

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

Pada kajian tinjauan pustaka ini, akan menggunakan kajian penelitian sebelumnya, seperti:

1. Penelitian dengan Judul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo” yang dilakukan oleh Nurul Umam Nurwafi Chamdan. Penelitian ini dilakukan melalui empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. aspek yang diteliti, penelitian ini merupakan study kasus (*case study*) pada lembaga keuangan syariah (BMT) Bina Insan Mandiri. Dalam penelitian ini penentuan sampel dilakukan dengan cara snowball sampling. Sumber data yang digunakan adalah informan, dokumen dan arsip. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Validitas data dengan triangulasi sumber. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis model interaktif. Simpulan yang didapat dalam penelitian ini adalah hasil penilaian kinerja BMT Bina Insan Mandiri

tahun 2009 diperoleh hasil kinerja keseluruhan baik dengan nilai 0,67 (Chamdan, 2010).

2. Pengukuran Kinerja dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*” dengan studi kasus pada perusahaan mebel PT. Jansen Indonesia yang dilakukan oleh Iman Widodo. Penelitian ini menggunakan 100 orang karyawan sebagai responden. Sedangkan untuk responden customer ditetapkan sebanyak 47 responden, karena total pelanggan di Semarang hanya sebanyak 47 toko, namun demikian hanya didapatkan 31 responden yang berpartisipasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari penelitian ini antara lain : Kinerja perspektif keuangan pada PT. Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan atau dinilai sedang, Kinerja perspektif pelanggan pada PT. Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan buruk, Kinerja perspektif proses bisnis intern pada Perusahaan PT. Jansen Indonesia secara disimpulkan sedang, Kinerja perspektif learning and growth pada PT. Jansen Indonesia dapat disimpulkan baik pada aspek perputaran karyawan masuk dalam kriteria baik sedangkan produktivitas karyawan mengalami penurunan. Tingkat kepuasan karyawan disimpulkan sedang karena karyawan kurang puas (Widodo, 2011).

3. Penelitian tesis dengan judul “Perbandingan kinerja dengan menggunakan metode Balance Sorcard pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah” oleh Angrum Pratiwi. Penelitian dalam tesis ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perbedaan kinerja PT.BPRS Barokah Dana Sejahtera dan PT.BPRS Bangun Drajat Warga dengan pendekatan balance scorecard. Terdapat empat perspektif yang dinilai untuk mengetahui kinerja kedua BPRS. Sampel perspektif keuangan adalah laporan keuangan per-kuartal periode 2012-2014. Sampel perspektif konsumen (nasabah) kedua BPRS berjumlah 400 responden dan sampel perspektif pembelajaran serta pertumbuhan berjumlah 69 responden dari kedua BPRS. Menggunakan uji statistik parametrik dan uji Mann-Whitney U. Dengan menunjukkan hasil kinerja bahwa PT.BPRS Barokah Dana Sejahtera lebih unggul pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, namun pada perspektif yang lain terdapat keseimbangan kinerja antara PT. BPRS Barokah Dana Sejahtera dan PT.BPRS Bangun Drajat Warga( Angrum Pratiwi.2015).
4. Penelitian skripsi dengan judul “Pegukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (studi kasus CV.AriN Jaya) oleh Elvira Anindya P. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kinerja perusahaan C.V Arin Jaya, menggunakan metode Balanced Scorecard, menghitung pencapaian perspektif financial, konsumen, bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan pada C.V Arin Jaya, dan juga melakukan evaluasi dan memberikan usulan perbaikan dalam hal kinerja

perusahaan. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa C.V Arin Jaya mendapat skor 1,023 atau 102,3% pada tahun 2012 mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan dalam keadaan baik. Tahun 2013 mendapat skor 1,051 atau 1,051%, dan pada tahun 2014 memperoleh skor sebesar 1,06 atau 106% , sehingga dapat dikatakan kinerja C.V Arin Jaya mengalami peningkatan dalam tahun ke tahun.

5. Jurnal yang ditulis oleh Fanny berjudul “Akad Pembiayaan Murabahah dan Praktiknya pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Manado”. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa penulis hanya ingin melihat standar operasional prosedur yang dibuat oleh PT Bank Syariah Mandiri cabang Manado, seperti proses persyaratan pembiayaan di lembaga ini kemudian bagaimana penyalurannya. Setelah itu dalam kesimpulan jurnal ini penulisnya membahas mengenai akibat hukum dari para pihak dalam akad pembiayaan di PT BSM cabang Manado. Dan bagaimana penyelesaian masalah apabila terjadi sengketa.
6. Jurnal yang ditulis oleh Nurul dengan judul “ Implementasi akad-akad Pembiayaan” studi kasus di PT BPRS Tanmiya Artha Kediri. Jurnal ini berisikan mengenai pelaksanaan aka-akad pembiayaan di PT BPRS Tanmiya Artha Kediri bahwa BPRS ini telah sesuai dengan prinsip hukum islam atas apa yang telah diteliti. Artikel mengenai pelaksanaan akad pembiayaan di salah satu lembag keuangan syariah ini hanya ingin mencocokkan fenomena dengan prinsip hukum islam atau Indasan hukum syariah terkait. Salah satu

contohnya prinsip yang telah di cantumkan didalam Al-qur'an surat Al-Baqarah ayat 175 mengenai kegiatan pelarang riba alam berbisnis.

Adapun beidaan penelitian sekarang dengan penelitian-penelitian di atas adalah terdapat pada hasil penelitiannya, dan juga objek penelitian. Selain itu di dalam penelitian ini juga mengkombinasikan antara pengukuran kinerja dan penerapan kodifikasi produk syariah di lapangan pada BMT terkait

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Kinerja**

Kinerja merupakan istilah umum untuk menunjukkan serangkaian aktivitas suatu organisasi dalm periode tertentu (Mulyadi,2001). Menurut Irawan dan Faried (1996) bahwa kata kunci dari kinerja adalah hasil dari pekerjaan, proses atau organisasi, terbukti secara konkrit, apat diukur dan apat di bandingkan engan standar yang telah di tentukan. Dari kinerja perusahaan yang baik menunjukan bahwa semakin berkualitasnya suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik di tunjang oleh kinerja karyawan yang baik pula, dan menurut Simamora (2006), kinerja dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu fktor individual meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang,yang kedua adalah faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, pembelajaran dan motifasi. Dan yang ketiga adalah faktor organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

## 2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja diperlukan dalam organisasi perusahaan. Bertujuan untuk mengetahui proses pencatatan dan pengukuran kegiatan dalam usaha mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Manfaat sistem pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001) yaitu sebagai berikut:

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

Sedangkan menurut Yuwono dkk (2007), pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai dan operasinya. Terdapat dua jenis pengukuran dalam BSC, yaitu (1) *outcome* kinerja (*outcome (lagging) measurements*) dan (2) pengendali kinerja-*performance drivers (leading) measurements*. Ukuran *outcome* tanpa pengendali kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana *outcome* itu

dicapai atau diperoleh. Hal ini juga tidak memberikan indikasi awal tentang apakah strategi yang sedang diterapkan itu akan berhasil. Sebaliknya, pengendali kinerja seperti siklus waktu (*cycle time*) dan tingkat kegagalan per sejuta kesempatan saja tanpa ukuran-ukuran outcome hanya memungkinkan unit-unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek. Dengan demikian, BSC yang disusun sebaiknya memiliki kombinasi pengukuran 10 *outcomes (lagging indicators)* dan pengendali kinerja (*leading indicators*) yang telah disesuaikan dengan tujuan strategis unit bisnis (Gaspersz, 2003).

### **3. Kodifikasi Produk Syariah**

Kodifikasi produk syariah merupakan suatu kumpulan peraturan berbentuk buku yang diterbitkan oleh Bank Indonesia pada tahun 2007, dan kemudian diperbaharui oleh Otoritas Jasa Keuangan tahun 2015. Kodifikasi produk syariah berisi tentang karakteristik, mekanisme dan jenis-jenis produk dengan prinsip-prinsip dasar yang jelas berbeda dengan perbankan konvensional. Sebagaimana diketahui bahwa perkembangan industri perbankan syariah begitu pesat di Indonesia, bukan hanya perkembangan volume industri tetapi juga institusi perbankan dan produk-produk jasa pelayanan bank syariah. Berkaca dengan kenyataan tersebut diperlukan adanya pengenalan, pemahaman dan pengertian masyarakat terhadap karakteristik, mekanisme, dan jenis produk perbankan syariah. Oleh karena itu kodifikasi produk syariah di hadirkan guna menciptakan strategi dalam

menempatkan proses edukasi dan sosialisasi mengenai perbankan syariah kepada masyarakat (Bank Indonesia,2007)

#### **4. Kodifikasi produk syariah yang di gunakan BMT**

##### **Penghimpun Dana (*funding*)**

Adalah proses penghimpunan dana dari nasabah yang selanjutnya akan dikelola oleh lembaga keuangan dalam bentuk tabungan ataupun deposito.

##### **a. Tabungan**

Tabungan adalah Investasi dana nasabah pada Bank yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, dan atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu. Terdapat beberapa akad dalam tabungan yaitu akad *wadi'ah* dan *mudharabah* (kodifikasi produk syariah,OJK: 2012)

##### **b. Deposito**

Deposito adalah Investasi dana nasabah pada Bank yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan akad antara nasabah penyimpan dan Bank. Terdapat beberapa akad dalam deposito yaitu *Mudharabah Mutlaqah*, *Mudharabah Muqayyadah* (kodifikasi produk syariah,OJK: 2012).

##### **Produk penyaluran dana (pembiayaan)**

Adalah proses dimana lembaga keuangan menyalurkan dana kepada nasabah dalam bentuk pembiayaan, terdapat beberapa jenis produk pembiayaan diantaranya mudharabah, musyarakah, murabahah, ijarah dan multijasa.

**a. Produk Musyarakah**

Musyarakah adalah penyediaan dana atau tagihan untuk kerja sama usaha tertentu yang masing-masing pihak memberikan porsi dana dengan ketentuan bahwa keuntungan akan dibagi sesuai dengan kesepakatan, sedangkan kerugian ditanggung sesuai dengan porsi dana masing-masing (kodifikasi produk syariah,OJK: 2012)

**b. Produk Murabahah**

Murabahah adalah Penyediaan dana atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu untuk transaksi jual beli barang sebesar harga pokok ditambah margin berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan nasabah yang mewajibkan nasabah untuk melunasi hutang/kewajiban (kodifikasi produk syariah,OJK: 2012).

**c. Produk Mudharabah**

Mudharabah yaitu penyediaan dana atau tagihan untuk kerja sama usaha antara dua pihak dimana pemilik dana (*shohibul mal*) menyediakan seluruh dana, sedangkan pengelola dana (*mudhorib*) bertindak selaku

pengelola, dan keuntungan dibagi antara mereka sesuai kesepakatan sedangkan kerugian finansial hanya di tanggung oleh pemilik dana. Didalam muharabah terdapat tiga jenis akad yaitu Mudharabah Mutlaqah, Mudharabah Muqayyadah, dan/atau Mudharabah Musytarakah (kodifikasi produk syariah,OJK: 2012).

#### **d. Produk Ijarah**

Produk ijarah adalah penyediaan dana dalam rangka pemindahan hak guna/manfaat atau suatu aset dalam waktu tertentu dengan pembayaran sewa (*ujrah*) tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan aset itu sendiri (kodifikasi produk syariah,OJK: 2012).

#### **e. Produk Multijasa**

Multijasa adalah penyediaan dana dalam rangka pemindahan manfaat atas jasa dalam waktu tertentu dengan pembayaran sewa (*ujrah*). Akad yang terdapat dalam multijasa adalah *Ijarah* dan *Kafalah* (kodifikasi produk syariah,OJK: 2012)

### **5. Konsep *Balance Scorecard***

Konsep *Balanced Scorecard* atau sering disingkat BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang)

dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. BSC digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi perusahaan termasuk lembaga keuangan syariah berbentuk BMT dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Empat perspektif yang digunakan dalam BSC yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan ataupun lembaga keuangan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

a. Keunggulan *Balanced Scorecard*

BSC terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001, p.18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3)seimbang dan (4) terukur.

b. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah sebagai berikut:

1). Perspektif Keuangan

*Balance Scorcard* (BSC) memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam lembaga keuangan syariah untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan lembaga keuangan atau organisasi (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2000). *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. Di dalam *Balanced Scorecard*,

ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut *Kaplan* dan *Norton*, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung

terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan nasabah. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran. Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.



Gambar 2. 1 keterkaitan hubungan sebab akibat perspektif keuangan (*finansial*) (Gaspersz, 2003)

## 2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 2000).

Kaplan dan Norton (2001) membagi perspektif pelanggan menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

a) *Market Share* (pangsa pasar).

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b) *Customer Retention* (retensi nasabah).

Mengukur tingkat di mana lembaga keuangan syariah khususnya BMT dapat mempertahankan hubungan dengan nasabah.

c) *Customer Acquisition* (akuisisi nasabah).

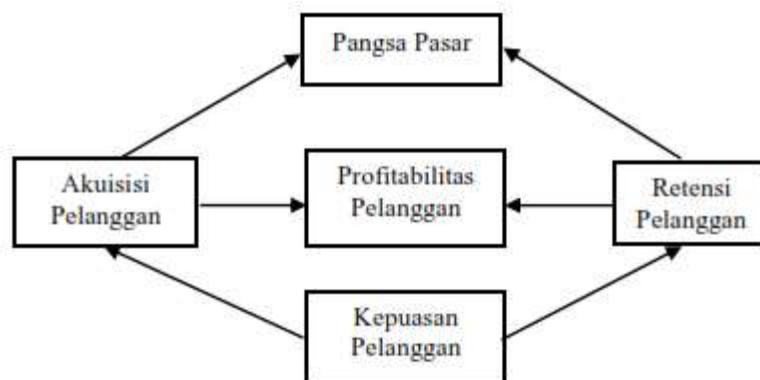
Mengukur tingkat di mana suatu unit lembaga keuangan syariah khususnya BMT mampu menarik nasabah baru.

d) *Customer Satisfaction* (kepuasan nasabah).

Menaksir tingkat kepuasan nasabah terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

e) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan).

Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.



Gambar 2. 2 Ukuran utama perspektif pelanggan(Kaplan & Norton, 2000)

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

a) *Product/service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Nasabah memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, ataupun produk yang dapat terjangkau. Lembaga keuangan syariah khususnya BMT harus MAMPU mengidentifikasi apa yang diinginkan nasabah atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b) *Konsumen relationship*

Menyangkut perasaan nasabah terhadap proses penggunaan produk yang ditawarkan lembaga keuangan syariah khususnya BMT. Perasaan nasabah ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen BMT terhadap nasabah berkaitan dengan masalah waktu penyampaian/pemrosesan. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan lembaga keuangan. Nasabah biasanya menganggap penyelesaian transaksi yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan nasabah.

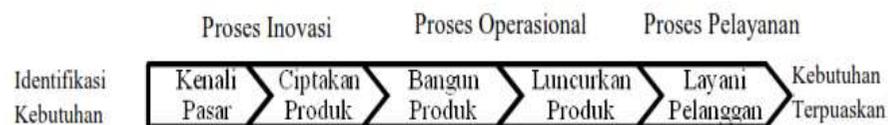
c) *Image and reputasi*

Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang nasabah untuk berhubungan dengan perusahaan atau lembaga keuangan khususnya BMT. Membangun image dan

reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan nasabahnya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan maupun lembaga keuangan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi nasabahnya Kaplan dan Norton (2000).



Gambar 2. 3 Model rantai nilai(Kaplan & Norton, 2000)

### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu:

sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur.

Dalam perspektif ini, ada factor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

a) Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi

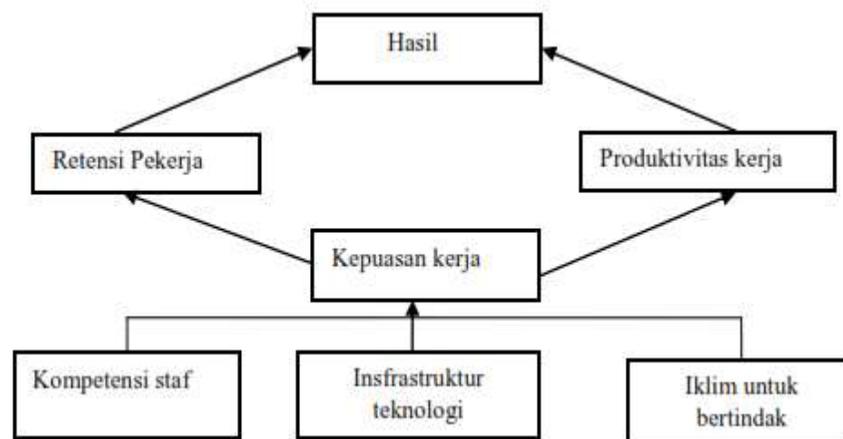
b) Kapabilitas system informasi

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c) Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai

Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi. Ukuran yang bisa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan (Imelda, 2004). Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Gambar 2.5 menunjukkan keterkaitan hubungan sebab akibat dalam pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 2. 4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996)

## 6. KPI (*Key Performance Indicator*)

Haryanti (2008), *Key Performance Indicator* adalah indikator yang mempresentasikan kinerja dari proses yang dilaksanakan. *Key Performance Indicator* merupakan sekumpulan ukuran mengenai aspek

kinerja yang paling kritis, yang menentukan kesuksesan lembaga keuangan syariah pada masa sekarang dan masa yang akan datang. *Key Performance Indicator* digunakan memprediksi peluang kesuksesan atau kegagalan dari proses-proses yang dilaksanakan oleh lembaga keuangan syariah khususnya BMT .

Menurut Darmin A. Pella (2008) *Key Performance Indicators* merupakan matrik baik finansial maupun non finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerjanya. Key Performance Indicator biasanya digunakan untuk menilai kondisi suatu bisnis serta tindakan apa yang diperlukan untuk menyikapi kondisi tersebut. KPI membantu organisasi memastikan seberapa jauh kemajuan tujuan yang telah dan akan dicapainya. Sebuah indikator keberhasilan strategik (*strategic measures*) yang baik perlu memenuhi unsur-unsur berikut ini (Darmin A. Pella, 2008):

- 1) Dapat menjadi sarana perusahaan mengkomunikasikan strategi (*ability of the organization to communicate their strategy for measures*).
- 2) Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih perusahaan (*the selected measure adequately focuses on the strategic issue*).
- 3) Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya (*quantifiable, can be evaluated objectively*).
- 4) Indikator tersebut dapat dihitung (*the measures are quantifiable, reliabled and repeatable*).

- 5) Frekuensi pemutakhirannya bermanfaat (*the frequency of updates are meaningful*).
- 6) Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan (*meaningful targets for improvement are established*).
- 7) Kemungkinan pembandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan (*external benchmarking is feasible and/or desirable*).
- 8) Pengukurannya masih valid (*validity of measures – not old unvalid measures*).
- 9) Data dan sumber daya tersedia (*availability of data and resources*).
- 10) Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya (*cost of measures not more than benefit of measures*).

*Key Performance Indicators* memiliki peran penting bagi kemajuan sebuah perusahaan. Sebab, perusahaan akhirnya dituntut memiliki visi dan misi yang jelas serta langkah praktis untuk merealisasikan tujuannya. Dan tidak sekedar itu saja, dengan *Key Performance Indicators* perusahaan bisa mengukur pencapaian performa kinerjanya. Apakah sudah sesuai target atau belum mencapai target sama sekali.

## **7. Baitul Maal Wat Tamwil**

Menurut Pusat Inkubasi Usaha Kecil (PINBUK) BMT adalah balai usaha mandiri terpadu yang isinya berintikan *bay al-mal wa al-tamwil* dengan kegiatan mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam

meningkatkan kualitas kegiatan ekonomi pengusaha kecil menengah kebawah antara lain dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya. Selain itu, *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT) juga menerima titipan zakat, infak, sedekah serta penyalurkan sesuai dengan peraturan dan amanahnya (Muhammad, Ridwan, 2004:26).

Aziz (2008: 2) mengemukakan bahwa BMT (*Baitul Maal Wat Tamwil*) atau padanan kata Balai Usaha Milik Terpadu adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuh kembangkan bisnis usaha mikro dan kecil, dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum miskin.

Dari penjabaran di atas maka dapat disimpulkan bahwa BMT merupakan sebuah lembaga non bank yang berfungsi untuk mengumpulkan sekaligus menyalurkan dana sosial untuk *Baitul Maal*, dan berfungsi sebagai lembaga bisnis bermotif laba bagi *Baitul Tamwil*. Karena BMT bukan bank, maka BMT tidak tunduk pada aturan perbankan. Badan hukum yang paling mungkin untuk BMT adalah koperasi, namun sangat mungkin dibentuk perundangan sendiri, mengingat sistem operasional BMT tidak sama persis dengan pengkoperasian (Ridwan, 2004 dalam Hamidah , 2007: 17). BMT berasaskan Pancasila dan UUD 1945 serta berlandaskan prinsip syariah islam,

---

keimanan, keterpaduan (*kaffah*), kekeluargaan atau koperasi, kebersamaan, kemandirian, dan profesionalisme.

Hingga saat ini status kelembagaan atau badan hukum yang memayungi keabsahan BMT adalah koperasi. Hal ini berarti kelembagaan BMT tunduk pada Undang-Undang Perkoperasian Nomor 17 tahun 2012 dan secara spesifik diatur dalam Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM RI Nomor 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang petunjuk pelaksanaa Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS).

### **C. Hipotesis**

Menurut Sugiyo (2014:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru di dasarkan pad teori yang relevan, belum di dasarkn pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan jenis kuantitatif.

Dari rumusan masalah di atas maka :

H<sub>0</sub> = variabel kodifikasi produk syariah memiliki korelasi positif terhadap variabel konsep kodifikasi produk syariah lainnya di BMT Surya Asa Artha.

H1 = variabel kodifikasi produk syariah memiliki korelasi negatif terhadap variabel konsep kodifikasi produk syariah lainnya di BMT Surya Asa Artha.

**D. Kerangka Pemikiran**

