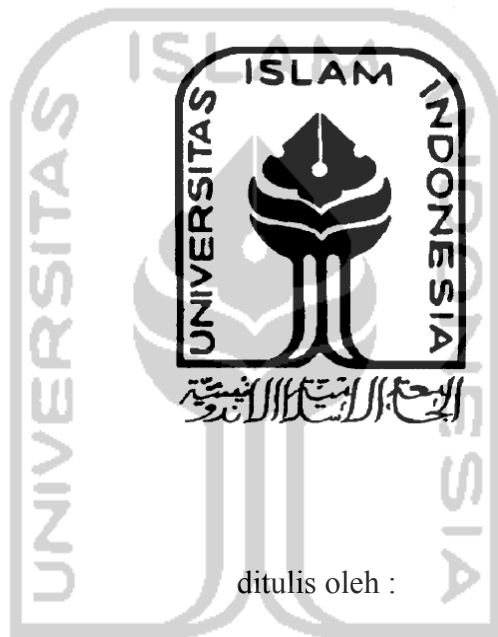


**PENYUSUNAN MODEL PENGUKURAN KINERJA
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*
UNTUK PENGEMBANGAN BMT INSAN SADAR USAHA**

SKRIPSI



ditulis oleh :

Nama : Nidya Nurul 'Aisyah

Nomor Mahasiswa : 08312453

Jurusan : Akuntansi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

**PENYUSUNAN MODEL PENGUKURAN KINERJA
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*
UNTUK PENGEMBANGAN BMT INSAN SADAR USAHA**

Penelitian Skripsi S1

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Akuntansi,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

ditulis oleh

Nama : Nidya Nurul 'Aisyah

Nomor Mahasiswa : 08312453

Jurusan : Akuntansi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

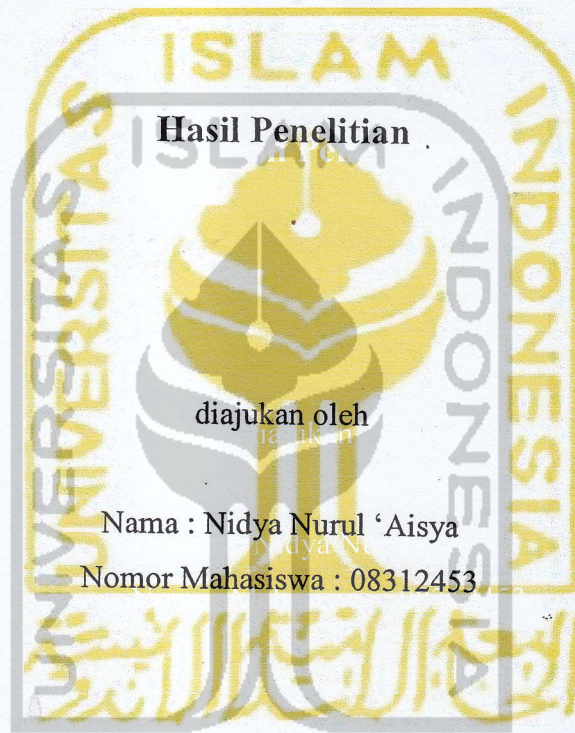
Yogyakarta, 18 Januari 2012

Penyusun,



(Nidya Nurul 'Aisyah)

**PENYUSUNAN MODEL PENGUKURAN KINERJA
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*
UNTUK PENGEMBANGAN BMT INSAN SADAR USAHA**



Hasil Penelitian

diajukan oleh

Nama : Nidya Nurul 'Aisya

Nomor Mahasiswa : 08312453

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal.....7/1...../2012

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Hendi Yogi Prabowo', is written over a large, stylized arrow pointing to the left.

Hendi Yogi Prabowo SE., M.For.Accy., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

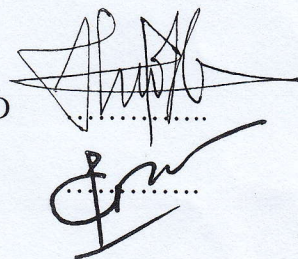
SKRIPSI BERJUDUL

Penyusunan Model Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard
Untuk Pengembangan BMT Insan Sadar Usaha

. Disusun Oleh: NIDYA NURUL AISYA
Nomor Mahasiswa: 08312453

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 16 Maret 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Hendi Yogi P, SE, M.For.Accy, Ph.D
Penguji : Dra. Erna Hidayah, M.Si, Ak



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

MOTTO

“Mintalah pertolongan dengan sabar dan mengerjakan shalat sesungguhnya Allah bersama orang-orang yang sabar.”

(Q.S. Al-Baqarah : 153)

“Barangsiapa yang menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu pengetahuan di situ, maka Allah akan mempermudah baginya suatu jalan untuk menuju ke surga.”

(Riwayat Muslim)

“Ikhtiar tanpa doa adalah kesombongan, sedangkan doa tanpa ikhtiar adalah kemalasan. Keduanya tak akan pernah mencapai keberhasilan.”

(Nidya Nurul ‘Aisyah)

“Just be yourself is not enough. You must be your best self.”

(Hitman System)

HALAMAN PERSEMBAHAN



Kupersembahkan karya ini untuk :

Ibu dan Bapak tersayang

Kakak dan adik-adikku :

Mba Laras, De Shinta, dan De Anggi

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala Puji dan syukur yang tak terhingga kepada Allah SWT, Tuhan semesta alam karena berkat Rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian yang menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata-1 ini. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah saw, karena berkat perjuangan beliau kini ummatnya dapat menikmati alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Penelitian yang berjudul **Penyusunan Model Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* untuk Pengembangan BMT Insan Sadar Usaha** ini adalah penelitian yang dibuat dengan tujuan untuk mengetahui model pengukuran kinerja pada lembaga keuangan, khususnya BMT. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi sebuah inspirasi dan motivasi bagi BMT-BMT untuk lebih memperhatikan metode pengukuran kinerja yang dapat mendukung kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Bagi BMT Insan Sadar Usaha, penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi referensi dan membantu terwujudnya rencana perubahan metode pengukuran kinerja.

Proses penyusunan skripsi ini melibatkan banyak pihak yang memberikan dukungan berupa dukungan doa, moril maupun materil. Oleh karena itu penulis mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak dibawah ini:

- Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
- Bapak Prof. Hadri Kusuma, MBA, DBA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Bapak Hendi Yogi Prabowo SE., M.For.Accy., Ph.D., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah dengan sabar membimbing penulis untuk menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih Pak, atas segala nasehat dan bimbingannya selama ini.
- Ibu dan Bapak tercinta, terima kasih untuk doa, semangat serta kesabarannya. Semoga Nindy bisa menjadi anak yang sholehah untuk Ibu dan Bapak.
- Ibu Eny Sri Haryati, SE., selaku Manajer BMT Insan Sadar Usaha beserta karyawan-karyawannya, yang menjadi narasumber dan membantu penulis dalam memperoleh data pada penelitian ini. Terima kasih atas kesediaannya dan kepercayaannya kepada penulis untuk berbagi banyak hal tentang informasi dan pengalamannya baik yang berhubungan dengan penelitian ini maupun yang tidak.
- Kakak dan adik-adikku tersayang: Mba Laras, De Shinta, dan De Anggi. Terima kasih atas doa dan dukungannya. Semoga kita selalu menjadi anak yang dapat dibanggakan oleh orangtua.
- Embah yang meskipun jauh di sana, tapi tetap selalu mendoakan dan menantikan kelulusan Nindy. Terima kasih, Mbah.

- Segenap dosen FE UII yang telah memberikan banyak sekali ilmu, pengalaman dan nasehat kepada penulis.
- Teman-teman Perpustakaan angkatan 2010. Terima kasih untuk doa, semangat, dan *refreshing* yang diberikan ketika saya membutuhkan. Kalian tidak hanya sekedar teman, tapi juga kakak bagi saya.
- Teman-teman Perpustakaan FE UII angkatan 2011. Terima kasih atas kebersamaan kita selama beberapa bulan ini. Tetap semangat dan terus berjuang, Teman!
- Bapak / Ibu karyawan Perpustakaan FE UII. Terimakasih untuk doa, dukungan, dan waktu yang telah diberikan kepada saya ketika meminta ijin absen bekerja demi kelancaran penyelesaian skripsi ini.
- Agung, sang inspirator dan motivator bagi saya. Terima kasih Gung, semangatmu akan selalu membekas. Tetap semangat ya!
- Anna, Dewi, Laras, Mena, Nanik, Pritha, Inka, dan teman-teman Delayota lainnya. Terima kasih untuk doa, dukungan, dan semangat dari kalian, Teman-teman.
- Buat Ocha, teman berjuang dari semester 1, terima kasih doa dan dukungannya. Terus semangat, semangat, dan semangat yaa! Yakinlah, jalan kita pasti indah.
- Teman-teman KKN Reguler 2010 Unit GK-117, yang juga sekaligus sebagai kakak bagi saya. Terima kasih atas doa dan semangat yang kalian berikan.

- Keluarga Posko Unit GK-117, Bu Ismi, Pak Sukadi, Mbah Cipto, dan yang lainnya. Terima kasih untuk doanya.
- Teman-teman seperjuangan dan seimbang, terima kasih untuk *share* dan kebersamaannya. Sukses buat ke depannya yaa!
- Semua teman-teman seperjuangan angkatan 2008. Salam semangat dan sukses untuk kita semua!
- Terakhir untuk segenap pihak yang telah membantu penulis, yang tidak bisa disebutkan satu persatu, *Jazakumullah khoir*. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua.

Akhirnya, segala yang ada dalam penulisan penelitian ini, pasti tidak luput dari berbagai kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat membawa manfaat bagi berbagai pihak.

Wassalamu'alaikum Wr Wb

Yogyakarta, 18 Januari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
Halaman Motto	vi
Halaman Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xii
Daftar Gambar	xv
Daftar Tabel	xvi
Daftar Lampiran	xviii
Daftar Singkatan	xix
Abstrak	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Fokus Penelitian	6
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II KAJIAN TEORITIK	14
2.1 Pengenalan	14
2.2 <i>Baitul Maal wat Tamwil</i>	14
2.3 Sejarah dan Konsep Umum <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.3.1 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.3.2 Konsep Umum	16
2.4 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.5 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	18

2.6	Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.7	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen dan Pengukuran Kinerja Bisnis	22
2.8	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategik	24
2.9	Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	27
	2.9.1 Perspektif Keuangan	27
	2.9.2 Perspektif Pelanggan (Nasabah)	27
	2.9.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	28
	2.9.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	28
2.10	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.11	Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.12	<i>Balanced Scorecard</i> pada Lembaga Keuangan	33
	2.12.1 <i>Balanced Scorecard</i> pada Lembaga Keuangan Syariah	33
	2.12.2 <i>Balanced Scorecard</i> pada Lembaga Keuangan Koperasi ..	37
2.13	Telaah Pustaka	40
2.14	Kesimpulan	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		44
3.1	Pengenalan	44
3.2	Alasan Menggunakan Metode Kualitatif	44
3.3	Tempat Penelitian	45
3.4	Data Penelitian	45
3.5	Teknik Pengumpulan Data	46
3.6	Teknik Analisis Data dan Instrumen Penelitian	47
3.7	Pengujian Keabsahan Data	49
3.8	Kesimpulan	53
BAB IV DATA & ANALISIS		54
4.1	Pengenalan	54
4.2	Metode Pengukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha	54
	4.2.1 Pengukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha	55
	4.2.2 Kelebihan Metode Pengukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha	57

4.2.3	Kelemahan Metode Pengukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha	59
4.3	Penggunaan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Sebuah BMT	63
4.3.1	Metode Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> untuk BMT	64
4.3.2	Kriteria BMT yang Sehat	84
4.3.3	Manfaat Implementasi Metode <i>Balanced Scorecard</i> di BMT	97
4.3.4	Hambatan Implementasi Metode <i>Balanced Scorecard</i> di BMT	99
4.4	Penyusunan Model <i>Balanced Scorecard</i> untuk Pengembangan BMT Insan Sadar Usaha	102
4.4.1	Evaluasi Kelemahan BMT Insan Sadar Usaha	102
4.4.2	Model <i>Balanced Scorecard</i> untuk BMT Insan Sadar Usaha	105
4.5	Kesimpulan	118
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		119
5.1	Kesimpulan	119
5.2	Keterbatasan Penelitian	122
5.3	Saran	123
DAFTAR PUSTAKA		124
LAMPIRAN		127

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1: Model <i>Balanced Scorecard</i> Modifikasi untuk BMT	64
Gambar 4.2: Model <i>Balanced Scorecard</i> untuk Koperasi UGT Ponpes Sidogiri dan KJKS BMT Amanah Ummah.....	81
Gambar 4.3: Model <i>Balanced Scorecard</i> Evaluasi untuk Unit Usaha Syariah pada Bank Jateng.....	82
Gambar 4.4: Model <i>Balanced Scorecard</i> untuk Pengembangan BMT Insan Sadar Usaha.....	104



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1: Standar Perhitungan Skor Rasio Modal Sendiri terhadap Total Modal.....	85
Tabel 4.2: Standar Perhitungan Skor Rasio Kecukupan Modal.....	85
Tabel 4.3: Standar Perhitungan Skor Rasio Tingkat Pembiayaan dan Piutang Bermasalah.....	86
Tabel 4.4: Standar Perhitungan Skor Portofolio Pembiayaan Berisiko	87
Tabel 4.5: Standar Perhitungan Skor Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif.....	87
Tabel 4.6: Standar Perhitungan Skor Manajemen Umum	88
Tabel 4.7: Standar Perhitungan Skor Kelembagaan	88
Tabel 4.8: Standar Perhitungan Skor Manajemen Permodalan	89
Tabel 4.9: Standar Perhitungan Skor Manajemen Aktiva.....	89
Tabel 4.10: Standar Perhitungan Skor Manajemen Likuiditas	90
Tabel 4.11: Standar Perhitungan Skor Rasio Biaya Operasional Pelayanan terhadap partisipasi Bruto	91
Tabel 4.12: Standar Perhitungan Skor Rasio Aktiva Tetap terhadap Total Aset	91
Tabel 4.13: Standar Perhitungan Skor Rasio Efisiensi Staf.....	92
Tabel 4.14: Standar Perhitungan Skor Rasio Kas.....	92
Tabel 4.15: Standar Perhitungan Skor Rasio Pembiayaan terhadap Dana yang Diterima.....	93
Tabel 4.16: Standar Perhitungan Skor Rasio Rentabilitas Aset.....	93
Tabel 4.17: Standar Perhitungan Skor Rasio Rentabilitas Modal Sendiri.....	94
Tabel 4.18: Standar Perhitungan Skor Kemandirian Operasional Pelayanan.....	94
Tabel 4.19: Standar Perhitungan Skor Rasio Partisipasi Bruto	95
Tabel 4.20: Standar Perhitungan Skor Rasio Partisipasi Ekonomi Anggota	95

Tabel 4.21: Standar Perhitungan Skor Kepatuhan Prinsip Syariah 96

Tabel 4.22: Penetapan Predikat Tingkat Kesehatan KJKS / UJKS 97



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	127
Lampiran 2: Penetapan Bobot Penilaian terhadap Aspek dan Komponen Kesehatan.....	128
Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan Aspek Manajemen yang Dinilai	130
Lampiran 4 : Daftar Pertanyaan Kepatuhan Prinsip Syariah yang Dinilai	135
Lampiran 5 : Target dan Realisasi BMT Insan Sadar Usaha.....	136
Lampiran 6 : Neraca BMT Insan Sadar Usaha.....	137
Lampiran 7 : Sisa Hasil Usaha Perbandingan BMT Insan Sadar Usaha....	138



DAFTAR SINGKATAN

ACP	: <i>Average Collection Period</i>
ADI	: <i>Average Day's Inventory</i>
AETR	: <i>Administrative Expense to Total Revenue</i>
ATMR	: Aktiva Tertimbang Menurut Risiko
BMT	: <i>Baitul Maal wat Tamwil</i>
BOPO	: Biaya Operasional
CAR	: <i>Capital Adequacy Ratio</i>
EPTI	: <i>Earning Power of Total Investment</i>
GPM	: <i>Gross Profit Margin</i>
KAP	: Kualitas Aktiva Produktif
KJKS	: Koperasi Jasa Keuangan Syariah
MEP	: Manfaat Ekonomi Partisipasi
NPM	: <i>Net Profit Margin</i>
PAR	: <i>Portofolio Asset Risk</i>
PEA	: Partisipasi Ekonomi Anggota
PPAP	: Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif
PPAPWD	: Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk
ROE	: <i>Return of Equity</i>
SHU	: Sisa Hasil Usaha
UGT	: Usaha Gabungan Terpadu
UJKS	: Unit Jasa Keuangan Syariah



ABSTRAK

Lembaga keuangan syariah saat ini sudah banyak bermunculan. Salah satu jenis lembaga keuangan syariah yang sedang marak di Indonesia adalah BMT. Di tengah persaingan dunia ekonomi yang semakin ketat, BMT harus terus meningkatkan mutu dan kualitasnya agar memiliki daya saing yang unggul. Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting untuk mencapai keunggulan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui metode pengukuran kinerja sebuah BMT, mengetahui bagaimana metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* diimplementasikan pada BMT, serta menyusun model pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk BMT yang menjadi obyek penelitian. Penelitian ini dilakukan pada BMT Insan Sadar Usaha. Data diambil di BMT yang bersangkutan. Data diperoleh dengan mengadakan penelitian pendahuluan, wawancara, studi dokumentasi, dan literatur. Penelitian menggunakan metode kualitatif. Adapun analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman di mana analisis dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BMT Insan Sadar Usaha masih menggunakan metode tradisional untuk mengukur kinerjanya. Namun, BMT tersebut berencana mengubah metode pengukuran kinerja menjadi *balanced scorecard*. Adapun model *balanced scorecard* yang tepat untuk diterapkan terdiri dari empat perspektif dengan masing-masing dimensinya. Perspektif keuangan meliputi penilaian *current ratio*, *total debt to total asset ratio*, *earning power of total investment*, *receivable investment*, dan kepatuhan syariah. Perspektif pelanggan dinilai dengan dimensi atribut produk syariah, *service*, dan *profitability*. Dimensi inovasi, operasi, dan layanan purna jual merupakan ukuran penilaian perspektif proses bisnis internal. Sementara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari dimensi kapabilitas pekerja, sistem informasi, serta motivasi dan pemberdayaan.

Kata kunci : Pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, BMT

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri perbankan dan keuangan syariah dalam satu dasawarsa belakangan ini mengalami kemajuan yang sangat pesat, bukan hanya di negara-negara berpenduduk Muslim, tapi juga di negara-negara non Muslim, seperti Amerika, Australia, Irlandia, Inggris, Luxemburg, Canada, Switzerland dan Virgin Island. Di Indonesia perkembangan perbankan dan lembaga keuangan syariah tidak kalah cepat dibandingkan dengan negara-negara Muslim lain, termasuk Malaysia, Pakistan, Iran dan Sudan (Erlitasari, 2010).

Perkembangan yang pesat di bidang keuangan syariah membuka peluang bagi Indonesia untuk ikut lebih aktif di dalamnya. Pengalaman di masa krisis menunjukkan bahwa lembaga keuangan syariah terbukti mampu bertahan dari berbagai guncangan dan relatif tidak membutuhkan banyak bantuan pemerintah. Ini berarti bahwa upaya pengembangan lembaga keuangan syariah juga ikut membantu ketahanan perekonomian nasional. Dalam sejarah perkembangannya di Indonesia sudah dapat mengembangkan berbagai macam lembaga keuangan syariah yaitu bank syariah, LKM-syariah, gadai syariah, asuransi syariah, dan koperasi syariah. Dalam rumpun LKM syariah yang non bank telah berkembang tiga model, yaitu BMT (Baitulmal Wa Tamwil) yang menyatukan Baitul Mal

dan Baitul Tamwil, BTM (Baitul Tamwil) dan sirhkah. Ketiga model ini telah berkembang dan kebanyakan sudah mengambil bentuk badan hukum koperasi dan hanya sebagian kecil yang tidak terdaftar dalam format perijinan dan pendaftaran institusi keuangan di Indonesia.

Meskipun lembaga keuangan syariah mengalami perkembangan yang pesat sesuai dengan perkembangan ekonomi global dan semakin meningkatnya minat masyarakat, ekonomi Islam masih harus menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan yang besar, agar dapat mempertahankan pertumbuhan yang tinggi tersebut secara lebih berkesinambungan.

Persaingan domestik dan global mengharuskan organisasi bisnis menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai

dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat evaluasi pada periode yang lalu.

Selama ini, metode pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja lebih umum digunakan. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan, 1996)

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Secara umum terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*intenal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan, juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan. Selain itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*out come*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

Penelitian terdahulu mengenai *balanced scorecard* pernah dilakukan oleh Eljunusi (2008) dengan judul “Implementasi *Balanced Scorecard* pada Lembaga keuangan Mikro Syariah” yang menghasilkan rumusan *balanced scorecard* untuk diimplementasikan pada sebuah BMT. Metode analisis yang digunakan meliputi tiga metode, yaitu: metode analisis deskriptif kuantitatif eksplanatif dan komperatif, uji statistik Compare Means T., serta uji statistik non parametrik korelasi Kendall TauW. Penelitian lain dilakukan oleh Bahri (2011) dengan judul “Penyusunan Model Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* di Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan

dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah BMT Amanah Ummah Jawa Timur, Surabaya”. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah pengambilan data dan dianalisis secara kualitatif. Penelitian tersebut menyimpulkan dimensi-dimensi dalam perspektif *balanced scorecard* untuk Koperasi UGT Ponpes Sidogiri dan KJKS BMT Amanah Ummah. Sedangkan Kemalasari (2010) dengan penelitian yang berjudul “Evaluasi terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah pada Bank Konvensional dengan Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Bank Jateng) memaparkan bagaimana kinerja unit usaha syariah dari Bank Jateng apabila dievaluasi menggunakan perspektif *balanced scorecard* yang selama ini digunakan sebagai alat pengukuran kinerja bagi bank konvensional. Metode penelitian yang digunakan adalah teknik analisis data kuantitatif dan kualitatif.

Perbedaan mendasar yang ditawarkan dalam penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah obyek penelitian yang difokuskan pada BMT Insan Sadar Usaha. Selain itu, penelitian ini tidak hanya akan menghasilkan rumusan model *balanced scorecard* yang tepat untuk diimplementasikan di BMT Insan Sadar Usaha, tetapi juga akan mengulas mengenai metode tradisional yang selama ini digunakan oleh BMT Insan Sadar Usaha dan menunjukkan bagaimana metode *balanced scorecard* akan mampu menilai kinerja BMT tersebut secara lebih komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang, sehingga penelitian ini diharapkan dapat

membantu BMT Insan Sadar Usaha sehubungan dengan rencana perubahan metode pengukuran kinerja yang akan dilakukan.

BMT Insan Sadar Usaha merupakan sebuah BMT yang tergolong masih kecil diukur dari jumlah asetnya. Selama ini, BMT ini melakukan pengukuran kinerja dengan metode tradisional dan hanya memfokuskan target pada anggaran biaya dan pendapatan. Meskipun dengan metode tersebut hasil penilaian terhadap BMT Insan Sadar Usaha adalah “baik” dan jumlah asetnya terus meningkat dari tahun ke tahun, namun untuk dapat memberikan kualitas yang lebih unggul dalam perspektif yang lebih komprehensif, BMT ini berencana untuk mengubah metode pengukuran kinerjanya menjadi *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul: **“PENYUSUNAN MODEL PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGEMBANGAN BMT INSAN SADAR USAHA”**.

1.2 Fokus Penelitian

Setelah melakukan penjelajahan umum pada *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), maka situasi sosial yang ditetapkan sebagai tempat penelitian adalah BMT Insan Sadar Usaha. Selama ini, BMT Insan Sadar Usaha masih menggunakan metode tradisional sebagai alat pengukuran kinerjanya, dimana penilaiannya hanya dititikberatkan pada perspektif

keuangan. Sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dan kualitas kinerjanya, BMT Insan Sadar Usaha berencana mengubah metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan menjadi metode yang berbasis *balanced scorecard*.

Dari uraian di atas, maka fokus penelitian diarahkan pada:

1. Metode yang selama ini digunakan untuk mengukur kinerja BMT Insan Sadar Usaha.
2. Penggunaan *balanced scorecard* pada sebuah BMT.
3. Penyusunan model pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk pengembangan BMT Insan Sadar Usaha.

1.3 Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui potensi metode BSC apabila diimplementasikan di BMT Insan Sadar Usaha. BMT Insan Sadar Usaha berencana untuk mengubah metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan dengan metode BSC yang dianggap lebih baik, karena metode tersebut mampu mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Berdasarkan kasus di atas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Metode apa yang selama ini digunakan untuk mengukur kinerja BMT Insan Sadar Usaha?

Rumusan masalah tersebut dimaksudkan untuk mengetahui metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh BMT Insan Sadar Usaha beserta kelebihan dan kelemahannya, sehingga BMT tersebut ingin mencoba beralih menggunakan metode *balanced scorecard* yang dianggap lebih baik. Untuk dapat menjawab rumusan ini, peneliti merumuskan subpertanyaan:

- a. Bagaimana kinerja BMT Insan Sadar Usaha diukur dengan metode yang telah digunakan selama ini?
- b. Apa kelebihan dari metode tersebut?
- c. Apa kelemahan dari metode tersebut?

Saat ini metode *balanced scorecard* telah digunakan oleh beberapa BMT sebagai alat pengukur kinerja, contohnya pada BMT Agawe Makmur dan BMT Subbulussalam. Setelah mengetahui metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh BMT Insan Sadar Usaha, peneliti akan membandingkannya dengan penggunaan metode *balanced scorecard* oleh BMT-BMT yang sudah terlebih dahulu menerapkannya tersebut. Maka, dirumuskan masalah berikut:

2. Bagaimana penggunaan *balanced scorecard* pada sebuah BMT?

Rumusan masalah ini bertujuan untuk mengetahui penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja dalam pengembangan BMT-BMT yang telah menggunakannya. Untuk membantu menjawab rumusan tersebut, peneliti merumuskan subpertanyaan berikut:

- a. Apa saja ukuran kinerja *balanced scorecard* yang digunakan untuk menilai sebuah BMT?
- b. Bagaimana kriteria BMT yang baik?
- c. Apa manfaat yang dapat diperoleh sebuah BMT dengan mengimplementasikan metode *balanced scorecard*?
- d. Apa hambatan dalam penerapan metode *balanced scorecard* di sebuah BMT?

Setelah mengetahui bagaimana penggunaan metode *balanced scorecard* pada BMT, baik secara teori maupun praktek dari BMT-BMT yang sudah terlebih dahulu mengimplementasikan metode tersebut, dalam penelitian ini akan dilakukan penyusunan model pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk BMT Insan Sadar Usaha, melalui rumusan masalah berikut:

3. Bagaimana penyusunan model pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk pengembangan BMT Insan Sadar Usaha?

Rumusan masalah ini bertujuan untuk memaparkan bagaimana penyusunan model pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk BMT Insan Sadar Usaha yang diharapkan dapat diimplementasikan dan digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada BMT tersebut, sehingga mampu membantu dalam upaya pengembangan BMT. Dilihat dari substansinya, *balanced scorecard* memiliki empat perspektif pengukuran kinerja. Maka untuk menjawab

rumusan di atas, dirumuskan subpertanyaan berkaitan dengan perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut:

- a. Apa saja evaluasi dari kelemahan BMT Insan Sadar Usaha?
- b. Bagaimana model *balanced scorecard* yang tepat untuk pengembangan BMT Insan Sadar Usaha?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai oleh penulis dalam penelitian ini, antara lain:

1. Untuk mengetahui metode apakah yang selama ini digunakan untuk mengukur kinerja BMT Insan Sadar Usaha.
2. Untuk mengetahui penggunaan *balanced scorecard* pada sebuah BMT.
3. Untuk mengetahui bagaimana penyusunan model pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk pengembangan BMT Insan Sadar Usaha.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi objek penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan terhadap pihak manajemen BMT ISU untuk melihat seberapa besar potensi dari *Balanced Scorecard* sehingga diharapkan mampu membantu dalam proses pengukuran kinerja manajemen, sebagai alat evaluasi untuk masa depan, dan membantu dalam proses pengambilan keputusan

sehubungan dengan rencana perubahan metode pengukuran kinerja sebagai upaya pengembangan BMT.

2. Bagi masyarakat / nasabah / calon nasabah

Dapat meningkatkan kepercayaan terhadap BMT, sehingga masyarakat pada umumnya yakin untuk terus dapat menggunakan jasa BMT.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan baru di bidang pengukuran kinerja manajemen kaitannya dengan konsep *Balanced Scorecard* dan memahaminya.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat digunakan sebagai dokumen ilmiah dan referensi pada permasalahan yang sama.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan yang digunakan oleh peneliti adalah sebagaiberikut:

BAB I Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Kajian Pustaka

Bab ini akan membahas pengertian *Baitul Maal wat Tamwil*, sejarah dan konsep umum *Balanced Scorecard*, pengertian *Balanced Scorecard*, kerangka kerja *Balanced Scorecard*, karakteristik *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen dan pengukuran kinerja bisnis, *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis, perspektif dalam *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced Scorecard*, kelemahan *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* pada lembaga keuangan syariah dan koperasi, dan telaah pustaka.

BAB III Metode Penelitian

Dalam bab ini akan membahas alasan menggunakan metode kualitatif, tempat penelitian, data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis dan instrumen penelitian, serta pengujian keabsahan data.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini akan dibahas tentang metode pengukuran kinerja BMT Insan Sadar Usaha berikut kelebihan dan kelemahan metode tersebut, penggunaan metode *Balanced Scorecard* pada sebuah BMT beserta kriteria BMT yang sehat, manfaat dan hambatan implementasi metode *Balanced Scorecard*, serta penyusunan model *Balanced Scorecard* untuk

pengembangan BMT Insan Sadar Usaha dengan evaluasi kelemahan BMT tersebut.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian dan saran-saran yang nantinya dapat memberikan manfaat baik bagi BMT Insan Sadar Usaha maupun bagi BMT, lembaga keuangan, dan perusahaan pada umumnya.



BAB II

KAJIAN TEORITIK

2.1 Pengenalan

Bab ini memaparkan definisi dari istilah-istilah yang akan sering disebut dalam penelitian ini beserta teori-teori yang relevan, dengan tujuan untuk mencegah adanya kesalahpahaman dalam memaknai dan memahami pengertian dari istilah-istilah yang digunakan. Istilah tersebut antara lain *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) dan *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* memiliki banyak teori yang akan dibahas di sini, mulai dari sejarah dan konsep umum, pengertian, kerangka kerja, karakteristik, fungsi, perspektif dalam *Balanced Scorecard*, sampai pada keunggulan dan kelemahannya.

2.2 *Baitul Maal wat Tamwil*

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) merupakan sebuah Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) yang memadukan kegiatan ekonomi dan sosial masyarakat setempat. Pinbuk (1995) menyatakan bahwa BMT merupakan lembaga ekonomi rakyat kecil yang berupaya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi pengusaha kecil dan berdasarkan prinsip syariah dan koperasi. Beberapa ahli mendefinisikan BMT sebagai lembaga keuangan alternatif sebagai lembaga pendanaan di luar sistem perbankan konvensional dengan

sistem bunga. BMT dikelompokkan ke dalam koperasi jasa keuangan yang diartikan sebagai koperasi yang menyelenggarakan jasa keuangan alternatif.

2.3 Sejarah dan Konsep Umum *Balanced Scorecard*

2.3.1 Sejarah *Balanced Scorecard*

Awal 1992, Robert Kaplan dan David Norton mempublikasikan dalam *Harvard Business Review* metode pengukuran mereka: '*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*'. *Balanced Scorecard* adalah alat yang menyediakan pada para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya. Metode ini menjelaskan bagaimana *intangible asset* dimobilisasi dan dikombinasikan dengan *tangible asset* untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan yang berbeda dan hasil keuangan yang lebih unggul (Kaplan dan Norton, 2001). Norton dan Kaplan menempatkan *Balanced Scorecard* sebagai alat bagi organisasi untuk mengelola kebutuhan pemegang saham relevannya. Lebih jauh mereka menyarankan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk memperbaiki aliran informasi dan komunikasi antara top eksekutif dan manajemen menengah dalam perusahaan. *Balanced Scorecard* ingin memperbaiki sistem konvensional pengontrolan dan akuntansi dengan memperkenalkan fakta lebih

kualitatif dan non keuangan. Pertimbangan sasaran keuangan serupa dengan sistem tradisional manajemen dan akuntansi. Satu perbaikan penting dari *Balanced Scorecard* terletak pada fokusnya mendorong nilai bagi profitabilitas masa depan perusahaan. Menurut Radhiavitri (2010) dalam penelitiannya terdahulu, asumsi dasar dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah pada dasarnya organisasi merupakan institusi pencipta kekayaan, karena itu semua kegiatannya harus dapat menghasilkan pertambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.3.2 Konsep umum

Pada awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990an eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktifitas, dan keefektifan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan pemberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan konkret terorganisasi di sepanjang jalur empat perspektif yang berbeda, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Prinsip

dasar *BalancedScorecard* adalah memfokuskan pada pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sekarang. Perusahaan akan mengamankan posisi keuangan masa depannya.

2.4 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Menurut Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan “...*a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures*”

with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance."

Sementara Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: "a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth."

Kemampuan *Balanced Scorecard* untuk menghubungkan antara tujuan strategis jangka panjang dan tindakan-tindakan yang bersifat jangka pendek, menjadikan *Balanced Scorecard* sangat tepat untuk diterapkan pada perusahaan yang telah memikirkan kompetisinya dalam persaingan di masa yang akan datang. Karena *Balanced Scorecard* dapat menjaga keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian memotivasi karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi.

2.5 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*). Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu

pendekatan efektif yang seimbang dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif keuangan. *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja keuangan dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*.

2.6 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Ukuran-ukuran yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* dipilih berdasarkan hubungan sebab akibat sehingga tidak membingungkan tetapi dapat memberikan *warning signal* dan *diagnostic signal* untuk perbaikan yang berkesinambungan. Sudiby (1997), menyebutkan bahwa secara garis besar *Balanced Scorecard* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Sifat multidimensional

Balanced Scorecard mengukur kinerja manajemen dari berbagai segi yang melingkupi organisasi.

2. Akomodatif terhadap berbagai kelompok *stakeholder* yang terkait dengan perusahaan

Balanced Scorecard mencoba mengakomodasikan semaksimal mungkin berbagai kelompok kepentingan yang terkait dengan organisasi seperti pemegang saham, konsumen, karyawan dan masyarakat.

3. Berorientasi pada implementasi misi dan strategi

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi, misi dan strategi ke tujuan-tujuan strategik yang spesifik dan sekonkret mungkin.

4. MBO (*Management By Objectives*)

Manajemen pada level organisasi memiliki tujuan jelas yang dideskripsikan ke dalam sasaran yang lebih nyata.

5. Tingkat operasional

Balanced Scorecard berguna untuk menterjemahkan visi, misi dan strategi yang bersifat abstrak dan global ke dalam dunia nyata sehingga mudah dalam operasionalnya.

6. Seimbang

Balanced Scorecard menuntun manajemen untuk mengamati berbagai aspek yang melingkupi perusahaan secara seimbang.

7. Hubungan sebab akibat

Balanced Scorecard dirancang berdasarkan hubungan sebab akibat yang logis antara ukuran-ukuran yang digunakan.

8. Memuat *lagging* dan *leading indicator*

Lagging indicator adalah indikator tingkat keberhasilan pencapaian sasaran yang lebih berorientasi pada masa lalu. Sedangkan *leading indicator* merupakan indikator tingkat keberhasilan yang mempengaruhi faktor-faktor kunci penentu kinerja pada masa depan.

9. Sistem manajemen era informasi

Balanced Scorecard merupakan bagian dari pendekatan baru dalam manajemen era informasi. Diakuihnya perspektif produk atau pelanggan dalam *Balanced Scorecard* bisa dianggap sebagai adopsi dari *customerorientation*. Perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* dapat memacu penerapan *business reengineering*, *just in time inventorysystem*, *activity based cost*, *activity based management*, *total quality management*, *outsourcing & activity based budgeting*. Sedangkan perspektif *people* dapat mendorong penerapan *flat non bureaucratic*, *organization*, *cross functional organization*, *employee empowerment*, *downsizing* dan *participate work team*.

10. *Top Down* dan *Bottom Up*

Hubungan ini merupakan timbal balik antara penjelasan visi, misi dan strategi dari manajemen level atas ke level bawah dengan umpan balik dari karyawan level operasional ke level yang lebih tinggi.

11. Berbasis pada *Strategic Business Unit* (SBU)

Balanced Scorecard terdiri dari ukuran-ukuran kinerja yang dihubungkan secara logis pada hubungan sebab akibat yang jelas sehingga membentuk suatu kesatuan pemikiran yang komprehensif mengenai operasionalisasi misi dan strategi. Operasionalisasi misi dan strategi akan nampak sangat jelas pada tingkat *strategic business unit*.

2.7 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen dan Pengukuran

Kinerja Bisnis

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran keuangan dan non keuangan, namun perusahaan perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat

perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi keuangan berbagai keputusan dan tindakan mereka.

Para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan keuangan jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

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. *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri.

Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (1996) lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan

menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.8 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategik

Sistem manajemen strategik adalah proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus menerus secara terstruktur. Pada mulanya, sistem manajemen strategik bercirikan mengandalkan anggaran tahunan, berjangka panjang dan berfokus pada kinerja keuangan. Penerapan sistem manajemen strategik yang demikian di banyak perusahaan swasta mengalami kegagalan.

Namun sistem manajemen strategik tetap diperlukan karena perusahaan dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur, sehingga memerlukan peta perjalanan menghadapi masa depan yang tidak pasti, memerlukan langkah-langkah strategis, dan perlu mengarahkan kemampuan dan komitmen sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan memberikan solusi terhadap tuntutan ini.

Peran *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen strategik adalah untuk memperluas perspektif dalam setiap tahap sistem manajemen strategis, membuat fokus manajemen menjadi seimbang, mengaitkan berbagai sasaran secara koheren, dan mengukur kinerja secara kuantitatif.

Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Komponen utama proses manajemen strategis meliputi:

1. Misi dan tujuan organisasi
2. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi
3. Pilihan strategis yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal
4. Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih

Perusahaan-perusahaan yang inovatif telah menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi mereka dalam jangka panjang. Ketika perusahaan telah menyusun inisial *Balanced Scorecard*, mereka harus segera memasang *scorecard* tersebut ke dalam sistem manajemen. Para manajer di Amerika percaya bahwa *scorecard* memungkinkan mereka untuk menjembatani *gap* utama yang ada di perusahaan: antarpengembangan dan formulasi strategi dengan proses implementasinya.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), dari pengalaman di lapangan ditemui penyebab eksistensi *gap* tersebut, yang diuraikan ke dalam empat klasifikasi yaitu:

1. Visi dan strategi tidak dapat dijalankan.
2. Strategi tidak terhubung dengan sasaran-sasaran departemen, tim, dan individu.
3. Strategi tidak terhubung dengan alokasi sumber daya.
4. Umpan balik yang diperoleh bersifat taktis bukan strategis.

Masing-masing hambatan eksekusi strategi tersebut dapat ditanggulangi dengan mengintegrasikan *Balanced Scorecard* dalam sebuah *strategic management system* yang baru. Untuk itu, Kaplan dan Norton memberikan jawaban atas masalah tersebut berupa empat tahap yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menggunakan *Balanced Scorecard* yang mereka sebut sebagai empat komponen sistem manajemen strategis yaitu:

1. Memformulasikan dan mentransformasikan visi dan strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan-tujuan dan tolok ukur strategi.
3. Merencanakan, menyusun target-target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategis.
4. Mempertinggi umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.9 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Keempat perspektif tersebut diuraikan berikut ini.

2.9.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif keuangan dikatakan efektif dan efisien apabila strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan laba.

2.9.2 Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Pengukuran kinerja nasabah ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh nasabah ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan

nasabah lama. Kaplan (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon nasabah mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya.

2.9.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memiliki dua sasaran strategis, yaitu mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan, dan meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga. Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses penting bagi tercapainya tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif-perspektif sebelumnya.

Perusahaan biasanya akan mengembangkan sasaran yang ada dalam perspektif proses bisnis internal setelah perusahaan terlebih dahulu menetapkan sasarannya dalam perspektif keuangan dan perspektif nasabah. Kaplan dan Norton (1996) mengidentifikasi proses bisnis internal terdiri dari tiga tahap, yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual.

2.9.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi.

Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Maka dari itu perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar.

2.10 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005):

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan

perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
- b. Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

2.11 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul Halim dkk, dalam bukunya “Sistem Pengendalian Manajemen”, metode pengukuran *Balanced Scorecard* memiliki kelemahan sebagai berikut:

1. Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan

Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan. Inilah masalah terbesar yang ada pada *Balanced Scorecard* karena adanya asumsi yang melekat bahwa tingkat keuntungan masa depan akan berasal dari pencapaian ukuran-ukuran *Balanced Scorecard*. Menentukan hubungan sebab akibat dari berbagai ukuran lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan.

2. Ketetapan pada hasil keuangan

Pada umumnya para manajer merasa tertekan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka, terlebih dengan adanya tekanan dari pemegang saham. Tekanan-tekanan yang terjadi ini lama kelamaan akan menjadi berlebihan dan menimbulkan ketidakpastian terhadap pengukuran non keuangan. Ditambah dengan tekanan yang terjadi dari hasil pengukuran *Balanced Scorecard* yang sedikit hubungannya dengan program intensif, sementara manajer seringkali dinilai dari kinerja keuangannya. Hal ini akan mengacaukan kesesuaian tujuan yang menyebabkan manajer lebih peduli terhadap kinerja keuangan. Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dikaitkan dengan

program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.

3. Tidak adanya mekanisme perbaikan

Salah satu kelemahan yang paling menonjol dari *Balanced Scorecard* adalah perusahaan tidak dapat mencapai *stretch goals* jika perusahaan tidak mempunyai mekanisme perbaikan. Untuk mencapai *stretch goals* sebuah perusahaan harus fleksibel, atau memiliki inovasi proses bisnis yang lebih baik. Seorang eksekutif manajer akan memilih mana skenario yang cocok dan menentukan fleksibilitasnya kemudian mengembangkan beberapa pengukuran yang diperkirakan dapat membantu perusahaan mencapai skenario tersebut. Sayangnya untuk mencapai skenario ini perusahaan memerlukan perubahan yang lengkap dan pada umumnya perusahaan tidak mempunyai mekanisme untuk melakukan perubahan tersebut. Perubahan yang terjadi akan memerlukan perubahan budaya perusahaan dan juga adanya penambahan sumber daya, dan perubahan tersebut tidak dapat terjadi hanya dalam satu hari. Jadi tanpa adanya metode untuk perbaikan, perubahan tidak akan terjadi tanpa peduli sebagus apa *stretch goals* yang dimiliki. Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.

4. Ukuran-ukurannya tidak diperbarui

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran agar sejalan dengan perubahan strategi.

Hasilnya adalah perusahaan masih membuat pengukuran berdasarkan strategi yang lalu atau yang lama.

5. Pengukuran terlalu berlebihan

Terlalu banyaknya pengukuran akan menyebabkan manajer kehilangan fokus dan cenderung akan melakukan banyak hal dalam satu waktu.

6. Kesulitan dalam menentukan *trade-off*

Beberapa perusahaan menggabungkan pengukuran keuangan dan non keuangan dalam satu laporan, dan memberi masing-masing laporan dengan bobot. Tetapi kebanyakan *Balanced Scorecard* tidak memperbaiki bobot pada ukuran tersebut. Jika bobot tersebut tidak tersedia maka akan sulit untuk membuat *trade-off* antara ukuran keuangan dan non keuangan.

2.12 *Balanced Scorecard* pada Lembaga Keuangan

2.12.1 *Balanced Scorecard* pada Lembaga Keuangan Syariah

BMT sebagai salah satu lembaga keuangan syariah, harus mampu bergerak sesuai dengan aturan-aturan syariah yang berlaku. Dalam masyarakat luas, BMT seringkali difungsikan hampir sama dengan Bank. Secara garis besar, lembaga keuangan perbankan yang memiliki persamaan dengan BMT adalah Perbankan Syariah, dimana keduanya sama-sama berlandaskan hukum Islam.

Dalam konteks perbankan syariah, penerapan sistem manajemen berbasis *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang secara terus menerus akan memantau keberhasilan penerapan strategi perusahaan dan mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dan seimbang sehingga kinerja perusahaan setiap saat dapat diketahui dengan jelas. Dalam pengukuran kinerja bank syariah, BSC diterapkan berdasarkan tolok ukur sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan

Penerapan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja keuangan perbankan syariah tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi, yang disebabkan oleh keputusan ekonomi yang diambil. Ukuran kinerja keuangan yang akan digunakan adalah:

a. Return On Asset (ROA)

Yaitu persentase laba bersih yang dicapai perusahaan dibandingkan dengan total aktiva perusahaan. Kenaikan atau penurunan ROA dari satu periode akuntansi ke periode akuntansi berikutnya dapat dijadikan ukuran pertumbuhan pendapatan perusahaan.

b. Net Margin (laba setelah pajak)

Merupakan indikator untuk mengetahui tingkat pertumbuhan laba bank syariah dari periode ke periode.

c. Bauran Pendapatan

Yakni melihat pendapatan dari berbagai sumber dari mana pendapatan tersebut diperoleh, seperti dari berbagai macam produk ataupun nasabah. Ukuran ini untuk mengukur kinerja berbagai macam produk yang ada dan setiap segmen nasabah.

2. Perspektif Nasabah

Untuk mengukur kinerja perspektif nasabah dalam persaingan bisnis, dapat dipergunakan perhitungan berikut:

a. Tingkat kepuasan nasabah

Tolok ukur ini dapat diketahui melalui survey kepada nasabah secara periodik dan kualitas pelayanan.

b. Penguasaan pangsa pasar

Pangsa pasar dihitung dari besarnya pasar atau jumlah nasabah yang berhasil dikuasai oleh bank syariah dibandingkan dengan total pasar atau jumlah nasabah potensial dalam bisnis perbankan syariah di Indonesia.

c. Retensi Nasabah

Tolok ukur ini untuk mengukur kemampuan bank untuk mempertahankan nasabah lama.

d. Akuisisi Nasabah

Tolok ukur ini untuk mengukur kemampuan memperoleh nasabah baru.

3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif ini memiliki dua sasaran strategis, yaitu ;

a. Mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan. Dalam sasaran strategis ini yang menjadi tolok ukur adalah pendapatan produk baru dan siklus pengembangan produk.

b. Meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga. Dalam sasaran strategis ini yang menjadi tolok ukur adalah tingkat kesalahan layanan, waktu proses, pemanfaatan IT dan perjanjian dengan pihak ketiga.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terdapat dua sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

a. Meningkatkan profesionalisme pegawai dengan menggunakan tingkat kepuasan karyawan dan pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian sebagai tolok ukur.

b. Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan. Dalam sasaran strategis ini yang dijadikan tolok ukur adalah indeks kepatuhan pegawai.

2.12.2 *Balanced Scorecard* pada Lembaga Keuangan Koperasi

Selain harus menjunjung tinggi prinsip-prinsip syariah Islam, sebagai lembaga keuangan yang berbadan hukum koperasi, yang ditandai dengan *relational contracting*, yakni saat penanam modal (*owner*) dan *customer* adalah orang yang sama serta dimana *mutual benefit* anggota menjadi prioritasnya yang utama (Merchant, 1998), BMT juga wajib menjalankan kegiatannya sesuai dengan prinsip-prinsip dan tujuan koperasi.

Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip koperasi dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya, dengan demikian koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat dan sokoguru perekonomian nasional (Ikatan Akuntan Indonesia, 1998). Pernyataan ini pun sejalan dengan tujuan koperasi sebagaimana disebut dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian: “Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.”

Balanced scorecard selama ini lebih umum digunakan pada perusahaan atau organisasi yang bertujuan mencari laba (*profit-seeking organisations*) dan jarang sekali ada pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi nirlaba (*not-forprofit organisations*) atau organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi. Pada organisasi-organisasi semacam ini, keberhasilan harus lebih didasarkan pada kesuksesan pencapaian misi secara luas daripada sekedar perolehan keuntungan (www.balancescorecard.org).

Berikut ini merupakan tolok ukur tujuan strategis, ukuran hasil utama, dan ukuran pendorong kinerja pada lembaga perkoperasian, dilihat dari perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

1. Perspektif Keanggotaan / *Customer*

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Kualitas kehidupan	Persentase peningkatan kesejahteraan anggota	
Pelayanan/kemitraan	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase penjualan produk dari / untuk anggota • Retensi anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi • Survey kepuasan anggota terhadap produk dan pelayanan

Meningkatkan SHU	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase SHU terhadap penjualan • Persentase SHU yang dibagikan untuk anggota 	
------------------	--	--

Sumber: Mutasowifin (2002)

2. Perspektif Keuangan

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Meningkatkan nilai tambah	Perhitungan Nilai Tambah Ekonomis yang diperoleh	
Meningkatkan pendapatan anggota	Persentase peningkatan pendapatan anggota	Jumlah produk yang dipasok oleh anggota
Pertumbuhan pendapatan	Persentase peningkatan pendapatan koperasi	

Sumber: Mutasowifin (2002)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Memaksimalkan produktivitas		Anggota yang terlayani per karyawan
Meningkatkan kualitas informasi tentang keanggotaan		<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan informasi potensi ekonomi anggota • Ketersediaan kebutuhan ekonomi anggota
Meningkatkan interaksi dengan anggota dan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase anggota yang aktif berpartisipasi • Persentase masyarakat yang aktif berpartisipasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu bersama anggota • Waktu bersama masyarakat

Sumber: Mutasowifin (2002)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Meningkatkan kompetensi karyawan	Produktivitas karyawan	Pengembangan karyawan vs rencana
Mengembangkan sistem informasi strategis		Rasio ketersediaan informasi strategis vs rencana
Mengalakkan pendidikan Perkoperasian	Persentase jumlah anggota baru	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi penyelenggaraan pendidikan perkoperasian • Survey keberterimaan koperasi oleh masyarakat

Sumber: Mutasowifin (2002)

2.13 Telaah Pustaka

Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang menilai kinerja perusahaan dari perspektif keuangan dan non-keuangan. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dapat berbeda antara sebuah perusahaan dengan perusahaan lainnya, karena dalam implementasinya *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan dengan kondisi riil perusahaan pengguna. Pada umumnya, rumusan *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perbedaan implementasi biasanya terletak pada dimensi ukuran kinerja pada masing-masing perspektif.

Menurut Kaplan (1996), aspek-aspek untuk mengukur keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut. Terdapat tiga aspek dalam perspektif keuangan dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan, yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan

yang dimiliki suatu organisasi bisnis, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, serta penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi. Perspektif *customer* memiliki lima aspek utama, yaitu pengukuran pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, aspek yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian dan pembatasan wewenang karyawan (Kaplan, 1996).

Sementara Mulyadi (2007) memaparkan dalam bukunya bahwa ukuran kinerja eksekutif dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan empat macam ukuran: *economic value added* (EVA), pertumbuhan pendapatan, pemanfaatan aktiva, dan berkurangnya biaya secara signifikan. Perspektif *customer* diukur dengan menggunakan tiga ukuran, yaitu jumlah *customer* baru, jumlah *customer* yang menjadi *non-customer*, dan ketepatan waktu layanan *customer*. Dalam perspektif proses, kinerja eksekutif diukur dengan ukuran *cycle time*, *on-time delivery*, dan *cycle effectiveness*. Kemudian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan *skill covered* dan *quality work life* (Mulyadi, 2007).

Dalam penelitian Eljunusi (2008) yang merumuskan model *Balanced Scorecard* untuk BMT, menyebutkan bahwa perspektif finansial diukur dengan empat rasio, yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio efisiensi. Sementara perspektif pelanggan diukur dengan atribut produk, pelayanan, serta citra dan kepercayaan. Proses bisnis internal dinilai dengan ukuran inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diukur dengan kapabilitas pekerja (yang meliputi kepuasan kerja, kesetiaan, dan produktivitas karyawan), kapabilitas sistem informasi, serta motivasi dan pemberdayaan (Eljunusi, 2008).

Model *Balanced Scorecard* untuk Koperasi UGT Ponpes Sidogiri dan KJKS BMT Amanah Ummah oleh Bahri (2011), menilai perspektif *customer* dengan dimensi *service* dan *profitability*. Perspektif proses bisnis internal diukur hanya dengan dimensi inovasi. Sementara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan dimensi kepuasan, retensi, produktivitas, infrastruktur teknologi, pembelajaran, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. Kemudian dimensi kesejahteraan karyawan digunakan untuk mengukur perspektif finansial (Bahri, 2011).

Telaah terakhir adalah model *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengevaluasi unit usaha syariah pada Bank Jateng. Penelitian tersebut dilakukan oleh Kemalasari (2010). Perspektif finansial dalam rumusan ini meliputi penilaian *non-performing loans*, rasio biaya operasional, dan *loan to total deposit ratio*. Perspektif nasabah diukur

dengan tingkat kepuasan nasabah. Perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan *administrative expense to total revenue* (AETR), sedangkan tingkat kepuasan karyawan dijadikan ukuran penilaian tingkat kepuasan karyawan (Kemalasari, 2010).

2.14 Kesimpulan

Metode *Balanced Scorecard* yang memiliki empat perspektif penilaian kinerja perusahaan, selama ini lebih umum diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang bertujuan untuk mencari keuntungan (*profit oriented*). Namun dalam penelitian ini, metode *Balanced Scorecard* akan digunakan untuk menilai kinerja BMT sebagai lembaga keuangan syariah yang berbadan hukum koperasi, berdasarkan teori-teori dan ukuran-ukuran yang telah dijelaskan di atas.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini berfungsi untuk menjelaskan tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun metode penelitian tersebut, antara lain meliputi: alasan menggunakan metode kualitatif, tempat penelitian, sampel sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan rencana pengujian keabsahan.

3.2 Alasan Menggunakan Metode Kualitatif

Untuk mengetahui dan menganalisis kemungkinan penggunaan konsep *Balanced Scorecard* di BMT Insan Sadar Usaha, maka digunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu paradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam dalam bentuk narasi. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci (Sugiyono, 2009).

Dalam penelitian ini digunakan studi kasus. Studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, dimana batas-batas antara fenomena dan konteks tak

tampak dengan tegas, dimana multi sumber bukti dimanfaatkan (Bungin, 2008).

3.3 Tempat Penelitian

BMT Insan Sadar Usaha

Penulis memilih BMT Insan Sadar Usaha karena BMT tersebut berencana untuk mengubah metode pengukuran kinerja dari tradisional menjadi metode *balanced scorecard*.

3.4 Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, sampel sumber data dipilih, dan mengutamakan perspektif *emic*, artinya mementingkan pandangan informan, yakni bagaimana mereka memandang dan menafsirkan dunia dari pendiriannya (Sugiyono, 2009). Peneliti tidak bisa memaksakan kehendaknya. Penelitian ini juga didukung data-data yang didapatkan dan dikumpulkan yang kemudian dianalisis.

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa:

1. Dokumen

Data dokumen dalam penelitian ini diambil dari Laporan Tahunan Koperasi Serba Usaha (KSU) BMT Insan Sadar Usaha Tahun 2010 dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) VIII Tahun 2011, khususnya difokuskan pada:

- Target dan Realisasi Anggaran dan Pendapatan BMT Insan Sadar Usaha.
- Laporan Keuangan BMT Insan Sadar Usaha.
- Laporan Badan Pengawas BMT Insan Sadar Usaha.

2. Wawancara

Hasil wawancara dengan manajer BMT Insan Sadar Usaha.

3. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara:

- Pengamatan awal sebelum penelitian dilakukan.
- Pengamatan ketika proses pengumpulan data berlangsung.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: studi literatur, observasi, dan wawancara.

1. Studi Literatur, dilakukan dengan cara menganalisis data-data dokumen serta membaca referensi-referensi untuk mendapatkan teori-teori yang relevan dan dapat digunakan sebagai pendukung penelitian ini.
2. Observasi, dilakukan dengan cara melakukan pengamatan terhadap kinerja BMT Insan Sadar Usaha secara langsung, untuk mengetahui kondisi riil BMT tersebut.
3. Wawancara, dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah data-data dokumen yang diperoleh dari BMT Insan Sadar Usaha sudah benar dan sesuai

dengan praktek di lapangan. Wawancara dilakukan kepada manajer BMT tersebut.

3.6 Teknik Analisis Data dan Instrumen Penelitian

Teknik analisis data dilakukan dengan dua cara, yaitu sebagai berikut.

1. Peneliti telah melakukan analisis data sebelum memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian fokus penelitian ini masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama di lapangan (Sugiyono, 2009). Ini merupakan analisis awal sebelum peneliti melakukan observasi ke obyek penelitian.
2. Dalam penelitian ini analisis selama di lapangan menggunakan model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2009). Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data meliputi *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. *Data reduction* adalah aktivitas merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. *Data display* adalah aktivitas

penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. *Conclusion drawing* adalah aktivitas penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan.

Dalam penelitian ini, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Peneliti berperan sebagai alat analisis utama. Namun setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara (Sugiyono, 2009). Masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah mengenai metode pengukuran kinerja pada BMT.

Instrumen sederhana dikembangkan untuk membantu peneliti, berupa poin-poin permasalahan tentang penyusunan model pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk BMT Insan Sadar Usaha. terdapat beberapa instrumen penelitian yang dibuat, yaitu:

- Alasan BMT Insan Sadar Usaha ingin mengubah metode pengukuran kinerja perusahaan menjadi *balanced scorecard*.
- Penggunaan *balanced scorecard* pada sebuah BMT.

- Kriteria BMT yang sehat.
- Bagaimana merumuskan model pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang tepat untuk BMT Insan Sadar Usaha.

3.7 Pengujian Keabsahan Data

1. Uji Kredibilitas

Dalam penelitian kualitatif, data harus benar-benar valid. Ukuran validitas suatu penelitian terdapat pada alat untuk menjangkau data, apakah sudah tepat, benar, dan sesuai. Alat untuk menjangkau data penelitian kualitatif terletak pada penelitian yang dibantu dengan metode wawancara dan observasi dan studi dokumen. Dengan demikian yang diuji ketepatannya adalah kapasitas peneliti dalam merancang fokus, menetapkan dan memilih informan, melaksanakan metode pengumpulan data, menganalisis dan menginterpretasikan dan melaporkan hasil penelitian yang kesemuanya itu menunjukkan konsistensi satu sama lain (Satori, 2009). Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan dengan triangulasi, *member check*, dan menggunakan bahan referensi (Sugiyono, 2009).

a. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Uji keabsahan melalui triangulasi dilakukan

karena dalam penelitian kualitatif, untuk menguji keabsahan informasi tidak dapat dilakukan dengan alat-alat uji statistik. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu (Sugiyono, 2009).

1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2009).

2) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda (Sugiyono, 2009).

3) Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Dalam hal ini pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara dalam waktu dan situasi yang berbeda (Sugiyono, 2009).

b. *Member Check* (Pengecekan Anggota)

Pengujian Kredibilitas data dengan *member check*. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti

kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data maka data tersebut valid, sehingga akan semakin kredibel atau dipercaya (Sugiyono, 2009).

c. - Menggunakan bahan referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Alat-alat Bantu perekam data dalam penelitian kualitatif, seperti camera, handycam, alat rekam suara sangat diperlukan untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti (Sugiyono, 2009).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengujian keabsahan data melalui triangulasi, *member check*, dan bahan referensi. Karena keterbatasan waktu, triangulasi yang dilakukan hanya mencakup triangulasi sumber yaitu data dari laporan tahunan dan keterangan manajer, dan triangulasi waktu dengan cara wawancara kepada manajer BMT Insan Sadar Usaha yang dilakukan dua kali pada waktu pagi dan siang hari. Pengujian *member check* dilakukan dengan cara mengkroscek data dari laporan tahunan yang didapat dengan kesepakatan manajer melalui wawancara. Sedangkan karena

keterbatasan media dan peralatan, bahan referensi yang menjadi bukti hasil wawancara yang telah dilakukan hanya berupa catatan peneliti pada saat wawancara dilakukan kepada informan, yaitu manajer BMT Insan Sadar Usaha.

2. Uji *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan (Sugiyono, 2009). Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif, sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka penulis dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Dengan demikian, maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain. Bilamana pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, maka suatu hasil penelitian dapat diberlakukan *transferability*, maka penelitian tersebut memenuhi standar transferabilitas (Sugiyono, 2009).

Peneliti telah menuliskan hasil penelitian dengan uraian yang jelas, sistematis, rinci, dan dapat dipercaya dalam laporan penelitian ini. Dengan demikian, pembaca dapat memperoleh gambaran dengan jelas untuk memutuskan apakah hasil penelitian ini dapat diaplikasikan di tempat lain dan dalam situasi yang lain.

3.8 Kesimpulan

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, karena penelitian ini membutuhkan penjelasan dan deskripsi mengenai keadaan BMT Insan Sadar Usaha untuk merumuskan hasil penelitian. Selain itu, dalam penelitian ini peneliti menjadi instrument kunci karena keabsahan informasi tidak dapat diuji dengan alat-alat statistik. Hal tersebut sesuai dengan kriteria-kriteria penggunaan metode kualitatif.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengenalan

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Di sini, rumusan masalah yang terdapat dalam Bab I akan dijawab tuntas berdasarkan data-data yang diperoleh pada saat penelitian, yang kemudian telah diolah oleh peneliti. Adapun pembahasan dari rumusan masalah tersebut meliputi: metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh BMT Insan Sadar Usaha, penggunaan metode *balanced scorecard* pada sebuah BMT, dan potensi *balanced scorecard* di BMT Insan Sadar Usaha, beserta subpertanyaan-subpertanyaan yang dimaksudkan untuk membantu analisis dan pembahasan pada masing-masing rumusan masalah tersebut.

4.2 Metode Pengukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha

Berdasarkan Laporan Tahunan KSU BMT Insan Sadar Usaha Tahun Buku 2010 dalam RAT VIII Tahun 2011, BMT tersebut masih menggunakan metode tradisional yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan dalam mengukur kinerjanya selama ini. Hal itu dapat dilihat dari target yang direncanakan oleh BMT Insan Sadar Usaha yang hanya dititikberatkan pada anggaran dan biaya (BMT Insan Sadar Usaha, 2011).

4.2.1 Pengukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha

Selama ini, pengukuran kinerja BMT Insan Sadar Usaha dilakukan dengan metode tradisional, yang penilaiannya hanya meliputi aspek keuangan BMT tersebut. Hal ini dapat dilihat dari target dan realisasi yang difokuskan oleh BMT Insan Sadar Usaha dalam Laporan Tahunan khususnya untuk Tahun Buku 2010, yaitu hanya pada anggaran pendapatan dan biaya. Dalam laporan tersebut, Badan Pengawas BMT Insan Sadar Usaha melaporkan penilaian kinerja di bidang keuangan dengan menghitung dan menganalisis beberapa rasio keuangan, antara lain: rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan *turn over* piutang. Adapun analisisnya adalah sebagai berikut.

a. Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas menunjukkan kemampuan BMT Insan Sadar Usaha untuk membayar hutang jangka pendek.

Rumus:

$$\begin{aligned} \text{Likuiditas} &= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{812.513.455,42}{359.035.452,13} \times 100\% \\ &= 2,26 \% \end{aligned}$$

Kesimpulan:

Kemampuan BMT Insan Sadar Usaha untuk membayar hutangnya sebesar 2,26%.

b. Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas menunjukkan kemampuan BMT Insan Sadar Usaha untuk membayar seluruh hutang jangka pendek maupun jangka panjang.

Rumus:

$$\begin{aligned} \text{Solvabilitas} &= \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Kewajiban}} \times 100\% \\ &= \frac{875.285.001,42}{649.035.452,13} \times 100\% \\ &= 1,35\% \end{aligned}$$

Kesimpulan:

Kemampuan BMT Insan Sadar Usaha untuk membayar seluruh hutang jangka pendek dan jangka panjang sebesar 1,35%.

c. Rasio Rentabilitas

Rasio Rentabilitas menunjukkan kemampuan netto yang dicapai dibandingkan dengan kekayaan bersih.

Rumus:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilitas} &= \frac{\text{SHU Netto}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\% \\ &= \frac{8.553.164,09}{226.249.549,29} \times 100\% \\ &= 3,78\% \end{aligned}$$

Kesimpulan:

Bagi hasil bersih (netto) tahun 2008 yang dicapai BMT Insan Sadar Usaha sebesar 3,78%.

d. Perputaran Piutang

Perputaran Piutang menunjukkan perputaran uang yang beredar atau pemberian pinjaman dibandingkan dengan rata-rata piutang dalam satu tahun.

Rumus:

$$\begin{aligned} \text{Turn over piutang} &= \frac{\text{Pemberian Pinjaman}}{\text{Rata-rata Piutang}} \\ &= \frac{1.608.006.155}{503.041.830} \\ &= 3,20 \text{ kali} \end{aligned}$$

Kesimpulan:

Perputaran piutang dalam 1 tahun sebesar 3,20 kali berarti rata-rata piutang 114 hari atau lebih kurang 4 bulan.

4.2.2 Kelebihan Metode Pengukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha

Metode pengukuran kinerja tradisional, dipilih sebagai alat pengukur kinerja BMT Insan Sadar Usaha selama ini karena menurut Ibu Eny Sri Haryati, SE selaku Manajer BMT tersebut berdasarkan wawancara yang pernah dilakukan oleh penulis, metode tradisional memiliki beberapa kelebihan yang menguntungkan bagi BMT Insan Sadar Usaha. Kelebihan-kelebihan yang dimaksud, antara lain sebagai berikut(Haryati, 2011).

1. Metode yang sederhana

Menurut manajer BMT Insan Sadar Usaha, metode pengukuran kinerja tradisional merupakan metode yang sederhana untuk diterapkan, mengingat BMT Insan Sadar Usaha tergolong badan usaha yang masih kecil dan belum begitu kompleks baik dari segi produk, aset, maupun sumber dayanya. Kesederhanaan metode ini dinilai cukup menguntungkan bagi BMT tersebut, karena penghitungannya yang cepat dan mudah dilakukan mampu mewujudkan efisiensi waktu dan sumber daya dalam pengukuran kinerja BMT yang memiliki keterbatasan jumlah karyawan (Haryati, 2011).

2. Ketersediaan data

Metode pengukuran kinerja tradisional yang dalam penilaiannya hanya mencakup aspek finansial, hanya membutuhkan data-data keuangan yang mudah dijangkau hanya dengan laporan keuangan yang dihasilkan oleh BMT Insan Sadar Usaha. Dengan demikian, untuk melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode tradisional, BMT tersebut tidak perlu mengumpulkan data-data lain yang tidak tersedia dalam laporan keuangan, sehingga metode tersebut dianggap lebih efisien dibandingkan dengan metode-metode pengukuran kinerja yang lain.

4.2.3 Kelemahan Metode Pengukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha

Menurut Weston dan Copeland (1995) mengukur kinerja dengan menggunakan rasio-rasio di atas mempunyai keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut (Weston, 1995).

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

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996), pengukuran kinerja yang menitikberatkan kepada kinerja keuangan memiliki kelemahan-kelemahan berikut (Kaplan, 1996).

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

Berdasarkan analisis terhadap hasil dari penggunaan metode pengukuran kinerja tradisional oleh BMT Insan Sadar Usaha, berikut beberapa kelemahan yang dimiliki metode tersebut yang telah diadaptasi dengan kondisi riil di BMT.

1. Tingkat kepuasan pelanggan tidak dapat diukur dengan jelas

Hanya dengan menilai perspektif keuangan saja, BMT Insan Sadar Usaha tidak mampu mengukur dan mengetahui seberapa puas pelanggan / anggotanya terhadap pelayanan dari pihak manajemen dan pengelola. Padahal selain sebagai pelanggan, anggota juga merupakan pemilik modal dari BMT tersebut, sehingga sudah sepatutnya mereka mendapatkan pelayanan yang maksimal. Oleh karena itu, untuk mengetahui bagaimana BMT Insan Sadar Usaha telah memberikan pelayanan yang maksimal, diperlukan penilaian terhadap perspektif pelanggan untuk mengukur tingkat kepuasan anggota BMT.

2. Tidak ada alat untuk mengukur kualitas produk yang dihasilkan

Fokus terhadap pencapaian kinerja keuangan, dapat menjadikan BMT Insan Sadar Usaha melupakan pentingnya ukuran kualitas produk yang dihasilkannya, karena orientasinya hanya terpusat pada bagaimana produk-produknya dapat dijual sebanyak mungkin. Padahal dengan adanya ukuran tersebut, pengembangan dan peningkatan kualitas produk akan lebih diperhatikan, dan mampu membuka peluang untuk melakukan penjualan yang lebih banyak. Karena inovasi dan perbaikan kualitas produk akan berpotensi mendongkrak pencapaian kinerja keuangan menjadi lebih maksimal. Oleh karena itu, perspektif proses bisnis internal perlu ditambahkan sebagai komponen pengukur kinerja BMT Insan Sadar Usaha.

3. Belum terdapat ukuran kemajuan organisasi

Keberadaan karyawan dan sistem informasi sangat menentukan keberhasilan kinerja perusahaan. Namun, apabila tidak ada alat untuk mengukur perkembangan dan peningkatannya, maka hal-hal tersebut akan menjadi kurang diperhatikan dan bahkan terabaikan. Dengan demikian perusahaan tidak akan tahu sudah sejauh mana kemajuan perusahaannya. Oleh karena itu, untuk mengetahui kemajuan organisasi, diperlukan alat untuk mengukurnya. Hal ini dapat

diterapkan dengan melakukan penilaian terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bagi BMT Insan Sadar Usaha.

4. Belum ada penilaian yang nyata terhadap tingkat kepatuhan syariah

Sebagai sebuah lembaga keuangan syariah, BMT Insan Sadar Usaha tentu wajib mengikuti aturan-aturan syariah yang berlaku dalam melakukan kegiatan usahanya. Namun dengan metode pengukuran kinerja yang digunakannya selama ini, kepatuhan terhadap prinsip syariah tersebut tidak dapat dinilai, sehingga tidak terlihat dengan jelas apakah BMT tersebut sudah sesuai dengan prinsip syariah atau belum dalam menjalankan kegiatannya. Maka, kepatuhan terhadap prinsip syariah perlu ditambahkan sebagai dimensi penilaian pada metode pengukuran kinerja BMT Insan Sadar Usaha.

Selama ini, BMT "Insan Sadar Usaha menggunakan metode tradisional untuk mengukur kinerja perusahaan, dimana dalam metode tersebut aspek penilaiannya hanya mencakup perspektif keuangan saja. Ukuran penilaian yang digunakan adalah rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio perputaran piutang. Metode tradisional memiliki beberapa kelebihan berdasarkan tingkat kesederhanaannya. Namun, lingkup penilaian dari metode tersebut dianggap kurang mampu meningkatkan kualitas BMT Insan Sadar Usaha dalam jangka panjang,

sehingga BMT tersebut perlu menambahkan perspektif-perspektif lain untuk mengukur kinerjanya.

4.3 Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* pada Sebuah BMT

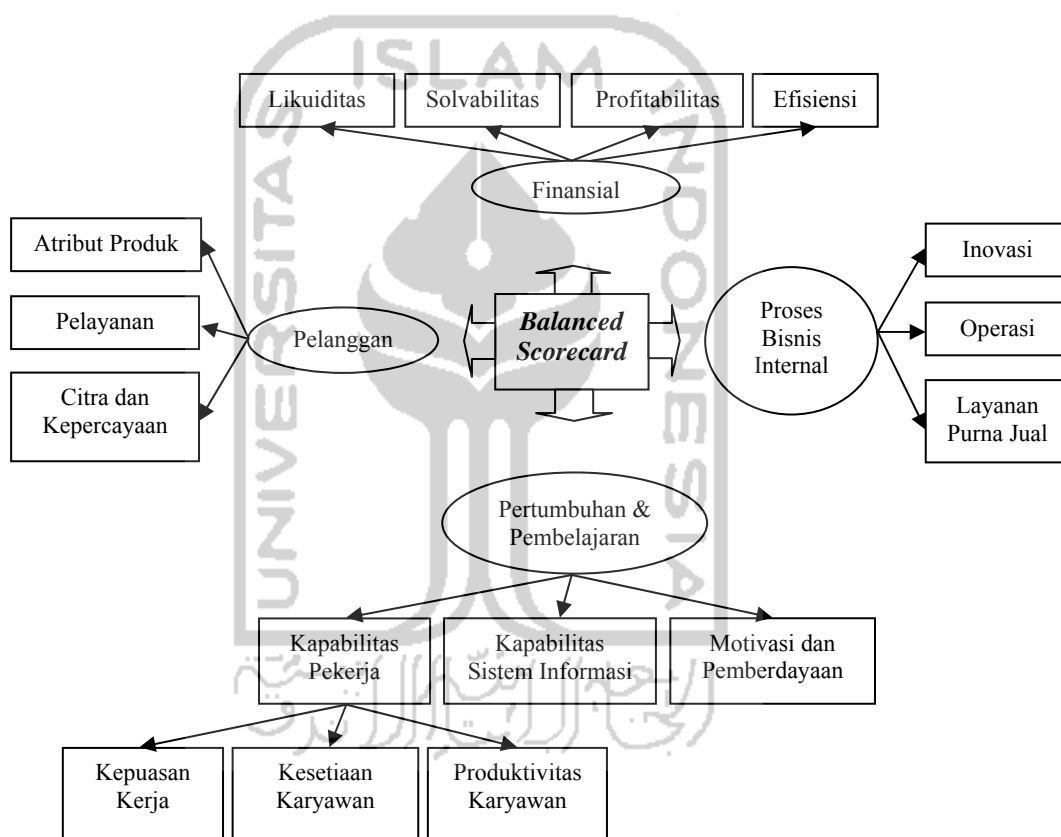
Mengingat tingkat kompleksitas metode *balanced scorecard* yang penilaiannya difokuskan terhadap empat perspektif bisnis, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, belum banyak perusahaan (terutama perusahaan pada level menengah ke bawah) yang menerapkan metode tersebut sebagai pengukur kinerjanya karena data yang dimiliki dianggap kurang memadai. Hal itu berlaku pula bagi lembaga keuangan mikro syariah yang berdasar hukum koperasi seperti BMT, yang sampai saat ini belum banyak BMT yang menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerjanya.

Menurut Eljunusi (2008) dalam penelitiannya, implementasi *balanced scorecard* pada lembaga keuangan mikro syariah (BMT) dapat dilakukan berdasarkan kajian-kajian dari berbagai aspek. Eljunusi memodifikasi *scorecard* pada empat perspektif yang disesuaikan dengan karakteristik yang dimiliki BMT. Terdapat beberapa modifikasi pengukuran *balanced scorecard*, terutama perspektif keuangan dan pelanggan. Untuk perspektif keuangan, modifikasi disesuaikan dengan kondisi riil BMT yang bentuk laporan keuangannya masih sederhana. Demikian pula dalam perspektif pelanggan, dimana salah satu

indikatornya ada atribut produk Islam. Berikut skema pengukuran metode *balanced scorecard* untuk BMT yang telah dimodifikasi dengan berbagai analisis dengan menggunakan skala Likert (1-4)(Eljunusi, 2008).

Gambar 4.1

Model *Balanced Scorecard* Modifikasi untuk BMT



Sumber: Eljunusi (2008)

4.3.1 Metode Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* untuk BMT

1. Ukuran Kinerja Perspektif Keuangan untuk sebuah BMT

Seperti yang telah dirumuskan oleh Eljunusi (2008) dalam penelitiannya, *balanced scorecard* modifikasi untuk BMT dari perspektif keuangan diukur dengan rasio-rasio

keuangan. Terdapat empat kelompok rasio keuangan, yaitu: rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio efisiensi (Eljunusi, 2008). Masing-masing kelompok rasio tersebut dibagi menjadi beberapa jenis rasio.

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek (*short time debt*) (Helmi, 2009).

Adapun yang tergabung dalam rasio ini, antara lain:

- 1) *Current Ratio*, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki.

Rumus:

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

- 2) *Quick Ratio*, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva yang lebih likuid (aktiva lancar dikurangi persediaan).

Rumus:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Akt Lancar} - \text{Persed}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

- 3) *Cash Ratio*, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di bank.

Rumus:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Cash} + \text{Efek}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

b. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas atau disebut juga *ratio leverage*, yaitu rasio yang mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemiliknya dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Rasio ini dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang. Rasio ini menunjukkan indikasi tingkat keamanan dari para pemberi pinjaman (bank) (Helmi, 2009). Adapun yang tergabung dalam rasio ini, antara lain:

- 1) *Total Debt to Equity Ratio*, yaitu perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan

dan menunjukkan kemampuan modal sendiri perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

Rumus:

$$\text{Debt to Equity} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Ekuitas Pemilik}} \times 100\%$$

- 2) *Total Debt to Total Asset Ratio*, yaitu perbandingan antara hutang lancar ditambah hutang jangka panjang dan jumlah seluruh aktiva diketahui. Rasio ini menunjukkan berapa bagian dari keseluruhan aktiva yang dibelanjai oleh hutang.

Rumus:

$$\text{Debt to Asset} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas disebut juga sebagai rasio rentabilitas, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan. Profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut (Helmi, 2009). Adapun yang tergabung dalam rasio ini, antara lain:

- 1) *Gross Profit Margin*, yaitu perbandingan antara penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan dengan tingkat penjualan. Rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

Rumus:

$$\text{GPM} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

- 2) *Net Profit Margin*, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

Rumus:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

- 3) *Earning Power of Total Investment*, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan netto.

Rumus:

$$\text{EPTI} = \frac{\text{Laba sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

4) *Return on Equity*, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan bagi seluruh pemegang saham, baik saham biasa maupun saham preferen.

Rumus:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Ekuitas Pemilik}} \times 100\%$$

d. Rasio Efisiensi

Rasio aktivitas menunjukkan seberapa efektif perusahaan dalam menggunakan sumber dana yang ada dalam perusahaan. Rasio ini menyangkut sebagai investasi dalam aktiva lancar dan aktiva tetap. Investasi yang terlalu besar akan mengakibatkan rasio aktivitas semakin rendah. Menurut Syahyunan (2003), ini berarti dana yang tertanam akan lebih lambat perputarannya atau dengan kata lain penggunaan dana kurang efektif. Adapun yang tergabung dalam rasio ini, antara lain:

1) *Total Assets Turnover*, menggambarkan berapa kali dana yang tertanam keseluruhannya aktiva berputar dalam satu periode tertentu atau bagaimana kemampuan

modal yang ditanamkan dalam seluruh aktiva untuk menghasilkan pendapatan.

Rumus:

$$\text{Assets Turnover} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

- 2) *Receivable Turnover*, menunjukkan berapa kali jumlah piutang dagang berputar dan kegiatan taksiran waktu pengumpulannya.

Rumus:

$$\text{Rec. Turnover} = \frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Piutang Rata-rata}}$$

- 3) *Average Collection Period*, menunjukkan periode rata-rata, misalnya: hari yang diperlukan untuk mengumpulkan piutang.

Rumus:

$$\text{ACP} = \frac{\text{Piutang}}{\text{Penjualan Kredit}} \times 360$$

- 4) *Inventory Turnover*, yaitu rasio yang menunjukkan berapa kali jumlah persediaan barang dagangan diganti atau dijual selama satu periode tertentu. Rasio ini hanya perlu dihitung pada perusahaan yang keberadaan

persediaan cukup penting, baik dalam menunjang kegiatan usaha maupun sebagai barang yang dijual.

Rumus:

$$\text{Inv. Turnover} = \frac{\text{CGS}}{\text{Persediaan}}$$

- 5) *Average Day's Inventory*, yaitu periode (misalnya hari) menahan persediaan rata-rata atau periode rata-rata persediaan barang berada di gudang.

Rumus:

$$\text{ADI} = \frac{\text{Persediaan}}{\text{CGS}} \times 360$$

atau

$$\text{ADI} = \frac{360}{\text{Inventory Turnover}}$$

- 6) *Working Capital Turnover*, menggambarkan berapa kali perputaran modal kerja berputar ditujukan untuk mengukur keefektifan pendayagunaan modal kerja untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan. Rasio ini menunjukkan hubungan antara modal kerja dengan penjualan. Tingkat perputaran modal kerja dapat dibagi atas 2 (dua), yaitu:

- a) Perputaran modal kerja netto (*net working capital turnover*)

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Akt - Utang (Lancar)}}$$

- b) Perputaran modal kerja bruto (*gross working capital turnover*)

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Aktiva Lancar}}$$

Meskipun masing-masing kelompok rasio keuangan tersebut memiliki beberapa jenis rasio yang tergabung di dalamnya, namun sebagai alat pengukur kinerja dari perspektif keuangan, BMT tidak harus menghitung dan menganalisis semua jenis rasio tersebut. BMT dapat memilih setidaknya satu rasio dari masing-masing kelompok rasio, yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan data yang memadai berdasarkan laporan keuangan yang dimiliki.

2. Ukuran Kinerja Perspektif Pelanggan untuk Sebuah BMT

Pada perspektif pelanggan, Eljunusi (2008) merumuskan *balanced scorecard* modifikasi untuk BMT dengan tiga ukuran kinerja, yaitu: atribut produk, pelayanan, serta citra dan kepercayaan. Sesuai dengan kegiatan operasional BMT, ukuran

atribut produk terdiri dari produk simpanan dan produk pembiayaan (Eljunusi, 2008).

a. Atribut Produk

Layaknya suatu bank syariah, BMT juga menghasilkan produk-produk berupa penghimpunan dan penyaluran dana dari dan untuk masyarakat (khususnya anggota). Kegiatan terkait penghimpunan dan penyaluran dana tersebut dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 7/46/PBI/2005 tentang Akad Penghimpunan dan Penyaluran Dana Bagi Bank Yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah (Rizky, 2007).

1) Produk Simpanan / Penghimpunan Dana; dapat dilakukan atas dasar *Wadi'ah* atau atas dasar *Mudharabah*. Sedangkan bentuk penghimpunan dana pada dasarnya terdiri dari Tabungan dan Deposito, sekalipun penyebutan atau penamaan produk simpanan tersebut berbeda pada masing-masing BMT (Rizky, 2007).

2) Produk Pembiayaan / Penyaluran Dana; antara lain dapat dilakukan melalui prinsip-prinsip sebagai berikut (Rizky, 2007).

- Prinsip bagi hasil berdasarkan akad antara lain: *mudharabah* dan *musyarakah*.
- Prinsip jual beli berdasarkan akad meliputi: *murabahah*, *istishna'*, dan *salam*.
- Prinsip sewa menyewa berdasarkan akad antara lain: *ijarah* dan *ijarah muntahiya bittamlik*.
- Prinsip pinjam meminjam berdasarkan akad *qardh*.
- Melakukan pemberian jasa pelayanan perbankan berdasarkan akad antara lain: *wakalah*, *hawalah*, *kafalah*, dan *rahn*.

b. Pelayanan

Dimensi pelayanan mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk / jasa dari perusahaan yang bersangkutan. Untuk membangun dan memelihara harapan yang tinggi tentang cara memperlakukan pelanggan, Metro Bank menetapkan tiga elemen penting cara menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan (Kaplan, 2000).

- 1) Sumber daya manusia yang berpengetahuan; merupakan indikasi pekerja yang berkualitas, yang mampu mengenali kebutuhan pelanggan dan memiliki

pengetahuan untuk secara proaktif memuaskannya, sehingga perusahaan menjadi lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

2) Akses yang mudah; membuat pelanggan dapat mengakses jasa dan informasi yang dibutuhkan setiap saat.

3) Responsif; yaitu melayani pelanggan dengan penuh keterampilan. Kecepatan respon harus memenuhi atau melampaui persepsi pelanggan akan pelayanan yang tepat waktu.

c. Citra dan Kepercayaan

Dimensi citra dan kepercayaan menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat tertarik kepada suatu perusahaan. Dimensi ini memungkinkan perusahaan untuk secara proaktif menjelaskan diri kepada para pelanggan, sehingga membentuk karakter perusahaan di mata pelanggan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud (Kaplan, 2000).

BMT dapat membentuk citra dan kepercayaan para pelanggan sesuai dengan tingkat kemampuan yang dimiliki. Misalnya seperti Metro Bank yang berusaha membangun

reputasi sebagai penasihat keuangan yang cakap, ramah, yang mampu memasok produk dan jasa perbankan yang lengkap. Contoh lain, sebuah toko ritel pakaian besar, Kenyon Stores, mengembangkan citra mengenai siapa sesungguhnya pelanggan sasarannya dan kemudian mengkomunikasikan secara eksternal citra pelanggan sasarannya melalui berbagai bentuk iklan dan promosi dalam toko (Kaplan, 2000).

3. Ukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal untuk Sebuah BMT

a. Inovasi

Inovasi yang dilakukan perusahaan biasanya dilaksanakan oleh bagian riset dan pengembangannya.

Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan (Kaplan, 2000).

b. Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam

memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Kegiatan operasional adalah proses pembuatan produk / jasa dan proses penyampaian produk / jasa kepada pelanggan. Pengukuran dalam proses pembuatan produk / jasa dengan mengukur kualitas hasil, efisiensi biaya dan efektivitas waktu (Kaplan, 2000).

c. Layanan Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produknya dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi (Kaplan, 2000).

4. Ukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran untuk Sebuah BMT

Betapa pentingnya untuk terus memperhatikan karyawan, memantau kesejahteraannya, meningkatkan pengetahuan karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan untuk mencapai hasil ketiga perspektif di atasnya (Diony, 2008).

a. Kapabilitas Pekerja

1) Kepuasan Kerja

Tolok ukur kepuasan kerja karyawan, dapat dilakukan dengan menilai hal-hal berikut:

- Tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan
- Pengakuan terhadap hasil kerja karyawan
- Kemudahan dalam mendapatkan informasi sehingga dapat bekerja sebaik mungkin
- Keaktifan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaan
- Tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan

2) Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan dapat diukur dengan penilaian-penilaian, seperti:

- Kedisiplinan karyawan
- Penyelesaian tugas dan tanggung jawab secara tepat waktu
- Output yang dihasilkan, apakah sudah sesuai dengan rencana

3) Produktivitas Karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan dapat dinilai melalui:

- Gaji yang diperoleh
- Rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh karyawan dengan jumlah karyawan yang ada di perusahaan.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Kualitas dan produktifitas karyawan dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki perusahaan (persentase ketersediaan informasi). Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Informasi yang dibutuhkan karyawan seperti informasi pelanggannya, biaya produksi, dan lain-lainnya.

c. Motivasi dan Pemberdayaan

Selain kemudahan akses informasi yang begitu bagus tetapi juga harus diikuti dengan adanya motivasi karyawan untuk mau meningkatkan kinerjanya. Pengukuran motivasi karyawan dapat dinilai melalui dimensi :

- 1) Pengukuran terhadap sarana yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan
- 2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
- 3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi

Apabila Eljunusi (2008) merumuskan *balanced scorecard* modifikasi untuk BMT, maka dalam penelitiannya Bahri (2011) juga menyusun model pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk

koperasi, khususnya Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah BMT Amanah Ummah Jawa Timur, Surabaya.

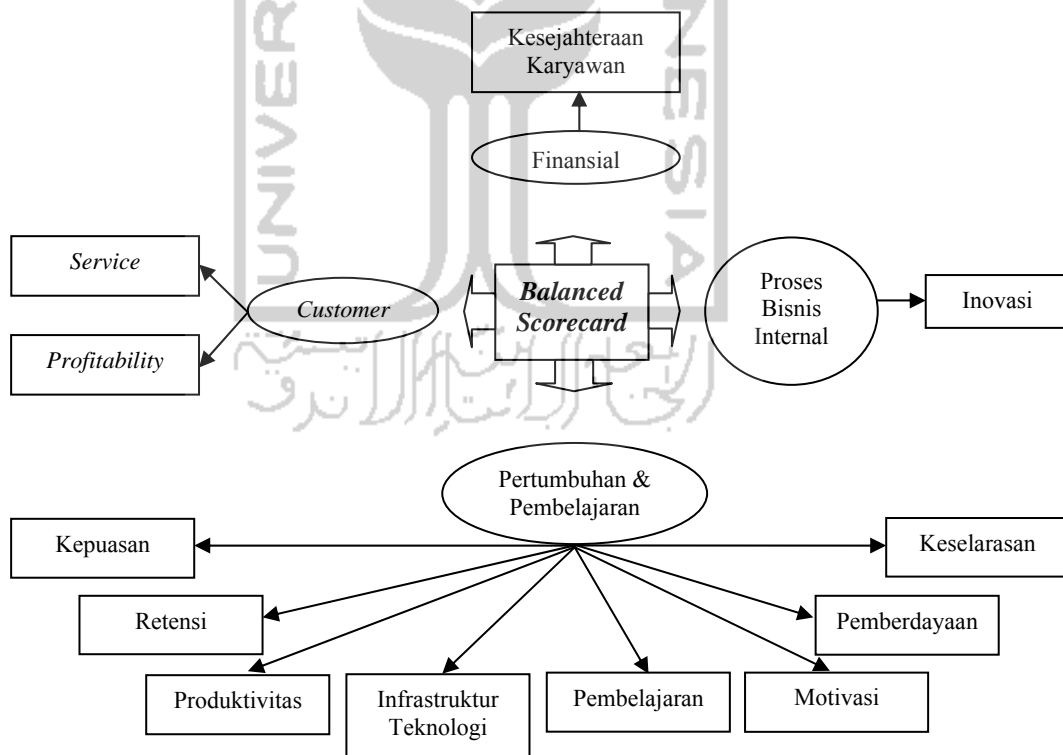
Sebagai aset yang tidak berwujud, karyawan merupakan salah satu investasi penting dalam perusahaan. Menurut Bahri (2011), dari semua aset yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, aset yang terpenting adalah *soft assets*, yang berupa pengetahuan, *skill*, kapabilitas, keahlian, budaya, dan lain-lain. Aset-aset ini merupakan aset ilmu (*knowledge asset*) yang akan menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi terutama dalam jangka panjang (Bahri, 2011).

Pengukuran kinerja dari perspektif finansial saja tidak mampu mengungkapkan seluruh aset termasuk *soft assets* tersebut, sehingga diperlukan adanya pengukuran dari perspektif non-finansial untuk penilaian kinerja yang seimbang. Oleh karena itu, dalam penelitiannya, Bahri menyusun model pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” (UGT) Ponpes Sidogiri dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Amanah Ummah, yang apabila diperhatikan secara keseluruhan Bahri menitikberatkan penilaian dari berbagai perspektif dengan tolok ukur utama yaitu kualitas sumber daya karyawannya (Bahri, 2011).

Bahri menyebutkan bahwa dimensi-dimensi yang memberikan kontribusi dalam penyusunan kinerja karyawan adalah empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu: perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran meliputi: kepuasan, retensi, produktivitas, infrastruktur teknologi, pembelajaran, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan; perspektif proses bisnis internal hanya dimensi inovasi; perspektif *customer* yaitu dimensi *service* dan *profitability*; sedangkan perspektif finansial, diukur dengan dimensi kesejahteraan karyawan. Berikut adalah skema dari model pengukuran kinerja yang dirumuskan oleh Bahri (2011).

Gambar 4.2
Model *Balanced Scorecard* untuk Koperasi UGT Ponpes Sidogiri dan KJKS BMT Amanah Ummah

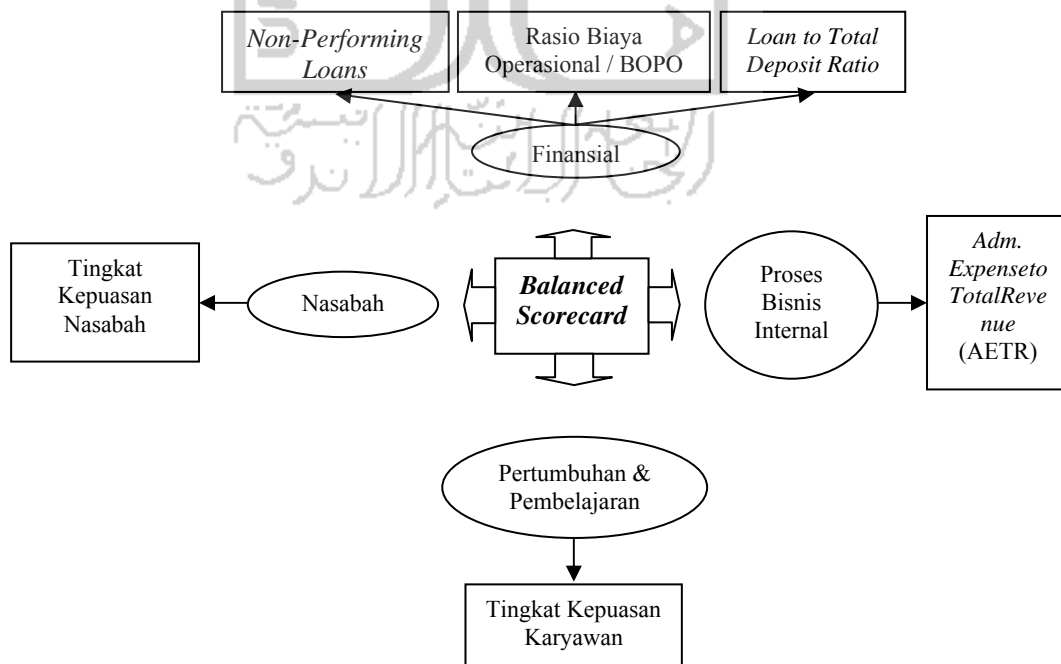


Sumber: Bahri (2011)

Penelitian lain juga dilakukan oleh Kemalasari (2010), yang mengevaluasi kinerja unit usaha syariah terhadap bank konvensional pada Bank Jateng. Evaluasi tersebut dilakukan dengan menilai kinerja unit usaha syariah (khususnya pada Bank Jateng) menggunakan metode *balanced scorecard* untuk bank konvensional dengan empat perspektif yang disesuaikan dengan kondisi riil unit usaha syariah dari bank tersebut. *Basic* ukuran penilaian kinerja yang digunakan oleh Kemalasari (2010) adalah ukuran perspektif *balanced scorecard* yang selama ini digunakan untuk menilai kinerja bank Bank Jateng. Berikut skema *balanced scorecard* yang digunakan dalam penelitian tersebut (Kemalasari, 2010).

Gambar 4.3

Model *Balanced Scorecard* Evaluasi Unit Usaha Syariah pada Bank Jateng



Sumber: Kemalasari (2010)

Kemalasari (2010) menggunakan *balanced scorecard* untuk bank konvensional untuk mengevaluasi unit usaha perbankan syariah, dengan empat perspektif penilaian, dimana masing-masing tolok ukurnya masih dianggap relevan dengan data-data yang dimiliki unit usaha perbankan syariah. Perspektif keuangan dinilai dengan tolok ukur aktiva produktif yaitu *Non-Performing Loans*, rasio efisiensi yaitu dengan Rasio Biaya Operasional (BOPO), dan rasio likuiditas yaitu dengan *Loan to Total Deposit Ratio*. Tolok ukur penilaian dari perspektif pelanggan adalah tingkat kepuasan nasabah, dari perspektif proses bisnis internal yaitu dengan *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR), sedangkan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai menggunakan tolok ukur tingkat kepuasan karyawan (Kemalasari, 2010).

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, terdapat beberapa model *balanced scorecard* dengan ukuran penilaian masing-masing perspektif yang tidak selalu sama antara model satu dengan yang lainnya. Meskipun rumusan *balanced scorecard* yang dibuat Eljunusi (2008) dimodifikasi khusus untuk BMT, namun penggunaannya masih harus disesuaikan dengan kondisi riil pada masing-masing BMT.

Dalam penelitian ini, penulis akan meneliti dan merumuskan model *balanced scorecard* yang dianggap paling tepat dan sesuai untuk diterapkan pada BMT Insan Sadar Usaha, berdasarkan data-data yang dimiliki BMT tersebut. Selain mengacu pada rumusan *balanced scorecard* modifikasi untuk BMT, peneliti juga akan mempertimbangkan rumusan

serta model *balanced scorecard* yang digunakan pada koperasi dan unit usaha syariah sebuah bank / perbankan syariah, mengingat BMT merupakan lembaga keuangan syariah yang berbadan hukum koperasi.

4.3.2 Kriteria BMT yang Sehat

Tingkat kesehatan BMT merupakan suatu kondisi yang terlihat sebagai gambaran kinerja dan kualitas BMT, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dan dapat mempengaruhi aktivitas BMT serta pencapaian target-target BMT, untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Penilaian tingkat kesehatan BMT sangat bermanfaat untuk memberikan gambaran mengenai kondisi aktual BMT kepada pihak-pihak yang berkepentingan, terutama bagi nasabah dan pengelola. Selain itu, dengan mengetahui tingkat kesehatannya akan membantu pihak-pihak tertentu dalam pengambilan keputusan sehingga terhindar dari kesalahan pengambilan keputusan (Suwata, 2011).

Cara penilaian tingkat kesehatan BMT, dilakukan pada beberapa aspek untuk memperoleh angka skor (Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, 2007).

1. Aspek Permodalan

- a. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Modal

Perhitungan:

$$\frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

Tabel 4.1
Standar Perhitungan Skor Rasio Modal Sendiri terhadap Total Modal

Rasio Permodalan (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
0	0	5	0	0 – 1,25 Tidak sehat
5	25	5	1,50	1,26 – 2,50 Kurang sehat
10	50	5	3,00	2,51 – 3,75 Cukup sehat
15	75	5	4,50	3,76 – 5,0 Sehat
20	100	5	6,00	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

b. Rasio Kecukupan Modal

Perhitungan:

$$\frac{\text{Modal Tertimbang}}{\text{ATMR}} \times 100\%$$

Tabel 4.2
Standar Perhitungan Skor Rasio Kecukupan Modal (CAR)

Rasio CAR (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
< 6	25	5	1,25	Tidak sehat
6 – < 7	50	5	2,50	Kurang sehat
7 – < 8	75	5	3,75	Cukup sehat
≥ 8	100	5	5,00	Sehat

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

2. Aspek Kualitas Aktiva Produktif (KAP)

- a. Rasio Tingkat Pembiayaan dan Piutang Bermasalah terhadap Jumlah Piutang dan Pembiayaan

Perhitungan:

$$\frac{\text{Juml Pembiayaan dan Piutang Bermasalah}}{\text{Jumlah Piutang dan Pembiayaan}} \times 100\%$$

Tabel 4.3
Standar Perhitungan Skor Rasio Tingkat Pembiayaan dan Piutang Bermasalah terhadap Jumlah Piutang dan Pembiayaan

Rasio Piutang Bemasalah dan Pembiayaan Bermasalah terhadap Piutang dan Pembiayaan yang Disalurkan (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
> 12	25	10	2,50	0 – < 2,5 Tidak lancar
9 – 12	50	10	5,00	2,5 – < 5,00 Kurang lancar
5 – 8	75	10	7,50	5,00 – < 7,50 Cukup lancar
< 5	100	10	10,00	7,50 – 10,00 Lancar

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

- b. Rasio Portofolio Pembiayaan Berisiko

Perhitungan:

$$\frac{\text{Juml Portofolio Berisiko}}{\text{Juml Piutang dan Pembiayaan}} \times 100\%$$

Tabel 4.4
Standar Perhitungan Skor Rasio Portofolio Pembiayaan

Rasio PAR (%)	Nilai Kredit	Bobot (%)	Skor	Kriteria
> 30	25	5	1,25	0 – < 1,25 Sangat berisiko
26 – 30	50	5	2,50	1,25 – < 2,50 Kurang berisiko
21 – < 26	75	5	3,75	2,50 – < 3,75 Cukup berisiko
< 21	100	5	5,00	3,75 – 5,00 Tidak berisiko

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2008)

c. Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP)

Perhitungan:

$$\frac{\text{PPAP}}{\text{PPAPWD}} \times 100\%$$

Tabel 4.5
Standar Perhitungan Skor Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif

Rasio PPAP (%)	Nilai Kredit	Bobot (%)	Skor	Kriteria
0	20	5	0	0 – < 1,25 Macet 1,25 – < 2,5 Diragukan 2,5 – < 3,75 Kurang Lancar 3,75 – 5 Lancar
10	10	5	0,5	
20	20	5	1,0	
30	30	5	1,5	
40	40	5	2,0	
50	50	5	2,5	
60	60	5	3,0	
70	70	5	3,5	
80	80	5	4,0	
90	90	5	4,5	
100	100	5	5,0	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2008)

3. Aspek Manajemen

Penilaian aspek manajemen meliputi 5 komponen, yaitu:

a. Manajemen Umum

Tabel 4.6
Standar Perhitungan Skor Manajemen Umum

Positif	Nilai Kredit Bobot	Kriteria
1	0,25	
2	0,50	
3	0,75	
4	1,00	
5	1,25	0 – 0,75 Tudak baik
6	1,50	0,76 – 1,50 Kurang baik
7	1,75	1,51 – 2,25 Cukup baik
8	2,00	2,26 – 3,00 Baik
9	2,25	
10	2,50	
11	2,75	
12	3,00	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

b. Kelembagaan

Tabel 4.7
Standar Perhitungan Skor Kelembagaan

Positif	Nilai Kredit Bobot	Kriteria
1	0,50	
2	1,00	0 – 0,75 Tudak baik
3	1,50	0,76 – 1,50 Kurang baik
4	2,00	1,51 – 2,25 Cukup baik
5	2,50	2,26 – 3,00 Baik
6	3,00	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

c. Manajemen Permodalan

Tabel 4.8
Standar Perhitungan Skor Manajemen Permodalan

Positif	Nilai Kredit Bobot	Kriteria
1	0,60	0 – 0,75 Tudak baik
2	1,20	0,76 – 1,50 Kurang baik
3	1,80	1,51 – 2,25 Cukup baik
4	2,40	2,26 – 3,00 Baik
5	3,00	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

d. Manajemen Aktiva

Tabel 4.9
Standar Perhitungan Skor Manajemen Aktiva

Positif	Nilai Kredit Bobot	Kriteria
1	0,30	
2	0,60	
3	0,90	
4	1,20	0 – 0,75 Tudak baik
5	1,50	0,76 – 1,50 Kurang baik
6	1,80	1,51 – 2,25 Cukup baik
7	2,10	2,26 – 3,00 Baik
8	2,40	
9	2,70	
10	3,30	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

e. Manajemen Likuiditas

Tabel 4.10
Standar Perhitungan Skor Manajemen Permodalan

Positif	Nilai Kredit Bobot	Kriteria
1	0,60	0 – 0,75 Tudak baik
2	1,20	0,76 – 1,50 Kurang baik
3	1,80	1,51 – 2,25 Cukup baik
4	2,40	2,26 – 3,00 Baik
5	3,00	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

Adapun perhitungan nilai aspek manajemen didasarkan pada hasil penilaian atas jawaban pertanyaan terhadap seluruh komponen dengan komposisi sebagai berikut. (Daftar pertanyaan terlampir)

4. Aspek Efisiensi

a. Rasio Biaya Operasional terhadap Partisipasi Bruto

Perhitungan:

$$\frac{\text{Bi. Operasional Pelayanan}}{\text{Partisipasi Bruto}} \times 100\%$$

Tabel 4.11
Standar Perhitungan Skor Biaya Operasional Pelayanan atas Partisipasi Bruto

Rasio Biaya Operasional terhadap Pelayanan (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
> 100	25	4	1	Tidak sefisien
85 – 100	50	4	2	Kurang efisien
69 – < 84	75	4	3	Cukup efisien
0 – 68	100	4	4	Efisien

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

b. Rasio Aktiva Tetap terhadap Total Aset

Perhitungan:

$$\frac{\text{Aktiva Tetap}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Tabel 4.12
Standar Perhitungan Skor Rasio Aktiva Tetap terhadap Total Aset

Rasio Aktiva Tetap terhadap Total Aset (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
76 – 100	25	4	1	Tidak baik
51 – 75	50	4	2	Kurang baik
26 – 50	75	4	3	Cukup baik
0 – 25	100	4	4	Baik

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

c. Rasio Efisiensi Staf

Perhitungan:

$$\frac{\text{Jumlah Mitra Pembiayaan}}{\text{Volume Pinjaman}} \times 100\%$$

Tabel 4.13
Standar Perhitungan Skor Rasio Efisiensi Pelayanan

Rasio Efisiensi Staf (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
< 50	25	2	0,5	Tidak baik
50 – 74	50	2	1	Kurang baik
75 – 99	75	2	1,5	Cukup baik
> 99	100	2	2	Baik

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

5. Aspek Likuiditas

a. Rasio Kas

Perhitungan:

$$\frac{\text{Kas + Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Tabel 4.14
Standar Perhitungan Skor Rasio Kas

Rasio Kas (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
< 14 dan > 56	25	10	2,5	Tidak likuid
(14 – 20) dan (46 – 56)	50	10	5	Kurang likuid
(21 – 25) dan (35 – 45)	75	10	7,5	Cukup likuid
(26 – 34)	100	10	10	Likuid

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

b. Rasio Pembiayaan terhadap Dana yang Diterima

Perhitungan:

$$\frac{\text{Total Pembiayaan}}{\text{Dana yang diterima}} \times 100\%$$

Tabel 4.15

Standar Perhitungan Skor Rasio Pembiayaan terhadap Dana yang Diterima

Rasio Pembiayaan (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
< 50	25	5	1,25	Tidak likuid
51 – 75	50	5	2,50	Kurang likuid
77 – 100	75	5	3,75	Cukup likuid
> 100	100	5	5	Likuid

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

6. Aspek Kemandirian dan Pertumbuhan

a. Rasio Rentabilitas Aset

Perhitungan:

$$\frac{\text{SHU sebelum Nisbah Zakat dan Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Tabel 4.16

Standar Perhitungan Skor Rasio Rentabilitas Aset

Rasio Rentabilitas Aset (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
< 5	25	3	0,75	Rendah
5 – 7,4	50	3	1,50	Kurang
7,5 - 10	75	3	2,25	Cukup
> 10	100	3	3,00	Tinggi

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

b. Rasio Rentabilitas Modal Sendiri

Perhitungan:

$$\frac{\text{SHU bagian Anggota}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Tabel 4.17

Standar Perhitungan Skor Rasio Rentabilitas Modal Sendiri / Ekuitas

Rasio Rentabilitas Ekuitas (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
< 5	25	3	0,75	Rendah
5 – 7,4	50	3	1,50	Kurang
7,5 - 10	75	3	2,25	Cukup
> 10	100	3	3,00	Tinggi

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

c. Rasio Kemandirian Operasional Pelayanan

Perhitungan:

$$\frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Biaya Operasional Pelayanan}} \times 100\%$$

Tabel 4.18

Standar Perhitungan Skor Rasio Rentabilitas Kemandirian Operasional

Rasio Rentabilitas Aset (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
< 100	25	4	1	Rendah
100 – 125	50	4	2	Kurang
126 – 150	75	4	3	Cukup
> 150	100	4	4	Tinggi

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

7. Aspek Jati Diri Koperasi

a. Rasio Partisipasi Bruto

Perhitungan:

$$\frac{\text{Jumlah Partisipasi Bruto}}{\text{Juml Partisipasi Bruto + Transaksi Non Anggota}} \times 100\%$$

Tabel 4.19
Standar Perhitungan Skor Rasio Partisipasi Bruto

Rasio Partisipasi Bruto (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
< 25	25	5	1,25	Rendah
26 – 49	50	5	2,50	Kurang
50 – 75	75	5	3,75	Cukup
> 75	100	5	5	Tinggi

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

b. Rasio Promosi Ekonomi Anggota (PEA)

Perhitungan rasio promosi ekonomi anggota adalah:

$$\frac{\text{MEP} + \text{SHU bagian Anggota}}{\text{Total Simp Pokok} + \text{Total Simp Wajib}} \times 100\%$$

Tabel 4.20
Standar Perhitungan Skor Rasio Promosi Ekonomi Anggota

Rasio PEA (%)	Nilai Kredit	Bobot Skor (%)	Skor	Kriteria
< 25	25	5	1,25	Tidak bermanfaat
25 – 49	50	5	2,50	Kurang bermanfaat
50 – 75	75	5	3,75	Cukup bermanfaat
> 75	100	5	5	Bermanfaat

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

8. Aspek Kepatuhan Prinsip Syariah

Penilaian kepatuhan prinsip syariah dilakukan dengan perhitungan nilai kredit yang didasarkan pada hasil kepada hasil penilaian atas jawaban pertanyaan sebanyak 10 (sepuluh) buah dengan bobot 10%, berarti untuk setiap jawaban positif 1 (satu)

memperoleh nilai kredit bobot 1 (satu). Adapun daftar pertanyaan kepatuhan prinsip syariah terlampir.

Tabel 4.21
Standar Perhitungan Skor Kepatuhan Prinsip Syariah

Positif	Nilai Kredit Bobot	Kriteria
1	1	
2	2	
3	3	
4	4	0 – 2,50 Tudak patuh
5	5	2,51 – 5,00 Kurang patuh
6	6	5.01 – 7,50 Cukup patuh
7	7	7,51 – 10,00 Patuh
8	8	
9	9	
10	10	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

Berdasarkan hasil perhitungan penilaian terhadap aspek-aspek di atas, diperoleh skor secara keseluruhan. Skordimaksud dipergunakan untuk menetapkan predikat tingkat kesehatan KJKS / UJKS Koperasi, yang dibagi dalam 4 (empat) golongan yaitu: sehat, cukupsehat, kurang sehat, dan tidak sehat. Penetapan predikat tingkat kesehatan KJKS dan UJKS tersebut adalah sebagai berikut (Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, 2008).

Tabel 4.22

Tabel Penetapan Predikat Tingkat Kesehatan KJKS / UJKS Koperasi

SKOR	PREDIKAT
81 – 100	SEHAT
66 – < 81	CUKUP SEHAT
51 – < 66	KURANG SEHAT
0 – < 51	TIDAK SEHAT

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

4.3.3 Manfaat Implementasi Metode *Balanced Scorecard* di BMT

1. Penilaian yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur

Dalam persaingan bisnis di era globalisasi ini, hasil penilaian aspek keuangan yang dinyatakan “baik” saja belum cukup untuk membuktikan bahwa sebuah perusahaan mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama. Pertimbangan aspek non-keuangan juga merupakan faktor yang sangat berpengaruh pada hal tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat bersaing secara maksimal, perusahaan dituntut untuk bijak dalam memperhatikan keseimbangan penilaian perspektif keuangan dan non-keuangan.

Metode *balanced scorecard* menawarkan penilaian yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur karena meliputi perspektif keuangan dan non-keuangan, sehingga penerapan metode ini dalam sebuah BMT mampu membuat BMT tersebut tidak hanya fokus pada orientasi jangka pendek tetapi juga pencapaian jangka panjang. Dengan demikian, BMT akan

mampu bersaing dengan BMT-BMT lain, lembaga-lembaga keuangan syariah lain, bahkan mungkin dengan perusahaan-perusahaan besar.

2. Budaya transparansi dan akuntabilitas kinerja

Dengan diterapkannya metode *balanced scorecard*, pemecahan masalah yang timbul tidak hanya diselesaikan dengan kebiasaan yang telah membudaya dalam perusahaan, melainkan dengan cara budaya transparansi. Keterbukaan akan membuat perusahaan mampu bekerja sama untuk menemukan solusi terbaik, sehingga menghasilkan kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*).

3. Kerja tim dan pemahaman lintas fungsi yang lebih baik

Budaya transparansi *balanced scorecard* mampu menghasilkan kerja tim yang maksimal dan memberikan pemahaman lintas fungsi yang lebih baik. Karena dengan transparansi, komunikasi pun akan terjalin dengan baik.

4. Kejelasan yang lebih kuat di sekitar alokasi sumber daya

Balanced scorecard memiliki penilaian dalam perspektif proses bisnis internal yang akan melihat BMT dari segi proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual yang akan membantu BMT untuk dapat menentukan alokasi anggaran dan dana yang dibutuhkan untuk hasil yang sesuai sasaran strategik yang diharapkan. Selain itu, *balanced scorecard* juga akan

menilai BMT dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana di dalamnya terdapat penilaian tentang karyawan. Perspektif ini dapat membantu manajer dalam mengalokasikan sumber daya manusianya, sehingga masing-masing karyawan dapat di tempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuan di bidangnya.

5. Komunikasi eksternal yang lebih kuat

Apabila kelemahan-kelemahan sebelumnya telah dapat teratasi, maka komunikasi eksternal dapat terjalin lebih kuat. Transparansi antara pihak BMT dengan para anggotanya akan mempermudah komunikasi di antara kedua belah pihak.

4.3.4 Hambatan Penerapan Metode *Balanced Scorecard* di BMT

Hasil wawancara dengan manajer BMT yang dilakukan oleh Eljunusi (2008) pada penelitiannya, menyatakan bahwa BSC belum dapat diterapkan pada lembaga keuangan mikro syariah (BMT) karena banyak sekali faktor penghambatnya, antara lain: kualitas sumber daya manusia atau karyawan BMT yang rendah, belum berfungsi-fungsi manajemen dalam lembaga, dan terbatasnya data untuk mengukur BSC(Eljunusi, 2008).

1. Rendahnya kualitas sumber daya manusia

Sebagai lembaga yang berbadan hukum koperasi, BMT seringkali dipandang sebagai badan usaha dengan penghasilan

kecil dan kurang bergengsi oleh sebagian masyarakat. Hal itu membuat sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas merasa enggan bekerja sebagai karyawan BMT, sehingga wajar apabila banyak BMT yang kurang unggul dalam hal sumber daya manusia. Karena pada umumnya, karyawan BMT lebih mengutamakan dedikasi daripada *income* yang diperolehnya.

Namun ketidakunggulan sumber daya manusia tersebut dapat diatasi, misalnya dengan cara mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang kompetensi mereka. Peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut akan dapat terukur secara kontinyu apabila sebuah BMT menerapkan metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Ketika masalah sumber daya manusia dianggap sebagai hambatan untuk menerapkan metode *balanced scorecard* pada sebuah BMT, sebenarnya bahkan metode ini mampu membantu BMT untuk menjadi lebih baik.

2. Belum berfungsinya fungsi manajemen dalam lembaga

Selayaknya koperasi, pada sebuah BMT, kekuasaan tertinggi terletak pada keputusan Rapat Anggota Tahunan (RAT). Manajemen hanya bertugas menjalankan apa yang telah disepakati dalam RAT setiap tahunnya. Ini membuat manajemen tidak berfungsi secara optimal apabila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan dimana kendali

ada di tangan pihak direksi dan manajemen. Namun, hal ini seharusnya tidak membuat BMT kalah bersaing. Meskipun ruang geraknya terbatas, BMT harus tetap dapat berinovasi dengan mengembangkan produk-produk syariahnya. Dan dengan metode *balanced scorecard*, inovasi itu dapat diukur melalui perspektif proses bisnis internal.

3. Terbatasnya data untuk mengukur *Balanced Scorecard*

Keterbatasan data pada sebuah BMT seharusnya tidak dijadikan hambatan bagi BMT tersebut untuk menerapkan metode *balanced scorecard*. Karena pada dasarnya, metode *balanced scorecard* itu fleksibel, sehingga penggunaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan. Hal terpenting dalam *balanced scorecard* adalah pengukuran kinerjanya yang meliputi empat perspektif penilaian, sedangkan dimensi dan tolok ukur masing-masing perspektif dapat disesuaikan hanya mencakup data-data yang ada.

Model *balanced scorecard* untuk BMT yang dirumuskan oleh Eljunusi (2008), terdiri dari: perspektif finansial yang meliputi rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan efisiensi; perspektif pelanggan meliputi dimensi atribut produk, pelayanan, serta citra dan kepercayaan; perspektif proses bisnis internal meliputi dimensi inovasi, operasi, dan layanan purna jual; sementara dari perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran mencakup kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi dan pemberdayaan. Selain itu, terdapat kriteria penilaian BMT yang sehat dari Menteri Koperasi; meliputi Permodalan, Kualitas Aktiva Produktif, Manajemen, Efisiensi, Likuiditas, Kemandirian dan Pertumbuhan, Jati Diri Koperasi, serta Kepatuhan Prinsip Syariah. Dengan mengimplementasikan *balanced scorecard*, dapat membantu BMT mencapai penilaian yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur serta sesuai dengan kriteria BMT yang sehat. Namun terdapat hambatan dalam proses implementasi tersebut yang utamanya bersumber dari kurangnya kualitas sumber daya manusianya.

4.4 Penyusunan Model *Balanced Scorecard* untuk Pengembangan BMT Insan Sadar Usaha

4.4.1 Evaluasi Kelemahan BMT Insan Sadar Usaha

Sebelum menyusun model *balanced scorecard* untuk BMT Insan Sadar Usaha, ada baiknya mengevaluasi kelemahan-kelemahan BMT tersebut terlebih dahulu. Hal ini dimaksudkan agar rumusan *balanced scorecard* dapat sesuai dengan kondisi riil BMT Insan Sadar Usaha.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer BMT Insan Sadar Usaha, BMT tersebut memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi daya saing dan pertumbuhannya dalam jangka panjang (Haryati, 2011), antara lain:

1. Terbatasnya jumlah sumber daya manusia; yang pada masing-masing bagian hanya ditangani oleh 1-2 orang karyawan, dan hanya memiliki seorang manajer umum.
2. Rendahnya kualitas sumber daya manusia; karena sebagian besar karyawannya bukan berlatar belakang pendidikan ekonomi, sehingga kemampuan dan keterampilan di bidang ekonomi sangat kurang.
3. Terbatasnya data untuk pengukuran kinerja; karena aset, produk, dan sumber daya yang dimiliki BMT Insan Sadar Usaha belum begitu banyak.
4. Mayoritas anggota / nasabah BMT adalah orang-orang dengan tingkat pendidikan menengah ke bawah; sehingga agak sulit untuk menerima pemahaman mengenai hal-hal baru yang mungkin diinovasikan sebagai produk baru.

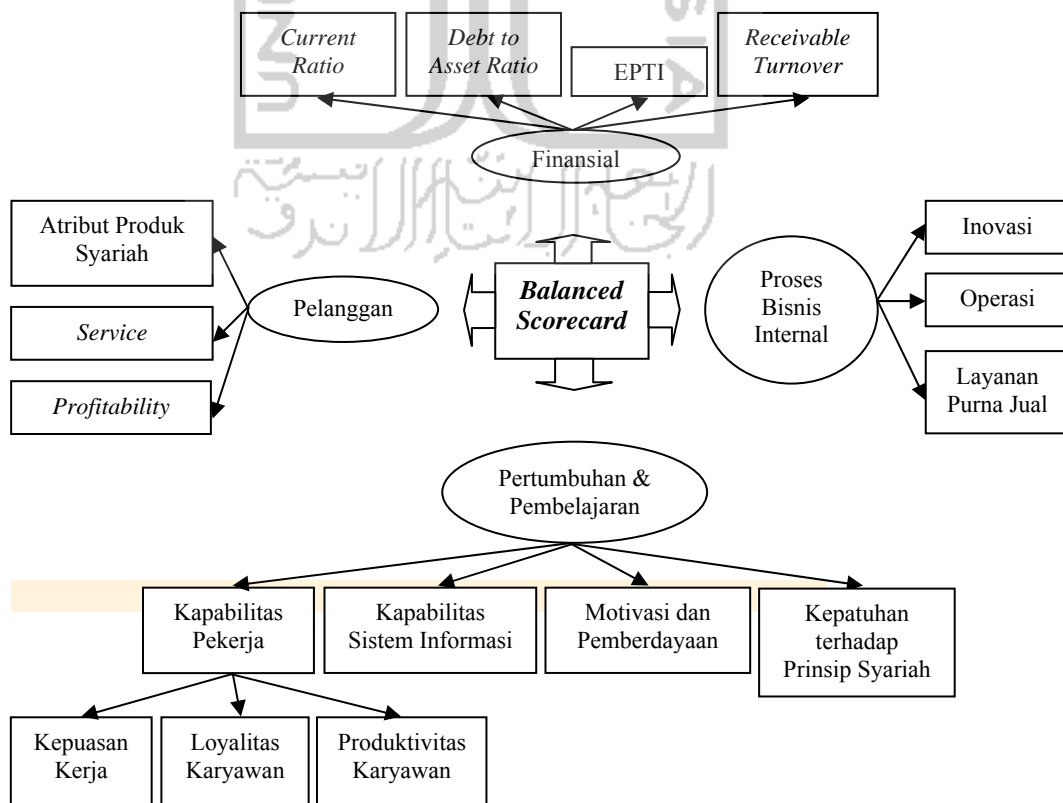
Berdasarkan kriteria BMT yang baik sesuai dengan sistem penilaian kesehatan BMT yang dikeluarkan oleh BI, serta dengan melihat model-model *balanced scorecard* yang telah dipaparkan sebelumnya, baik pada rumusan *balanced scorecard* yang dimodifikasi khusus untuk BMT dalam penelitian Eljunusi (2008), model *balanced scorecard* untuk koperasi dalam penelitian Bahri (2011), maupun evaluasi *balanced scorecard* terhadap unit usaha syariah sebuah bank (perbankan syariah) dalam penelitian Kemalasari (2010), penulis akan mencoba menyusun

model *balanced scorecard* untuk diterapkan di BMT Insan Sadar Usaha, sesuai dengan kebutuhan dan data yang ada.

Dimensi-dimensi yang dirumuskan dalam model *balanced scorecard* yang disusun untuk BMT Insan Sadar Usaha, dipertimbangkan dengan mengingat bahwa BMT tersebut merupakan lembaga keuangan syariah yang berdasar hukum koperasi. Maka, pembentukan rumusan *balanced scorecard* tersebut juga disesuaikan dengan prinsip-prinsip perbankan syariah dan perkoperasian. Berikut rumusan model *balanced scorecard* yang tepat untuk pengembangan BMT Insan Sadar Usaha.

Gambar 4.4

Model *Balanced Scorecard* untuk Pengembangan BMT Insan Sadar Usaha



4.4.2 Model *Balanced Scorecard* untuk BMT Insan Sadar Usaha

1. Ukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha dari Perspektif

Keuangan

Terdapat empat kelompok rasio keuangan yang dirumuskan sebagai ukuran penilai dari perspektif keuangan pada *balanced scorecard* modifikasi untuk BMT. Keempat kelompok rasio tersebut adalah rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio efisiensi (Eljunusi, 2008).

BMT Insan Sadar Usaha sebagai lembaga mikro syariah yang apabila ditinjau dari segi jumlah asetnya, termasuk ke dalam golongan badan usaha yang masih kecil. Laporan keuangan yang dihasilkan BMT tersebut masih cukup sederhana, dengan jenis-jenis akun yang belum begitu kompleks. Karena itu, ada keterbatasan data bagi BMT tersebut untuk dapat mengukur kinerja dari perspektif keuangan dengan semua rasio yang tergabung dalam rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan efisiensi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Laporan Keuangan BMT Insan Sadar Usaha Tahun 2010, metode *balanced scorecard* modifikasi untuk BMT oleh Eljunusi dari perspektif keuangan untuk BMT Insan Sadar Usaha dapat diterapkan dengan menghitung salah satu jenis rasio dari masing-masing

kelompok rasio yang ditawarkan. Sebagaimana alat pengukur kinerja yang telah digunakan untuk menilai perspektif finansial oleh Badan Pengawas dalam laporannya selama ini, untuk rasio likuiditas, BMT Insan Sadar Usaha dapat menggunakan rasio lancar (*current ratio*). Sementara rasio solvabilitas, diwakili dengan rasio hutang terhadap total aktiva (*total debt to total asset ratio*). Rasio *earning power of total investment* (EPTI) dapat dipilih sebagai pengukur rasio profitabilitas. Sedangkan rasio perputaran piutang (*receivable turnover*), dapat mewakili rasio efisiensi.

2. Ukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha dari Perspektif Pelanggan

Tidak seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan masih terdengar cukup asing bagi BMT Insan Sadar Usaha untuk digunakan sebagai salah satu tolok ukur dalam pengukuran kinerjanya, karena sebelumnya perspektif ini tidak termasuk dalam metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh BMT tersebut. Namun, untuk memperoleh hasil kinerja perusahaan yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur, penilaian dari perspektif pelanggan harus dilakukan, sesuai dengan metode *balanced scorecard*.

Pengukuran dari perspektif pelanggan untuk diimplementasikan di BMT Insan Sadar Usaha, penulis menyarankan untuk melakukan penilaian dengan dimensi atribut produk syariah, *service*, dan *profitability*. Melalui ketiga dimensi tersebut, kebutuhan-kebutuhan penilaian dari perspektif pelanggan pada BMT Insan Sadar Usaha dianggap sudah dapat terpenuhi.

a. Atribut Produk Syariah

Dimensi atribut produk bukan dimaksudkan untuk mematok jumlah produk syariah yang dihasilkan oleh BMT Insan Sadar Usaha, melainkan lebih kepada kualitas produk tersebut. Kualitas produk BMT yang baik tentu harus sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Dalam hal ini, tingkat kesehatan produk syariah dapat dinilai dengan menggunakan ukuran produk sebagaimana telah ditetapkan dalam Buku Kodifikasi Produk Perbankan Syariah yang diatur dalam surat edaran BI. Apabila produk sudah sesuai dengan kualifikasi produk dalam Buku Kodifikasi Produk Perbankan Syariah, maka atribut produk syariah BMT Insan Sadar Usaha dapat dinilai baik.

b. *Service*

Service ini mengindikasikan bagaimana proses pelayanan yang dilakukan oleh BMT Insan Sadar Usaha

terhadap para anggotanya yang notabene sebagai pelanggannya. Penilaian terhadap *service* dapat dilakukan dengan melihat bagaimana proses penyampaian produk dan jasa perusahaan kepada pelanggan mulai dari segi kualitas produk, ketepatan waktu, tingkat harga, cara penyampaian produk oleh karyawan, sampai pada bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk perusahaan (Kaplan, 2000). Pada akhirnya, keberhasilan BMT Insan Sadar Usaha dalam proses *service* tersebut dapat diukur dengan tingkat kepuasan para anggotanya.

Pentingnya *service* dalam perspektif pelanggan adalah karena *service* merupakan faktor pembangun citra dan kepercayaan para anggota terhadap BMT Insan Sadar Usaha. *Service* inilah yang menjadi jembatan langsung antara pihak BMT dengan para anggotanya sebagai pelanggan. Tingkat kepuasan anggota atas *service* yang diterimanya, akan menentukan justifikasi masyarakat terhadap BMT Insan Sadar Usaha, dimana justifikasi tersebut akan sangat besar pengaruhnya terhadap loyalitas anggota lama maupun peluang untuk terciptanya anggota baru.

Service dapat diukur dengan menggunakan jumlah komplain yang diterima BMT Insan Sadar Usaha. semakin

banyak komplain yang didapat, artinya semakin kurang baik kualitas *service* yang diberikan.

c. *Profitability*

Meskipun pada dasarnya sebuah BMT dibentuk dengan tujuan utama menyejahterakan masyarakat terutama anggotanya, namun bukan berarti BMT sama sekali tidak perlu mempertimbangkan profit yang diperolehnya. Bagaimanapun untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, setiap perusahaan termasuk BMT harus memperhitungkan profitnya. Terlebih lagi, sebagai badan usaha yang berbentuk koperasi, profit yang diperoleh BMT nantinya akan ditujukan untuk anggotanya kembali sebagai sisa hasil usaha (SHU), sehingga profitabilitas pun menjadi salah satu cara untuk mempertahankan anggota lama dan menarik anggota baru.

Untuk mewujudkan profitabilitas yang tidak dinilai rendah, BMT Insan Sadar Usaha harus memiliki sikap selektif terhadap anggota. Dengan kata lain, BMT tersebut harus mampu melihat dan mempertimbangkan anggota-anggota yang kurang menguntungkan sebelum memutuskan untuk menerimanya (Kaplan, 2000). Dalam hal ini, BMT perlu menggunakan sistem perbankan dalam pemberian pinjaman kepada anggota. Selain itu, sikap selektif juga

harus dilakukan pada saat akan menerima anggota baru. Sasaran anggota baru harus ditujukan hanya untuk calon anggota yang potensial.

Dimensi ini dapat diukur dengan cara melihat apakah target pendapatan yang direncanakan sudah tercapai atau belum. Ketercapaian target pendapatan menyatakan bahwa profitabilitas BMT Insan Sadar Usaha dapat dikatakan baik.

3. Ukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan data dari Laporan Tahunan BMT Insan Sadar Usaha Tahun 2010, penilaian yang cukup mampu membantu meningkatkan kualitas BMT Insan Sadar Usaha meliputi tiga dimensi, yaitu: Inovasi, Operasi, dan Layanan

Purna Jual.

a. Inovasi

Inovasi tidak harus berupa penciptaan produk-produk BMT baru. Terlebih lagi mayoritas anggota BMT Insan Sadar Usaha kurang dapat terbuka menerima perubahan atau produk-produk baru yang mungkin ditawarkan. Oleh karena itu, dalam menciptakan inovasi perlu adanya penyesuaian dengan kondisi BMT dan para anggotanya. Inovasi dapat dilakukan dengan perubahan

sistem pelayanan yang lebih baik atau dengan mekanisme yang lebih praktis dan menguntungkan bagi para anggota. Dengan demikian, perubahan tersebut akan mudah diterima.

Dimensi inovasi dapat diukur dengan melihat banyaknya transaksi yang terjadi setelah pembaharuan yang dilakukan. Semakin banyak transaksi berarti semakin meningkat pula kepercayaan dari para anggota terhadap BMT Insan Sadar Usaha. Hal itu merupakan indikasi keberhasilan inovasi yang telah dilakukan.

b. Operasi

Proses operasi semestinya dilakukan oleh BMT Insan Sadar Usaha dengan tujuan untuk menjawab segala kebutuhan para anggota dalam hal produk-produk syariah sebagai produk BMT, sehingga kebutuhan para anggota dapat dipenuhi oleh BMT. Dalam melakukan proses operasi, BMT Insan Sadar Usaha harus mempertimbangkan tiga hal penting, yaitu: kualitas dari produk tersebut, efisiensi biaya, serta efektivitas waktu yang digunakan (Kaplan, 2000).

Indikasi keberhasilan dimensi operasi dapat diukur dengan tingkat keseimbangan kepuasan anggota dengan efisiensi dan efektivitas kinerja BMT Insan Sadar Usaha. ukuran yang maksimal adalah bagaimana pelanggan dapat

dipuaskan oleh produk-produk BMT dengan biaya seminimal mungkin dan dalam jangka waktu yang efektif.

c. Layanan Purna Jual

BMT Insan Sadar Usaha semata-mata tidak hanya berorientasi untuk mencari keuntungan, tetapi lebih mengutamakan kesejahteraan para anggotanya sesuai dengan prinsip koperasi pada umumnya. Oleh karena itu, BMT tersebut harus tetap melakukan pengawasan dan menyediakan layanan purna jual kepada para anggota pasca penggunaan produk-produk yang ditawarkannya.

Layanan purna jual yang dapat ditawarkan oleh BMT Insan Sadar Usaha, misalnya dapat berupa penyediaan konsultan dan waktu konsultasi bagi para anggotanya sehingga BMT Insan Sadar Usaha dapat membantu para anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah mereka, terutama yang berkaitan dengan penggunaan dana pinjaman dari BMT tersebut. Karena pada prinsipnya, keberhasilan usaha yang dibangun para anggota dengan dana pinjaman tersebut adalah juga merupakan keberhasilan BMT Insan Sadar Usaha.

Oleh karena itu, dimensi layanan purna jual dapat diukur dengan melihat tingkat keberhasilan usaha dari para anggotanya. Semakin tinggi angka keberhasilan usaha

anggota, semakin baik pula indikasi layanan purna jual BMT Insan Sadar Usaha.

4. Ukuran Kinerja BMT Insan Sadar Usaha dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dimensi yang diperlukan oleh BMT Insan Sadar Usaha untuk mengukur kinerjanya dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi dan pemberdayaan, serta kepatuhan terhadap prinsip syariah.

a. Kapabilitas Pekerja

Dimensi kapabilitas pekerjameliputi tiga hal penting, yaitu: kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan produktivitas karyawan (Kaplan, 2000). Ketiga hal tersebut sebenarnya saling berkaitan satu sama lain. Kepuasan pekerja akan menjadikan karyawan loyal terhadap BMT Insan Sadar Usaha, sedangkan dengan memiliki loyalitas yang tinggi, karyawan akan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi BMT tersebut dengan cara meningkatkan produktivitasnya.

Maka, kunci utamanya adalah kepuasan karyawan. Untuk dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, BMT Insan Sadar Usaha harus mampu menciptakan

lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, serta gaji yang sesuai. Dalam hal ini, cara kepemimpinan manajer juga memiliki andil yang besar demi terwujudnya kenyamanan kerja bagi para karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya hubungan kerja yang selaras, baik antarsesama karyawan maupun antara karyawan dan manajer.

Indikasi keberhasilan dimensi ini dapat diukur dengan mengetahui seberapa jauh tingkat kepuasan karyawan selama bekerja di BMT Insan Sadar Usaha. Hal tersebut dapat diketahui misalnya dengan cara pengisian kuesioner oleh para karyawan untuk evaluasi.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Meskipun belum masuk dalam kategori BMT yang besar, namun BMT Insan Sadar Usaha sebaiknya memperhatikan kapabilitas sistem informasinya. Sistem informasi ini sangat penting karena keberadaannya turut menunjang kinerja karyawan. Dengan adanya sistem informasi yang memadai, karyawan akan mampu bekerja lebih efektif, efisien, dan akurat karena kebutuhan informasi mengenai anggota (yang saat ini tercatat berjumlah sekitar 80 orang anggota dan 700 calon anggota) dapat diakses dengan cepat dan mudah. Kapabilitas ini dapat diwujudkan melalui penggunaan program-program komputer.

Selain itu, sistem informasi ini juga meliputi akses interaktif untuk memberikan kepuasan dan kenyamanan bagi pihak eksternal, khususnya para anggota. BMT Insan Sadar Usaha dapat mengupayakannya dengan menciptakan website yang berisi tentang informasi produk, layanan, dan berbagai informasi yang sekiranya dibutuhkan oleh para anggota dan calon anggota. Dengan demikian, informasi-informasi yang berkaitan dengan BMT Insan Sadar Usaha dapat diakses lebih cepat dan mudah. Hal ini juga dapat dijadikan sebagai media pengenalan dan pengiklanan BMT Insan Sadar Usaha kepada masyarakat luas.

Kapabilitas sistem informasi BMT Insan Sadar Usaha dikatakan tinggi apabila keberadaan sistem informasi tersebut dapat membantu kegiatan yang dijalankan. Semakin besar peran sistem informasi untuk meningkatkan layanan, maka semakin baik indikasi kapabilitasnya bagi BMT.

c. Motivasi dan Pemberdayaan

Sebagai aset penting, BMT Insan Sadar Usaha harus mampu menciptakan karyawan yang unggul. Hal itu dapat diwujudkan dengan pemberian motivasi dan mengikutsertakan para karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidangnya untuk menunjang

pemberdayaan dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

Motivasi kerja juga dapat diciptakan dengan pemberian fasilitas-fasilitas pendukung kinerja yang memadai. Selain itu, sistem *reward and punishment* pun dapat menjadi alat pemicu kinerja yang lebih baik bagi para karyawan.

Indikasi keberhasilan dimensi motivasi dan pemberdayaan dapat dilihat dari semangat dan gairah bekerja dari para karyawan. Semangat bekerja yang tinggi akan menghasilkan karyawan yang disiplin dengan tingkat produktivitas tinggi.

d. Kepatuhan terhadap Prinsip Syariah

Berdasarkan penilaian tingkat kesehatan BMT yang ditetapkan oleh Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007) dalam Peraturan Nomor 35.3/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi, maka dimensi kepatuhan syariah ditambahkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dimensi ini bertujuan untuk mengontrol kinerja organisasi BMT agar tidak menyimpang dari tujuan dan

prinsip syariah Islam. Hal-hal yang perlu dicapai dalam dimensi inidirectional pada daftar pertanyaan kepatuhan prinsip syariah yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007), sehingga ukuran keberhasilannya dapat dilihat dari skor yang diperoleh melalui jawaban dari daftar pertanyaan tersebut. Semakin tinggi skor, semakin baik indikasi keberhasilannya.

Terdapat beberapa rekomendasi mengenai bagaimana cara menerapkan model *Balanced Scorecard* yang dirancang khusus untuk pengembangan BMT Insan Sadar Usaha, antara lain:

1. Membuat poin tujuan dan target pencapaian bagi masing-masing dimensi penilaian, untuk menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan.
2. Membuat database untuk memudahkan pelaksanaan proses implementasi model *balanced scorecard*.
3. Membangun sistem skoring agar keempat perspektif dapat dilaksanakan.
4. Penempatan karyawan yang kompeten dan sesuai dengan bidang keahliannya.
5. Memodifikasi sistem lama dengan melakukan pembaharuan untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien.

Sesuai evaluasi yang telah dilakukan, disimpulkan kelemahan BMT Insan Sadar Usaha dalam menerapkan metode *balanced scorecard*, antara lain terbatasnya jumlah dan rendahnya kualitas sumber daya manusianya, serta data yang dibutuhkan kurang memadai. Maka dirumuskan *balanced scorecard* untuk BMT Insan Sadar Usahadengan pengukuran kinerja perspektif keuangan meliputi *cash ratio*, *total debt to total asset ratio*, *earning power of total investment*, dan *receivable turnover*. Perspektif pelanggan menggunakan ukuran dimensi atribut produk syariah, *service*, dan *profitability*. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi dan pemberdayaan, dankepatuhan terhadap prinsip syariah.

4.5 Kesimpulan

Model *balanced scorecard* untuk BMT Insan Sadar Usaha, terdiri dari empat perspektif, yaitu: perspektif finansial yang meliputi dimensi *current ratio*, *total debt to total asset ratio*, EPTI, dan *receivable turnover*; perspektif pelanggan menggunakan dimensi atribut produk syariah, *service*, dan *profitability*; perspektif proses bisnis internal terdiri dari dimensi inovasi, operasi, dan layanan purna jual; dan ukuran penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kapabilitas pekerja (kepuasan, loyalitas, dan produktivitas karyawan), kapabilitas sistem informasi, motivasi dan pemberdayaan, dan dimensi kepatuhan syariah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh BMT Insan Sadar Usaha untuk menilai kinerjanya selama ini adalah metode tradisional, dimana cakupannya hanya meliputi perspektif keuangan. Penilaiannya dilakukan dengan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio perputaran piutang. Awalnya, metode tradisional dipilih karena beberapa kelebihan, antara lain karena: tingkat kesederhanaan metode dan ketersediaan data yang dibutuhkan. Namun, berdasarkan perkembangan industri koperasi dan perbankan syariah yang cepat dewasa ini, persaingan semakin ketat dan metode tradisional dianggap memiliki kelemahan-kelemahan yang kurang mendukung perbaikan kualitas BMT Insan Sadar Usaha. Kelemahan tersebut yaitu ketidakmampuan mengukur kinerja aktiva-aktiva yang tidak berwujud, termasuk sumber daya manusia (intelektualitas) perusahaan. Selain itu, kinerja keuangan hanya mampu bercerita sedikit mengenai masa lalu BMT untuk menuju ke arah yang lebih baik.

Sesuai dengan rumusan model *balanced scorecard* untuk sebuah BMT pada penelitian yang pernah dilakukan, ukuran-ukuran kinerja yang ditetapkan oleh peneliti meliputi dimensi-dimensi dalam empat perspektif.

Perspektif finansial dapat dinilai dengan rasio-rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan efisiensi. Perspektif pelanggan dinilai dengan dimensi atribut produk, pelayanan, serata citra dan kepercayaan. Sementara ukuran penilaian perspektif proses bisnis internal meliputi dimensi inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Sedangkan dimensi kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serah, motivasi dan pemberdayaan dijadikan tolok ukur untuk menilai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Selain rumusan *balanced scorecard* tersebut, Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia juga menetapkan kriteria tingkat kesehatan koperasi jasa keuangan syariah dan unit jasa keuangan syariah koperasi dalam Peraturan Nomor 35.3/Per/M.KUKM/X/2007 yang dapat dijadikan pendukung penyusunan model *balanced scorecard* yang tepat untuk BMT Insan Sadar Usaha. Kriteria tersebut meliputi beberapa aspek, yaitu: Permodalan, Kualitas Aktiva Produktif, Manajemen, Efisiensi, Likuiditas, Kemandirian dan Pertumbuhan, Jati Diri Koperasi, serta Kepatuhan Prinsip Syariah.

Berdasarkan penelitian terdahulu, pada beberapa BMT yang telah lebih dulu menerapkan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerjanya, terdapat beberapa manfaat yang dapat diperoleh BMT setelah mengimplementasikan metode tersebut. Dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, BMT akan memperoleh penilaian yang lebih komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. BMT juga akan memiliki budaya transparansi dan akuntabilitas kinerja, serta kerja tim yang lebih

baik. Selain itu, kejelasan alokasi sumber daya akan lebih kuat. Dengan demikian, komunikasi dengan pihak eksternal juga akan lebih lancar. Di samping manfaat yang diperoleh, terdapat beberapa hal yang mampu menghambat proses implementasi metode *balanced scorecard* pada sebuah BMT, yaitu karena rendahnya kualitas sumber daya manusia, belum berfungsinya fungsi manajemen dalam lembaga dengan baik, dan keterbatasan data.

Seperti halnya hambatan yang dialami oleh BMT-BMT pada umumnya, BMT Insan Sadar Usaha juga memiliki kelemahan yang perlu dievaluasi sebelum mengimplementasikan metode *balanced scorecard*, di antaranya keterbatasan jumlah dan rendahnya kualitas SDM, keterbatasan data, serta anggota BMT Insan Sadar Usaha yang sebagian besar kurang memiliki keterbukaan terhadap inovasi.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang penyusunan rumusan model *balanced scorecard* untuk BMT dan Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah BMT Amanah Ummah Jawa Timur, Surabaya, dan evaluasi terhadap unit usaha syariah pada bank konvensional (Bank Jateng), serta dengan mempertimbangkan kriteria tingkat kesehatan BMT dan evaluasi kelemahan BMT Insan Sadar Usaha, penulis mencoba untuk menyusun rumusan *balanced scorecard* yang tepat untuk diimplementasikan di BMT Insan Sadar Usaha. Rumusan model *balanced scorecard* tersebut meliputi empat perspektif dengan beberapa

dimensi sebagai tolok ukur kinerja dari masing-masing perspektif. Adapun dari perspektif finansial, dimensi yang disarankan adalah rasio likuiditas yang diwakili oleh *current ratio*; rasio solvabilitas yang dapat dihitung *total debt to total asset ratio*; rasio profitabilitas yang dapat diwakili dengan rasio *earning power of total investment*; dan rasio efisiensi menggunakan penghitungan *receivable turnover*. Perspektif pelanggan meliputi dimensi atribut produk syariah, *service* dan *profitability*. Perspektif proses bisnis internal menggunakan dimensi inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Sementara dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, antara lain dimensi kapabilitas pekerja yang meliputi kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan; dimensi kapabilitas sistem informasi; dimensi motivasi dan pemberdayaan karyawan, serta dimensi kepatuhan syariah sebagai tambahan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang memerlukan perbaikan dan pengembangan pada penelitian-penelitian berikutnya. Penelitian ini tidak menggunakan semua komponen pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* dan hanya menyarankan alat ukur serta indikator penilaian bagi model *Balanced Scorecard* yang dirumuskan karena adanya keterbatasan data yang dapat diperoleh. Selain itu, hanya pihak manajemen yang mengetahui kondisi BMT Insan Sadar Usaha secara lebih dalam. Oleh sebab itu, langkah-langkah untuk implementasi model *Balanced Scorecard*

untuk menuju proses peningkatan kualitas BMT tersebut tidak ditentukan dalam penelitian ini dan diserahkan sepenuhnya kepada pihak manajemen.

5.3 Saran

1. Melihat lingkup penilaian yang komprehensif yang dihasilkan oleh metode *balanced scorecard*, penulis menyarankan kepada BMT Insan Sadar Usaha agar merealisasikan rencana perubahan metode pengukuran kinerja perusahaan. Selain dapat memberikan penilaian kinerja secara seimbang dan menyeluruh, metode *balanced scorecard* juga mampu membantu memecahkan masalah-masalah internal sehingga menunjang perbaikan kualitas BMT menjadi lebih baik lagi.
2. Bagi BMT lain, lembaga keuangan, maupun perusahaan yang masih menggunakan metode tradisional sebagai alat ukur kinerja, sebaiknya mempertimbangkan aspek non-keuangan dalam penilaian kinerja. Sebab aset tak berwujud yang tak mampu diukur dengan metode tradisional berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, mengingat persaingan industri semakin ketat.
3. Model *balanced scorecard* yang dihasilkan dalam penelitian ini, dirumuskan khusus untuk BMT Insan Sadar Usaha dengan memperhatikan kelemahan BMT tersebut, sehingga belum tentu dapat diimplementasikan pada obyek lain. Namun sebenarnya metode *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi apapun, dengan dimensi-dimensi yang disesuaikan dengan kondisi riil obyek pengguna.

DAFTAR PUSTAKA¹

- Bahri, M. S. (2011). Penyusunan Model Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah BMT Amanah Ummah Jawa Timur, Surabaya. *Penyusunan Model Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah BMT Amanah Ummah Jawa Timur, Surabaya*. Surabaya: Airlangga University Library.
- Bank Indonesia. (2011). *Booklet Perbankan Indonesia 2011*. Bank Indonesia.
- BMT Insan Sadar Usaha. (2011). *Laporan Tahunan KSU BMT Insan Sadar Usaha Tahun Buku 2010 dalam RAT VIII 2011*. Yogyakarta.
- Bungin, B. (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemahaman Filosofis dan Metodologi ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Chamdan, N. U. (2010). Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo. *Skripsi Universitas Sebelas Maret, Surakarta*.
- Creelman, J. d. (2005). *Mastering Business in Asia Succeeding with the Balanced Scorecard (Sukses dengan Balanced Scorecard)*. Jakarta: PT Ray Indonesia.
- Diony. (2008). Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja*.
- Eljunusi, R. (2008, Januari). *Implementasi Balanced Scorecard pada Lembaga Keuangan Mikro Syari’ah*. Diambil kembali dari Kajian Ekonomi Islam dan Muamalah: <http://rahmaneljunusi.blogspot.com/2008/01/implementasi-balanced-scorecard-pada.html>
- Erlitasari, R. (2010). Analisis Pengukuran Kinerja Baitul Maal wat Tamwil dengan Metode Balanced Scorecard: Studi Kasus pada BMT Agawe Makmur. *Skripsi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*.
- Haryati, E. S. (2011, Desember 19). Metode Pengukuran Kinerja di BMT Insan Sadar Usaha. (N. N. 'Aisyah, Pewawancara)
- Helmi, S. (2009, Maret 4). *Rasio-rasio Keuangan Perusahaan*. Diambil kembali dari Syafrizal Helmi; Alternative Reading:

¹Disusun dengan menggunakan sistem referensi otomatis Ms.Word 2007 dengan *style* APA.

[www.http://shelmi.wordpress.com/2009/03/04/rasio-%E2%80%93-rasio-keuangan-perusahaan/](http://shelmi.wordpress.com/2009/03/04/rasio-%E2%80%93-rasio-keuangan-perusahaan/)

- Husain, V. F. (2007). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard pada Lembaga Keuangan Syariah BMT Berkah Madani*. Diambil kembali dari http://www.stie_stikubank.ac.id/webjurnal
- Istiqlal, C. H. (Desember 2009). Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balanced Scorecard. *La_Riba Jurnal Ekonomi Islam, Vol. III, No. 2*.
- Kaplan, R. S. (1996). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kemalasari, Y. D. (2010). *Evaluasi terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah pada Bank Konvensional dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Bank Jateng)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2007, Oktober). Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi. *Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia*. Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mutasowifin, A. (Mei 2002). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina, Vol. 1 No. 3, 245-264*.
- Niven, P. R. (2007). *Balanced Scorecard Diagnostics: Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Prayogi, D. A. (2009). Peningkatan Pelayanan Nasabah pada Proses Pembiayaan (Studi Kasus: PT. Bank Jatim Syariah Surabaya). *Skripsi Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya*.
- Rita. (2003). Ukuran Kinerja EVA, ROA, ROE, dan Hubungannya dengan Return Saham (Studi pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta). *Thesis Universitas Diponegoro*.

- Rizky, A. (2007). *BMT Fakta dan Prospek Baitul Maal wat Tamwil*. Yogyakarta: UCY Press.
- Satori, D. d. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung, 2009. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suwata. (2011, Juni 10). *Moneter*. Diambil kembali dari Kompasiana: <http://ekonomi.kompasiana.com/>
- Universitas Sumatera Utara. (2011). Penelitian Bab 2: Uraian Teoritis. *Penelitian Bab 2: Uraian Teoritis*. Sumatera Utara.
- Weston, J. F. (1995). *Memahami Keuangan*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Wijaya, L. S. (2010). Analisis Pengukuran Kinerja Baitul Maal wat Tamwil dengan Metode Balanced Scorecard: Studi Kasus pada BMT Subbulussalam. *Skripsi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*.



LAMPIRAN 1





KSU BMT INSAN SADAR USAHA

BADAN HUKUM NO. : 030/BH/IX/2003

KANTOR PUSAT : JL. KH. ALI MAKSUM NO. 22, KRAPYAK KULON RT. 01

PANGGUNG HARJO, SEWON, BANTUL TELP. (0274) 6597048

**KANTOR CABANG : KIOS NO. 29 PASAR BANTUL, BANTUL,
TEGALSARI, DONOTIRTO, KRETEK, BANTUL**

SURAT KETERANGAN

NOMOR : 006/KET/M/I/2012

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : Eny Sri Haryati, SE
Alamat : Krapyak Wetan Rt 04, Panggungharjo, Sewon, Bantul.
Jabatan : Manajer BMT INSAN SADAR USAHA


Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Nidya Nurul 'Aisya
Alamat : Krapyak Wetan RT 11, Panggungharjo, Sewon, Bantul.
Mahasiswa : Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
No. Mhs : 08312453

Telah melakukan penelitian di BMT Insan Sadar Usaha untuk pembuatan skripsi dengan judul Penyusunan Model Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard untuk Pengembangan BMT Insan Sadar Usaha mulai tanggal 01 Oktober 2011 sampai dengan 20 Januari 2012

Surat Keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Bantul, 21 Januari 2012

BMT INSAN SADAR USAHA

Eny Sri Haryati, SE
Manager

LAMPIRAN 2

PENETAPAN BOBOT PENILAIAN TERHADAP ASPEK DAN KOMPONEN KESEHATAN

No	Aspek yang Dinilai	Komponen	Bobot Penilaian (%)		Pendekatan Penilaian
1	Permodalan	a. Rasio modal sendiri terhadap total modal	5	10	Kuantitatif
		b. Rasio kecukupan modal (CAR)	5		Kuantitatif
2	Kualitas Aktiva Peroduktif	a. Rasio tingkat pembiayaan dan piutang bermasalah terhadap jumlah piutang dan pembiayaan	10	20	Kuantitatif
		b. Rasio portofolio pembiayaan berisiko	5		Kuantitatif
		c. Rasio penyisihan dan penghapusan aktiva produktif (PPAP)	5		Kuantitatif
3	Manajemen	a. Manajemen umum	3	15	Kualitatif
		b. Kelembagaan	3		Kualitatif
		c. Manajemen permodalan	3		Kuantitatif dan Kualitatif
		d. Manajemen aktiva	3		Kuantitatif dan Kualitatif
		e. Manajemen likuiditas	3		Kuantitatif dan Kualitatif
4	Efisiensi	a. Rasio biaya operasional pelayanan terhadap partisipasi bruto	4	10	Kuantitatif
		b. Rasio aktiva tetap terhadap total aset	4		Kuantitatif
		c. Rasio efisiensi staf	2		Kuantitatif
5	Likuidasi	a. Rasio kas	10	15	Kuantitatif
		b. Rasio pembiayaan terhadap dana yang diterima	5		Kuantitatif
6	Kemandirian dan Pertumbuhan	a. Rentabilitas aset	3	10	Kuantitatif
		b. Rentabilitas modal sendiri	3		Kuantitatif

		c. Kemandirian operasional pelayanan	4		Kuantitatif
7	Jatidiri Koperasi	a. Rasio partisipasi bruto	5	10	Kuantitatif
		b. Rasio partisipasi ekonomi anggota (PEA)	5		Kuantitatif
8	Kepatuhan Prinsip Syariah	Pelaksanaan prinsip-prinsip syariah	10	10	Kualitatif
TOTAL				100	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)



LAMPIRAN 3

DATA MANAJEMEN
DAFTAR PERTANYAAN ASPEK MANAJEMEN YANG DINILAI

No.	Aspek	No. Urut Pertanyaan	Ya / Tidak
1	MANAJEMEN UMUM		
1.1	Apakah KJKS/UJKS Koperasi memiliki visi, misidan tujuan yang jelas (dibuktikan dengandokumen tertulis)	1	
1.2	Apakah KJKS/UJKSKoperasi telah memilikirencana kerja jangka panjang minimal untuk3tahun ke depan dan dijadikan sebagai acuanKJKS/UJKSKoperasi dalam menjalankanusahanya (dibuktikan dengan dokumentertulis)	2	
1.3	Apakah KJKS/UJKSKoperasi memiliki rencanakerja tahunan yang digunakan sebagai dasaracuan kegiatan usaha selama 1 tahun(dibuktikan dengan dokumen tertulis)	3	
1.4	Adakah kesesuaian antara rencana kerjajangka pendek dengan rencana jangkapanjang (dibuktikan dengan dokumentertulis)	4	
1.5	Apakah visi, misi, tujuan dan rencana kerjadiketahui dan dipahami oleh pengurus,pengawas, pengelola dan seluruh karyawan (dengan cara pengecekan silang)	5	
1.6	Pengambilan keputusan yang bersifatoperasional dilakukan oleh pengelola secaraindependent (konfirmasi kepada pengurusatau pengawas).	6	
1.7	Pengurus dan atau pengelola KJKS/UJKSKoperasi memiliki komitmen untukmenanganipermasalahan yang dihadapiserta melakukantindakan perbaikan yang diperlukan.	7	
1.8	KJKS/UJKSkoperasi memiliki tata tertib kerjaSDM yang meliputi disiplin kerja sertadidukung sarana kerja yang memadai dalammelaksanakan pekerjaan (dibuktikan	8	

1.9	dengandokumen tertulis dan pengecekan fisiksaranakerja)	9	
1.10	Pengurus KJKS/UJKSKoperasi yangmengangkat pengelola, tidak mencampurikegiatan operasional sehari-hari yangcenderung menguntungkan kepentingansendiri, keluarga atau kelompoknya sehinggadapat merugikan KJKS/UJKSKoperasi(dilakukan konfirmasi kepada pengelola danatau pengawas).	10	
1.11	Anggota KJKS/UJKSKoperasi sebagai pemilikmempunyai kemampuan untuk meningkatkanpermodalan KJKS/UJKSKoperasi sesuaidengan ketentuan yang berlaku (pengecekansilang dilakukan terhadap partisipasi modalanggota)	11	
1.12	Pengurus, Pengawas, dan PengelolaKJKS/UJKSKoperasi di dalam melaksanakankegiatan operasional tidak melakukan hal-halyang cenderung menguntungkan diri sendiri,keluarga dan kelompoknya, atau berpotensi merugikan KJKS/UJKSKoperasi (konfirmasi dengan mitra kerja)	12	
	Pengurus melaksanakan fungsi pengawasanterhadap pelaksanaan tugas pengelolasesuaidengan tugas dan wewenangnya secaraefektif (pengecekan silang kepadapengelola dan atau pengawas)		
2	KELEMBAGAAN		
2.1	Bagan organisasi yang ada telahmencerminkan seluruh kegiatan KJKS/UJKSKoperasi dan tidak terdapat jabatan kosongatau perangkapan jabatan.(dibuktikandengandokumen tertulis mengenai strukturorganisasidan job description)	13	
2.2	KJKS/UJKSKoperasi memiliki rincian tugas yang jelas untuk masing-masingkaryawannya.(yang dibuktikan dengan adanya dokumentertulis tentang jobspecification)	14	
2.3	Di dalam struktur kelembagaan KJKS/UJKSKoperasi terdapat struktur yang	15	

2.4	melakukan fungsi sebagai dewan pengawas. (yang dibuktikan dengan dokumen tertulis tentang struktur organisasi) KJKS/UJKS Koperasi terbukti mempunyai Standar Operasional dan Manajemen (SOM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) (dibuktikan dengan dokumen tertulis tentang SOM dan SOP KJKS/UJKS Koperasi)	16	
2.5	KJKS/UJKS Koperasi telah menjalankan kegiatannya sesuai SOM dan SOP KJKS/UJKS Koperasi. (pengecekan silang antar pelaksanaan kegiatan dengan SOM dan SOP-nya)	17	
2.6	KJKS/UJKS Koperasi mempunyai sistem pengamanan yang baik terhadap semua dokumen penting. (dibuktikan dengan adanya sistem pengamanan dokumen penting berikut sarana penyimpanannya)	18	
3	PERMODALAN		
3.1	Tingkat pertumbuhan modal sendiri sama atau lebih besar dari tingkat pertumbuhan aset. (dihitung berdasarkan data yang ada di Neraca).	19	
3.2	Tingkat pertumbuhan modal sendiri yang berasal dari anggota sekurang-kurangnya sebesar 10 % dibandingkan tahun sebelumnya. (dihitung berdasarkan data yang ada di Neraca)	20	
3.3	Penyisihan cadangan dari SHU sama atau lebih besar dari seperempat SHU tahun berjalan	21	
3.4	Simpanan dan simpanan berjangka koperasi meningkat minimal 10 % dari tahun sebelumnya	22	
3.5	Investasi harta tetap dari inventaris serta pendanaan ekspansi perkantoran dibiayai dengan modal sendiri (pengecekan silang dengan laporan sumber dan penggunaan dana)	23	
4	AKTIVA		
4.1	Pinjaman dengan kolektibilitas lancar minimal sebesar 90 % dari pinjaman yang diberikan (dibuktikan dengan	24	

	laporan pengembalian pinjaman)		
4.2	Setiap pinjaman yang diberikan didukung dengan agunan yang nilainya sama atau lebih besar dari pinjaman yang diberikan kecuali pinjaman bagi anggota sampai dengan 1 juta rupiah. (dibuktikan dengan laporan pinjaman dan daftar agunannya)	25	
4.3	Dana cadangan penghapusan pinjaman sama atau lebih besar dari jumlah pinjaman macet tahunan. (dibuktikan dengan laporan kolektibilitas pinjaman dan cadangan penghapusan pinjaman)	26	
4.4	Pinjaman macet tahun lalu dapat ditagih sekurang-kurangnya sepertiganya. (dibuktikan dengan laporan penagihan pinjaman macet tahunan)	27	
4.5	KJKS/UJKS Operasi menerapkan prosedur pinjaman dilaksanakan dengan efektif. (pengecekan silang antar pelaksanaan prosedur pinjaman dengan SOP-nya)	28	
4.6	Memiliki kebijakan cadangan penghapusan pinjaman bermasalah (dibuktikan dengan kebijakan tertulis dan laporan keuangan).	29	
4.7	Dalam memberikan pinjaman KJKS/UJKS Operasi mengambil keputusan berdasarkan prinsip kehati-hatian. (dibuktikan dengan hasil analisis kelayakan pinjaman)	30	
4.8	Keputusan pemberian pinjaman dan atau penempatan dana dilakukan melalui komite. (dibuktikan dengan risalah rapat komite)	31	
4.9	Setelah pinjaman diberikan KJKS/UJKS Operasi melakukan pemantauan terhadap penggunaan pinjaman serta kemampuan dan kepatuhan anggota atau peminjam dalam memenuhi kewajibannya. (dibuktikan dengan laporan monitoring)	32	
4.10	KJKS/UJKS Operasi melakukan peninjauan, penilaian dan pengikatan	33	

	terhadap agunannya. (dibuktikan dengan dokumen pengikatan dan atau penyerahan agunan)		
5	LIKUIDITAS		
5.1	Memiliki kebijakan tertulis mengenai pengendalian likuiditas (dibuktikan dengan dokumen tertulis mengenai perencanaan usaha)	34	
5.2	Memiliki fasilitas pinjaman yang akan diterimadari lembaga lain untuk menjagalikuiditasnya.(dibuktikan dengan dokumentertulis mengenai kerjasama pendanaan dari lembaga keuanganlainnya)	35	
5.3	Memiliki pedoman administrasi yang efektif untuk memantau kewajiban yang jatuh tempo.(dibuktikan dengan adanya dokumen tertulismengenai skedul penghimpunan simpanandan pemberian pinjaman)	36	
5.4	Memiliki kebijakan penghimpunan simpanandan pemberian pinjaman sesuai dengankondisi keuangan KJKS/UJKSkoperasi(dibuktikan dengan kebijakan tertulis)	37	
5.5	Memiliki sistem informasi manajemen yang memadai untuk pemantauan likuiditas(dibuktikan dengan dokumen tertulis berupasisistem pelaporan penghimpunan simpanandan pemberian pinjaman).	38	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

LAMPIRAN 4

DAFTAR PERTANYAAN KEPATUHAN PRINSIP SYARIAH YANG DINILAI

No.	Aspek	Ya / Tidak
1	Akad dilaksanakan sesuai tata cara syariah (dibuktikan dari catatan hasil penilaian dewan pengawas syariah).	
2	Penempatan dana pada bank syariah (dibuktikan dengan laporan penggunaan dana).	
3	Adanya Dewan Pengawas Syariah (dibuktikan dengan SK pengangkatan Dewan Pengawas Syariah).	
4	Komposisi modal penyertaan dan pembiayaan berasal dari lembaga keuangan syariah (dibuktikan dengan laporan sumber dana).	
5	Silaturahmi dan Pertemuan rutin kelompok yang dihadiri pengurus, pengawas, Dewan Pengawas Syariah, Pengelola, Karyawan pendiri dan anggota yang diselenggarakan secara berkala (dibuktikan dengan daftar hadir dan agenda acara silaturahmi dan pertemuan-pertemuan kelompok)	
6	Manajemen KJKS/UJKS Koperasi memiliki sertifikat pendidikan pengelolaan lembaga keuangan syariah yang dikeluarkan oleh pihak yang kompeten (dibuktikan dengan sertifikat).	
7	Frekuensi rapat Dewan Pengurus Syariah untuk membicarakan ketepatan pola pembiayaan yang dijalankan pengelola dalam 1 tahun (dibuktikan dengan daftar hadir dan agenda rapat Dewan Pengawas Syariah).	
8	Dalam mengatasi pembiayaan bermasalah digunakan pendekatan	

	syariah konfirmasi dengan mudharib yang bermasalah.	
9	Meningkatnya titipan ZIS dari anggota (dibuktikan dengan laporan penerimaan titipan ZIS dari anggota).	
10	Meningkatnya pemahaman anggota terhadap keunggulan sistem syariah dari waktu ke waktu (dibuktikan dengan adanya laporan peningkatan partisipasi mudharib di KJKS/UJKS Koperasi).	

Sumber: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2007)

LAMPIRAN 5



I. TARGET DAN REALISASI

TARGET DAN REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN BIAYA
BMT INSAN SADAR USAHA
TAHUN 2010

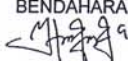
KETERANGAN	TARGET 2010	REALISASI	%
I. PENDAPATAN			
A			
Bagi Hasil/ Mark Up	131,814,130.00	148,662,550.00	112.78
Administrasi Realisasi	25,314,600.00	27,684,500.00	109.36
Bh bank	677,150.00	438,000.23	64.68
Operasional	120,000.00	-	-
Non Operasional	1,093,200.00	1,153,000.00	105.47
	159,019,080.00	177,938,050.23	111.90
B			
1 PENDAPATAN NON OPERASIONAL	4,298,371.20	963,000.00	22.40
a.			
b.			
2 PENDAPATAN LAIN-LAIN			
JUMLAH PENDAPATAN	163,317,451.20	178,901,050.23	109.54
II. BIAYA			
BEBAN OPERASIONAL =			
1 Bonus Simpanan	5,029,383.70	5,384,804.53	107.07
2 Biaya Bagi Hasil Penyertaan	5,476,242.00	8,391,862.08	153.24
3 Biaya Bagi Hasil Simpanan Berjangka	3,575,000.00	2,874,775.53	80.41
4 Bagi Hasil Pihak Ke III	18,250,000.00	22,079,335.00	120.98
5 Biaya Umum dan Administrasi			
Umum :	10,344,000.00	15,333,000.00	148.23
a Biaya Listrik dan Telpon	1,800,000.00	2,012,000.00	111.78
b Biaya Sewa Kantor	5,664,000.00	7,277,000.00	128.48
c Bi. Jamuan Tamu & Konsumsi Rapat	1,800,000.00	2,466,800.00	137.04
d Biaya Pajak	1,080,000.00	870,000.00	80.56
e Biaya Asuransi Pembiayaan		2,707,200.00	
f Biaya Operasional Pemasaran			
Biaya Administrasi Kantor :	9,563,415.35	7,972,410.00	83.36
a Biaya ATK	4,800,000.00	3,012,850.00	62.77
b Biaya Administrasi Lain	4,763,415.35	4,959,560.00	104.12
6 Biaya Organisasi (Apsindo, Puskop, dll)	900,000.00	695,000.00	77.22
7 Honor Karyawan :	60,724,000.00	56,175,898.00	92.51
8 Bebab Operasional Lain :		43,637,101.00	
a Cad. Peny. Penghap. Pembiayaan	8,400,000.00	7,881,801.00	93.83
b Cad. Peny. Aktiva Tetap	6,600,000.00	7,200,000.00	109.09
c Cad. Tui. Resiko	6,000,000.00	6,150,000.00	102.50
d Adm. Bank	4,500,000.00	945,000.00	21.00
e Biaya promosi	1,500,000.00	3,240,000.00	216.00
f Biaya Pendidikan/Training	3,000,000.00	6,075,000.00	202.50
g Tunjangan Anqgota (Bingkisan)	3,500,000.00	8,850,000.00	252.86
h Konsumsi dan Hadir Rapat Anqgota	3,500,000.00	3,295,300.00	94.15
i Biaya lain-lain :	1,200,000.00	2,255,000.00	187.92
- Biaya Fee pihak III/balas jasa			
- Biaya Pelatihan & Pendampingan Anqgota			
- Pemeliharaan dan Perbaikan Aktiva Tetap	1,200,000.00	2,255,000.00	187.92
9 Beban Perkoperasian :	2,180,000.00	5,209,700.00	238.98
a Sumbangan-Sumbangan	300,000.00	2,489,700.00	829.90
b Biaya Hadir Rapat Pengurus Pengurus	1,880,000.00	2,720,000.00	144.68
c Biaya Aktivitas & Seraqam Pengurus			
10 Beban Non Operasional :	800,000.00	339,000.00	42.38
JUMLAH BIAYA	155,042,041.05	170,347,886.14	109.87
SHU	8,275,410.15	8,553,164.09	103.36
Pajak	1,158,557.42	1,197,442.97	103.36
SHU bersih	7,116,852.73	7,355,721.12	103.36

KETUA

HI. HENI MURSIDAH, S.A.G

SEKRETARIS

ENY SRI HARYATI, SE.

BENDAHARA

HERI SUPARMI, S.Pd.

BMT/IKM INSAN SADAR USAHA

LAMPIRAN 6

BMT INSAN SADAR USAHA
NERACA
PER 31 DES 2010 DAN 2009


PERKIRAAN				PERKIRAAN					
I	MITIVA	2010	2009	%	II	KEWAJIBAN LANCAR	2010	2009	%
1	Kas	72,838,156.62	52,225,243.53	139.47	1	Tabungan Wadiah	237,304,025.80	176,798,282.45	134.22
2	Bank	44,472,882.62	21,456,417.61	207.27	2	Simp. Berjangka Mudharabah	110,700,000.00	89,500,000.00	123.69
3	Pembiayaan	658,262,955.00	347,820,705.00	189.25					
4	(Peny. Penghapusan pembiayaan)	(16,765,538.75)	(14,792,637.97)	113.34		Jml Kewajiban	348,004,025.80	266,298,282.45	130.68
5	Aktiva lain	-	47,274,349.97	-					
6	Biaya dibayar dimuka	53,704,999.93	23,854,999.93	225.13	II	DANA KOPERASI			
	Jumlah Aktiva Lancar	812,513,455.42	477,839,178.07	170.04	1	SHU belum di bagi			
7	Investasi/Penyertaan	11,850,000.00	-		2	Dana sosial	547,976.23	507,915.41	107.89
8	Aktiva tidak berjud	5,000,000.00	-		3	Dana pendidikan	2,827,976.23	1,787,915.41	158.17
9	Aktiva tetap	35,000,000.00	35,000,000.00	100.00	4	Dana ZIS	1,897,992.57	1,376,455.42	137.89
10	Inventaris	32,207,375.00	29,407,375.00	109.52	5	Dana Titipan	5,757,481.30	11,976,435.56	48.07
11	Penyusutan aktiva tetap	(21,285,829.00)	(12,700,829.00)	167.59		Jml Dana Koperasi	11,031,426.33	15,648,721.80	70.49
	Jumlah Aktiva Tetap	50,921,546.00	51,706,546.00	98.48		Jml Kewajiban Lancar	359,035,452.13	281,947,004.25	127.34
					III	KEWAJIBAN JK PANJANG			
					1	Pembiayaan yang diterima			
					a	DBS	30,000,000.00	35,000,000.00	85.71
					b	BPD BANTUL	255,000,000.00	-	-
					c	PEMDA BANTUL	5,000,000.00	3,000,000.00	166.67
					d	PUSKOPSYAH DIY	-	10,714,000.00	-
					e	PUSKOPSYAH BANTUL	-	-	-
						Jml Kewajiban Jangka Panjang	290,000,000.00	48,714,000.00	595.31
					IV	EKUITAS			
					1	Simpanan pokok	142,322,500.00	91,705,500.00	155.20
					2	Simpanan wajib	27,078,402.29	18,121,300.00	149.43
					3	Modal penyertaan	17,876,277.65	12,380,000.00	144.40
					4	Modal penyertaan kretek	-	22,389,349.97	-
					5	Modal penyertaan Btl	-	25,611,277.66	-
					6	Modal sumbangan	4,100,000.00	4,100,000.00	100.00
					7	Tunj. Hari Tua	1,800,000.00	-	-
					8	Cadangan umum	6,880,494.63	5,180,190.56	132.82
					9	Cadangan Tujuan resiko	17,638,710.63	11,488,710.63	153.53
					10	SHU	8,553,164.09	7,908,391.00	108.15
						Jumlah Ekuitas	226,249,549.29	198,884,719.82	113.76
	JUMLAH	875,285,001.42	529,545,724.07	165.29		JUMLAH	875,285,001.42	529,545,724.07	165.29

KETUA

Hj. HENI MURSIDAH, S.AG

SEKRETARIS

ENY SRI HARYATI, SE.

BENDAHARA

HERI SUPARMI, S.Pd.

LAMPIRAN 7

**SISA HASIL USAHA PERBANDINGAN
BMT INSAN SADAR USAHA
PERIODE TAHUN 2010 DAN 2009**

A	PARTISIPASI BRUTO / PENDAPATAN	2010	2009	%
	1 BH MUSYAROKAH/ MUDHARABAH	148,662,550.00	94,152,950.00	157.89
	2 ADM PEMBIAYAAN	27,684,500.00	16,332,000.00	169.51
	3 BH BANK	438,000.23	626,500.00	69.91
	4 ADM ANGGOTA	1,153,000.00	911,000.00	126.56
	JUMLAH	177,938,050.23	112,022,450.00	158.84
B	PENDAPATAN LAIN-LAIN			
	1 PENDAPATAN NON OPERASIONAL	963,000.00	3,581,976.00	26.88
	JUMLAH PENDAPATAN	178,901,050.23	115,604,426.00	154.75
C	BEBAN OPERASIONAL			
	1 BONUS SIMPANAN	5,384,804.53	4,572,167.00	117.77
	2 BH SIMKA	8,391,862.08	4,563,535.00	183.89
	3 BH PENYERTAAN	2,874,775.53	3,250,000.00	88.45
	4 BH PIHAK III	22,079,335.00	2,757,600.00	800.67
	5 BIAYA UMUM DAN ADM UMUM:			
	ADMINISTRASI	15,333,000.00	16,815,257.00	91.19
		7,972,410.00	9,825,770.00	81.14
	6 BI ORGANISASI	695,000.00	700,000.00	99.29
	(ABSINDO, PUSKOP DIY DLL)			
	7 HONOR KARYAWAN	56,175,898.00	33,600,000.00	167.19
	8 BEBAN OPERASIONAL LAIN	43,637,101.00	27,545,506.00	158.42
	CPP	7,881,801.00	8,197,856.00	96.14
	CAT	7,200,000.00	6,550,000.00	109.92
	CAD TUJUAN RESIKO/ CAD MOD	6,150,000.00	4,285,000.00	143.52
	ADM BANK	945,000.00		
	BIAYA PROMOSI (IKLAN /PROMO	3,240,000.00	453,000.00	715.23
	BI PENDIDIKAN /TRAINING	6,075,000.00	1,851,650.00	328.09
	TUNJANGAN ANGGOTA (BINGK	8,850,000.00	3,075,000.00	287.80
	HADIR DAN KONSUMSI RAPAT A	3,295,300.00	3,133,000.00	105.18
	BIAYA LAIN-LAIN	2,255,000.00	2,530,000.00	89.13
D	BEBAN PERKOPERASIAN	5,209,700.00	900,000.00	578.86
E	BEBAN NON OPERASIONAL	339,000.00	636,200.00	53.29
	JUMLAH BEBAN BIAYA	170,347,896.14	107,696,035.00	158.17
F	SHU SEBELUM PAJAK (A+B)-(C+D+E)	8,553,164.09	7,908,391.00	108.15
G	PAJAK	1,197,442.97	1,107,174.74	108.15
H	LABA BERSIH	7,355,721.12	6,801,216.26	108.15

KETUA



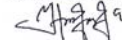
Hi. HENI MURSIDAH, S.AG

SEKRETARIS



ENY SRI HARYATI, SE.

BENDAHARA



HERI SUPARMI, S.Pd.

BMT/IKM

