

PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH BMT AS-SALAM DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

Budi Utami

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Majapahit

Email : utamiwahjoe@gmail.com

ABSTRAK

Selama ini pengukuran kinerja keuangan yang umum dipergunakan dalam lembaga keuangan adalah pengukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi lembaga keuangan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup lembaga keuangan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja keuangan saja dipandang tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep “*Balanced Scorecard*.” Pengukuran kinerja dengan metode ini meliputi pengukuran dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja BMT “As-Salam” dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja lembaga BMT “As-Salam” dalam perspektif keuangan, pencapaian ROI 218.67% , rasio operasi 2.24% dan nilai profit margin 11.77%. Hasil pengukuran perspektif pelanggan, tingkat kepuasan anggota 83.20%, profitabilitas konsumen 88.22%. Hasil pengukuran perspektif proses internal bisnis, tidak satupun yang bisa memenuhi target yang telah ditetapkan. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada produktifitas karyawan yang belum bisa memenuhi target sedangkan retensi karyawan dan kepuasan karyawan sudah melampaui dari target yang telah ditetapkan.

Kata Kunci : Balanced scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

PENDAHULUAN

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan lembaga keuangan mikro terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Persaingan domestik dan global mengharuskan lembaga keuangan mikro menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Menurut Krishnamurti (2005), terdapat tiga fungsi penting dari lembaga keuangan mikro, yaitu :

1. Menyediakan berbagai jenis pelayanan keuangan. Lembaga keuangan mikro dalam pengalaman masyarakat tradisional Indonesia seperti lumbung desa,

- lambung pith nagari dan sebagainya menyediakan pelayanan keuangan yang beragam seperti tabungan, pinjaman, pembayaran, deposito maupun asuransi.
2. Melayani masyarakat miskin. Lembaga keuangan mikro hidup dan berkembang pada awalnya memang untuk melayani rakyat yang terpinggirkan oleh sistem keuangan formal yang ada sehingga memiliki karakteristik kontekstual yang khas.
 3. Menggunakan prosedur dan mekanisme yang kontekstual dan fleksibel. Hal ini merupakan konsekuensi dari kelompok masyarakat yang dilayani, sehingga prosedur dan mekanisme yang dikembangkan untuk keuangan mikro akan selalu kontekstual dan fleksibel.

Berdasarkan bentuknya, secara umum lembaga keuangan mikro (LKM) dibagi menjadi tiga (Wijono, 2005) yaitu : (1) Lembaga formal seperti bank desa dan koperasi, (2) Lembaga semi formal misalnya organisasi non pemerintah, dan (3) Sumber-sumber informal, misalnya pelepas uang. Sementara Usman dkk (2004) membagi lembaga keuangan mikro (LKM) menjadi empat golongan besar, yaitu (1) LKM formal. Baik itu bank maupun non bank ; (2) LKM non formal, baik berbadan hukum ataupun tidak; (3) LKM yang dibentuk melalui program pemerintah; dan (4) LKM informal seperti rentenir ataupun arisan. Adapun BI hanya membagi LKM menjadi dua kategori saja yaitu LKM yang berwujud bank dan non bank.

Selama ini yang umum dipergunakan dalam lembaga keuangan mikro adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi lembaga keuangan mikro hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup lembaga keuangan mikro dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta intelektual (sumber daya manusia). Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu lembaga keuangan mikro, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun lembaga keuangan mikro ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Dewasa ini disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak lembaga keuangan mikro untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep "*Balanced Scorecard*." 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 internal bisnis (*intenal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang komprehensif, karena selain

mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non finansial. Selain itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*out come*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan metode analisis *Balance Scorecard* dengan mengukur empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, akan tetapi dari penelitian terdahulu tersebut kebanyakan penelitiannya difokuskan pada sektor keuangan.

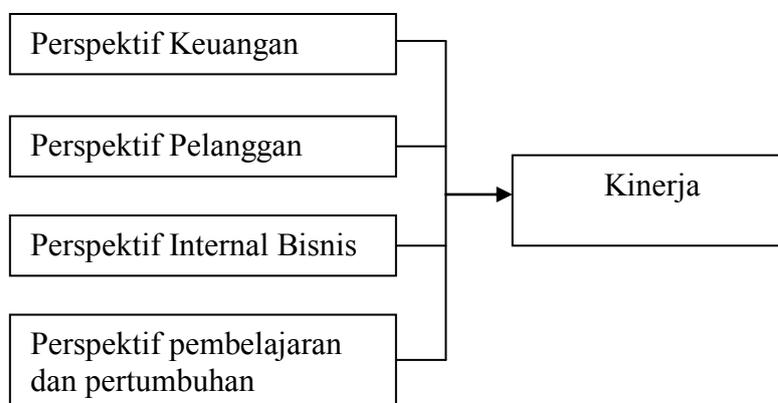
BMT “As-Salam” merupakan sebuah koperasi yang didirikan di lingkungan Pondok Pesantren Babussalam Kalibening Mojoagung Jombang yang mempunyai visi ”Lembaga Keuangan Syari’ah yang Sehat dan Amanah dalam Memberdayakan Ummat”. Sebelum membentuk BMT, Yayasan Pondok Pesantren Babussalam sudah mendirikan sebuah koperasi dimana anggotanya adalah guru-guru, staff serta karyawan yang ada dilingkungan Yayasan. Akan tetapi, anggota koperasi merasa bahwa koperasi tersebut sama sekali tidak ada manfaat bahkan mereka pun sama sekali tidak mengetahui berapa simpanan yang ada dikoperasi tersebut, mereka pun setiap tahunnya tidak memperoleh SHU (Sisa Hasil Usaha). Maka dari itulah pihak Yayasan mendirikan sebuah BMT yang nantinya diharapkan lembaga keuangan ini bisa diperoleh manfaatnya oleh anggota koperasi dan puas terhadap kinerja BMT “As-Salam” dari pada koperasi yang sebelumnya dibentuk oleh Yayasan.

Konsep *Balanced Scorecard* membantu memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi kedalam sasaran-sasaran strategik. Berdasarkan pada system pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ini, Kaplan(1996) juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan diluar organisasi yang digunakan sebagai tolak ukur guna mengimbangi *Scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.

Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja lembaga BMT “As-Salam” dilihat dari perspektif keuangan ?
2. Bagaimana kinerja lembaga BMT “As-Salam” dilihat dari perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja lembaga BMT “As-Salam” dilihat dari perspektif proses internal bisnis ?
4. Bagaimana kinerja lembaga BMT “As-Salam” dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?

Alur Pikir penelitian**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota BMT As-Salam sejumlah 1.759 yang meliputi karyawan dan nasabah BMT As-Salam. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 200 orang. Alat analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan / konsumen, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Analisa dan Pembahasan

Lembaga BMT “As-Salam” menetapkan target dari masing-masing perspektif guna meningkatkan pelayanan dan kinerja BMT. Untuk lebih jelasnya tentang target dari masing-masing perspektif tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1**Target Dari Masing-Masing Perspektif dalam Konsep *Balanced Scorecard***

Perspektif	Ukuran	Target
Perspektif keuangan	<i>Return Of Invesment (ROI)</i>	4 %
	<i>Profit margin</i>	20%
	Rasio operasi	2%
Perspektif pelanggan / konsumen	Kepuasan konsumen	75%
	Profitabilitas konsumen	80%
Perspektif proses internal bisnis	Inovasi produk	40%
	Proses operasi	5 menit
	Layanan purna jual	70%
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Produktivitas karyawan	Rp5.000.000
	Retensi karyawan	1%
	Kepuasan karyawan	75%

Sumber : BMT “As-Salam” tahun 2017

Pengukuran Kinerja Masing-Masing Perspektif

Pengukuran kinerja ini meliputi pengukuran kinerja perspektif keuangan, konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Pengukuran kinerja perspektif keuangan

Hasil analisis dari perspektif ini dapat dilihat dalam tabel 2

Tabel 2
Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Ukuran	Tahun 2016	Tahun 2017	Rata-rata
	29.84 %	407.50 %	218.67%
Profit margin	2.99 %	20.55 %	11.77%
Rasio operasi	0.32 %	4.17 %	2.24%

Sumber : Data primer diolah, 2018

a. *ROI (Return on Investment)*

ROI merupakan rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan netto. Semakin tinggi nilai *ROI* berarti semakin baik kinerja lembaga keuangan mikro dalam memanfaatkan aktiva. Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai *ROI* pada tahun 2016 mencapai 29.84% dan pada tahun 2017 mengalami kenaikan menjadi 407.50%.

b. *Profit margin*

Profit margin merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan laba / rugi bersih yang dihasilkan oleh suatu lembaga keuangan mikro. Semakin tinggi nilai *profit margin* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan lembaga keuangan mikro dalam mendapatkan laba cukup tinggi. Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa *profit margin* BMT “As-Salam” mengalami peningkatan tiap tahunnya. Pada tahun 2016 nilai *profit margin* mencapai 2.99%, kemudian pada tahun 2017 mengalami kenaikan menjadi 20,55%. Peningkatan *profit margin* tersebut mungkin disebabkan karena laba bersih yang diperoleh lembaga keuangan mikro meningkat, sedangkan biaya operasi lembaga keuangan mikro semakin menurun.

c. *Rasio operasi*

Rasio operasi menggambarkan perputaran *operating assets* dalam hubungannya dengan penjualan bersih dan aktiva lancar yang dimiliki oleh lembaga keuangan mikro. Semakin tinggi rasio operasi berarti menunjukkan bahwa lembaga keuangan mikro dapat memanfaatkan aktiva lancar yang dimiliki dalam meningkatkan penjualan bersih. Dalam tabel 2 dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 rasio operasi mencapai 0.32% dan pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 4.17%.

2. Pengukuran kinerja perspektif konsumen

Pengukuran kinerja perspektif konsumen menggunakan dua ukuran, yaitu kepuasan konsumen, dan profitabilitas konsumen. Hasil analisis dari perspektif ini dapat dilihat dalam tabel 3.

Tabel 3
Pengukuran Kinerja Perspektif Konsumen

Ukuran	Tahun 2016	Tahun 2017	Rata-rata
Kepuasan konsumen	-	83.2 %	83.2 %
Profitabilitas konsumen	97 %	79.44%	88.22 %

Sumber : Data primer diolah, 2018

a. Kepuasan konsumen

Kepuasan konsumen menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan BMT “As-Salam” kepada nasabahnya. Hal ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada 200 anggota koperasi. Dari table 3 didapatkan hasil dari survey kepuasan konsumen adalah sebesar 83,2%, yang terdiri dari 54,20% menyatakan puas dan 29.00% menyatakan sangat puas, dengan atribut yang diukur adalah 1) Keamanan dana simpanan, 2) Kecepatan waktu, 3) Prosedur BMT “As-Salam” 4) Sifat keterbukaan BMT “As-Salam” 5) Peralatan yang ada di BMT “As-Salam” 6) Mutu karyawan, 7) Kesiapan petugas, 8) Sikap karyawan dalam membuka dan menutup interaksi, 9) Sikap pelayanan karyawan, 10) Layanan informasi *Costumer Service* (CS), 11) Penyelesaian pengaduan nasabah, 12) Penanganan transaksi, 13) Pelayanan pertukaran uang receh, 14) Penampilan petugas, 15) Kelengkapan seragam karyawan, 16) Operator *telephone*, 17) Pemberian pembiayaan, 18) Manajemen BMT “As-Salam” 19) Kinerja BMT “As-Salam” 20) Pembagian jumlah SHU.

b. Profitabilitas konsumen

Profitabilitas konsumen menggambarkan seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai lembaga keuangan mikro dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa pencapaian profitabilitas konsumen pada tahun 2016 adalah sebesar 97 %, sedangkan pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 17.56% sehingga profitabilitas konsumen jumlahnya adalah 79,44%.

3. Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis

Proses internal bisnis merupakan rangkaian akitivitas yang digunakan oleh BMT untuk menghasilkan produk dan jasa bagi nasabahnya. Proses internal bisnis terdiri dari tiga ukuran yaitu inovasi produk, proses operasi, dan layanan purna jual. Kinerja perspektif proses internal bisnis dari BMT “As-Salam” dapat dilihat dalam tabel 4.

Tabel 4
Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Ukuran	Tahun 2016	Tahun 2017	Rata-rata
Inovasi produk	20,3%	40,8%	30.55%
Proses operasi	7 Menit	5 Menit	6 Menit
Layanan purna jual	11,3%	20%	15.65%

Sumber : Data primer diolah, 2018

a. Inovasi produk

BMT “As-Salam” selalu berusaha melakukan inovasi terhadap produk-produknya. Dari data interview dengan teller sekaligus merangkap sebagai pengurus BMT “As-Salam” didapatkan hasil antara lain: pada produk simpanan yaitu dengan inovasi produk Tabungan mudhorobah Haji karena semakin banyak minat masyarakat untuk daftar pergi Haji, dan pada produk pembiayaan yaitu dengan inovasi Murobahah serta Bai’u Bithaman Ajil (pemilik Barang cicilan) dalam bentuk laptop untuk para karyawan Yayasan Babussalam, sedangkan pada layanan dan jasa yaitu dengan kemudan transfer uang untuk santri yang rumahnya jauh dari pondok karena memang sekitar Pondok Pesantren Babussalam belum terdapat mesin ATM. Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa inovasi produk dari BMT ‘As-Salam” mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2016 nilai inovasi produk mencapai 20.3%, kemudian pada tahun 2017 mengalami kenaikan menjadi 40.8%, akan tetapi meskipun ada peningkatan pada tahun 2017, namun peningkatan ini belum mencapai target yang ditentukan oleh pihak BMT “As-Salam”

b. Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk dan jasa kepada nasabahnya. Proses operasi ini ditunjukkan dengan pengukuran kecepatan transaksi pada pelayanan *teller*. Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa proses operasi BMT “As-Salam” telah mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas transaksi dari 7 menit pada tahun 2016, kemudian menjadi 5 menit pada tahun 2017. Peningkatan kecepatan transaksi tersebut mungkin disebabkan karena didukung dengan peningkatan mutu karyawan yang berkualitas dan teknologi yang semakin canggih dan semakin banyak. Namun meskipun demikian, peningkatan tersebut belum mencapai target yang ingin dicapai oleh BMT “as-Salam”.

c. Layanan purna jual

Penanganan keluhan maupun pengaduan nasabah merupakan proses purna jual yang dimiliki oleh BMT “As-Salam”. Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa penanganan keluhan maupun pengaduan nasabah yang dilakukan oleh BMT pada tahun 2016 sebesar 11,3% dan pada tahun 2017 hanya terjadi peningkatan 8,7% menjadi 20%. Peningkatan ini masihlah sangat jauh terhadap target yang ditetapkan oleh pihak BMT “As-Salam”.

4. Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pengukuran kinerja yang terakhir adalah pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif ini yang diukur adalah produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan karyawan. Hasil analisis dari perspektif ini dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5
Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Ukuran	Tahun 2016	Tahun 2017	Rata-rata
Produktivitas karyawan	Rp 252.620	Rp 7.782.817	Rp 4.017.718
Retensi karyawan	0%	0%	0%
Kepuasan karyawan	-	95.26 %	95.26%

Sumber : Data primer diolah, 2018

a. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi lembaga keuangan mikro. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula *out put* yang dihasilkan oleh karyawan. Dari laporan keuangan yang telah diolah produktivitas karyawan BMT “As-Salam” pada tahun 2016 adalah sebesar Rp 252.620, dan pada tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar Rp7.782.817.

b. Retensi karyawan

Tingkat retensi karyawan diukur melalui prosentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh lembaga keuangan mikro untuk tetap loyal terhadap lembaga keuangan mikro tempat mereka bekerja. Dari table 5 pada tahun 2016 dan 2017 tidak terjadi retensi karyawan sama sekali. Hal ini disebabkan karna BMT “As-salam” dalam penerimaan karyawan selalu memilih orang-orang yang berkomiten pada lembaga dan mau bekerja keras, selain itu kesejahteraan karyawan diperhatikan dengan baik sehingga terbentuknya loyalitas pada karyawan BMT “As-Salam”

c. Kepuasan karyawan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan maka digunakan kuisisioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap BMT “As-Salam”. Dari table 5 hasil survey tersebut menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap lembaga keuangan mikro adalah sebesar 95.26%, yang terdiri dari 54,20% menyatakan puas dan 29 % menyatakan sangat puas.

PENUTUP

Kinerja lembaga BMT “As-Salam” berdasarkan metode *Balance Scorecard* dalam :

- a. Perspektif keuangan, pencapaian ROI dan rasio operasi telah mampu mencapai target yang ingin dicapai, yaitu 218.67% untuk ROI dan 2.24% untuk rasio operasi. Namun nilai profit margin masih berada dibawah target yaitu 11.77% dari 20%. Meskipun begitu peningkatan ROI dan rasio operasi merupakan sinyal positif pada laporan keuangan yang dapat mempercepat pertumbuhan BMT.
- b. Perspektif pelanggan, pencapaian tingkat kepuasan anggota telah melampaui target 75% per-tahun yaitu dengan pencapaian 83.20%. Profitabilitas konsumen pun telah mencapai target yang ditetapkan yaitu 80% dengan pencapaian 88.22%. Hal tersebut berarti produk dan pelayanan yang diberikan oleh pihak BMT kepada anggotanya sudah cukup baik.
- c. Perspektif proses internal bisnis, meskipun dari tahun 2016 ke 2017 terjadi peningkatan akan tetapi tidak satupun yang bisa memenuhi target yang telah ditetapkan. Hal itu menunjukkan bahwa manajemen yang ada di BMT “As-Salam” masih harus dibenahi.
- d. Pespektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktifitas karyawan yang belum memenuhi target sedangkan retensi karyawan dan kepuasan karyawan sudah melampaui dari target yang telah ditetapkan. Hal tersebut membuktikan bahwa loyalitas karyawan pada BMT cukup baik, sehingga mampu meningkatkan pertumbuhan BMT, karena karyawan merupakan salah satu *tangible assets* yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan perkembangan sebuah lembaga keuangan mikro.
- e. Secara umum simpulan dari penelitian ini ada dalam tabel 6

Tabel 6

HASIL PENGUKURAN KINERJA DAN TARGETNYA BERDASARKAN KONSEP <i>BALANCED SCORECARD</i> PADA BMT "AS-SALAM" TAHUN 2016 DAN 2017					
PERSPEKTIF	UKURAN	TAHUN 2016	TAHUN 2017	RATA-RATA PER-TAHUN	TARGET PERTAHUN
Perspektif Keuangan	<i>ROI</i>	29,84%	407,50%	218,67%	4%
	<i>Profit Margin</i>	2,99%	20,55%	11,77%	20%
	Rasio Operasi	0,32%	4,17%	2,24%	2%
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Konsumen	-	83,20%	83,20%	75%
	Profitabilitas konsumen	97%	79,44%	88,22%	80%
Perspektif proses bisnis internal	Inovasi Produk	20,3%	40,8%	30,55%	40%
	Proses Operasi	7 Menit	5 Menit	6 Menit	5 Menit
	Layanan Purna Jual	11,3%	20%	15,65%	70%
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	Rp252.620	Rp 7.782.817	Rp 4,017,718	Rp 5,000,000
	Retensi Karyawan	0%	0%	0%	1%
	Kepuasan Karyawan	-	95,26%	95,26	75%

DAFTAR PUSTAKA

- Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga Baitul Mal Wattanwil “As-Salam” .
Mojoagung
- Budisantoso, Totok dan Sigit Triandaru, *BMT dan Lembaga Keuangan Lain*,
Edisi Dua, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Kaplan Robert S. and David P. Norton, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi
Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta: Erlangga, 2000.
- Kasmir, SE, MM, *BMT dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Edisi Enam, Jakarta:
PTRaja Grafindo Persada, 2003.
- Wijiono .W. 2005. *Pemberdayaan keuangan Mikro sebagai Salah satu Pilar
Sistem Keuangan Nasional : Upaya Konkrit Memutus Rantai kemiskinan
Kajian Ekonomi dan Keuangan (edisi Khusus)*. Pusat pengkajian Ekonomi
, Keuangan dan Kerjasama Internasional Departemen Keuangan.
- Krisnamurti, B.2005. *Pengembangan Keuangan Mikro Bagi Pembangunan
Indonesia Media Informasi Bank Perkreditan Rakyat* . Edisi IV Maret
2005.
- Usman, S.,W.I. Suharyo, B. Sulaksono, M.S. Mawardi,N. Toyannah, danAkhmadi.
2004. *KeuanganMikroUntukMasyarakatMiskin :PengalamanUntuk Nusa
Tenggara Timur. LembagaPenelitian SMERU*, Jakarta.
- Direktorat Pembiayaan. 2004. *Kelembagaan dan Pola Pelayanan Keuangan
Mikro untuk sektor Pertanian (Pedoman dan Kebijakan)*. Direktorat
Pembiayaan Direktorat Jenderal Bina Sarana pertanian. Departemen
Pertanian, Jakarta.
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 3,
Jakarta:Salemba Empat, 2001
- Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian
Manajemen:Sistem Pelipatganda Kinerja Lembaga keuangan mikro*, Edisi
2, Jakarta: Salemba Empat,2001.
- Bank Indonesia.2001.*SejarahPeranan Bank Indonesia DalamPengembangan
Usaha Kecil.Biro kredit.Bank Indonesia*.
- LaporanKeuangan BMT “AS-Salam”, Mojoagung. 2016
- LaporanKeuangan BMT “As-Salam” ,Mojoagung. 2017
- Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecl.tt.Company Profile Pusat Inkubasi Bisnis Usaha
Kecil, Jakarta PINBUK.
- DhikaPratiwiPutri, 2008, AnalisisPengukuranKinerja Perusahaan DenganKonsep
Balance Scorecard study Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero)
Cabang Solo.
- Lestari, Utami Puji dan Dwita Darmawati, *Penilaian Kinerja Organisasi melalui
Pendekatan Balanced Scorecard (Studi pada Program Studi ManajemenFakultas
Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto)*, JEBA, Vol.5,
No.2: 211-225, 2003.
- Mirza, Teuku. *Balanced Scorecard*, Usahawan No. 06/XXVI, Juni, 1997.
- _____, *Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan
KinerjaTerpadu Berbasis Balanced Scorecard*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis
Indonesia, Vol.20, No.3: 270-286, 2005.

- _____, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005.
- Purnomo, Didit dan Nursiam, *Balanced Scorecard: Perspektif Teori dan Implikasinya terhadap Manajemen Publik*, Benefit, Vol. 7, No.1: 76-84, 2003.
- Riyanto, Bambang, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Lembaga keuangan mikro*, Yogyakarta: BPFE, 1997.
- Rosyati dan Luk Luk Atul Hidayati, *Pengukuran Kinerja Lembaga keuangan mikro dengan Balanced Scorecard: Studi Kasus Pada Lembaga keuangan mikro Daerah Air Minum Kota Magelang*, Jurnal Analisis Bisnis dan Ekonomi, Vol.2, No.1: 84-103, 2004.
- Secakusuma, Thomas, *Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Balanced Scorecard*, Usahawan No. 06 Th XXVI, Juni 1997.
- Sugiyanto, Eko dan Kasyful Anwar, *Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol.2, No.1: 15-24, 2003.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta, 2007.
- Supranto, J, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- ISA7695.2010.PengertianBMT.<http://isa7695.wordpress.com/2010/07/19/pengertian-bmt/> (01 Juni 2012/19.34 WIB)
- Prof.Dr.Ir. M. Amin Azis.2006.TATA CARA PENDIRIAN BMT. http://www.pkesinteraktif.pkes.org/download/bmt_pkes_secure.pdf, (01 Juni 2012/ 20.01 WIB)
- Moses L. Singgih. 2001.Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra.JURNAL TEKNIK INDUSTRI VOL. 3, NO. 2, DESEMBER 2001: 48 – 56<http://puslit.petra.ac.id/journals/industrial> (01 Juni 2012/ 20.33 WIB)
- Bisnis Indonesia.2006.KemenkopSusunPerpresLKM.www.fiskal.depkeu.go.id/bappeki/klip/detailklip.asp ID?. N758037075. 01 Juni 2012/ 20.56 WIB