan dapat digunakan sebagai tolak ukur antara lain (Syamsuddin,39-67)

Dari perspektif keuangan lebih ditekankan sejauh mana BMT mampu mempertahankan efesiensi dan efektifitas dana yang dimiliki, dengan melihat beberapa tolok ukur, yaitu:

1. Rasio Liquiditas

Rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Perusahaan digolongkan liquid bilamana perusahaan tersebut memiliki kemampuan yang baik untuk memenuhi utang jangka pendek. Rasio yang digunakan adalah *current ratio*.

Current Ratio

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat likuiditas perusahaan. Rasio ini menunjukkan besarnya tagihan atas utang jangka pendek oleh kreditor yang dapat ditutup oleh aktiva yang dapat diharapkan dapat diubah menjadi uang kas dalam suatu saat yang berlainan. Makin tinggi *current ratio* menunjukkan tingkat likuiditas (kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimilikinya) makin baik.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

2. Rasio Solvabilitas

Rasio yang menunjukkan proporsi pendanaan operasional perusahaan yang berasal dari utang (debt), dibanding dengan dana yang disediakan sendiri (equity) oleh BMT pada periode tertentu, atau untuk melihat tingkat solvable dan tindaknya BMT. Semakin semakin tinggi

tingkat solvabilitas suatu BMT, maka kreditor semakin percaya untuk mendanai BMT.

Debt to Equity Ratio

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat solvabilitas perusahaan, rasio ini menunjukkan persentase total dana yang bersala dari kreditor dibandingkan dengan jumlah modal sendiri yang diberikan oleh pemilik perusahaan. Makin menurun *Debt to Equity Ratio* menunjukkan tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pihak kreditor semakin berkurang.

Debt Equity Ratio = $\frac{\text{Utang jangka Panjang}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$

Modal Sendiri

3. Rasio Profitabilitas

Rasio ini mengukur kemampuan untuk mendapatkan keuntungan pada tingkat penjualan, harta, modal saham tertentu rasio – rasionya meliputi: *Profit Margin Ratio*, *Return On Investment*, dan *Return On Asset*

a. Profit Margin on Sales

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat Profitabilitas perusahaan. Rasio ini menunjukkan tingkat laba bersih setelah pajak yang dapat dihasilkan pada tiap penjualan.

Profit Margin on Sales = $\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Pejualan}} \times 100\%$

Pejualan

b. Return on Asset (ROA)

Rasio ini disebut juga *Ratio on Investment (ROI)*, yaitu merupakan ukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan.

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

c. Return on Equity (ROE)

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba, tetapi menekankan pada pengoptimalan tingkat pengembalian (*Return*) kepada pemilik perusahaan atas jumlah modal yang diinvestasikan dalam jumlah.

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

b. Perspektif Kinerja Konsumen atau Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapat produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Disamping itu untuk memenuhi keinginan dan harapan

pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan dan tidak hanya berfikir pada sisi penjualan produk yang dihasilkannya saja, akan tetapi sisi kepuasan pelangganpun harus diperhatikan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan. Berkaitan dengan ini Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Asy-Syuaraa' ayat 181-183 dan surat Ali-Imron ayat 159.

﴿ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴾ ﴿ ١٨١ ﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿ ١٨٢ ﴾

﴿ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴾ ﴿ ١٨٣ ﴾

"Sempurnakanlah takaran dan jangan kamu orang-orang yang merugikan dan timbanglah dengan timbangan yang lurus. Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi ini dengan membuat kerusakan". (Qs. Asy-Syuaraa', 181-183)

﴿ فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ

﴿ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ

﴿ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ ﴿ ١٥٩ ﴾

"Sekiranya engkau berbuat kasar dan berhati kejam, tentu mereka akan lari meninggalkanmu". (Qs. Ali-Imron: 159)

Ayat diatas menjelaskan Sebagaimana, semua bentuk penipuan adalah dikutuk dan dilaknat. Makanya, kecurangan terhadap orang lain lewat ketidakakuratan timbangan dan takaran mendapat perhatian yang spesial karena ia memiliki efek yang sangat vital dalam transaksi bisnis (Mustaq Ahmad, 2001:137).

Menurut Kaplan dan Norton (1996:26) perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam perspektif konsumen atau pelanggan terdapat 2 kelompok perusahaan yaitu:

1. Kelompok perusahaan inti konsumen (*Customer care measurement group*)
 - a. Pangsa pasar (*market share*)

Menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu
 - b. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan konsumennya yang mungkin seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

c. Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*)

Tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

d. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satiffation*)

Pengertian kepuasan pelanggan adalah tingkat dimana perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja hasil yang mereka rasakan dibanding dengan harapannya. Jadi, tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Adapun harapan dari pelanggan dibentuk dari pengalaman, pemberian dimasa lalu, komentar teman, serta janji dan informasi pemasar dan sainganya.

Adapun kepuasan pelanggan ini adalah sesuai apa yang diharapkan dan dijanjikan oleh perusahaan dalam transaksi bisnis dengan berlaku jujur hal ini sebagaimana tertuang dalam Alqur'an Surat Al Muthaffin ayat 1-6

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ

وَزَنُوهُمْ تَحْسِرُونَ ﴿٣﴾ أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ ﴿٤﴾ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ ﴿٥﴾ يَوْمَ يَقُومُ

النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٦﴾

Artinya

1. Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang
2. (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi,
3. Dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi.
4. Tidaklah orang-orang itu menyangka, bahwa Sesungguhnya mereka akan dibangkitkan,
5. Pada suatu hari yang besar,
6. (yaitu) hari (ketika) manusia berdiri menghadap Tuhan semesta alam?

Ayat tersebut menjelaskan bahwa dilarang berlaku curang bagi orang-orang yang berbisnis karena akhirnya nanti akan mendapat balasan yang lebih buruk dari yang dilakukannya.

e. Tingkat profitabilitas konsumen (*customer profitability*)

Ukuran financial seperti profitabilitas pelanggan membantu perusahaan untuk lebih berfokus pada pelanggan, serta dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang memberikan keuntungan ataupun tidak.

Tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan adalah (a) *Growth Rate in Revenue, Growth Rate in Revenue* .mengukur tingkat pertumbuhan pendapatan atas penjualan yang dilakukan oleh BMT .tingkat pertumbuhan penjualan tersebut mengindikasikan peningkatan *Customer Satisfaction* perusahaan.

Semakin meningkat jumlah penjualan mengindikasikan produk perusahaan semakin dinikmati konsumen dan menunjukkan *Customer Satisfaction* semakin baik (b) *Customer Retention*. *Customer Retention* mengukur kemampuan BMT dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan yang ada.

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Penjualan pada Pelanggan}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

(Kaplan dan Norton,2000)

(c) *Customer Acquisition*

Kaplan dan Norton (2000) menerangkan bahwa *Customer Acquisition* ini mengukur tingkat keberadaan perusahaan dalam menarik *Customer baru* *Customer Acquisition* ini merupakan salah satu *Core Measurement group* yang merupakan cerminan pertumbuhan pasar dari perusahaan. *Customer Acquisition* ini diukur dengan persentase peningkatan volume penjualan yang mengindikasikan adanya pelanggan baru yang dapat ditarik oleh perusahaan. Semakin meningkat persentase volume penjualan menunjukkan posisi *Customer Acquisition* perusahaan semakin baik.

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Penjualan Pada Pelanggan baru}}{\text{Total Penjualan}} \times 100$$

(Kaplan dan Norton,2000)

2. Kelompok pengukur nilai konsumen (*customer value measurement*)

Merupakan kelompok penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*driver*). Dari kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen kelompok pengukuran nilai konsumen terdiri dari:

a. Atribut-atribut produk dan jasa (*product / service*)

Atribut-atribut produk jasa, harga dan fasilitasnya.

b. Hubungan dengan konsumen (*customer relationship*)

Meliputi hubungan dengan konsumen yang meliputi melalui pengisian produk atau jasa kepada konsumen, termasuk dimensi respon dan waktu pengirimannya dan bagaimana pula kesan yang timbul dari konsumen setelah membeli produk atau jasa perusahaan tersebut.

c. Citra dan reputasi (*image dan reputation*)

Dalam dimensi ini termuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran-pameran, *door the door*) maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.

c. Perspektif Kinerja Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, BMT melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting, dimana perusahaan

harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengambilan yang diharapkan oleh pemegang saham. Menurut Kaplan dan Norton (2000:83) pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu: proses inovasi (identifikasi pasar dan penciptaan produk baru), proses operasi (membuat dan menjual produk), dan proses purna jual (pelayanan pelanggan).

a. Inovasi

Dalam proses inovasi perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan, baik pelanggan yang dimiliki saat ini maupun pelanggan potensial di masa yang akan datang, serta menciptakan produk atau jasa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan tersebut. Tolak ukur yang digunakan pada tahapan ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang dikembangkan dan besarnya penjualan produk-produk baru tersebut (Soetjipto, 1997:24).

b. Operasi

Merupakan aktivitas perusahaan yang dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan pengiriman produk atau jasa tersebut kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Seperti yang dikemukakan oleh Soetjipto (1997) tolak ukur

yang dapat digunakan dalam kegiatan operasional adalah *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). Dimana MCE merupakan pengukuran kegiatan operasional berdasarkan waktu, kualitas dan biaya.

c. Layanan Purna Jual

Kegiatan pelayanan purna jual mencakup garansi dan aktivitas perbaikan, penanganan atas barang rusak dan dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran dari pelanggan. Perusahaan berusaha memenuhi keinginan pelanggan dalam hal layanan purna jual yang berkualitas tinggi. Jadi perusahaan harus berhati-hati dalam mengecek atau melihat produk yang dihasilkannya apakah layak untuk diperjualbelikan, agar perusahaan bisa memenuhi keinginan para pelanggan. Oleh karena itu langkah baiknya apabila ada produk yang cacat tidak diperjualbelikan kecuali menerangkan dan memberitahukannya (Yusuf Qardhawi, 1997:178).

المُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ ، وَلَا يَحِلُّ لِمُسْلِمٍ إِذَا بَاعَ مِنْ أَخِيهِ بَيْعًا فِيهِ عَيْبٌ إِلَّا بَيَّنَّهُ

"Muslim itu adalah saudara muslim, tidak boleh bagi seorang muslim, apabila ia berdagang dengan saudaranya dan menemukan cacat, kecuali diterangkannya".

Dalam ajaran islam ada istilah *amanah* yang berarti bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. *Amanah* ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal dan *ihsan* hal ini sebagaimana Allah berfirman dalam Surat An Nisaa' ayat 58

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

تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. (Q.S An Nisaa' 58)

Maksud yang terkandung dari yata tersut adalah setiap orang diwajibkan untuk berlaku jujur dengan menyampaikan amanat sesuai dengan apa yang ada tidak dikurangi dan tidak berlebihan dalam memberikan informasi tentang apa yang diamanatkan, sehingga apa nantinya orang yang akan mendapatkan amanat atau berita tidak merasa ragu dan membatalkan akadnya.

Hal ini sesuai dengan pengertian *khiyar* yang menurut ulama' fiqih *khiyar* adalah suatu keadaan yang menyebabkan *aqid* memiliki hak untuk memutuskan akadnya, yakni menjadikan atau membatalkan nya jika

khiyar tersebut berupa khiyar syarat, khiyar ru'yah, atau hendaklah memilih diantara dua barang jika khiyar Ta'yin (Syafe'i 2004 : 103).

Pembahasan khiyar yang palinh masyhur ada 3 yaitu : (Syafe'i, 2004 : 104)

- a) Khiyar Syarat yaitu suatu keadaan yang membolehkan salah seorang yang akad atau masing – masing yang akad atau selain kedua pihak yang akan memilki hak atas pembatalan atau penetapan akad selama waktu yang ditentukan.
- b) Khiyar Majlis, yaitu hak bagi semua pihak yang melakukan akad untuk membatalkan akad dan kedua pihak belum berpisah. Kedua saling memilih sehingga muncul kelaziman dalam akad.
- c) Khiyar aib, yaitu keadaan yang membolehkan salah seorang yang akad memilih hak untuk membatalkan akad atau menjadikannya ketika ditemukan aib atau cacat dari salah satu yang dijadikan alat tukar menukar yang tidak diketahui pemiliknya waktu akad. Dengan demikian, penyebab khiyar aib adalah adanya cacat dan barang yang dijual belikan atau harga kurang nilainya atau tidak sesuai dengan maksud atau orang dan yang akad tidak sesuai dengan maksud atau

orang dan yang akad tidak menilai kecacatannya ketika akad.

Pengukuran proses bisnis internal ini difokuskan pada proses internal yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggan seperti kualitas produk, kecepatan layanan, layanan purna jual dan sebagainya. tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur perspektif proses bisnis internal antara lain: (1) *Yield Rate*. *Yield Rate* merupakan pengukuran yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk. *Yield Rate* diperoleh dengan membandingkan antara jumlah produksi aktual dengan produksi maksimal yang dapat dilakukan dengan kapasitas yang ada. Semakin tinggi nilai *Yield Rate* makin baik karena menunjukkan tingkat efektifitas perusahaan dalam memproduksi (2) *Cycle Time*. *Cycle Time* merupakan waktu yang dibutuhkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keseluruhan proses produksi. *Cycle Time* diukur dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yaitu perbandingan antara waktu proses dengan produk keseluruhan. Waktu proses adalah waktu yang dibutuhkan untuk mengubah bahan baku menjadi produk akhir (*Value added time*). Sedang waktu produk keseluruhan meliputi waktu pengolahan, waktu pemindahan, dan waktu menunggu atau penyimpanan. Nilai MCE yang mendekati menunjukkan semakin efektifnya waktu yang digunakan menyelesaikan keseluruhan proses produksi.

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \times 100\%$$

Waktu Penyelesaian
(*Throughput Time*)

d. Perspektif Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif ini proses belajar dan berkembang terdapat factor – factor yang harus diperhatikan Menurut Mirza (1997 : 11) factor – factor tersebut adalah kemampuan pekerja, kemampuan system informasi, adanya motivasi, adanya pemberdayaan, dan perlu juga adanya pensejajaran yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Suatu organisasi yang ideal dan memiliki keunggulan kompetitif tidak hanya memperhatikan kinerja relative ada, tetapi memperbaiki secara terus menerus. Yang hanya dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka langsung terkait dalam proses bisnis internal.

Hal tersebut diatas berhubungan dengan pelaksanaan suatu system yang konsisten sehingga nantinya akan melahirkan sebuah tatanan yang rapid an akan mendapatkan hasil yang lebih dari yang dikerjakan. Ini sesuai dengan Firman Allah dalam surat An Nahl ayat 97

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۗ

وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Artinya”

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik[839] dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan.

[839] *Ditekankan dalam ayat Ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.*

Ayat tersebut memiliki makna bahwa jika sebuah system dilaksanakan dengan iman dan amal sholeh maka niscaya Allah akan membalasnyadengan yang lebih baik.

Tujuan dimaksukkanya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya (Tengku Mirza, Usahawan, 1997).

Kaplan dan Norton membagi tolak ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu:

a. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berfikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan, oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

Dengan kaitan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* :

a) Tingkat kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.

b) Tingkat retensi pekerja atau tingkat perputaran karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

c) Produktivitas pekerja

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuan adalah menghubungkan *output* yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

b. *System*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pengawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

c. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diteruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak.

Saat ini perusahaan perlu melakukan pengembangan berkelanjutan terhadap produk maupun proses produksi serta kemampuan dalam mengeluarkan produk baru dengan memperluas kapabilitas para

pekerjanya. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain:

a) *Employee Absenteeism*

Menurut Flippo (1993 : 143) *absenteeism* merupakan salah satu indicator untuk mengukur tingkat komitmen dan kepuasan karyawan (*Employee satisfaction*) terhadap perusahaan. *Employee Absenteeism* diukur dari tingkat ketidakhadiran karyawan dari seluruh hari kerja efektif . semakin rendah persentase karyawan tidak hadir menunjukkan *Employee Satisfaction* perusahaan semakin baik.

$Employee\ Absenteeism = \frac{\text{Jumlah hari kerja perorangan yang hilang}}{\text{Jumlah karyawan rata - rata}} \times 100\%$

(Jumlah karyawan rata – rata) x (Jumlah hari kerja)

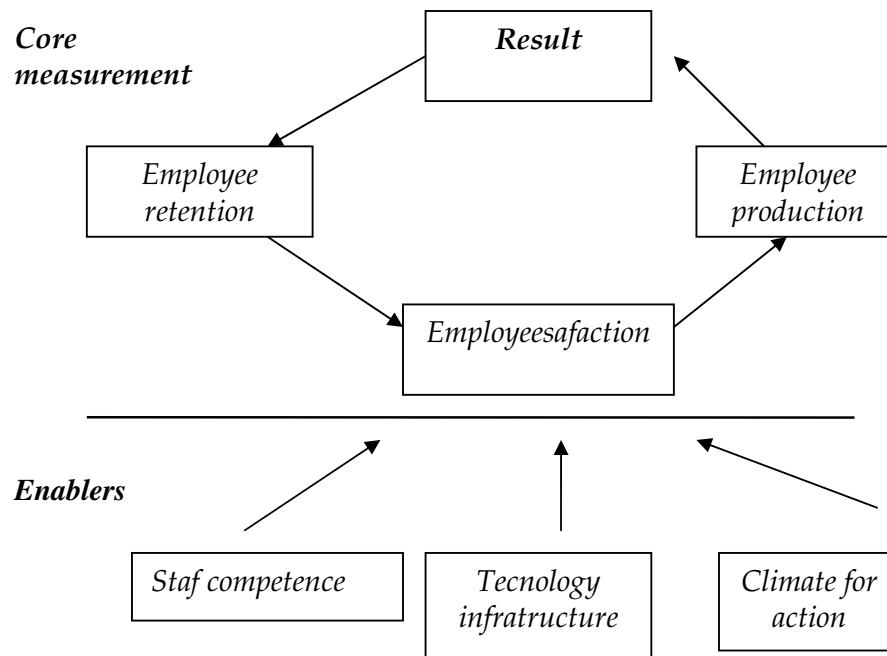
b) *Employee Productivity*

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 113), Produktivitas pekerjaan adalah ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerjaan, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. *Employee Productivity* menunjukkan tingkat produktivitas karyawan untuk menghasilkan produk. Pengukurannya dilakukan dengan antara jumlah produksi actual dengan jumlah tenaga kerja yang berhubungan langsung dengan proses produksi. Semakin tinggi hasilnya, menunjukkan *Employee Productivity* perusahaan semakin baik.

$Employee\ Productivity = \frac{\text{Total Produksi}}{\text{Jumlah Karyawan bagian produksi}} \times 100\%$

Jumlah Karyawan bagian produksi

**Gambar 2.3: Kerangka Pengukuran Pembelajaran dan
Pertumbuhan**



Sumber: Kaplan dan Nortto, (1996:54)

4. Hubungan Timbal Balik dari Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat hubungan sebab akibat yang saling terkait dari keempat perspektif. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat membuat suatu hubungan antara sasaran dari strategi dengan keempat perspektif berjalan dengan selaras sehingga memudahkan untuk mengatur dan dapat menghasilkan hasil yang tepat. Contohnya untuk meningkatkan ROI (*Return on Investment*) sebagai sasaran untuk perspektif keuangan, perlu adanya peningkatan

dari penjualan yang disebabkan oleh kesetiaan pelanggan. Seperti diketahui kesetiaan pelanggan termasuk dalam perspektif pelanggan. Untuk membuat pelanggan setia maka perusahaan harus menyelesaikan produk tepat waktu dan hasil yang baik. Untuk memenuhi kondisi di atas maka diperlukan suatu proses internal yang baik dengan memperpendek waktu produksi dan dengan meningkatkan kualitas hasil produk. Untuk memperpendek waktu produksi dan meningkatkan kualitas diperlukan pelatihan dan meningkatkan kemampuan karyawan secara terus menerus.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dilihat keterkaitan yang sangat erat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dapat membuat suatu kesatuan bahasa dari misi dan strategi perusahaan tersebut untuk memuaskan pelanggan kepada karyawan, dan juga menggambarkan hubungan sebab akibat antara *outcome measure* dan kendali pengukuran (*leading indicators*).

5 . Kerangka Berfikir

**Analisis Kinerja BMT Menggunakan
Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*
(Studi Pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo)**

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di BMT Kraton dan BMT Wonorejo.

B. Jenis dan Pendekatan penelitian

Jenis penelitian ini adalah Penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif menurut Arikunto (2002:98) tujuan dari penelitian komperatif adalah untuk menemukan dan membandingkan serta menggambarkan persamaan maupun perbedaan tentang suatu variabel tertentu dalam suatu penelitian, dan dalam penelitian ini, peneliti menggambarkan dan membandingkan tentang kondisi kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo.

Saifudin (1997:5) menyatakan bahwa penelitian dengan menggunakan metode kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada *numerical* yang diolah dengan menggunakan metode statistik dan akurat. Menurut Singarimbun (1995:9) upaya memperkaya data dan lebih memahami fenomena sosial yang akan diteliti terdapat usaha untuk menambah informasi kualitatif pada data kuantitatif.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Metode Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dengan cara pengklasifikasian data, mencatat data dokumen-dokumen yang sudah ada serta mempelajari berbagai literatur yang berhubungan dengan penelitian. Dalam hal ini peneliti mengambil dokumentasi berupa laporan keuangan BMT Kraton dan BMT Wonorejo, yang berupa laporan keuangan yaitu laporan laba rugi, neraca dan jumlah karyawan,

D. Data dan Sumber Data

Data adalah sekumpulan informasi, fakta-fakta, atau simbol yang menerangkan tentang keadaan objek peneliti, sedangkan sumber data adalah subjek dimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2002:107). Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, dimana data primer berupa hasil angket yang disebarakan kepada konsumen dan data sekunder berupa laporan keuangan, yang terdiri atas Neraca dan Laba Rugi.

E. Analisa Data

Untuk mengetahui kondisi keuangan dan non keuangan perbandingan kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo digunakan suatu alat *Balanced Scorecard*, yang mengukur atau mengidentifikasi perbandingan kinerja perusahaan. Analisa data dalam penelitian ini menggunakan dua pendekatan analisa (Tunggal, 1995:85) yaitu

1. Analisis kualitatif meliputi klarifikasi misi dan misi tujuan ke dalam rencana strategi perusahaan.
 2. Analisa kuantitatif yaitu mengklarifikasikan kemudian menghitung, membandingkan, dan menganalisa data yang ada menggunakan bantuan rasio-rasio atau pertimbangan antara suatu jumlah tertentu dalam satuan-satuan hitungan.
1. Perspektif Keuangan, analisa ini menggunakan analisis rasio yang terdiri dari:

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Perusahaan digolongkan liquid bilamana perusahaan tersebut memiliki kemampuan yang baik untuk memenuhi utang jangka pendek. Rasio yang digunakan adalah *current ratio*.

Current Ratio (CR)

Rasio ini disebut dengan rasio lancar. Merupakan rasio yang membandingkan antara aktiva lancar dengan hutang-hutang rasio tersebut menunjukkan sampai sejauh mana tagihan-tagihan jangka pendek dari kreditur dapat dipenuhi dengan aktiva lancar yang diharapkan akan dikonversi menjadi uang tunai dalam waktu dekat.

$$\text{Carrent Rasio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

b. Rasio Solvabilitas

Rasio yang menunjukkan proporsi pendanaan operasional perusahaan yang berasal dari utang (*debt*), dibanding dengan dana yang disediakan sendiri (*equity*) oleh BMT pada periode tertentu, atau untuk melihat tingkat solvable dan tindaknya BMT. Semakin semakin tinggi tingkat solvabilitas suatu BMT, maka kreditor semakin percaya untuk mendanai BMT Utang Lancar

Debt to Equity Ratio

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat solvabilitas perusahaan. Rasio ini menunjukkan persentase total dana yang bersal dari kreditor dibandingkan dengan jumlah modal sendiri yang diberikan oleh pemilik perusahaan. Makin menurun Debt to Equity Ratio menunjukan tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pihak kreditor semakin berkurang.

$$\text{Debt Equity Ratio} = \frac{\text{Utang jangka Panjang}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

c. Rasio Profitabilitas

Rasio ini mengukur kemampuan untuk mendapatkan keuntungan pada tingkat penjualan, harta, modal saham tertentu rasio – rasionya meliputi:

Profit Margin Ratio, Return On Investment, dan Return On Asset.

a. Profit Margin on Sales

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat Profitabilitas perusahaan. Rasio ini menunjukkan tingkat laba bersih setelah pajak yang dapat dihasilkan pada tiap penjualan.

$$\text{Profit Margin on Sales} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Pejualan}} \times 100\%$$

b. Return on Asset (ROA)

Rasio ini disebut juga *Ratio on Investment (ROI)*, yaitu merupakan ukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan.

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

c. Return on Equity (ROE)

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba, tetapi menekankan pada pengoptimalan tingkat pengembalian (*Return*) kepada pemilik perusahaan atas jumlah modal yang diinvestasikan dalam jumlah.

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

Modal Sendiri

2. Perspektif Pelanggan

merupakan kinerja untuk mengetahui keinginan konsumen atau pelanggan agar konsumen atau pelanggan tidak beralih ke pihak pesaing. Adapun item dari perspektif pelanggan: a) Pangsa Pasar, b) Akuisisi Pelanggan, c) Kepuasan Pelanggan, d) Profitabilitas Pelanggan. Tolak ukur yang digunakan dalam Perspektif ini adalah: *Growth Rate and Revenue dan Customer Satisfaction*

3. Perspektif bisnis internal

Dalam perspektif ini, perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual. Adapun item perspektif bisnis internal: a) Inovasi, b) Operasi, c) Layanan Purna jual. Tolak ukur yang digunakan dalam Perspektif ini adalah *Yield rate*

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

tingkat pertumbuhan dan pembelajaran yang dalam menangani bisnis dan kelanjutannya. Adapun item dari perspektif ini adalah:

- 1) *People*
 - a. Tingkat kepuasan pekerja
 - b. Tingkat Retensi pekerja
 - c. Produktivitas pekerja

2) *System*

3) *Organizational Prosedure*

Tolak ukur yang digunakan dalam Perspetif ini adalah: *Employee*

Abseenteism dan Employee Productivity

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

A.Paparan Data Hasil Penelitian

1. Sejarah perusahaan

Latar belakang berdirinya BMT-MMU pasuruan adalah bermula Dari keprihatinan asatidz Madrasah Miftakhul Ulum Pondok Pesantren Sidogiri dan Madrasah - madrasah ranting / filial Madrasah Miftakhul Ulum Pondok Pesantren Sidogiri atas perilaku masyarakat yang cenderung kurang memperhatikan kaidah – kaidah syari’ah islam di bidang mu’amalat padahal mereka adalah masyarakat Muslim apalagi mereka sudah mulai terlanda praktik – praktik yang mengarah pada ekonomi riba yang dilarang secara tegas oleh agama

Para astidz dan para pengurus madrasah terus berfikir dan berdiskusi untuk mencari gagasan yang bias menjawab permasalahan umat tersebut. Akhirnya ditemukanlah gagasan untuk mendirikan usaha bersama yang mengarah pada pendirian keuangan lembaga syari’ah yang dapat mengangkat dan menolong masyarakat bawah yang ekonominya masih dalam kelompok mikro (kecil)

Setelah didiskusikan dengan orang – orang yang ahli maka alhamdulillah terbentuklah wadah itu dengan nama “*koperasi baitul mal wa tam masalah mursalah lill ummah*” disingkat dengan koperasi BMT-

MMU yang berkedudukan di kecamatan wonorejo pasuruan. Pendirian koperasi didahului dengan rapat pembentukan koperasi yang diselenggarakan pada tanggal 25 Muharrom 1418 H atau 1 Juni 1997 diantaranya orang – orang yang kental memberikan gagasan berdirinya koperasi BMT MMU ialah:

1. Ustadz Muhammad Hadhori Abdul Karim, yang saat ini menjabat sebagai kepala Madrasah Miftahul Ulum tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri
2. Ustadz Muhammad Dumairi Nor, yang saat ini menjabat sebagai wakil Kepala Madrasah Miftahul Ulum tingkat Ibtidaiyah Pondok Sidogiri.
3. Ustadz Baihaqi Utsman, yang saat ini menjabat sebagai Tata Usaha Madrasah Miftahul Ulum tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.
4. Ustadz H. Manud Ali Zain, yang saat ini menjabat sebagai Ketua Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri dan salah satu Ketua DTTM (Dewan Tarbiyah wat Ta'lim Madrosy)
5. Ustadz A. Muna'i Ahmad, yang saat ini menjabat sebagai wakil kepala Miftahul Ulum tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.

Dengan diskusi dan musyawarah antara para kepala Madrasah Miftahul Ulum Afiliasi Madrasah Miftahul Ulum Pondok Pesantren Sidogiri maka menyetujui membentuk tim kecil yang di ketuai oleh

Ustadz Mahmud Ali Zain untuk menggodok dan menyiapkan berdirinya koperasi baik yang terkait dengan keanggotaan, permodalan, legalitas koperasi, dan system operasionalnya.

Tim berkosultasi dengan pejabat kantor Departemen Koperasi, Dinas Koperasi, dan pengusaha kecil menengah Kabupaten Pasuruan untuk mendirikan Koperasi disamping mendapatkan tambahan informasi tentang BMT (*Baitul Maal wat Tanwil*) dari pengurus PINBUK (*Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil*) pusat dalam suatu acara perkoperasian yang diselenggarakan dipondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo dalam rangka sosialisasi kerjasama Inkopontren dengan PINBUK pusat yang dihadiri antara lain oleh:

1. Bapak KH. Nor Muhammad Iskandar SQ dari Jakarta sebagai Ketua Inkopontren.
2. Bapak DR. Subiarto Tjakwardaya yang menjabat sebagai Menteri Koperasi PKM saat itu.
3. Bapak DR. Amin Aziz yang menjabat sebagai Ketua PINBUK pusat saat itu.

Dari diskusi dan konsultasi serta tambahan informasi dari beberapa pihak maka berdirilah Koperasi BMT MMU tepatnya pada tanggal 12 Robi'ul awal 1418 H atau 17 juli 1997 berkedudukan di Kecamatan Wonorejo Pasuruan. Pembukaan dilaksanakan dengan diselenggarakan selamatam pembukaan yang diisi dengan pembacaan Sholawat Nabi besar

SAW bersama masyarakat Wonorejo dan pengurus BMT MMU. Kantor pelayanan yang dipakai adalah dengan cara kontak atau sewa yang luasnya kurang lebih 16,5 m² pelayanan dilakukan oleh tiga orang karyawan. Modal yang dipakai untuk usaha didapat dari simpanan anggota yang berjumlah Rp. 13. 500. 000, - (tiga belas juta lima ratus ribu rupiah) dengan anggota yang berjumlah 348 orang terdiri dari para asatidz dan pimpinan serta pengurus Madrasah Miftahul Ulum Pondok Pesantren Sidogiri dan beberapa orang asatidz pengurus Pondok Pesantren Sidogiri.

Berdirinya Koperasi BMT MMU sangat ditunjang dan didorong oleh keterlibatan beberapa pengurus Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri (Kopantren Sidogiri). (Buku Panduan Koperasi BMT – MMU: 1-2).

Koperasi BMT MMU ini telah mendapatkan legalitas berupa:

1. Badan Hukum Koperasi dengan nomor : 608/BH/KWK. 13/IX/97 tanggal 4 September 1997
2. TDP dengan nomor : 13252600099
3. TDUP dengan nomor : 133/13.25/UP/UP/IX/98
4. NPWP dengan nomor : 1-718-668.5-624 (Buku Panduan Koperasi BMT-MMU:2).

Dalam perkembangannya koperasi BMT MMU ini memiliki tiga unit yang tergabung didalamnya, yaitu:

1. Unit Riil Koperasi BMT MMU

2. Unit BMT Koperasi BMT MMU

3. Unit BPRS Koperasi BMT MMU

2. Visi dan Misi BMT- MMU

a. Visi

- a) Terbagunnya dan perkembangan ekonomi umat dengan landasan syari'ah Islam
- b) Terwujud budaya ta'awun dalam kebaikan dan ketakwaan di bidang social ekonomi

b. Misi

- a) Menerapkan dan memasyarakatkan Syariat Islam dalam aktivitas ekonomi.
- b) Menanamkan pemahaman bahwa system syari'ah dibidang ekonomi adalah ADIL, MUDAH dan MASLAHAH.
- c) meningkatkan kesejahteraan ummat dan anggota.
- d) Melakukan aktivitas ekonomi dengan budaya STAF (Shiddiq/Jujur, Tabliqh/Komunikatif, Amanah/dipercaya, Fatonah/Profesional).

3. Maksud dan Tujuan BMT MMU

Atas dasar visi dan misi disusunlah tujuan dari BMT MMU, antarlain:

- a. Koperasi ini bermaksud menggalangkan kerja sama untuk membantu kepentingan ekonomi anggota pada khususnya adalah masyarakat pada umumnya dalam rangka pemenuhan kebutuhan.
- b. Koperasi ini bertujuan memajukan kesejahteraan anggota dan masyarakat madani yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 serta ridhoi oleh Allah SWT (Bakhri, 2004: 42)

4. Kantor Cabang

Pada tanggal 12 Rabi'ul Awal 1418 atau 17 Juli 1997, cabang pertama didirikan di Wonorejo tepatnya disebelah barat pasar Wonorejo dengan kantor yang berukuran ± 16,5 m² dengan usaha BMT (Baitul Maal wat Tamwil), Balai Usaha Terpadu atau simpan Pinjam Syari'ah (SPS).

Setahun kemudian membuka cabang yang kedua yaitu usaha pertokoan yang tempatkan disebelah disebelah utara pasar Wonorejo. Setengah tahun kemudian BMT membuka kembali cabang yang ketiga yaitu usaha pembuatan dan penjualan roti yang tempatkan di desa Sidogiri. Dan kemudian dibukalah usaha BMT yang diletakkan didesa Sidogiri juga, dan usaha ini menjadi Cabang BMT MMU yang keempat.

Dengan demikian pada tahun 2000 BMT MMU hanya memiliki empat cabang. Namun untuk selanjutnya dibuka pula beberapa cabang secara berturut-turut, yaitu:

- a. Cabang 5 ditempatkan di Warungdowo, yang operasionalnya dimulai pada tanggal 22 April 2001

- b. Cabang 6 tempat di Kraton, yang operasionalnya dimulai pada tanggal 21 April Mei 2001
- c. Cabang 7 di tempat di Rembang, yang operasionalnya dimulai pada tanggal 18 Juni 2001
- d. Cabang 8 di tempatkan di Jetis Dhompo Kraton Pasuruan, yang operasionalnya dimulai tanggal 27 November 2002
- e. Cabang 9 ditempatkan di Nongkojajar, yang operasionalnya dimulai tanggal 17 April 2002
- f. Cabang 10 ditempatkan di Grati, yang operasionalnya dimulai tanggal 26 April 2002
- g. Cabang 11 ditempatkan di Gondangwetan, yang operasionalnya dimulai tanggal 30 Juni 2002
- h. Cabang 12 ditempatkan di Prigen Pandaan Pasuruan, yang operasionalnya dimulai pada awal Maret 2004 (Bakhri,2004: 49-50)

5. Struktur Organisasi dan job Discription BMT – MMU

Struktur organisasi merupakan mekanisme – mekanisme formal bagaimana organisasi dikelola. Sehingga struktur organisasi juga dapat menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan – hubungan diantaranya fungsi –fungsi, bagian –bagian, atau posisi- posisi, yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda – beda dalam suatu organisasi. Dalam demikian dalam

struktur ini mengandung unsure – unsure spesialisasi kerja, koordinasi, sentralisasi dalam pembuatan keputusan atau kebijakan.

Struktur organisasi yang ada di BMT MMU Pasuruan bersifat sentralisasi (terpusat), yaitu segala keputusan dan kebijakan serta wewenang menjadi tanggung jawab dalam rapat anggota tahunan (RAT), sedangkan struktur organisasi dalam setiap cabang simpan pinjam syari'ah khususnya di BMT MMU Cabang Wonorejo juga bersifat sentralisasi tetapi setiap keputusan. Kebijakan serta wewenang menjadi tanggung jawab kepala cabang. Sehingga hierarki struktur organisasi bersifat vertical, dalam artian jabatan yang lebih rendah bertanggung jawab kepada jabatan yang lebih tinggi.

Rapat Anggota merupakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi.

Berdasarkan Litbang di BMT MMU Pasuruan adalah sebagai berikut:

1. Susunan Pengurus

Ketua	: M. Hadhori Abdul Karim
Wakil Ketua I	: A. Mana'I Ahmad
Wakil Ketua II	: Abdul Majid Umar
Sekretaris	: M. Djakfar Sodiq
Bendahara	: H. Abdul Majid Bahri

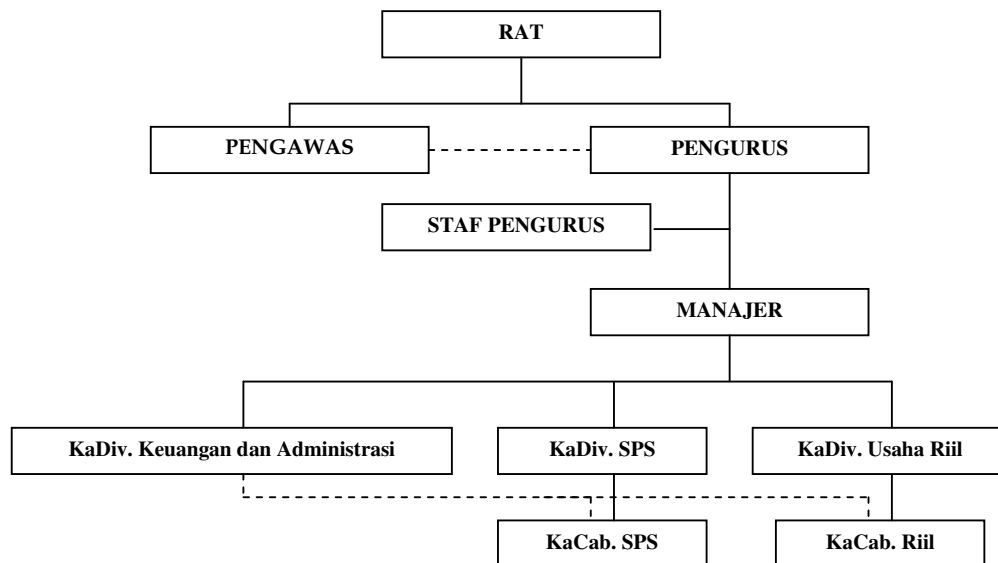
2. Susunan Pengawas

Bidang Syariah	: KH. AD. Abdul Rahman Syakur
Bidang manajemen	: H. Mahmud Ali Zain

- Bidang keuangan : H. Abdulloh Rahman
3. Penasehat : KH. Hasbulloh Mun'im Kholili
4. Pengelola Manajerial
- Manajer : HM. Dumairi
- Kadiv. Unit BMT : Edy Soeparjo
- Kadiv. Unit Riil : M. Masykur Mundzir
- Kadiv. Ak. Adm : Ahmad Ikhwan
- Wakadiv. Unit BMT : Abdulloh Shodiq
- Wakadiv. Ak. Adm : Syamsul Arifin Wahab

Gambar 4.1

Struktur Organisasi BMT-MMU Pasuruan

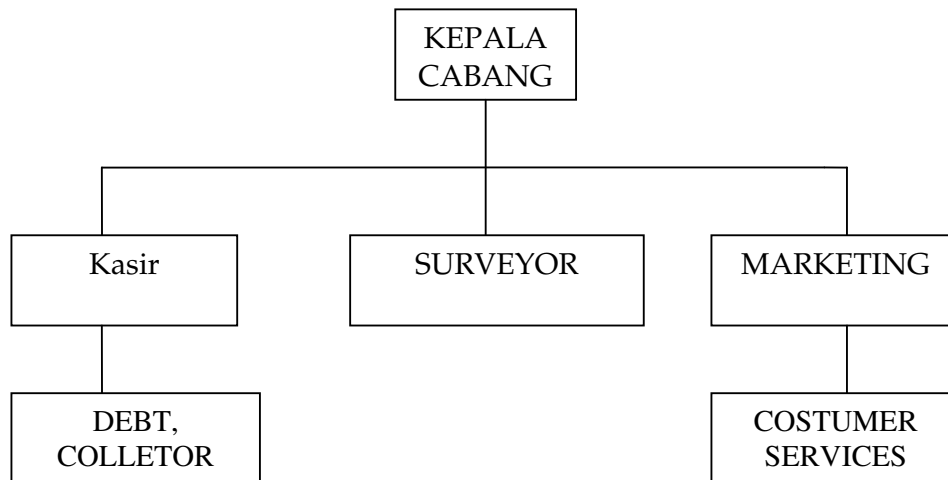


Sumber: Litbang BMT –MMU Pasuruan

Keterangan : - - - - - Garis Intruktur / Perintah

————— Garis Koordinasi

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Cabang Simpan Pinjam Syari'ah
BMT-MMu Pasuruan



Sumber : Litbang BMT Cabang Sidogiri Pasuruan

Job Discription

Adapun perincian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya adalah sebagai berikut :

a. Manager

Adapun tugas manager adalah sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab pada pengurus atas segala tugas-tugasnya
- 2) Memimpin organisasi dan kegiatan usaha BMT
- 3) Menyusun perencanaan dan pengembangan seluruh usaha BMT

- 4) Mengevaluasi dan melakukan pembinaan terhadap seluruh usaha BMT
- 5) Menjalankan setiap kebijakan yang dikerjakan oleh pengurus
- 6) Menyampaikan laporan perkembangan usaha BMT kepada pengurus setiap bulan satu kali
- 7) Mengangkat dan memberhentikan karyawan dengan sepengetahuan pengurus
- 8) Menandatangani perjanjian pembiayaan
- 9) Memutuskan permohonan pembiayaan sesuai dengan ketentuan gaji pengurus
- 10) Membuat peraturan karyawan
- 11) Menentukan target penempatan dari tiap-tiap cabang usaha dalam masa satu tahun.

b. Kepala Cabang Simpanan Pinjaman Syari'ah (SPS)

- 1) Bertanggung jawab kepada kepala divisi SPS atas tugas-tugasnya
- 2) Memimpin organisasi dan kegiatan usaha cabang SPS
- 3) Mengevaluasi dan memutuskan setiap permohonan pembiayaan
- 4) Melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pengembalian pembiayaan
- 5) Menandatangani perjanjian pembiayaan
- 6) Menandatangani Buku tabungan dan Warkat Mudharabah

- 7) Menyampaikan laporan pengelolaan BMT kepada kepala Devisi SPS setiap bulan sekali.

c. Marketing/CS

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

d. Debtcollector

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

e. Kegiatan Operasional BMT-MMU

a.. Ruang Lingkup Kegiatan BMT-MMU

Usaha yang dilakukan dalam koperasi ini adalah:

- 1) BMT (Baitul Mal wat Tanwil / Balai Usaha Mandiri Terpadu) atau simpan pinjam dengan pola syari'ah.

- 2) Home Industri berupa pembuatan roti, pembuatan kue sagon aktivitasnya ditampung dalam 3 cabang.
- 3) sector riil yang ditampung dalam 2 cabang (dua) aktivitasnya adalah perdagangan.
- 4) sector jasa berupa jasa penggilingan padi.
- 5) dan usaha yang sedang dirilis yaitu peternakan.
- 6) produk usaha unggulan adalah BMT karena manfaatnya sangat dirasakan oleh anggota dan masyarakat umum.

f. Mitra Kerja

Kopearsi BMT MMU mempunyai beberapa mitra kerja yang ikut mendukung aktivitas koperasi BMT MMU ini yaitu:

- 1) Koperasi produk Pesantren Sidogiri (Kopantren Sidogiri)
- 2) Kopearasi PER MALABAR Paspepan Pasuruan
- 3) Koperasi UGT (Unit Gabunga Terpadu) Sidogiri
- 4) Koperasi Muawanah, berkedudukan di lekok Pasuruan.
- 5) Koperasi Bank Perkreditan Rakyat Syari'ah " Untung Suropati" Bangil (Bakhri, 2004 : 53).

g. Jenis – Jenis Produk BMT

BMT singakat Baitul Mal wat Tamwil / Blai Usaha Mandiri Terpadu adalah merupakan System simpan pinjam dengan pola syari'ah.

Sistem BMT ini adalah konsep muamalah syari'ah, tenaga yang menangani kegiatan BMT ini telah mendapatkan pelatihan dari BMI (Bank

Muamalat Indonesia) Cabang Surabaya dan PINBUK (Pusat INKUBASI Bisnis Usaha Kecil) Pasuruan dan Jawa.

Adapun produk BMT – MMU Pasuruan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Tabungan

Tabungan merupakan simpanan dan penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat – syarat tertentu yang telah disepakati tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet, giro, dan lata lainya atau yang dipersamakan dengan itu.

a. Tabungan Umum

Tabungan yang bias diambil setiap waktu

b. Tabungan Pendidikan

Tabungan yang akan digunakan untuk pembiayaan pendidikan, yang dapat diambil untuk pembayaran pendidikan sesuai dengan kesepakatan bersama.

c. Tabungan Idul Fitri.

Tabungan untuk memenuhi kebutuhan hari raya Idul Fitri yang dapat diambil 1 kali dalam setahun menjelang hari raya Idul Fitri / sebulan sebelum hari raya Idul Fitri.

d. Tabungan Ibadah Qurban

Tabungan ini sebagai sarana untuk memantapkan niat melaksanakan ibadah Qurkan pada Hari raya Adha / hari – hari tasyri’

e. Tabungan Walimah

Tabungan yang digunakan untuk membiayai walimah (Pernikahan / dan lainnya). Pengambilan hanya dapat dilakukan menjelang pernikahan.

f. Tabungan Ziarah

Tabungan untuk keperluan ziarah. Pengambilan dapat dilakukan sesuai dengan kesepakatan penabung

2. Mudharabah Berjangka (Deposito)

Simpanan ini bias diambil berdasarkan jangka waktu yang telah disepakati yaitu 3 bulan, 6 bulan, 9 bulan dan 12 bulan.

3. Pembiayaan

Adapun produk – produk pembiayaan di BMT-MMU Sidogiri Pasuruan adalah sebagai Berikut:

a) Mudharabah/Qirod

Adalah pembiayaan kepada kegiatan usaha anggota, yang mana modal keseluruhan disediakan oleh BMT (Shahibul maal) dan anggota yang menerima pinjaman bertindak sebagai pengelola dana (Mudharib) dengan pembagiaan keuntungan berdasarkan sebagai bagi hasil. Penggunaan pembiayaan ini untuk

kegiatan usaha yang produktif yaitu untuk modal kerja dan pembelian sarana usaha, terutama untuk mengakomodasi kebutuhan dana pada sector usaha yang tidak dapat dibiayai dengan pembiayaan murabahah (jual), karena tidak ada barang yang diperjualbelikan. Prioritas penggunaan pembiayaan ini adalah untuk sector perdagangan, pertanian , industri (Home industri) dan jasa.

b) Musyarakah / Syirkah

Adalah penyertaan modal BMT kepada usaha anggota yang dipergunakan untuk tambahan modal, dimana masing - masing pihak mempunyai hak untuk ikut serta, mewakilkan, membatalkan haknya dalam pelaksanaan/ manajemen usaha tersebut. Keuntungan usaha ini dapat dibagi menurut perhitungan antara proporsi penyertaan modal atau berdasarkan kesepakatan bersama. Jika terjadi kerugian kewajiban masing – masing pihak yang menyertakan sebatas jumlah modal yang sertakan.

c) Murabahah

Aadapun pembiayaan BMT yang dipergunakan untuk pembelian barang berdasarkan prinsip jual beli dengan system pembayaran jatuh tempo, dengan harga jual sebesar harga pokok ditambah keuntungan yang disepakati.

d) Ba'I Bitsaman Ajil (BBA)

Adalah pembiayaan BMT yang dipergunakan untuk pembelian barang modal kerja berdasarkan prinsip jual beli dengan system pembayaran angsuran. Harga jual adalah harga pokok tambah keuntungan yang disepakati.

e) Qord Hasan

Adalah pembiayaan atau dana kebajikan yang pendanaannya dari BMT dan pengembaliannya tanpa pembagiaan keuntungan.

B. Pembahasan Data Hasil Penelitian

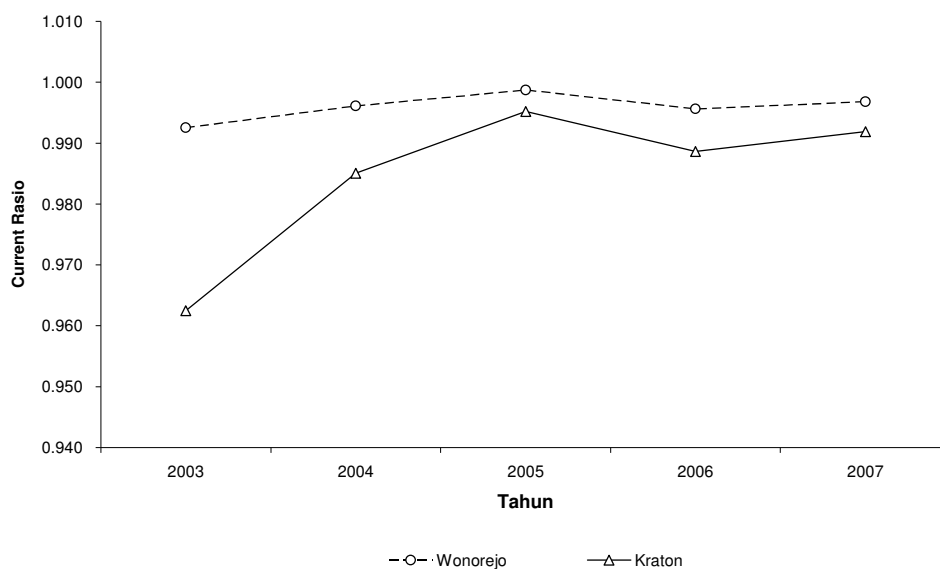
1. Perspektif Keuangan

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Perusahaan digolongkan liquid bilamana perusahaan tersebut memiliki kemampuan yang baik untuk memenuhi utang jangka pendek. Rasio yang digunakan adalah *current ratio*. Tabel 1 merupakan hasil pengukuran *current ratio*

Tabel 4.5 Rasio Likuiditas BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo Current Rasio	99.26%	99.61%	99.87%	99.56%	99.68%
Pertumbuhan	-	0.36%	0.26%	-0.31%	0.12%
Kraton Current Rasio	96.25%	98.51%	99.52%	98.87%	99.19%
Pertumbuhan		2.35%	1.03%	-0.66%	0.33%



Gambar 4.1 Perspektif Keuangan dari Current Rasio Untuk BMT Wonorejo dan Kraton

Gambar 4.1 menerangkan bahwa rasio CR dari periode 2003 – 2007 mengalami peningkatan. Kondisi ini menjelaskan bahwa BMT memiliki utang lancar yang semakin berkurang dan jumlah aktiva lancar meningkat. Kinerja BMT Wonorejo adalah lebih baik dibandingkan BMT Kraton. Hal ini dapat dijelaskan dari nilai CR yang selalu lebih tinggi. Pada periode 2003 – 2004 kinerja kedua BMT dari perspektif keuangan CR mengalami perbedaan yang cukup besar . Kondisi ini terjadi karena BMT cabang Kraton baru berdiri 2 tahun, sedangkan BMT Wonorejo telah berjalan 4 tahun.

b. Rasio Solvabilitas

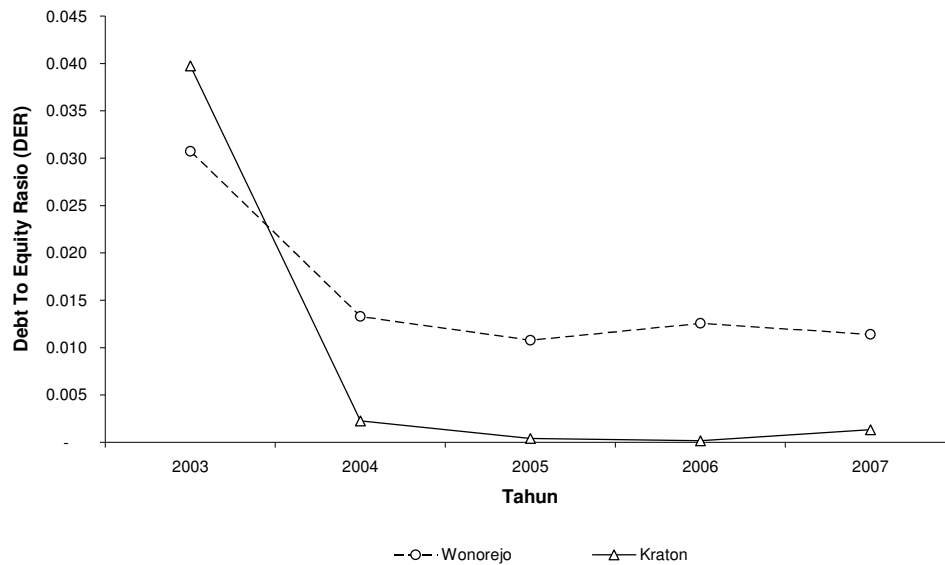
Rasio yang menunjukkan proporsi pendanaan operasional perusahaan yang berasal dari utang (debt), dibanding dengan dana yang disediakan sendiri (equity) oleh BMT pada periode tertentu, atau untuk melihat tingkat solvable dan tindaknya BMT. Semakin semakin tinggi tingkat solvabilitas suatu BMT, maka kreditor semakin percaya untuk mendanai BMT. tabel 2 merupakan hasil pengukuran Rasio Solvabilitas.

Tabel 4.6 Rasio Solvabilitas BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo Debt to Equity Rasio	3.07%	1.33%	1.08%	1.26%	1.14%
Pertumbuhan		-56.76%	-18.85%	16.75%	-9.33%

Kraton Debt to Equity Rasio	3.97%	0.23%	0.04%	0.02%	0.14%
Pertumbuhan		-94.30%	-81.08%	-58.04%	652.83%

Gambar 4.2 Perspektif Keuangan dari Debt to Equity Rasio Untuk BMT Wonorejo dan Kraton



Gambar 4.2 Debt to Equity ratio (DER) di hitung dari perbandingan utang jangka panjang terhadap modal sendiri. Gambar 2 menerangkan bahwa rasio DER dari periode 2003 – 2007 mengalami penurunan. Kondisi ini menjelaskan bahwa BMT memiliki utang jangka panjang yang semakin kecil dan jumlah modal meningkat. Kinerja BMT Kraton adalah lebih baik dibandingkan BMT Wonorejo. Hal ini dapat dijelaskan dari nilai DER yang cenderung lebih rendah. Pada periode 2003 kinerja BMT wonorejo dari perspektif keuangan DER mengalami perbedaan yang lebih

kecil. Kondisi ini terjadi karena beban hutang di kedua BMT adalah hampir sama.

c. Rasio Profitabilitas

Rasio ini mengukur kemampuan untuk mendapatkan keuntungan pada tingkat penjualan, harta, modal saham tertentu rasio – rasionya meliputi: *Profit Margin Ratio*, *Return On Investment*, dan *Return On Asset*. Berikut ini tabel 3 merupakan perhitungan *Profit Margin Ratio*, *Return On Investment*, dan *Return On Asset*.

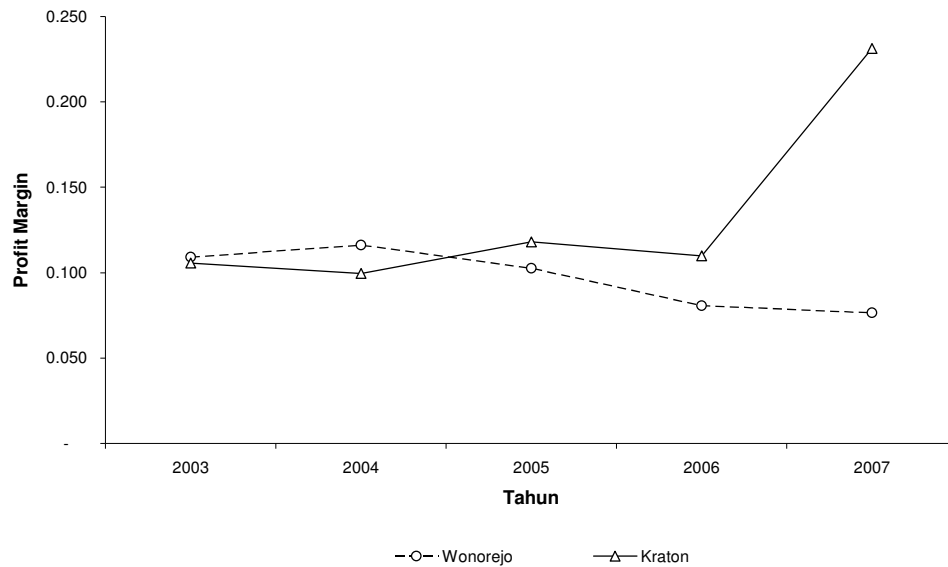
a) *Profit Margin Ratio*

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas BMT. Rasio ini menunjukkan tingkat laba bersih setelah pajak yang dapat dihasilkan pada tiap penjualan.

Tabel 4.7 Rasio Profit Margin BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo Profit Margin	10.90%	11.61%	10.25%	8.07%	7.65%
Pertumbuhan		6.47%	-11.69%	-21.25%	-5.25%
Kraton Profit Margin	10.56%	9.96%	11.80%	10.98%	23.13%
Pertumbuhan		-5.63%	18.47%	-6.97%	110.65%

Gambar 4.3 Perspektif Keuangan dari Profit Margin Untuk BMT Wonorejo dan Kraton



Gambar 4.3 menerangkan bahwa rasio profit margin dari periode 2003 – 2007 mengalami peningkatan tajam pada BMT Kraton, dan penurunan di BMT Wonorejo. Kondisi ini menjelaskan bahwa BMT Kraton memiliki proporsi laba bersih terhadap total pembiayaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan BMT Wonorejo. Pada BMT Wonorejo memiliki total pembiayaan yang lebih banyak dibandingkan BMT Kraton, tetapi memiliki proporsi keuntungan yang lebih rendah dibanding Kraton. Kondisi ini bisa terjadi apabila sifat pembiayaan yang dilakukan di BMT cabang Wonorejo bersifat jangka pendek (1-2 bulan), sedangkan di Kraton lebih bersifat jangka panjang (10 bulan – 1 tahun).

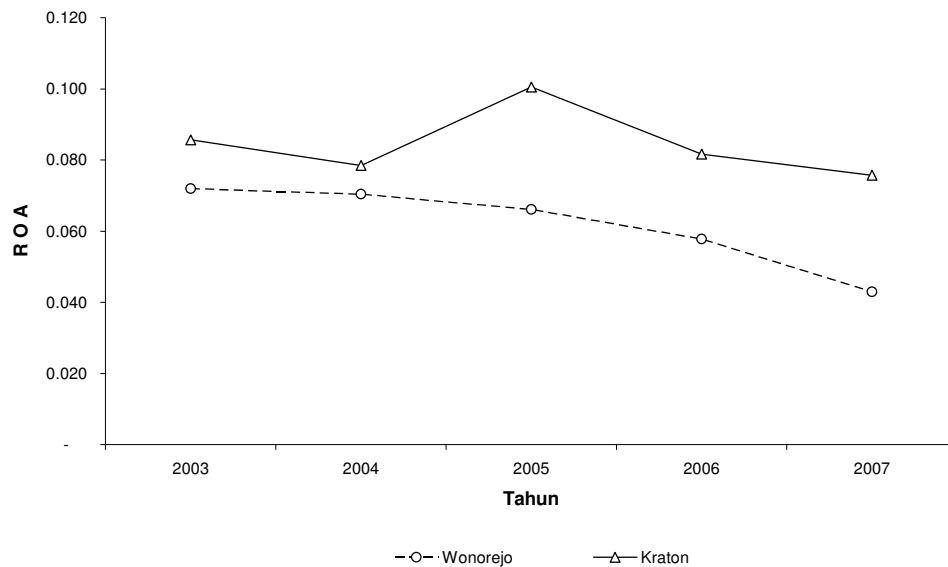
b) Return on Asset (ROA)

Rasio ini disebut juga Rasio *Investment* (ROI), yaitu merupakan ukuran kemampuan BMT dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia dalam BMT.

Tabel . Rasio ROA BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo ROA	7.19%	7.04%	6.61%	5.78%	4.29%
Pertumbuhan		-2.10%	-6.17%	-12.54%	-25.77%
Kraton ROA	8.57%	7.85%	10.05%	8.16%	7.57%
Pertumbuhan		-8.41%	28.06%	-18.77%	-7.29%

Gambar 4.4 Perspektif Keuangan dari ROA Untuk BMT Wonorejo dan Kraton



Gambar 4.4 menerangkan bahwa rasio ROA dari periode 2003 – 2007 mengalami penurunan. ROA dihitung dari perbandingan laba

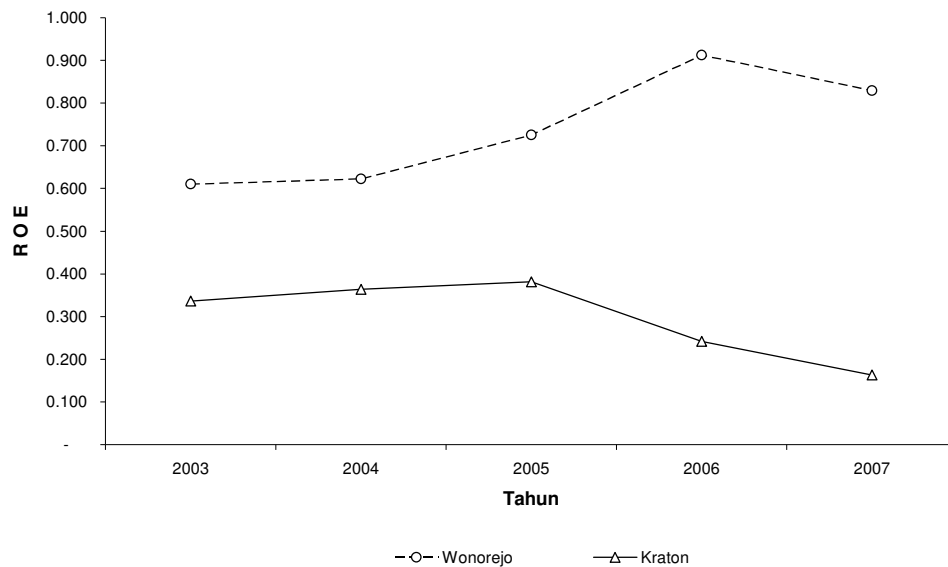
bersih yang diukur dari SHU berjalan terhadap jumlah aktiva (modal). Penurunan nilai rasio ini menjelaskan bahwa walaupun BMT memiliki laba bersih yang semakin meningkat akan tetapi tidak proporsional dengan tingginya peningkatan jumlah aktiva. Kinerja BMT Kraton adalah lebih baik dibandingkan BMT Wonorejo. Hal ini dapat dijelaskan dari nilai ROA yang selalu lebih tinggi. Pada periode 2003 – 2004 kinerja kedua BMT dari perspektif keuangan ROA memiliki selisih yang kecil.

c) .Return on Equity (ROE)

Rasio ini mengukur kemampuan BMT untuk menghasilkan laba, tetapi tetapi menekankan pada pengoptimalkan tingkat pengembalian (*Return*) Kepada pemilik perusahaan atas jumlah modal yang diinvestasikan dalam jumlah tertentu.

Tabel 4.8 Rasio ROE BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo					
ROE	61.06%	62.21%	72.56%	91.20%	82.91%
Pertumbuhan		1.89%	16.64%	25.69%	-9.09%
Kraton					
ROE	33.64%	36.41%	38.14%	24.21%	16.33%
Pertumbuhan		8.23%	4.75%	-36.52%	-32.56%



Gambar 4.5 Perspektif Keuangan dari ROE Untuk BMT Wonorejo dan Kraton

Gambar 4.5 menerangkan bahwa rasio ROE dari periode 2003 – 2007 kedua BMT memiliki perbedaan pola. ROE dihitung dari rasio laba bersih yang diambil dari nilai SHU berjalan terhadap total ekuitas yang menggunakan data modal penyertaan. ROE untuk Wonorejo cenderung mengalami peningkatan, sedangkan pada BMT Kraton cenderung mengalami penurunan. Gambaran ini menjelaskan bahwa BMT Wonorejo adalah lebih baik dibandingkan BMT Kraton. Perkembangan dari rasio ROE di BMT Wonorejo mengalami peningkatan karena jumlah SHU berjalan yang diperoleh hampir sama dengan jumlah modal penyertaan yang dimiliki. Kinerja *balanced score card* (BSC) kedua BMT dari perspektif

keuangan adalah mengalami peningkatan, dan BMT Wonorejo memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan BMT Kraton.

2. Perspektif Pelanggan

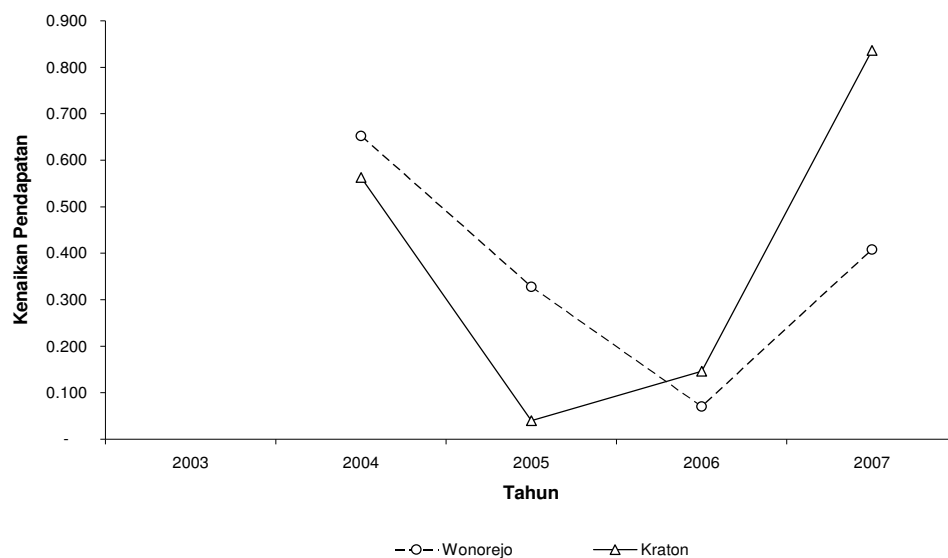
a. *Growth Rate and Revenue*

Indikator suatu BMT mengalami perkembangan dan kemajuan adalah adanya peningkatan ini mengidentifikasi adanya peningkatan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap terdapat BMT

Tabel 4.9 Pendapatan BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo Pendapatan	1,167,907,176	1,929,826,303	2,561,964,333	2,741,147,839	3,858,255,378
Pertumbuhan		65.24%	32.76%	6.99%	40.75%
Kraton Pendapatan	289,608,430	452,704,901	470,619,102	539,576,628	990,872,439
Pertumbuhan		56.32%	3.96%	14.65%	83.64%

Gambar 4.6 Perspektif Pelanggan dari Pertumbuhan Pendapatan Untuk BMT Wonorejo dan Kraton



Gambar 4.6 menerangkan bahwa tingkat pertumbuhan pendapatan selalu bernilai positif, pada periode 2003 – 2005 kedua BMT mengalami penurunan pertumbuhan tetapi belum negatif, dan pada periode 2006 – 2007 mengalami peningkatan pertumbuhan yang tajam. Pada BMT Wonorejo pendapatan di tahun 2003 sejumlah Rp 1,167,907,176,- dan meningkat menjadi Rp 3,858,255,378 pada tahun 2007. Berbeda dengan perkembangan pendapatan di BMT Kraton yang memiliki pendapatan di tahun 2003 sejumlah Rp 289,608,430 dan meningkat menjadi Rp 990,872,439 pada tahun 2007. Tingginya tingkat pendapatan di BMT Wonorejo terjadi akibat jumlah anggota koperasi di BMT ini jauh lebih banyak dibandingkan BMT Kraton

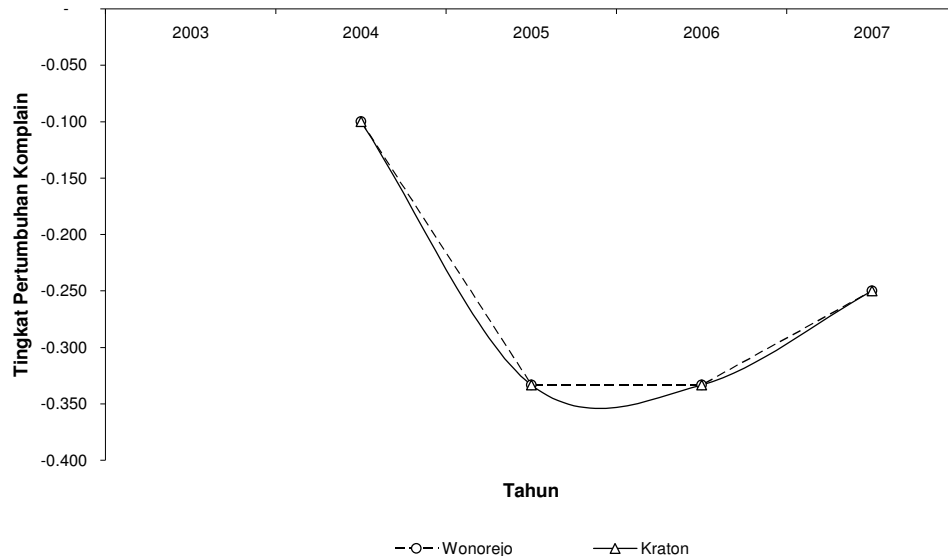
b Customer Satisfaction

Kepuasan Pelanggan terhadap produk yang dihasilkan BMT dapat diukur dari jumlah tuntutan atau komplain yang diterima semakin jumlah komplain yang diterima BMT, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan, dan sebaliknya semakin banyak jumlah komplain yang diterima BMT, berarti semakin rendah tingkat kepuasan pelanggan.

Tabel 4.10 Jumlah Komplain per tahun BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo					
Komplain	10	9	6	4	3
Pertumbuhan		-10.00%	-33.33%	-33.33%	-25.00%
Kraton					
Pendapatan	10	9	6	4	3
Pertumbuhan		-10.00%	-33.33%	-33.33%	-25.00%

Gambar 4.7 Perspektif Pelanggan dari Tingkat Komplain Untuk BMT Wonorejo dan Kraton



Gambar 4.7 menerangkan bahwa rasio tingkat komplain dari periode 2003 – 2007 selalu mengalami pertumbuhan negatif, artinya jumlah komplain dari tahun ke tahun selalu berkurang. Komplain adalah sikap pelanggan terhadap BMT apabila terjadi persoalan antara nasabah dengan BMT yang dipandang merugikan pihak nasabah. Jumlah komplain di tahun 2003 adalah 10 kali dan pada tahun 2007 turun menjadi 3 kali sepanjang tahun. Rendahnya tingkat komplain ini menerangkan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh BMT untuk pelanggan telah berjalan baik. BMT telah melakukan evaluasi terhadap kasus-kasus komplain yang pernah terjadi sehingga tidak terulang kembali. Pengukuran kepuasan

pelanggan menggunakan kuisioner juga menunjukkan bahwa yang tidak jauh berbeda untuk kedua BMT. Rata-rata skor tingkat kepuasan di BMT Wonorejo adalah 4,31 dan untuk Kraton sebesar 4,20, berarti secara deskriptif tingkat kepuasan pelanggan di BMT Wonorejo adalah lebih tinggi dibandingkan BMT Kraton. Hasil analisis terhadap perspektif pelanggan dari kedua indikator menerangkan bahwa kinerja BMT Wonorejo dan Kraton adalah hampir sama bahwa keduanya mampu meningkatkan kinerja BSC dari perspektif pelanggan.

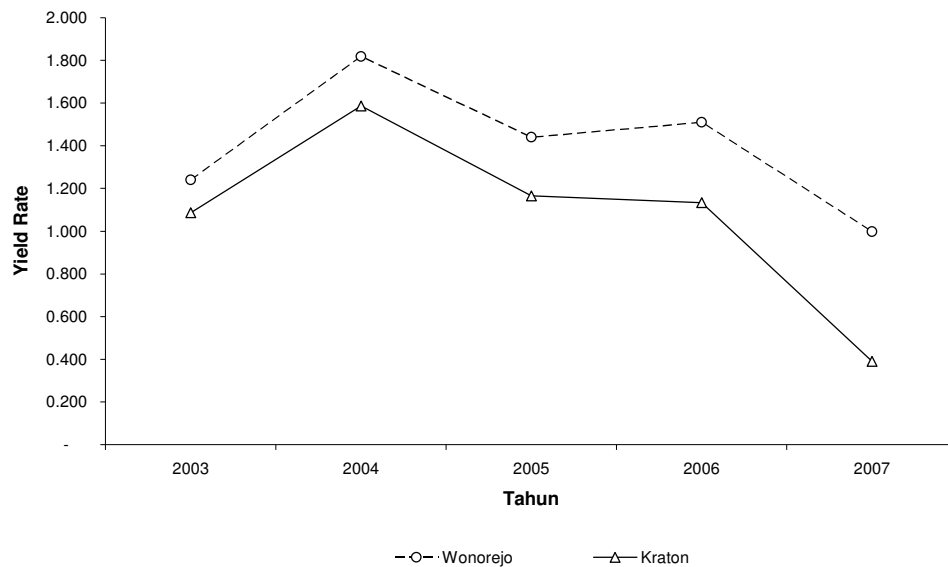
3 Perspektif Bisnis Internal

a. Rasio Target Pembiayaan (*Yield Rate*)

merupakan kemampuan BMT untuk menghasilkan produk dengan cara membandingkan antara jumlah produksi yang actual dengan produksi maksimal berdasarkan kapasitas yang ada. Semakin tinggi kemampuan BMT untuk memanfaatkan kapasitas maksimal berarti semakin tinggi *Yield Rate* nya.

Tabel 4.11 Target Pembiayaan BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo					
Yield Rate	123.96%	181.81%	144.08%	151.09%	99.82%
Pertumbuhan		46.66%	-20.75%	4.87%	-33.94%
Kraton					
Yield Rate	108.68%	158.71%	116.48%	113.40%	38.99%
Pertumbuhan		46.03%	-26.61%	-2.65%	-65.62%



Gambar 4.8 menerangkan bahwa target pembiayaan diperoleh dari hasil rasio produksi terhadap produksi maksimal. Nilai produksi menggunakan besaran nilai realisasi total pembiayaan dan produksi maksimal menggunakan nilai target pembiayaan. Deskripsi target pembiayaan cenderung mengalami penurunan, sepanjang periode 2003 – 2006 sebenarnya realisasi pembiayaan bisa tercapai di atas target yang ditentukan. Akan tetapi pencapaian ini tidak dapat selalu terus meningkat, sehingga pada periode tahun 2007 target pembiayaan tidak dicapai. Pola pembiayaan yang lebih diminati oleh nasabah adalah pembiayaan yang bisa dikembalikan dalam jangka waktu panjang, sehingga akumulasi turunnya target pembiayaan di tahun 2007 diduga karena banyak nasabah yang belum mengembalikan pinjaman akan tetapi

tidak bisa mengajukan pembiayaan karena pinjaman yang sebelumnya belum selesai. Target pembiayaan di BMT Wonorejo di tahun 2007 mencapai 2,28 milyar sedangkan di BMT Kraton sebesar 0,905 milyar. Perspektif bisnis internal hanya diukur dari satu rasio, dan hasil menunjukkan bahwa BMT Wonorejo memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan BMT Kraton.

4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

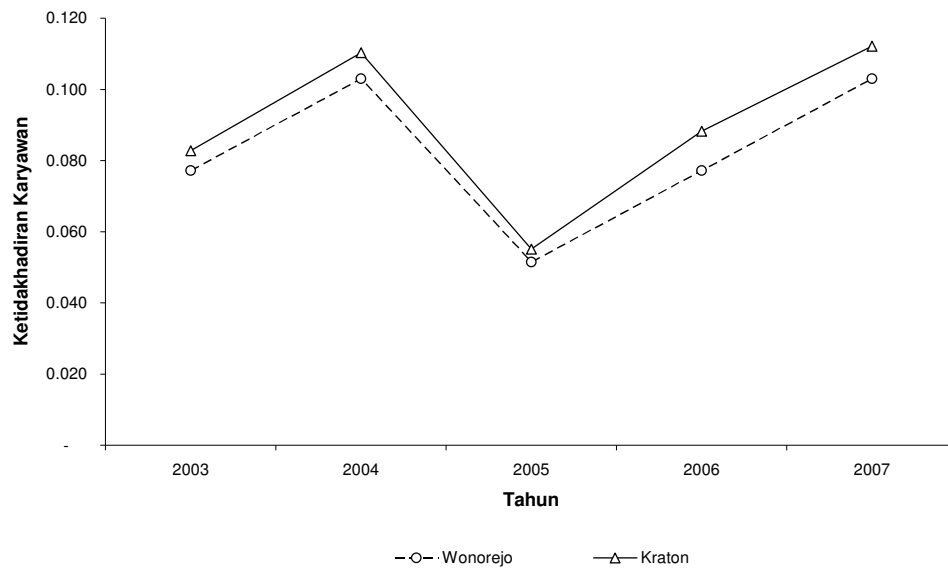
a. Ketidakhadiran Karyawan (*Employee Absenteism*)

indicator ini menggambarkan tingkat loyalitas karyawan terhadap tugas dan tanggungjawab yang dibebankan. Rasio ini ketidakhadiran karyawan diukur dengan membandingkan antara jumlah hari kerja yang hilang dengan jam kerja keseluruhan karyawan. Semakin rendah rasio berarti semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap BMT, Dan sebaliknya.

Tabel 4.12 Ketidakhadiran Karyawan BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo Ketidakhadiran karyawan	7.72%	10.29%	5.15%	7.72%	10.29%
Pertumbuhan		33.33%	-50.00%	50.00%	33.33%
Kraton Ketidakhadiran Karyawan	8.27%	11.03%	5.51%	8.82%	11.21%
Pertumbuhan		33.33%	-50.00%	60.00%	27.08%

Gambar 4.9 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dari Ketidakhadiran Karyawan Untuk BMT Wonorejo dan Kraton



Gambar 4.9 menerangkan tingkat ketidak hadiran karyawan di kedua BMT. Persentase ketidakhadiran karyawan di hitung dari jumlah jam kerja orang yang hilang terhadap hasil kali jumlah karyawan dan jumlah hari kerja. Pada BMT Wojoarjo, terdapat karyawan dengan jumlah 11 orang dan di BMT Kraton sebanyak 10 orang. Jumlah jam kerja orang hilang dalam setahun berkisar 154 – 308 jam untuk BMT Wonorejo dan 150 – 305 jam dalam setahun. Fluktuasi jumlah ketidakhadiran sepanjang periode 2003 – 2007 adalah relatif tetap dengan nilai sebesar 5,5% - 10,29%. Ketidakhadiran karyawan lebih banyak disebabkan karena faktor kesehatan. Operasionalisi BMT tidak banyak terganggu karena

ketidakhadiran satu atau dua orang karyawan, sistem tetap bisa bekerja secara normal. Tidak terlihat adanya perbedaan yang signifikan terhadap tingkat ketidakhadiran karyawan di kedua BMT.

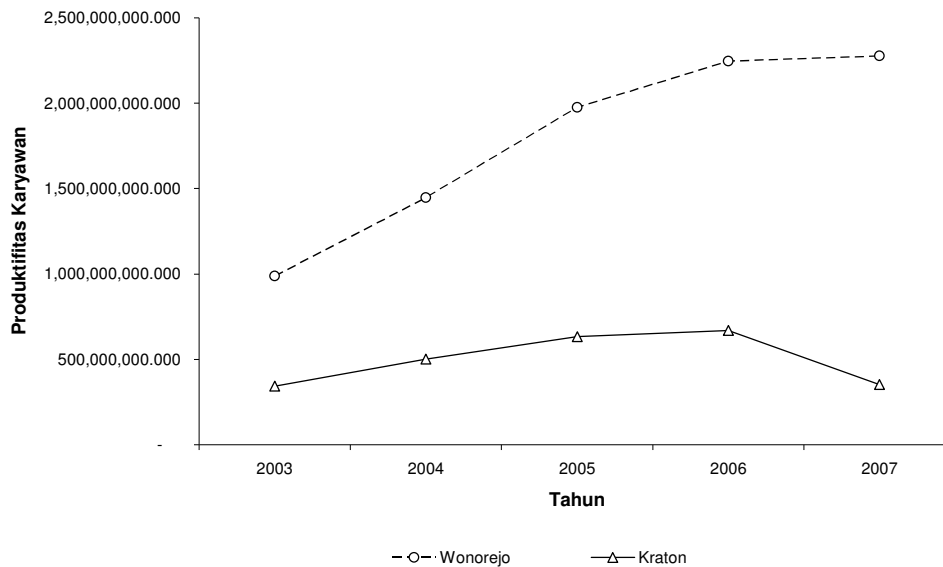
b. Produktifitas Karyawan (*Employee Productivity*)

indicator ini menggambarkan tingkat produktivitas karyawan untuk menghasilkan produk, dengan melihat keseluruhan produksi yang dihasilkan berdasarkan jam kerja yang digunakan. Semakin tinggi rasio yang ditemukan berarti semakin produktif karyawan tersebut, sebaliknya merupakan dari *Employee Productivity*.

Tabel 4.13 Produktifitas Karyawan BMT Wonorejo dan Kraton

Kinerja	2003	2004	2005	2006	2007
Wonorejo Produktifitas karyawan	987,111,732	1,447,708,449	1,974,711,096	2,245,853,305	2,276,391,414
Pertumbuhan		46.66%	36.40%	13.73%	1.36%
Kraton Produktifitas Karyawan	343,515,700	501,632,900	633,655,617	669,047,333	352,961,400
Pertumbuhan		46.03%	26.32%	5.59%	-47.24%

Gambar 4.10 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dari Produktifitas Karyawan Untuk BMT Wonorejo dan Kraton



Gambar 4.10 menerangkan tingkat produktifitas karyawan dari periode 2003 – 2007. Produktifitas karyawan diukur dari realisasi total pembiayaan yang bisa dicapai. Semakin besar jumlah pembiayaan yang bisa direalisasikan berarti semakin tinggi tingkat produktifitas karyawan. Produktifitas di BMT Wonorejo jauh lebih tinggi dibandingkan BMT Kraton. Pada tahun 2003 jumlah pembiayaan di BMT Wonorejo adalah 0,987 milyar dan di tahun 2007 meningkat menjadi 2,276 milyar. Sedangkan pada BMT Kraton jumlah pembiayaan di tahun 2003 adalah 0,343 milyar dan pada tahun 2006 meningkat menjadi 0,669 milyar tetapi di tahun 2007 turun pada nilai 0,352 milyar.

Hasil pengukuran kinerja BSC pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, BMT Wonorejo adalah lebih baik dibandingkan BMT Kraton terutama pada indikator produktifitas karyawan. Usia beroperasi yang lebih lama dan jumlah nasabah yang lebih banyak membuka peluang yang lebih kuat bagi BMT Wonorejo untuk memiliki kinerja yang lebih baik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil-hasil analisis dan pembahasan yang ada pada bagian sebelumnya serta keterkaitan dengan tujuan penelitian, maka dapat dihasilkan beberapa kesimpulan antara lain :

1. Kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* mengalami peningkatan dari waktu ke waktu selama periode 2003 – 2007.
2. Kinerja BMT Kraton dan BMT Wonorejo berdasarkan pendekatan metode *Balanced Scorecard* menampakkan adanya perbedaan pada persepektif keuangan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan pada perspektif pelanggan tidak terlihat adanya perbedaan yang menonjol.

B. Saran-saran

Hasil-hasil analisis yang telah menunjukkan bahwa terdapat perbedaan selain perspektif pelanggan, maka disarankan secara khusus pada BMT Kraton untuk lebih meningkatkan kinerja agar bisa menyaingi BMT Wonorejo. Respon yang sangat positif dari nasabah akan lebih mempermudah BMT kraton untuk melakukan kreasi dan inovasi baru .

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Mustaq. 2001. *Etika Bisnis Dalam Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V, Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
- Fauzi. 1995. *Kamus Akuntansi Praktisi*. Surabaya
- Gasporsz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. PT Gramedia: Jakarta.
- [Http:// Balanced Scorecard. Com](http://BalancedScorecard.Com)
- Istijanto. 2005. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran (Plus 36 Topik Riset Pemasaran Siap Terap)*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 1996. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard*: Harvard Business School.
- 2001. *Balanced Scorecard*, Jakarta: Erlangga
- Mirza, Teuku. 1997. *Balanced Scorecard Usahawan No. 06 Tahun XXVI 1997*.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. STIE YKPN: Yogyakarta
- 2001 *Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat dan Rekayasa*. Salemba Empat: Jakarta.
- Munawir, S .1993. *Analisis Laporan Keuangan*. Liberty: Jogjakarta
- Mutasowifin, Ali. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha berbentuk Koperasi*, Jurnal Universitas Paramida VOL. 3 Hal 245 – 264.
- Mubarok, Husnul. 2006. *Penerapan Metode Balanced Scorecard untuk Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada CV. Indah Cemerlang Singosari Malang)*.

- Qardhawi, Yusuf. 1997. *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Jakarta: Gema Insani Press.
- Rihayanto, Aji dwi. 2006. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur Penilaian kinerja pada badan usaha berbentuk rumah sakit Kristen tayu pati Semarang.
- Soetjipto, Budi W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*. Majalah Usahawan, No. 06 Th. XXVI Juni.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metodelogi Penelitian Survei, Penelitian LP3ES*: Jakarta.
- Tunggal, Amin, Wijaya. 1995. *Dasar – Dasar Analisa Laporan Keuangan*. Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
-, 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Cetakan ke 2: Harvindo.
- Uswati Dewi, Nurul Hasanah. 2005. Penerapan Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja pada perusahaan BUMN (Studi kasus pada PT. Wijaya Karya Persero Jakarta)
- Weston, J. Fred dan Thomas, E Copeland. 1995. *Memahami Keuangan*. Jilid 1 Edisi ke 9. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Wardoyo, Cipto. 2005. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Balanced Scorecard Konsep dan Implementasi)*. FE UM.Malang.