

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Berkembangnya kebutuhan barang dan jasa di masyarakat dalam kegiatan transaksinya membutuhkan “perantara” dalam mengelola pemenuhan kebutuhannya. “Perantara” baik dalam artian lembaga maupun fisik bertindak menghubungkan pihak yang kelebihan barang ataupun jasa dengan pihak yang kekurangan barang atau jasa.<sup>1</sup> Perkembangan masyarakat muslim di Indonesia dan rasa keberagaman religiulitasnya di dalam kehidupan sosial dan ekonomi semakin tinggi, maka semakin banyak jumlah lembaga bisnis khususnya lembaga keuangan yang bertindak sebagai “perantara” berbasis syariah yang kegiatan operasionalnya berlandaskan syariah.<sup>2</sup> Perkembangan lembaga keuangan syariah menjadi salah satu tonggak kekuatan bagi industri keuangan syariah di Indonesia dan mampu ikut serta dalam menumbuhkan

---

<sup>1</sup> Jamal Wiwoho, “Peran Lembaga Keuangan Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank dalam Memberikan Distribusi Keadilan Bagi Masyarakat”, *Jurnal Masalah-Masalah Hukum*, Vol. 43 No.1, (2014), hal.87.

<sup>2</sup> Chaidir Iswanaji, Siti Afidatul Khotijah, dan M.Zidny Nafi’ Hasbi, *Lembaga Keuangan Syariah*, (Indramayu: Penerbit Adab, 2021), hal. 2.

perekonomian Indonesia.<sup>3</sup> Adanya potensi yang besar untuk tumbuh dan berkembangnya industri keuangan di Indonesia menjadi sebuah awal menjalani peran dalam memajukan perekonomian nasional.

Secara umum, klasifikasi lembaga keuangan syariah terbagi menjadi 2 bentuk, yakni bank dan non-bank yang berperan penting dalam aktifitas ekonomi penghimpunan dan penyaluran dana.<sup>4</sup> Jumlah pelaku Lembaga Keuangan Mikro (LKM) berdasarkan jenis kegiatan usahanya hingga tahun 2020 menurut data Otoritas Jasa Keuangan terdapat 147 LKM Konvensional dan 80 LKM Syariah yang mendapat izin dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Jumlah pelaku Lembaga Keuangan Mikro Syariah mengalami peningkatan secara signifikan sejak tahun 2017 dengan didirikannya Bank Wakaf Mikro (BWM).<sup>5</sup>

Berdasarkan data statistik dengan sumber dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), jumlah pelaku lembaga keuangan mikro berdasarkan bentuk badan hukum dari tahun 2016 sampai 2020,

---

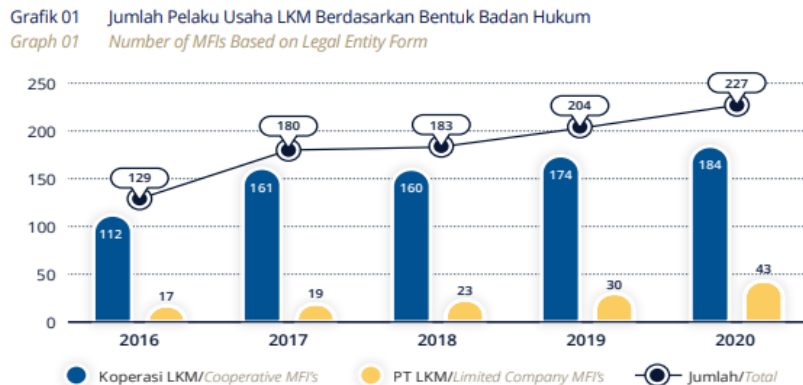
<sup>3</sup> Otoritas Jasa Keuangan, <http://www.ojk.go.id>, diakses pada tanggal 8 November 2021.

<sup>4</sup> Jamal Wiwoho, "Peran Lembaga Keuangan...", hal.88.

<sup>5</sup> Otoritas Jasa Keuangan, <https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/statistik-lkm/Pages/Buku-Statistik-Pembiayaan-Mikro-2020.aspx>, diakses pada tanggal 28 Desember 2021.

Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dengan bentuk koperasi mengalami peningkatan tiap tahunnya. Sejak berlakunya Undang-Undang Lembaga Keuangan Mikro pada tahun 2015 hingga tahun 2020, total LKM terdaftar secara resmi dengan izin usaha sebanyak 227 LKM dengan rincian 43 PT LKM serta 184 Koperasi LKM. Rata-rata total pertumbuhan LKM yang mendapat izin pada tahun 2016—2020 sebesar 15,99% per tahun.<sup>6</sup> Sebagaimana dapat dilihat pada grafik dibawah ini:

**Gambar 1. 1 Grafik Jumlah Pelaku LKM Berdasarkan Bentuk Badan Hukum**



Sumber: Otoritas Jasa Keuangan

Meningkatnya persaingan antar lembaga keuangan di Indonesia memacu pihak manajemen agar lebih mencermati

<sup>6</sup> Otoritas Jasa Keuangan, [https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/\\_statistik-lkm/Pages/Buku-Statistik-Pembiayaan-Mikro-2020.aspx](https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/_statistik-lkm/Pages/Buku-Statistik-Pembiayaan-Mikro-2020.aspx), diakses pada tanggal 28 Desember 2021.

setidaknya dua hal yang penting, yakni “nilai” dan “keunggulan”. Penilaian dapat menjadi suatu hal dalam mengukur keberhasilan suatu perusahaan atau lembaga salah satunya penilaian kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan agar suatu perusahaan mengetahui sejauh mana perkembangan dan mendeteksi kekurangan serta kelemahan lembaga tersebut.<sup>7</sup> Pengukuran kinerja juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi lembaga untuk membangun suatu perencanaan yang lebih matang kedepannya dalam mencapai visi dan misi lembaga. Manajerial yang baik dalam mengambil suatu keputusan dapat menjadi faktor kinerja suatu lembaga baik atau tidak.

*Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) yakni salah satu lembaga keuangan syariah non-bank yang berkembang di Indonesia. Perkembangan BMT atau koperasi syariah yang semakin kompetitif menuntut agar tiap koperasi syariah dari tahun ke tahun memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut karena koperasi berperan penting umumnya bagi masyarakat, dan khususnya bagi anggota. Peran koperasi juga sangatlah penting untuk mengembangkan

---

<sup>7</sup> Mujayanah, Negin Kencono Putri, dan Uswatun Hasanah, “Evaluasi Kinerja Perbankan Dengan Perspektif Balanced Scorecard: Studi Pada Perbankan Syariah Di Wilayah Purwokerto”, *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 1 No. 2, (2014), hal. 38.

potensi ekonomi masyarakat Indonesia. Masyarakat Indonesia yang mayoritasnya beragama Islam tentunya memerlukan koperasi yang berbasis syariah. Koperasi syariah atau *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) yang memiliki kinerja yang bagus akan sangat diminati oleh masyarakat. Hal tersebut juga bisa berdampak kepada perkembangan koperasi syariah tersebut dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah koperasi aktif di Provinsi Banten pada tahun 2018 berjumlah 4.557 unit, total pada tahun 2019 sebanyak 3.881 unit, dan pada tahun 2020 sebanyak 4.047 unit.<sup>8</sup> Untuk jumlah koperasi syariah di Indonesia pada tahun 2019 berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berjumlah sebanyak 4.046 unit dengan jumlah terbanyak bertempat di daerah Jawa Timur.<sup>9</sup> Hal ini menunjukkan koperasi di Indonesia masih memiliki eksistensi yang baik.

Selama ini mayoritas lembaga keuangan dalam mengukur kinerjanya hanya dengan pengukuran dari keuangannya saja.

---

<sup>8</sup> Badan Pusat Statistik, <https://www.bps.go.id/>, diakses pada tanggal 8 November 2021.

<sup>9</sup> Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, <https://kemenkopukm.go.id/>, diakses pada tanggal 8 November 2021.

Ukuran keuangan yang biasa dipakai diantaranya *Return on Capital Employed* (ROCE), *Return on Investment* (ROI), dan lainnya. Pada kenyataannya, tingkat keuangan suatu lembaga hanya termasuk salah satu dari seluruh rangkaian proses manajemen lembaga keuangan. Di masa berkembangnya dunia bisnis keuangan yang semakin kompetitif, faktor yang menentukan pengukuran keberhasilan dan kinerja suatu lembaga bukan hanya dari segi keuangannya saja.<sup>10</sup> Pengukuran kinerja dari perspektif *financial* saja tidak dapat mengukur kinerja harta yang tidak terlihat (*intangible assets*) serta harta intelektual (sumber daya manusia). Dengan adanya kelemahan pengukuran kinerja keuangan tersebut, maka perlu dilakukan pengukuran yang menyeluruh yaitu tidak sekadar mengukur kinerja melalui perspektif keuangannya saja, namun mampu menggambarkan kondisi lembaga/perusahaan secara lengkap dan mendalam.<sup>11</sup>

Menurut Neely, dkk. tahun 1995, ada tiga model populer pengukuran kinerja terpadu yang banyak dipakai di dunia industri,

---

<sup>10</sup> Ketut Gunawan, "Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif *Balanced Scorecard*)", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 2 No. 2, (2009), hal. 172.

<sup>11</sup> Luh Putu Lusi Setyandarini Surya, "Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi XYZ", *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 8 No. 2, (2014), hal.281.

yakni *Balanced Scorecard* dari *Harvard Business School*, *Performance Prism* dari kolaborasi antara *Accenture* dengan *Cranfield School of Management*, dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* dari *Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde*. Ketiga model tersebut memiliki kriteria pengukuran kinerja yang cukup lengkap dengan menilai aspek eksternal dan internal perusahaannya secara komprehensif serta integratif.<sup>12</sup>

Model *Performance Prism* dalam pengukuran kinerja yang memiliki lima sisi, yakni memperhatikan kepuasan *stakeholder*, kontribusi *stakeholder*, kapabilitas, strategi, dan proses perusahaan. Model ini memiliki tujuan untuk mengetahui atribut apa yang menimbulkan *stakeholder* merasa puas atas kinerja perusahaan. Pada model IPMS menjadikan cita-cita *stakeholder* sebagai titik awal dalam merancang pengukuran kinerja perusahaan. Pada model IPMS terbagi menjadi 4 level bisnis, yaitu *business corporate* (induk bisnis), *business unit* (unit

---

<sup>12</sup> Freddy Simbolon, "Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan", *Binus Business Review*, Vol. 6 No.1, (2015), hal.94.

bisnis), *business process* (proses bisnis), serta *activity* (aktifitas bisnis).<sup>13</sup>

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *balanced scorecard* yakni suatu kerangka kerja baru yang bertujuan memadukan bermacam ukuran yang didapat dari strategi lembaga dan ukuran keuangan masa lampau juga pendorong kinerja finansial di masa depan yang terdiri dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>14</sup> *Balanced scorecard* yakni metode dalam mengukur kinerja yang menekankan pada strategi yang disusun oleh lembaga dan memiliki empat perspektif terhadap pengukuran kinerja suatu lembaga yaitu perspektif keuangan, pelanggan, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>15</sup> Ukuran perspektif keuangan dapat dilihat dari pencapaian margin dan rasio lainnya yang mengalami kenaikan sehingga lembaga/perusahaan dapat bersaing bahkan menguasai pasar. Ukuran perspektif pelanggan dapat dilihat dari kemampuan mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan, tingkat

---

<sup>13</sup> Freddy Simbolon, "Perbandingan Sistem Pengukuran....", hal. 95.

<sup>14</sup> Asep Saefuddin, Lindawati Kartika, dan R Dikky Indrawan, *Balanced Score Card: Strategi, Implementasi, dan Studi Kasus*, (Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2017), hal.9.

<sup>15</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017), hal.28.



kepuasan pelanggan. Ukuran pada perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dari tingkat inovasi dan operasionalnya. Ukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari peningkatan keahlian dan tingkat komitmen serta motivasi Sumber Daya Manusia (SDM), juga sistem informasi.<sup>16</sup>

*Baitul Maal Wat Tamwil* Arta Bina Serang memiliki visi yakni sebagai pelopor dalam pemberdayaan ekonomi umat, dengan misi mengembangkan usaha kecil melalui pembiayaan modal kerja serta investasi guna usaha produktif dan upaya meningkatkan taraf hidup, mengembangkan sistem pengaturan kelola lembaga keuangan mikro syariah, serta mengembangkan sumber daya insani dan imani.<sup>17</sup> Dilihat dari visi dan misi BMT Arta Bina Serang, diketahui bahwa lembaga tersebut bukan hanya menginginkan peningkatan kualitasnya dari segi keuangannya saja. Misi BMT tersebut dalam pengembangan sistem manajemen dan sumber daya tidak dapat diukur hanya dengan perspektif keuangan saja. BMT juga memerlukan pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator *non financial* untuk mencapai visi dan

---

<sup>16</sup> Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011), hal.5-6.

<sup>17</sup> *Baitul Maal Wattamwil* Arta Bina Serang.

misinya dengan baik. Perlu adanya pengukuran kinerja dari perspektif lain seperti proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang hal ini terangkum pada metode *balanced scorecard*.

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain terkait pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, maka penulis mengambil beberapa penelitian sebagai bahan rujukan yakni penelitian yang dilakukan oleh Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari pada tahun 2019 dengan judul penelitian “Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh)” dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangannya melalui tiga rasio (rasio solvabilitas, likuiditas, dan rentabilitas) menunjukkan angka yang kurang baik. Di sisi lain, ketiga perspektif lainnya (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) menunjukkan adanya peningkatan.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Hanif Syah Reza Funna dan Suazhari, “Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh)”, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, Vol. 4 No. 3, 2019, hal. 543-544.

Penelitian yang dilakukan oleh Sutri Handayani pada tahun 2017 dengan judul penelitian “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Lamongan” dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwasanya pengukuran kinerja dari perspektif keuangan dikatakan buruk, namun pada ketiga perspektif lainnya (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) menghasilkan kinerja yang baik.<sup>19</sup>

Berdasarkan penelitian di atas yang telah diuraikan, menunjukkan bahwa dalam mengukur kinerja lembaga atau perusahaan tidak cukup jika hanya dilihat dari perspektif keuangan (*financial*) saja. Jika *Financial* perusahaan buruk, belum tentu kinerja perusahaan tersebut buruk. Dalam metode *balanced scorecard* melihat dari perspektif yang lain, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja melalui metode *balanced scorecard* ini, diharapkan dapat menjadi tolok ukur kinerja lembaga secara menyeluruh baik dari segi keuangan dan non keuangannya,

---

<sup>19</sup> Sutri Handayani, “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Lamongan”, *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, Vol. 2 No.3, 2017, hal. 600.

sehingga lembaga dapat meningkatkan kualitasnya dengan baik untuk mencapai visi dan misinya. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian skripsi yang berjudul “**Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (Studi pada BMT Arta Bina Serang) ”**”.

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini memiliki fokus pada pembahasan terkait pengukuran kinerja melalui metode *balanced scorecard* di *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang. Adapun apabila terdapat pembahasan mengenai sejarah, struktur, serta kondisi lembaga hanya menjadi data pendukung yang diperoleh dari BMT Arta Bina Serang. Fokus penelitiannya antara lain:

1. Penelitian hanya berfokus mengukur kinerja dengan empat perspektif metode *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Periode penelitian yang digunakan oleh peneliti yakni tahun 2019-2021.

### C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka untuk memudahkan penelitian ini, penulis merumuskan masalah yang ada dengan 2 (dua) pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat ukuran kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang pada tahun 2019-2021 pada empat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran) metode *balanced scorecard*?
2. Bagaimana implementasi metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang?

### D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat ukuran kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang pada tahun 2019-2021 pada empat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran) metode *balanced scorecard*.

2. Untuk mengetahui implementasi metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) Arta Bina Serang.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan atau referensi bagi penelitian selanjutnya terkait dengan penelitian analisis *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja lembaga keuangan syariah non-bank.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media belajar mencatat serta menganalisis suatu permasalahan yang ada pada industri keuangan non-bank, sebagai wadah pengaplikasian ilmu yang sudah didapat selama ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan serta ilmu pengetahuan, khususnya terkait analisis *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja lembaga keuangan syariah non-bank.

3. Bagi Lembaga Keuangan BMT Arta Bina Serang

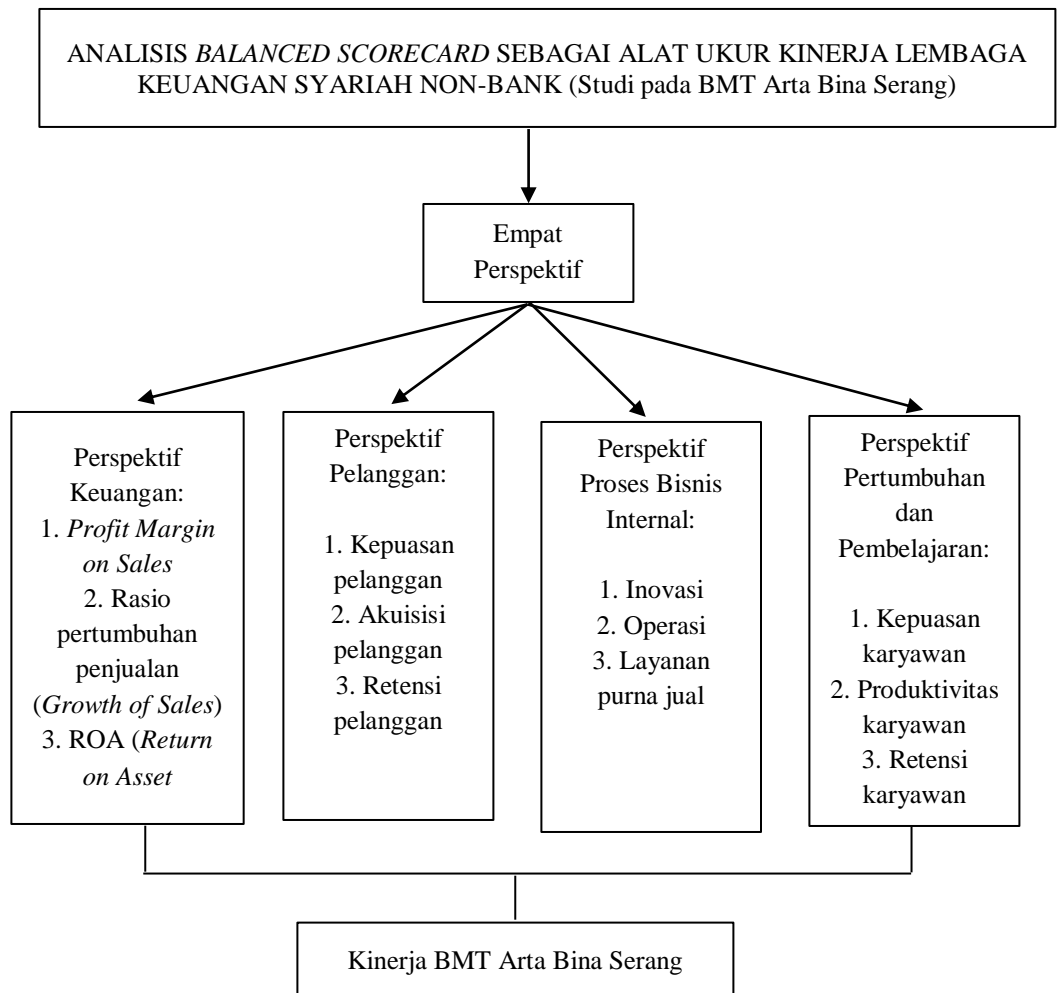
Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi menjadi bahan masukan dalam proses peningkatan kinerja lembaga

melalui empat aspek yang terdapat pada *balanced scorecard* sehingga dapat mengambil kebijakan dan strategi yang terbaik dalam upaya pengembangan kinerja BMT Arta Bina Serang.

## F. Kerangka Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu dan deskripsi di atas, maka kerangka pemikiran untuk penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

**Gambar 1. 2 Bagan Kerangka Pemikiran**



Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis pengukuran kinerja pada suatu lembaga keuangan non-bank yakni BMT Arta Bina Serang dengan memakai metode *balanced scorecard* yang di dalamnya terdiri atas empat perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pada metode ini, dalam mengukur kinerja suatu lembaga melihat dari 2 aspek yakni aspek keuangan serta non-keuangan, sehingga pengukuran kinerja diharapkan akan lebih seimbang, mendalam, dan rinci.

## **G. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab I dalam penelitian ini adalah pendahuluan yang berisi gambaran umum terkait penelitian yang akan dilakukan. Adapun sub-bab pada bab I ini meliputi: latar belakang, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka penelitian, dan sistematika penulisan.



**BAB II: KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini berisi terkait landasan teori sebagai hasil dari studi pustaka serta penelitian terdahulu yang relevan. Teori yang diperoleh akan menjadi landasan pendukung mengenai masalah yang diteliti oleh peneliti.

**BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan terkait metode analisis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian.

**BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan terkait gambaran umum lokasi dan objek penelitian, analisis data serta pembahasan hasil penelitian.

**BAB V: PENUTUP**

Bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian yang diperoleh.

