

KINERJA BAITUL MAAL WA AT-TAMWIL (BMT) MASLAHAH LIL UMMAH-PONDOK PESANTREN SIDOGIRI MENGGUNAKAN *BALANCE SCORECARD* MODIFIKASIAN

Oleh

Purnama Putra

Dosen Universitas Islam 45 Bekasi

Abstract

Pesantren (Islamic Boarding School) has a significant role in the development of the nation when it can optimize its potential. Pesantren which can be considered as the miniature of a nation. It can be the agent of social piety by spreading the Islamic teaching on economy based on the fulfillment of sharia. BMT Masalah Mursalah lil Ummah tries to prove that pesantren can apply the role in improving the life of the people around the pesantren. This research is aimed to measure the working performance of BMT MMU which is pesantren based using modified Balanced Scorecard and to find out the solution of the problem, also to show the best practice made by BMT MMU in developing Islamic Micro Financial Institution. The research design is parallel mixed method. The result shows that the working performance of BMT MMU is in an excellent level. The most influential performance is economic empowerment and social legitimation. To solve several problems related to the development of BMT MMU, the management developed the quality of human resource and involved other people outside of the pesantren in its operational activities.

Keyword : BMT, Balanced Scorecard, Performance Measurement

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Positioning Baitul Maal wa Attamwil (BMT) berbasis pesantren sebagai lembaga intermediari antara pemilik modal dengan pelaku wirausaha kecil dan menengah akan memperkuat siklus ekonomi yang berkembang di masyarakat mengingat potensi dan perkembangan pesantren di Indonesia terus meningkat. Menurut data statistik dari Kementerian Agama RI, bahwa pada tahun 2003 berjumlah 14.798 buah, tahun 2006 sudah mencapai 16.015 buah serta hingga tahun ajaran 2013/2014 terdapat 27.290 pesantren yang terdiri dari pesantren salafiyah, tradisional maupun modern (Kementerian Agama RI, 2015). Perkembangan kuantitas yang meningkat secara signifikan di wilayah pedesaan, pinggiran kota dan perkotaan, tentu saja diikuti pula oleh jumlah santrinya yang luar biasa yaitu sebanyak 3.654.096 orang santri. (Kementerian Agama RI, 2015). Berdasarkan data tersebut apabila disetiap pesantren didirikan maka pembangunan ekonomi umat menuju tatanan kehidupan masyarakat madani diharapkan bisa tercapai dan bersinergi dalam membangun bangsa.

Citra pesantren yang terkesan *rigid* dengan modernitas dan hanya berfokus pada dunia pendidikan saja haruslah mulai terbuka agar sesuai dengan *khitoh* dari pendirian pesantren yaitu sebagai agen kesalihan sosial. Pelurusan paradigma kaum sarungan ditransformasikan dalam segala sendi kehidupan dengan menularkan kesalihan sosial dan profesionalisme berbasis keislaman merupakan salah satu perwujudan *da'wah bil hal*. Hal ini dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan Djazimah (Potensi Ekonomi Pesantren, 2004) menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara ketaatan beragama dengan kemandirian ekonomi.

BMT Masalah Mursalah lil Ummah (MMU) merupakan Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang terdapat dalam Pondok pesantren tertua di Jawa Timur yaitu PP Sidogiri. Dilingkungan Pondok Pesantren Sidogiri terdapat tiga lembaga keuangan mikro yaitu Koppontren, BMT MMU dan BMT Usaha Gabungan Terpadu (UGT). (Bakhri, 2011) BMT MMU yang bermodal awal sebesar 13.500.000,- pada tahun 1997 sampai akhir 2010 terdapat 45 cabang dengan asset sebesar Rp. 89.138.192.945,88,- (BMT MMU, 2010)

Keberhasilan BMT MMU dibuktikan dengan penghargaan yang diberikan dari Gubernur Jawa Timur dan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah sebagai koperasi kelompok simpan pinjam berprestasi tingkat I tahun 2006. (BMT Masalah Mursalah lil Ummah, 2010)

1.2 Perumusan Masalah

Mu'allim (2003) menyatakan bahwa untuk menciptakan lembaga keuangan syariah yang ideal masih perlu kerja keras dari seluruh umat Islam, terutama para praktisi dan pemikir ilmuwan muslim. *Virus asymmetric information problem, diverse collection, moral hazard* dapat dieliminasi dengan sistem kesungguhan dan ketakwaan, sehingga *reward* dan *punishment* menjadi senjata diri dalam berwirausaha.

Pendekatan *Balanced Scorecard* digunakan dalam riset yang dilakukan *Indonesia Magnificent of Zakat (IMZ)* untuk melakukan yang Pengukuran kinerja Organisasi Pengelola Zakat (2011) serta Pengukurankinerja perbankan syariah dengan mentransformasikan perspektif dalam *Balanced Scorecard* kecuali perspektif pelanggan menjadi lima komponen pengukuran. Kelima komponen tersebut adalah (1) Kinerja kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan (2) Kinerja manajemen (3) Kinerja keuangan (4) Kinerja layanan perbankan (5) Kinerja legitimasi sosial. (Huda, Shabrina, & Zain, 2013)

Berdasarkan atas data perkembangan dan keunikan BMT MMU, hal tersebut bisa dijadikan bukti bahwa pesantren seharusnya mampu menjadi agen kesalihan sosial bangsa Indonesia. BMT berbasis pesantren memerlukan studi empiris yang digunakan sebagai bukti untuk memperkuat *positioningnya* sebagai *role model* pembangunan bangsa. Peneliti tertarik untuk mengetahui kinerja BMT berbasis pesantren dengan melakukan pengukuran secara menyeluruh baik finansial maupun nonfinansial. Desain penelitian menggunakan *parallel mixed method* yaitu mengukur kinerja BMT berbasis pesantren menggunakan *balanced scorecard* yang dimodifikasi dengan kesesuaian pada syariah untuk menilai kinerja dan menggunakan metode kualitatif untuk memberikan *feedback* yang bermanfaat bagi perbaikan kinerjanya sehingga layak dijadikan sebagai *role model* dalam menggerakkan roda ekonomi kerakyatan. Maka pertanyaan penelitian yang dikembangkan adalah :

1. Bagaimana kinerja BMT MMU yang diukur menggunakan pendekatan *balanced scorecard* ?
2. Perspektif manakah dalam *balanced scorecard* yang mempunyai pengaruh paling besar dalam pengukuran kinerja terhadap BMT MMU ?
3. Strategi kebijakan apa sajakah yang diterapkan oleh BMT MMU dalam meningkatkan kinerja ?

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 BMT

Pada penelitian ini penulis lebih berfokus pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) dalam hal ini adalah BMT dimana sebagian besar LKMS seperti BMT menurut Sila (2009) lahir dan berkembang dari komunitas keislaman, seperti jamaah masjid, jamaah pengajian, pesantren, organisasi kemasyarakatan Islam, atau yang sejenisnya. Ada yang berasal dari kesepakatan dalam forum silaturahmi atau forum ilmiah yang sedang membicarakan masalah keuangan syariah, ekonomi islam, atau pemberdayaan ekonomi umat. Ada pula yang diinisiasi oleh individu atau perseorangan yang berniat membantu orang lain, khususnya yang seiman. Pendek kata, hampir selalu ada keterkaitan BMT dengan Islam sebagai suatu ajaran ataupun dengan kepedulian pada memperbaiki nasib masyarakat golongan ekonomi bawah, serta keterkaitannya dengan nilai-nilai Islam.

Yang menarik untuk dicermati adalah bahwa fenomena pendirian dan pengembangan LKMS yang tidak sebatas pertimbangan ekonomis. Ada gairah untuk mendasari seluruh aktivitas LKMS dengan nilai-nilai Islam. Menurut Jacques Gelians : Lembaga Keuangan Mikro Syariah berada dalam proses menghancurkan berbagai mitos-mitos lama bahwa orang miskin bukanlah kelompok yang bernilai secara finansial untuk diberi pinjaman (*credit worthy*), mereka bukanlah kelompok yang dapat dipercaya untuk diberi pinjaman, mereka tidak punya sumber daya yang cukup untuk membuat tabungan, mereka adalah para investor yang buruk dan entrepreneur yang lebih buruk lagi (Warde, 2000).

Kebanyakan BMT bersedia membiayai usaha yang baru dan sedang tumbuh di lingkungannya. Hal semacam ini sangat jarang dilakukan oleh perbankan, baik yang konvensional maupun syariah. Perbankan biasanya lebih berminat untuk membiayai usaha yang sudah mapan (*sustainable*). Pengertian mapan disini bukan berkaitan dengan besar atau kecilnya nominal pinjaman, namun dengan penilaian atas tahap perkembangan usaha yang bersangkutan. Usaha yang sedang tumbuh, apalagi yang baru mulai dijalankan, biasanya ditandai dengan belum terkonsolidasinya laporan keuangan. BMT pada umumnya cukup berani melakukan pembiayaan terhadap usaha yang belum mapan, dimana perhitungan ekonominya tidak hanya berdasar proyeksi dengan data-data masa lalu. Para pengelola BMT cukup terlatih untuk melakukan penilaian kelayakan usaha dengan metode silaturahmi. Salah satu kuncinya adalah kedekatan mereka dengan para anggota/nasabah melalui kunjungan kekeluargaan, sekaligus pula dengan sektor riil yang mereka geluti. Tentu saja tidak sepenuhnya atas dasar naluri atau kedekatan personal, perhitungan rasional tetap dilakukan. Para pengelola BMT juga secara sadar telah mempelajari

dan menerapkan teknik-teknik yang umum dikenal dalam sistem keuangan ((Aziz, 2004) dan (Madjid, 2010)).

BMT secara kontemporer berdasarkan fungsinya sebagai Baitul Maal adalah lembaga yang berorientasi sosial keagamaan yang kegiatan utamanya menampung serta menyalurkan harta masyarakat berupa zakat, infaq, shadaqah (ZIS) berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan Al-quran dan As-Sunnah. Sedangkan *Baitut Tamwil* adalah lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dana masyarakat dalam bentuk tabungan (simpanan) maupun deposito dan menyalurkannya kembali ke masyarakat dalam bentuk pembiayaan berdasarkan prinsip syariah melalui mekanisme yang lazim dalam dunia perbankan. Dengan demikian perlu ditegaskan bahwa untuk bisa disebut BMT maka sebuah lembaga keuangan *de facto* harus memiliki dua unit usaha secara sekaligus dalam bidang pengelolaan ZIS dan perbankan syariah. Bila salah satunya tidak ada maka bukanlah yang demikian disebut BMT tetapi Baitul Maal atau Baitut Tamwil saja. Keduanya merupakan suatu sistem dalam wadah BMT yang bekerja sinergi dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain (Ilmi, 2002).

2.2 Pesantren

Secara definitif Zarkasyi (pendiri Pondok Modern Daarussalam Gontor), mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, di mana kiai sebagai figur sentralnya, mesjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwaanya, dan pengajaran agama Islam dibawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya. Hal ini hampir sama dengan definisi yang dikemukakan Dhofier dalam menentukan elemen-elemen pesantren, seperti: Kiyai, santri, masjid, pondok, dan pengajaran agama Islam (Dhofier, 2011).

Perkembangan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa beberapa pesantren ada yang tetap berjalan meneruskan segala tradisi yang diwarisinya secara turun temurun, tanpa ada perubahan dan improvisasi yang berarti, kecuali sekedar bertahan. Namun ada juga pesantren yang mencoba mencari jalan sendiri, dengan harapan mendapatkan hasil yang lebih baik dalam waktu singkat. Pesantren semacam ini adalah pesantren yang kurikulumnya berdasarkan pemikiran akan kebutuhan santri dan masyarakat sekitarnya (Damopolii, 2011).

Meskipun demikian, semua perubahan itu, sama sekali tidak menceraabut pesantren dari akar budayanya. Secara umum pesantren tetap memiliki fungsi-fungsi sebagai: (1) Lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu pengetahuan agama (*tafaquh fiddin*) dan nilai-nilai islam (*islamic values*). (2) Lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial (*social control*). (3) Lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*). Perbedaan-perbedaan tipe pesantren diatas hanya berpengaruh pada bentuk aktualisasi peran-peran ini (Muryono, 2005). Secara *indigenous* pesantren lebih memperlihatkan jati dirinya sebagai lembaga gotong royong yang menjadi ciri khas rakyat Indonesia. Pesantren tidak dapat dipahami sebagai manifestasi Islamsaja tetapi juga manifestasi keindonesiaan, nilai yang berkembang di pesantren pada umumnya memiliki kandungan nilai-nilai pedesaan dan keislaman misalnya gotong royong dan kesederhanaan mempresentasikan nilai pedesaan dan nilai ukhawah (persaudaraan), bekerjasama, persatuan dan ikhlash mempresentasikan nilai keislaman (Hamidi & Luthfi, 2010).

Yang dimaksud ekonomi pesantren di sini adalah bagaimana suatu pesantren menggali "potensi dalam" untuk perekonomiannya, sehingga pesantren tersebut bisa mandiri dan sanggup memenuhi kebutuhannya dari sisi ekonomi. Menurut Isnaini (2005) nampak ada dua paradigma dominan yang menghinggapi pandangan kalangan keluarga pesantren. Pertama, adalah paradigma pesantren sebagai lembaga keulamaan. Kedua, paradigma pesantren sebagai pusat pengembangan masyarakat. Oleh karena itu usaha-usaha pendekatan untuk mengembangkan pesantren sebagai pusat pengembangan masyarakat mulai saat itu diidentifikasi terdapat tiga pendekatan utama : (1) pendekatan pembaharuan pengajaran oleh beberapa pesantren yang berkembang secara tidak teratur dan tanpa koordinasi dan hanya dikenal dan diikuti secara terbatas. usaha ini dilakukan oleh para kyai pesantren itu sendiri dan kebanyakan kyai yang telah bersentuhan dengan pendidikan modern (2) pendekatan yang dilakukan oleh pemerintah, khususnya Departemen Agama melalui paket-paket program bantuan; (3) pendekatan yang berasal dari prakarsa organisasi swasta yang mengembangkan ilmu pengetahuan dengan melakukan kerjasama yang erat dengan pesantren progresif tertentu. Seperti usaha yang dilakukan LP3ES diikuti P3M yang melakukan usaha pendampingan bagi pesantren pesantren tertentu dalam rangka mengembangkan pesantren sebagai pusat pengembangan masyarakat (Rahardjo, 1974).

Hal ini karena memang usaha ekonomi di pesantren modern memang sengaja diprogram sehingga apapun yang ditawarkan akan diterima dengan baik. Setidaknya ada empat macam kemungkinan pola usaha ekonomi dilingkungan pesantren. Pertama, usaha ekonomi yang berpusat pada kyai sebagai orang yang paling bertanggung jawab dalam mengembangkan pesantren. Kedua usaha ekonomi pesantren untuk memperkuat biaya operasional pesantren, Ketiga usaha ekonomi untuk santri dengan memberi ketrampilan dan kemampuan bagi santri agar kelak ketrampilan itu dapat dimanfaatkan selepas keluar dari pesantren. Keempat, Usaha ekonomi bagi para alumni santri.

Pengurus pesantren dengan melibatkan alumni santri menggalang sebuah usaha tertentu dengan tujuan menggagas suatu usaha produktif bagi alumni. (Isnaini, 2005)

Pesantren memiliki potensi swadaya dan kemandirian pesantren diantaranya santri, wali santri, dan para ustad serta warga sekitar, setiap komponen masing-masing memiliki perannya masing-masing. Kemandirian ekonomi memiliki parameter atau ukuran-ukuran tertentu antara lain : a. Kemandirian ekonomi seseorang ditandai oleh adanya usaha atau pekerjaan yang dikelola secara ekonomis. Artinya bahwa usaha atau pekerjaan itu berorientasi pada keuntungan. b. Kemandirian ekonomi juga berangkat dari rasa percaya diri seseorang dalam melakukan aktivitas ekonomis seperti usaha dagang, wirausaha dalam bentuk home industri, pengelolaan perusahaan dan lain sebagainya. c. Kemandirian ekonomi ditandai oleh kegiatan ekonomis yang ditekuni dalam jangka waktu lama sehingga memungkinkan seseorang mempunyai kekuatan secara ekonomis untuk maju dan berkembang. d. Kemandirian ekonomi juga ditandai oleh sikap berani dari seorang atau kelompok orang untuk mengambil resiko dalam aktivitas ekonomis, Misalnya berani mimpi besar dan berusaha keras untuk mewujudkan mimpi-mimpi tersebut, berani meminjam uang sebagai modal usaha dengan perhitungan rasional dan realitis, berani mengambil keputusan bersifat bisnis untuk memprediksi peluang-peluang yang ada. e. Kemandirian ekonomi juga dilihat dari sikap seseorang atau kelompok orang yang memiliki bargaining atau kemampuan tawar-menawar dalam melakukan berbagai negosiasi dan bersifat ekonomis dalam menjalankan aktivitasnya (Djazimah, 2004).

Ditengah berbagai kesulitan memerangi kemiskinan yang melilit bangsa Indonesia, pesantren muncul sebagai kekuatan tradisi bangsa yang selama 50 tahun tersimpan. Tradisi pesantren kini bangkit kekuatannya ditunjukkan oleh kemampuannya melipat gandakan jumlah lembaganya didaerah pedesaan yang miskin. Bila pengembangan intelektualitas dan kreativitas dapat dimaksimalkan dan para pemegang kebijakan jeli melihat peluang maka dari pedesaan akan muncul sumber daya yang bisa memperbesar kemampuan dibidang perekonomian, sains dan teknologi serta pertahanan bagi kemajuan bangsa (Dhofier, 2011).

Keberadaan pesantren ditengah-tengah masyarakat mempunyai makna sangat strategis. Lembaga pesantren yang mengakar pada masyarakat terutama masyarakat pedesaan merupakan kekuatan tersendiri dalam membangkitkan semangat dan gairah masyarakat untuk meraih kemajuan menuju ke arah kehidupan yang makin sejahtera. Eksistensi pesantren bukan semata lembaga pendidikan yang berbasis keagamaan melainkan juga sebagai penggerak ekonomi bagi masyarakat pedesaan. Dalam sejarah perkembangannya pesantren telah menumbuhkan semangat kewirausahaan kepada santri yang kemudian menjadi pengusaha-pengusaha pribumi pada masa ekonomi dikuasai penjajah dan golongan asing seperti keberhasilan keturunan China dan Arab. Dari kalangan ini merka lahir kelas profesional yang memelopori pergerakan islam dan pergerakan kebangsaan (Hamidi & Luthfi, 2010).

Dorongan dalam Al-qur'an dan As-sunnah banyak yang menganjurkan kita untuk berlomba-lomba dalam melakukan amal shalih untuk pencapaian kehidupan setelah kematian. Islam adalah agama yang sangat mementingkan kerja atau amal, Islam tidak menghendaki bahkan membenci orang yang bermalas-malasan. Ajaran Islam mengandung pandangan-pandangan yang tidak hanya memotivasi umat untuk mengembangkan kewirausahaan tetapi juga membiasakan berperilaku jujur dalam berdagang. Pesantren dengan berbagai dimensinya diakui atau tidak memiliki potensi kemandirian yang patut dijadikan contoh lembaga maupun institusi pendidikan manapun. Tradisi dan eksistensi pesantren yang berorientasi pada *fiddunya hasanah dan wa fil akhirati hasanah* dikembangkan oleh mereka yang menyandang gelar kaum sarungan merupakan penjelmaan nilai-nilai islam yang dianut sebagai implementasi *hablumminallah dan hablumminannas* (hubungan kausalitas yang seimbang dengan Allah Ta'ala dan antara sesama manusia) (Hamidi & Luthfi, 2010)

Tatanan masyarakat ideal *balдах tayyibah wa rabun ghafuur* jika dikaitkan dengan situasi pesantren di atas nampaknya bukan suatu yang mustahil dan bisa direalisasikan. Asalkan semua yang terlibat baik dari pimpinan hingga pengelola dan anggota masyarakatnya memiliki semangat yang sama, tujuan yang sama dan bekerja sama untuk mewujudkan cita-citanya, sehingga semua pemikiran kegiatan diarahkan secara terpusat pada pencapaian tujuan, aturan diciptakan untuk perbaikan, pengelola dan pimpinan bertujuan untuk memperbaiki dan membina, semua kondisi baik tindakan maupun pembicaraan diarahkan untuk mendidik dan memperbaiki (Dhofier, 2011).

2.3 Kinerja

Kinerja adalah proses perencanaan pengorganisasian terpimpin dan upaya pengendalian anggota dalam lingkungan organisasi kerja serta proses penggunaan semua perangkat-perangkat lain sumber daya manusia, dalam keanggotaannya suatu organisasi dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas kinerja bagi para anggotanya untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan serta dapat mencapai hasil yang optimal (Dharma, 2005).

Menurut Anderson dan Clancy (Wasposito, 2009), Pengukuran Kinerja diartikan sebagai *feedback from the account to management that provides information about how well the actions represent the plants; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities*. (Umpan balik dari akuntan ke manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik perencanaan itu dibuat, juga

mengidentifikasi kebutuhan para manajer untuk membuat koreksi atau penyesuaian pada rencana masa depan dan pengendalian aktivitas-aktivitas).

2.4 *Balanced scorecard*

Balanced scorecard pertama kali di publikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business review tahun 1992. *Balanced Scorecard* (BSC) dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. BSC merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area –area seperti produk, proses pelanggan dan pengembangan produk (Yuwono, 2002).

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, interen dan eksteren (Mulyadi, 2005).

Pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat untuk pengukuran kinerja saja namun sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan dan strategi kedalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren dan terukur (Mahmudi, 2010).

Yuwono (2002) memberikan penafsiran atas definisi Kaplan dan Norton tentang *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicator)*.

Penelitian ini mengadopsi indikator yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh *Indonesia Magnificence of Zakat* (2011) tentang kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dikombinasikan dengan penelitian Huda, Shabrina dan Zein (2013) tentang penilaian kinerja perbankan syariah. Penelitian ini menggunakan parameter dalam *balanced scorecard* secara keseluruhan yaitu: perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini ditransformasikan pada lima komponen yang menjadi variabel pengukuran kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah. Kelima komponen tersebut adalah (1) Kinerja kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan (2) kinerja manajemen (3) kinerja keuangan (4) kinerja pemberdayaan ekonomi (5) kinerja legitimasi sosial serta memberikan penambahan terkait kepuasan nasabah dan *problem solving*, strategi yang berasal contoh baik dari pengelolaan BMT MMU.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian dalam penelitian ini adalah studi kasus menggunakan metode *parallel mixed method*, dalam menggunakan metode tersebut peneliti berharap bisa menghasilkan temuan-temuan tidak hanya sebatas angka ataupun sekadar pengkategorian baik tidaknya lembaga keuangan mikro syariah namun yang lebih penting adalah temuan *problem solving* atas perkembangan BMT berbasis pesantren.

Strategi yang dilakukan untuk mendukung dalam pengumpulan data metode ini adalah dengan melakukan observasi dan *indepth interview* untuk mendapatkan penjelasan – penjelasan yang memadai lalu diikuti dengan metode survei kuantitatif dengan sejumlah sampel untuk memperoleh hasil umum dari suatu populasi

3.1 Populasi dan Sampel

Stakeholder dari BMT MMU menjadi grup dari populasi yang digunakan dari penelitian ini sedangkan sampel yang digunakan untuk penilaian kinerja kelembagaan dari BMT terdiri atas: sumber daya insani pengelola, pengurus, Dewan Pengawas Syariah serta untuk sampel untuk pengukuran kinerja pendayagunaan ekonomi dengan indikatornya kepuasan nasabah diambil 30 nasabah BMT MMU.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang pertama dan kedua maka metode yang digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan metode BSC maka kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah berbasis pesantren dilihat dari empat perspektif yang digunakan yaitu: perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan dari tinjauan literatur dan penelitian terdahulu maka empat perspektif BSC ditransformasikan menjadi lima komponen variabel pengukuran kinerja LKMS yaitu : (a) Kinerja kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan (b) kinerja manajemen (c) kinerja keuangan (d) kinerja pendayagunaan ekonomi (e) kinerja legitimasi sosial.

Teknik pengolahan dan analisis data secara umum menggunakan statistik deskriptif dan tabel kontingensi yang ditampilkan dalam nilai presentase, angka, kolom, baris dan total. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan skala pengukuran yang disajikan dalam bentuk tabel.

Pada Tabel 1 berikut penulis meringkas perspektif yang terdapat dalam *balanced scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1
Penilaian kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Kriteria	Kontributor
Pertumbuhan dan pembelajaran	Kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan	(Indonesia Maqnificance of Zakat, 2011)(Huda, Shabrina, & Zain, 2013),
	Manajemen	(Indonesia Maqnificance of Zakat, 2011)(Huda, Shabrina, & Zain, 2013),
Bisnis Internal	Pendayagunaan Ekonomi	(Indonesia Maqnificance of Zakat, 2011)(Huda, Shabrina, & Zain, 2013),
Keuangan	Keuangan	(Indonesia Maqnificance of Zakat, 2011)(Huda, Shabrina, & Zain, 2013), (Kementrian Koperasi dan UKM, 2009)(Ilmi, 2002)
	Legitimasi Sosial	(Indonesia Maqnificance of Zakat, 2011)(Huda, Shabrina, & Zain, 2013),
Pelanggan	Kepuasan konsumen	(Sudarsono, 2003)(Amalia, 2009)

Kelima komponen diberikan bobot untuk menghasilkan penilaian yang lebih adil, karena pembobotan atas masing-masing aspek menjadi penting sesuai dengan peran masing-masing aspek terhadap kinerja BMT yang menjadi objek penelitian.

Bobot tertinggi sebesar 30% adalah pada aspek kinerja Manajemen karena aspek ini adalah unsur utama dari penerapan tata kelola yang baik berupa ketersediaan SOP, rencana strategis, tingkat pendidikan SDM, penilaian prestasi kerja pengelola, program diklat reguler untuk meningkatkan kepercayaan dari masyarakat yang berdampak pada peningkatan kegiatan layanan pendayagunaan BMT yang sesuai ketentuan syariah.

Bobot 20% pada aspek penilaian Kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan. Aspek kinerja ini mempunyai peran utama dalam legitimasi lembaga keuangan syariah. Sedangkan aspek laporan Keuangan dalam penilaian kinerja *Balance Scorecard* yang diterapkan pada BMT bukanlah hal utama namun untuk menjunjung tinggi transparansi dan penjagaan amanah dari masyarakat maka aspek ini mendapat prioritas yang kedua.

Bobot 15% masing-masing diberikan pada aspek Pendayagunaan berupa Layanan kepada pemanfaat, kepuasan nasabah dan aspek legitimasi sosial. Aspek layanan merupakan kinerja optimal dalam memberikan layanan syariah pada nasabah serta pendampingan juga merupakan salah satu peran BMT. Aspek Legitimasi sosial membuktikan bahwa BMT tidak sekedar berbasis pada profit (pengelolaan tamwil) saja namun juga baitulmalnya sebagai fungsi sosial.

Tabel 2
Pembobotan Komponen Penilaian Kinerja Optimal

No.	Komponen Penilaian	Bobot (%)
1	Kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan	20%
2	Kinerja Keuangan	20%
3	Kinerja Manajemen	30%
4	Kinerja Pendayagunaan Ekonomi	15%
5	Kinerja Legitimasi sosial	15%
	Total	100%

Total skor pengukuran diperoleh dari penjumlahan dari skor per indikator. Sedangkan skor per indikator merupakan penjumlahan skor dari tiap detail indikator. Adapun skor perdetail indikator dibuat dalam bentuk presentase dan dikalikan dengan bobot per indikator, yang dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut:

Rumus Skor perdetail indikator =

$$\left\{ \frac{1}{5} \left\{ \frac{\text{Nilai} \times \text{bobot}}{\text{bobot}} \right\} \times \% \text{ detail indikator} \right\} \times \left\{ \text{bobot} \right\} \quad (1)$$

Bobot = % Indikator x % Detail Indikator..... (2)

Rumus Nilai angka

$$\text{Nilai angka} = \frac{\text{Total Nilai} \times 10}{\% \text{ Indikator}} \quad \dots\dots\dots (3)$$

Nilai diberikan dalam bentuk angka (1 – 10) dan huruf, dimana nilai BMT per indikator dan total nilai kinerja diperoleh melalui perkalian skor per indikator dan total skor kinerja dengan nilai maksimal (10). Hal ini dapat dilihat dari tabel 3 dan tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 3
Nilai rating dari setiap angka

Nilai minimal dan nilai maksimal per aspek (Skala 1-10)	Nilai	Nilai minimal dan nilai maksimal per aspek (Skala 1-10)	Nilai	Nilai minimal dan nilai maksimal per aspek (Skala 1-10)	Nilai
9,50	AAA+	6,50	A+	3,50	BB+
9,00	AAA	6,00	A	3,00	BB
8,50	AAA-	5,50	A-	2,50	BB-
8,00	AA+	5,00	BBB+	2,00	CCC+
7,50	AA	4,50	BBB	1,50	CCC
7,00	AA-	4,00	BBB-	1,00	CCC-

Tabel 4
Predikat Nilai Komposit Komparasi Kinerja Prima Baitul Maal wat Tamwil

Nilai Komposit	Predikat Komposit
Sangat Baik	10 ≤ Nilai Komposit ≤ 8,00
Baik	8,00 ≤ Nilai Komposit ≤ 6,00
Cukup Baik	6,00 ≤ Nilai Komposit ≤ 5,00
Kurang Baik	5,00 ≤ Nilai Komposit ≤ 3,00
Tidak Baik	3,00 ≤ Nilai Komposit ≤ 1,00

3.2 Permasalahan dan Strategi Penyelesaiannya

Untuk menjawab pertanyaan ketiga maka digunakan pendekatan dalam metode kualitatif dengan langkah-langkah yang memodifikasi pendekatan Creswell (2009) dengan tahapan sebagai berikut :

1. Tahap menyusun pertanyaan tentang dengan kinerja BMT berbasis pesantren yang diukur menggunakan parameter dari *balanced scorecard*.
2. Melakukan wawancara dan observasi kepada stakeholder BMT MMU (pengelola, pengurus, pemanfaat) berdasar atas pertanyaan yang sudah dibuat. Output yang dihasilkan dalam tahap ini adalah rekaman, catatan. Mempersiapkan data mengolah data untuk dianalisis. Langkah ini melibatkan transkripsi wawancara, men-*scanning* materi, mengetik data lapangan atau memilah-milah dan menyusun data ke dalam jenis-jenis berbeda tergantung sumber informasi

3. Menganalisis lebih detail dengan meng-*coding* data, *Coding* merupakan proses mengolah materi / informasi menjadi segmen – segmen tulisan sebelum memaknainya berdasarkan kategori dan tema terkait kinerja menggunakan parameter *balanced scorecard*.
4. Menginterpretasikan hasil dari kuisioner, wawancara agar bisa memberikan feedback yang sesuai dengan visi, misi dan strategi BMT MMU dengan pencapaian kinerja yang ideal.
- 5.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Kinerja BMT MMU

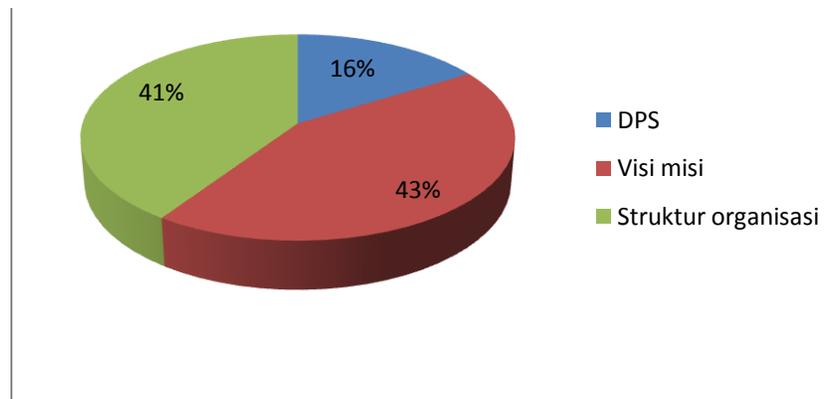
Baitul Mal wat Tamwil Masalah Mursalah lil Ummah merupakan lembaga keuangan yang berbadan hukum koperasi terbentuk sejak tahun 1997 berawal dari diskusi yang dilakukan oleh pengajar, pengurus Madrasah Miftahul Ulum Ponpes Sidogiri dan berkonsultasi dengan pejabat Dinas Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah kabupaten Pasuruan serta Pusat Inkubasi Usaha Kecil (PINBUK) pusat (Bakhri, 2011). Pendirian koperasi didahului dengan rapat pembentukan koperasi yang diselenggarakan pada 25 Muharram 1418 H atau 1 Juni 1997, kemudian berdiri pada 17 Juli 1997 dengan menempati kantor berupa gedung seluas \pm 16.5 m², pelayanan dilakukan oleh 3 orang karyawan dan modal usaha sebesar Rp. 13.500.000,00. (BMT Masalah Mursalah lil Ummah, 2010)

4.1.1 Kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan

Aspek penilaian kinerja syariah, legalitas dan kelembagaan mempunyai bobot total 20%, aspek ini terdiri dari 3 komponen yaitu Dewan Pengawas Syariah (DPS) dengan porsi 6%, Visi dan Misi sebesar 8% , Struktur Organisasi dengan 6%. Presentase skoring yang dihasilkan dari kuisioner terhadap lembaga pada penilaian kinerja Kepatuhan Syariah, legalitas dan kelembagaan pada BMT MMU terdapat dalam gambar 1 berikut :

Gambar 1
Kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan kelembagaan
BMT Masalah Mursalah lil Ummah (MMU)

Penilaian kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan BMT MMU



Persentase yang paling rendah diperoleh dari kuisioner BMT MMU adalah ketersediaan dan kompetensi Dewan Pengawas Syariah. Penjelasan dari masing-masing detail indikator akan dibahas sebagai berikut:

1. Dewan Pengawas Syariah (DPS)

Dewan Pengawas yang terdapat dalam BMT MMU terdiri dari 3 orang yaitu KH. Mahmud Ali Zain, KH AD Rohman Syakur, HM Taufiq mempunyai pendidikan rata-rata Sarjana Agama, sebab latar belakang pendidikan DPS adalah pesantren sehingga mereka meneruskan pendidikan dibidang ilmu keagamaan. Oleh karena itu dalam pengisian kuisioner dimasukkan skoring nilai 2 dimana latar belakang pendidikan DPSnya dominan sarjana/diploma non syariah/ekonomi islam

Dewan Pengawas Syariah bertugas untuk mengawasi kegiatan usaha BMT MMU agar tidak menyimpang dari ketentuan dan prinsip syariah, seharusnya persyaratan DPS ini mengacu ketentuan dari Dewan Syariah Nasional.

Kriteria sebuah lembaga keuangan syariah dikatakan baik salah satunya adalah jika ada dominasi DPS yang berlatar belakang pendidikan dibidang syariah muamalah maupun dibidang perekonomian islam maka

dari itu BMT MMU sebaiknya melakukan *upgrade* DPS untuk meneruskan pendidikannya ke tingkat Pascasarjana dibidang tersebut.

2. Visi dan Misi

Perbankan syariah di Indonesia telah memberikan standar dalam menetapkan visi dan misi. BMT MMU sebagai salah satu lembaga keuangan mikro syariah di Indonesia seharusnya menetapkan visi dan misinya sejalan dengan arahan tersebut. Visi BMT MMU adalah terbangun dan berkembangnya ekonomi Umat dengan landasan Syariah Islam dan terwujudnya budaya ta'awun dalam kebaikan dan ketakwaan dibidang sosial ekonomi. Sedangkan misinya yaitu :

1. Menerapkan dan memasyarakatkan Syariah Islam dalam aktivitas ekonomi.
2. Menanamkan pemahaman bahwa sistem syariah dibidang ekonomi adalah adil, mudah dan masalah
3. Meningkatkan kesejahteraan umat dan anggota
4. Melakukan aktivitas ekonomi dengan budaya STAF (*Shiddiq/Jujur, Tabligh/Komunikatif, Amanah/dipercaya, Fatonah/profesional*).

Komitmen BMT MMU dalam mencapai visi dan misinya ternyata sudah meliputi didalamnya 9 arahan dari perbankan syariah antara lain :

1. Bank dan Masyarakat sebagai investor, nasabah,
2. Pemberdayaan sektor UMKM dan rill
3. Produk dan layanan jasa terkait investasi dan layanan,
4. Kondisi perekonomian, teknologi terkait kemudahan dalam bertransaksi,
5. Kemampuan LKM Syariah / BMT untuk bertahan,
6. Pertumbuhan dana dan efektivitas pendayagunaannya,
7. Konsep dalam pengembangan masa depan lembaga
8. Perhatian terhadap pandangan masyarakat dan
9. Perhatian terhadap karyawan.

Penilaian atas komitmen terhadap visi dan misi ini mendapatkan skor 5 yang berarti BMT MMU mempunyai komitmen "Sangat Baik".

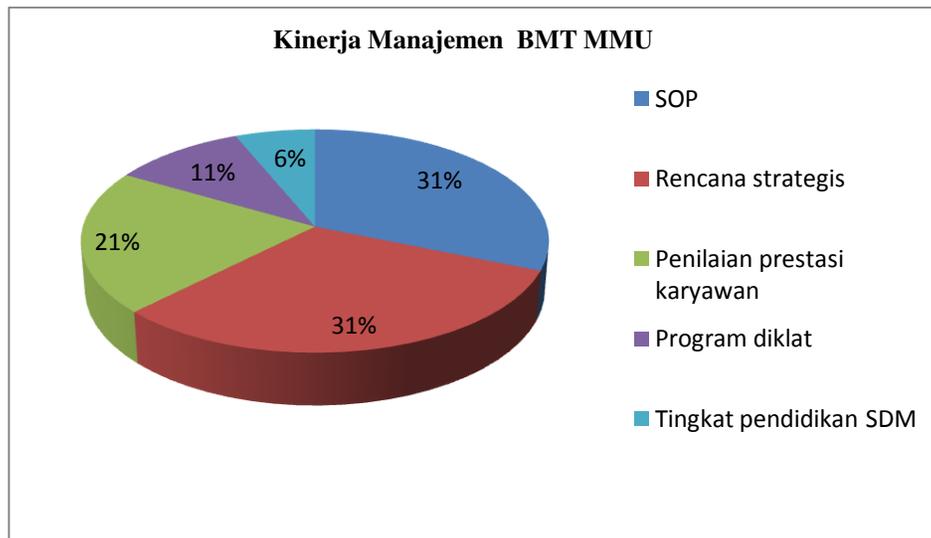
3. Struktur Organisasi

Bentuk struktur organisasi operasional sangat menentukan keberhasilan suatu badan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Apabila visi dan misi telah ditentukan maka pada struktur organisasi harus terdapat *job discription* yang berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian internal atas aturan dan prosedur yang ditetapkan. Pengukuran kinerja BMT MMU terkait dengan struktur organisasi mendapatkan nilai 5 berarti dalam BMT MMU terdapat pembagian peranan yang jelas antar fungsi dimana seluruh fungsinya telah lengkap dan terspesialisasi.

Adapun struktur organisasi dalam BMT MMU terdiri atas Keputusan tertinggi dalam BMT MMU diputuskan melalui RAT (Rapat Anggota Tahunan). Pengurus terdiri 5 orang diantaranya adalah HM Khudlari Abd Karim (Ketua), Ach Kholilurrohman (wakil ketua) H. Adi Hidayat, Muhammad Mujib (sekretaris), A. Sufyan Afandi (bendahara) dan beberapa manajer terdiri atas HM Dumairi Nor sebagai Manajer utama, H.M Eddy Soepardjo menjabat sebagai Manajer Operasional, HM. Abdulloh Shodiq sebagai Manajer Marketing, Manajer IT ditangani oleh Ahmad Ikhwan, Manajer Personalia dijabat oleh Abd. Hamid Sanusi. Adapun dibawah kepengurusan manajer terdapat pula kepala-kepala cabang kantor pembantu BMT MMU. Kesemuanya teridentifikasi dengan baik dan jelas tugas pokok dan fungsi masing-masing bidangnya.

4.1.2 Kinerja Manajemen

Bobot total yang menjadi porsi bagi kinerja manajemen sebesar 30% karena aspek ini adalah unsur utama tata kelola operasional BMT. Pengukuran atas kinerja manajemen terdiri dari lima pokok yaitu (1) ketersediaan SOP sebesar 6%, rencana strategis 6%, penilaian prestasi karyawan 4%, program diklat 2% dan tingkat pendidikan sumber daya manusia dengan porsi 2%. Secara umum pengukuran kinerja manajemen terwakili dalam Gambar 2 berikut :



Gambar 2 .Kinerja Manajemen BMT MMU

Gambar 2 menunjukkan kinerja manajemen BMT MMU pada indikator tingkat pendidikan Sumber Daya Manusia mendapatkan porsi yang paling rendah yaitu sebesar 6% saja hal ini disebabkan rata-rata tingkat pendidikan pengelola BMT MMU adalah setingkat SMA. Berikut penjelasan detail per indikator tersebut :

1. Ketersediaan standar operasional prosedur (SOP)

BMT MMU mempunyai SOP yang mencakup SOP Kelembagaan (terkait dengan organisasi, manajemen, sumber daya insani, pembagian dan penggunaan dana SHU, pengelolaan harta kekayaan, pembubaran / penutupan) SOP pengelolaan usaha (penghimpunan dana, penyaluran dana, pengawasan, dan dasar-dasar perbankan syariah dalam fatwa MUI), SOP manajemen keuangan (batasan manajemen keuangan, penggunaan kelebihan dana, keseimbangan arus dana, pengelolaan dana pihak ke 3, administrasi kas dan audit) SOP akuntansi (akuntansi KJKS , pengaturan tentang laporan keuangan , akuntansi aktiva, akuntansi kewajiban, akuntansi investasi tidak terikat, akuntansi ekuitas, rekening administratif, ketentuan peralihan), SOP unit sektor riil (terkait dengan unit usaha riil yang dikelola BMT MMU).

Ada 5 (lima) jenis SOP yang ada dalam BMT MMU maka akan diperoleh predikat sangat baik yakni memperoleh skor 5 dalam kuisioner. Kedisiplinan untuk selalu mengikuti SOP yang ada harus menjadi pengertian semua komponen BMT MMU. Mekanisme kontrol terhadap prosedur-prosedur yang dilakukan haruslah selalu terjaga dalam setiap kegiatan operasional. Penelaahan kembali SOP yang ada terkait permasalahan yang muncul dikemudian hari sangat diperlukan sebagai wujud melakukan mitigasi atas risiko dalam kegiatan operasional BMT MMU.

2. Rencana strategis

BMT MMU mendapatkan nilai 5 dikarenakan LKMS yang berpredikat baik mempunyai rencana strategis berupa rencana 5 tahunan, rencana tahunan, baik berupa *strategic deployment* dan *development*. BMT MMU mempunyai renstra, dan *workplan* tahunan hal ini bisa dibuktikan dalam laporan RAT tentang rencana dan evaluasi rencana kerja tahunan yang diterbitkan tiap tahunnya.

Meskipun dilihat dari keberadaannya dalam kondisi sangat baik, BMT MMU haruslah selalu melakukan pengawasan dan evaluasi sebagai mekanisme kontrol dalam pencapaian target-target yang sudah direncanakan.

3. Penilaian prestasi kerja karyawan

Kinerja BMT MMU dalam penilaian prestasi karyawan dilihat dari ketersediaan alat (instrumen) yang digunakan, penerapan atas alat tersebut, umpan balik dan tindak lanjut yang dilakukan atas penilaian prestasi karyawannya.

Manajer sumber daya insani bertanggung jawab atas praktik penilaian kerja karyawan untuk diberikan *reward* dan *punishment* atas konsekuensi pelaksanaan dalam kegiatan operasionalnya. Pembuatan jenjang karir yang jelas bagi karyawan merupakan salah satu bentuk penghargaan/promosi bagi karyawan, namun

menurut wawancara dengan pengelola BMT MMU bahwa kadang hambatannya adalah ketika ada karyawan yang sekaligus menjadi ustad/kiai ditempat beroperasinya BMT akan menjadi susah untuk dinaikkan jenjangnya yang mengharuskan perpindahan lokasi sebagai solusinya promosi/penghargaan diberikan dalam bentuk lain. BMT MMU mendapatkan skor 5 membuktikan bahwa tolok ukur berhasil dilaksanakan dan ditindak lanjuti dengan sangat baik.

4. Tingkat pendidikan SDM

Produktifitas dan sikap kerja pegawai berbanding lurus dengan tingkat pendidikan pegawai. Semakin bagus tingkat kualitas sumber daya manusia akan menentukan pencapaian visi, misi dan target yang telah ditetapkan dalam organisasi. Detail indikator penilaian kinerja yang dihasilkan dari kuisioner berdasarkan komponen tingkat pendidikan sumber daya manusia BMT MMU mempunyai skor 3 yang berarti bahwa sumber daya insaninya hanya didominasi oleh lulusan SMA – Diploma.

Latar belakang pendidikan pegawai BMT MMU sebagian besarnya adalah lulusan pesantren Sidogiri, walaupun mereka lulusan pesantren yang apabila di sekolah umum hanya setingkat SMA saja namun sejak aliyah (setingkat SMA) kelas 1 sudah mengambil peminatan di muamalat (perekonomian islam) yang menjadi nilai lebih yang tidak dipunyai oleh Lembaga Keuangan Mikro Syariah lain yang tidak berbasis pesantren. Pembelajaran dari kelas Muamalat tingkat Aliyah di pesantren Sidogiri memiliki kelebihan tersendiri sebab langsung merujuk ke kitab-kitab induk *muamalah syar'iyah* yang mungkin bisa dibandingkan dengan yang mempelajari di tingkat sarjana ekonomi islam di universitas umum akan sama pengetahuannya.

BMT MMU sudah melakukan sarana untuk meningkatkan keprofesionalan dalam pengelolaannya dengan mengirim karyawan berprestasi untuk meneruskan sekolah sesuai bidangnya masing-masing. Adapun untuk program bagi para calon pegawai adalah memberikan beasiswa bagi mereka lulusan PP. Sidogiri yang dalam kategori baik ke Universitas pada bidang Syariah dan Ekonomi Islam.

5. Pengadaan diklat reguler

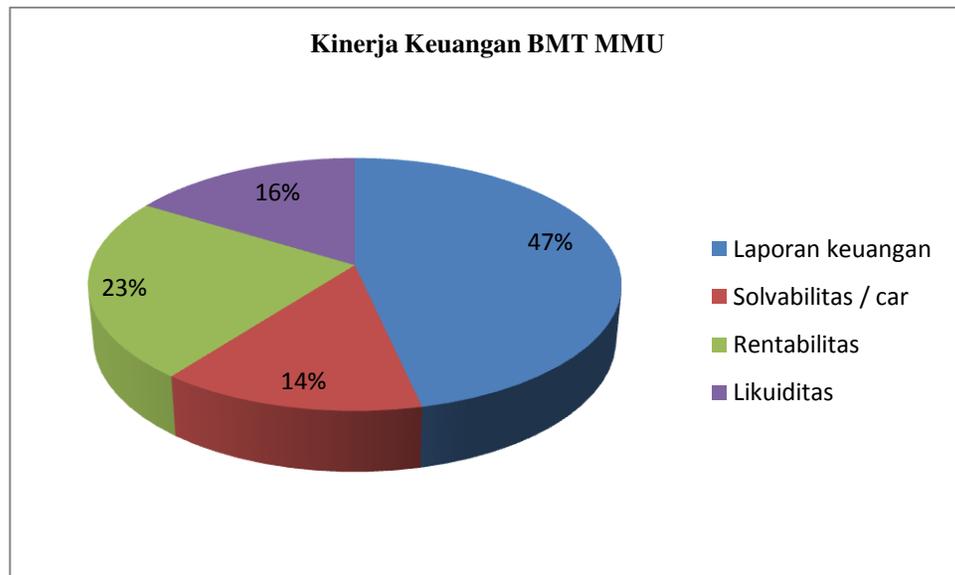
Komponen diklat reguler yang menjadi parameternya adalah frekuensi dan rutinitas kegiatan diklat pertahun. BMT MMU berdasarkan kuisioner yang dihasilkan mempunyai skor 5, karena melakukan pelatihan / diklat secara rutin sebanyak lebih dari dua kali pertahunnya.

Pelatihan berkelanjutan yang dilakukan terhadap pengelola BMT Masalah Mursalah lil Ummah adalah salah satu program dalam mengurangi penyimpangan syariah, pengembangan dalam pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikapnya untuk kemajuan organisasi BMT.

4.1.3 Kinerja Keuangan

Penilaian kinerja keuangan yang digunakan dalam penelitian ini diberikan bobot sebesar 20% dan terdiri dari empat indikator yaitu (1) komponen kelengkapan laporan keuangan dengan porsi 8% (2) likuiditas sebesar 4% (3) solvabilitas sebesar 4%, (4) rentabilitas sebesar 4%.

Gambar 3 berikut memberikan gambaran bahwa persentase pengukuran kinerja keuangan yang terkecil pada BMT MMU terjadi pada solvabilitas keuangannya. Tingkat solvabilitas pada BMT MMU dalam kondisi “cukup sehat” jika disesuaikan dengan standar yang diberikan oleh Kemenkop dan UKM (2009).



Gambar 3. Kinerja Keuangan BMT MMU

1. Kelengkapan laporan keuangan

Aspek kelengkapan laporan keuangan mendapatkan porsi yang terbesar dalam penilaian kinerja keuangan yaitu sebesar 8 % dikarenakan bisa membantu *stakeholder* dalam :

- a. Meningkatkan kepatuhan terhadap prinsip syariah dalam semua transaksi dan kegiatan usaha
- b. Informasi kepatuhan entitas syariah terhadap prinsip syariah, informasi aset, kewajiban, pendapatan dan beban yang tidak sesuai dengan prinsip syariah bila ada dan bagaimana perolehan dan penggunaannya.
- c. Informasi untuk membantu mengevaluasi pemenuhan tanggung jawab entitas syariah terhadap amanah dalam mengamankan dana, menginvestasikan pada tingkat keuntungan yang layak.
- d. Informasi mengenai tingkat keuntungan investasi yang diperoleh penanam modal dan pemilik dana syirkah temporer
- e. Informasi mengenai pemenuhan kewajiban (obligation) fungsi social entitas syariah termasuk pengelolaan dan penyaluran zakat, infak, sedekah dan wakaf.

Berdasarkan atas kuisioner dalam penelitian ini BMT MMU mendapatkan skor sebesar 5. Hal ini menunjukkan bahwa laporan keuangan yang disajikan oleh BMT MMU secara periodik. Laporan keuangan yang tersaji sudah diaudit oleh akuntan publik serta dipublikasikan dalam bentuk buku laporan RAT yang dibagikan ke anggota dan disurat kabar harian setempat.

2. Likuiditas

BMT MMU harus dapat memperkirakan besarnya pengeluaran dalam setiap hari, minggu atau bulan, sehingga likuiditas minimum dapat ditetapkan secara lebih tepat. Kesemuanya itu perlu didukung oleh pencatatan-pencatatan yang akurat, teliti, rapi dan sistematis. Penilaian likuiditas yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 komponen yaitu :

- a. **Cash Ratio** yang dihitung dari perbandingan antara alat likuid terhadap dana pihak ketiga yang segera dibayar. Perhitungan yang diperoleh pada BMT MMU sebesar 10,97 % yang berarti mendapatkan nilai 2 dalam kuisioner penelitian ini. Mengacu standar yang diberikan oleh (Kementerian Koperasi dan UKM, 2009) bahwa semakin besar rasio kas maka semakin baik likuiditas KJKS dalam memenuhi kewajibannya. Kas rasio BMT MMU termasuk kategori “kurang baik” maka sebaiknya BMT MMU dalam mempertahankan likuiditas, harus membuat perencanaan dan pengendalian kas, dengan menyusun anggaran kas baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Sebagai contoh pengelolaan likuiditas adalah mengurangi aset lancar yang ada dengan mendistribusikan ke anggota/pemanfaat ataupun dialokasikan untuk pengembangan cabang pembantu yang berguna dikemudian hari dalam mendapatkan profit BMT.

- b. **Financing to Debt Ratio (FDR)** diperoleh dari perhitungan total pembiayaan dibandingkan dengan Simpanan+ Hutang + Modal sendiri. Berdasarkan atas Laporan RAT BMT MMU tahun 2011 memiliki

FDR sebesar 75,47%, kalau dibandingkan dengan standar yaitu 85% - 95% ini menandakan bahwa tingkat likuiditas keuangannya dalam kondisi sangat baik disebabkan jumlah dana yang didistribusikan oleh BMT ke pemanfaat jumlahnya melebihi dari rata-rata.

Dalam upaya menyeimbangkan arus dana, KJKS dan UJKS Koperasi perlu melakukan manajemen aktiva-pasiva dengan pendekatan asset *allocation approach*. Dana yang memiliki sifat perputaran yang cukup tinggi hendaknya penggunaannya diprioritaskan dalam aktiva yang tingkat likuiditasnya cukup tinggi. Sedangkan dana yang perputarannya relatif rendah, pengalokasiannya diprioritaskan pada pemberian pembiayaan dan aktiva jangka panjang lainnya.

3. Solvabilitas

Pengukuran tingkat kemampuan bayar kewajiban jangka panjang (solvabilitas) BMT dalam penelitian ini menggunakan parameter *Capital Adequate Ratio* (CAR). CAR yang dimiliki oleh BMT MMU sebesar 13,74%, kondisi tersebut berarti modal sendiri cukup mampu untuk membiayai aktiva BMT yang mengandung risiko.

Penulis merekomendasikan agar BMT MMU memperluas cakupan pemanfaat, sebab semakin memperluas pemanfaat otomatis meningkatkan modal sendiri sehingga bisa menurunkan risiko penggunaan modal pinjaman pihak ke-3 digunakan untuk membiayai aktiva BMT yang mengandung risiko.

4. Rentabilitas

Rentabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumber yang ada dalam pelaksanaan kegiatan usaha dalam periode tertentu. Komponen yang digunakan untuk menilai tingkat rentabilitas pada BMT MMU adalah :

a. Return on Asset (ROA)

ROA digunakan untuk mengukur kemampuan aset dalam memperoleh keuntungan. ROA pada BMT MMU sebesar 5,82 % yang berarti bahwa produktifitas aset dalam memperoleh keuntungan bersih dalam kondisi sangat baik apalagi jika dibandingkan dengan standar yang dikeluarkan Kemenkop dan UKM yaitu sebesar 1,5%.

b. BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional)

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan LKMS/ BMT dalam melakukan kegiatan operasinya. Penghitungan BOPO diperoleh dengan membandingkan antara biaya operasi dengan pendapatan operasi BMT MMU.

BMT MMU memiliki rasio BOPO sebesar 72,32%, hal ini menandakan bahwa kemampuan pendapatan operasional menutup biaya operasional dalam kondisi sangat baik apalagi bila dibandingkan dengan standar maksimal 90%. Kondisi ini harus dijaga oleh BMT MMU agar biaya operasional tidak menimbulkan kerugian pada BMT.

4.1.4 Kinerja Pendayagunaan Ekonomi

BMT MMU yang berbasis pesantren menjunjung tinggi nilai edukatif (dakwah) disamping keinginan untuk mencari keuntungan agar bisa lebih bermanfaat terhadap umat dimasa datang. Penilaian pengukuran pendayagunaan ekonomi pada penelitian ini menggunakan komponen:

1. Pelaksanaan prinsip syariah dalam kegiatan penghimpunan dana, penyaluran dana dan pelayanan jasa.

BMT menghimpun dana dari anggota dan calon anggota atau masyarakat dengan akad *wadiah* atau *mudharabah/qirad* atau *qard*. Sedangkan peminjaman atau pembiayaan menggunakan salah satu dari 5 akad yaitu *mudharabah/qirad* dan *musyarakah/syirkah*, *murabahah*, *bai' bitsaman ajil* dan *qardh hasan* yang merupakan untuk pinjaman sosial tanpa laba. Dalam *muamalah* pola syariah tidak menggunakan imbalan bunga tetapi menggunakan imbalan bagi hasil untuk *mudharabah* dan *musyarakah* atau imbalan laba untuk *murabahah* dan *bai' bitsamanil ajil* (BBA). Semua kegiatan operasional itu dilakukan proses kontrol oleh DPS untuk melakukan mitigasi terhadap penyelewengan dari syariah.

Pengukuran kinerja pada komponen ini menghasilkan skor 5 yang berarti bahwa DPS berperan aktif dalam melakukan proses *controlling* dalam kegiatan operasional BMT MMU.

2. Kepuasan nasabah / anggota

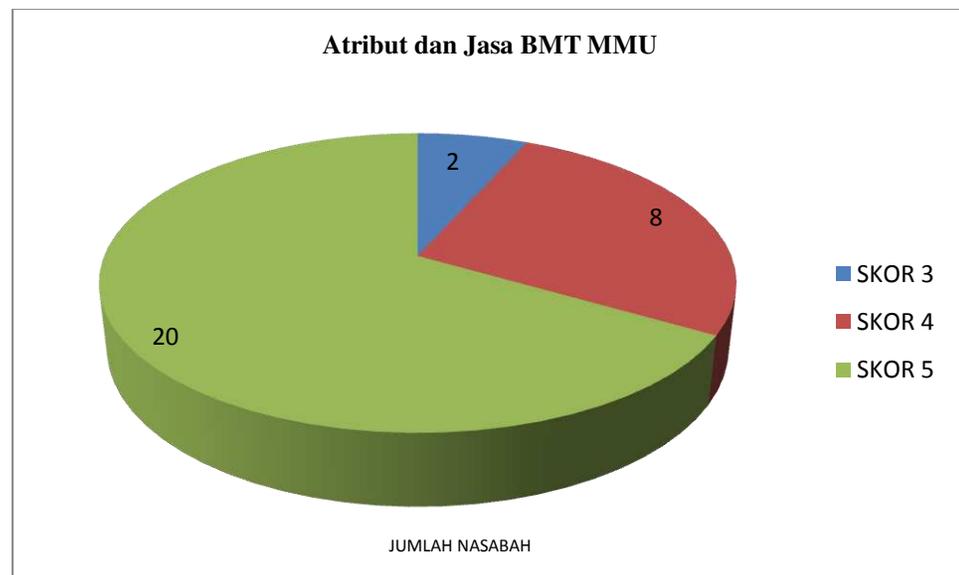
Penulis mengkategorikan komponen kepuasan nasabah sebagai parameter dalam mengukur kinerja Lembaga Keuangan Mikro berbasis pesantren dengan alasan bahwa kepuasan nasabah adalah wujud keberhasilan *dakwah bil hal* yang dilakukan oleh BMT MMU untuk mempengaruhi paradigma internal BMT maupun nasabah/pemanfaat sehingga BMT akan meningkatkan *service excellent*-nya. Pada

komponen ini penulis melakukan wawancara dengan 30 orang nasabah BMT MMU, pertanyaan yang diajukan terkait dalam 3 macam jenis indikator yaitu :

a. Atribut dan Jasa BMT MMU

Dari 30 nasabah jika nilai skornya adalah 2 orang memiliki skor 3 yang berarti untuk atribut dan jasa LKMS pada BMT MMU terdapat penilaian sebesar 3 hingga 4 komponen. 8 orang lainnya memiliki skor 4 yang artinya dalam BMT MMU 5-6 komponen yang terdapat dalam penilaian atribut dan jasa, sedangkan sisanya yaitu 20 orang menjawab bahwa terdapat 7 komponen atau lebih dalam penilaian terhadap atribut dan jasa BMT MMU maka dari itu diberikan nilai nilai 5. Maka dari itu jika skor tersebut ditotal dan kemudian dicari rata-ratanya maka nilai rata-ratanya adalah 4,6 hal ini menandakan pertanyaan tentang atribut dan jasa LKMS oleh nasabah BMT MMU relatif semuanya menjawab “sangat memuaskan” dengan skor maksimal 5 pada detail indikatornya. Gambar 4.4 berikut menunjukkan persentase jawaban nasabah BMT MMU :

Gambar 4
Atribut dan Jasa BMT MMU



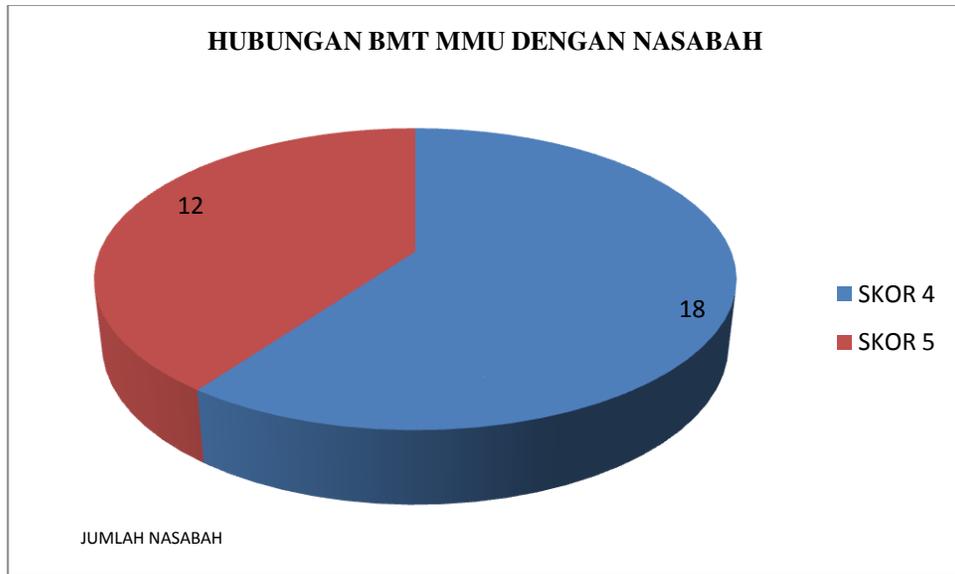
b. Hubungan LKMS dengan nasabah

Pertanyaan yang diajukan tentang hubungan LKMS dengan nasabah dijawab oleh 30 nasabah dengan jumlah pemanfaat sebanyak 18 orang nasabah menyatakan bahwa dalam komponen hubungan LKMS dengan nasabah mencakup 5-6 point yang mengindikasikan kepuasan nasabah berhubungan dengan BMT MMU.

Sedangkan sisanya yaitu sebesar 12 orang nasabah menyatakan bahwa dalam penilaian hubungan BMT dengan nasabah mencapai 7 komponen atau lebih dari total kriteria yang diberikan. Nilai rata-rata dari total kriteria penilaian ini adalah 4,4 yang penulis kategorikan dalam skor 5 pada tabel 3.

Gambar 5 menunjukkan persentase dari pemenuhan kriteria kepuasan nasabah dalam berhubungan dengan BMT MMU :

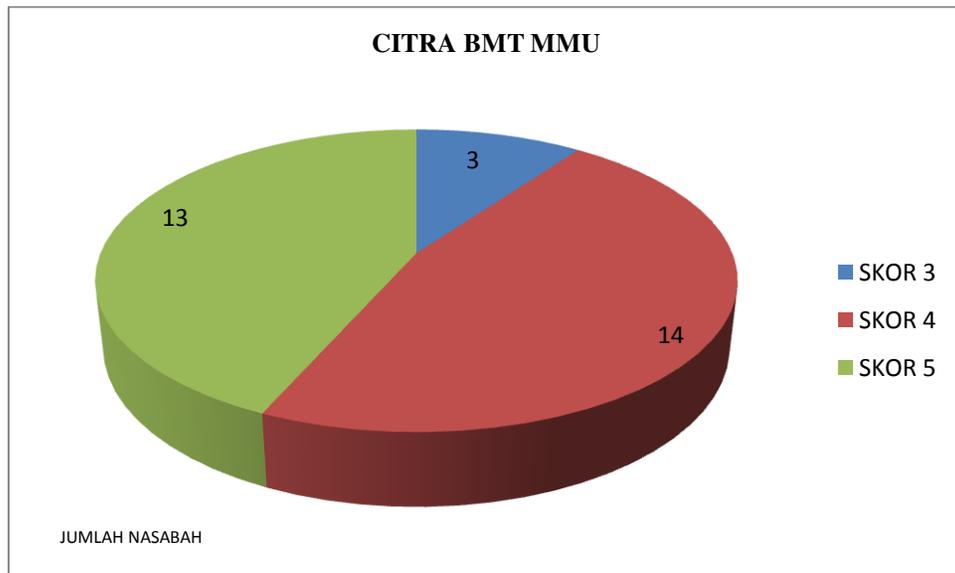
Gambar 5
Hubungan BMT MMU dengan Nasabah



c. Citra LKMS

Berkaitan dengan citra yang dibangun BMT MMU berdasarkan kuisioner yang diberikan kepada 30 nasabah memberikan jawaban sangat puas sebanyak 13 nasabah sedangkan sisanya menjawab puas. Hal ini menandakan bahwa citra BMT MMU dimasyarakat sekitarnya dalam kondisi baik. Gambar 4.3 menunjukkan persentase dari citra BMT MMU dimasyarakat sekitarnya.

Gambar 6
Citra BMT MMU



4.1.5 Kinerja Legitimasi Sosial

Fungsi sosial yang ada dalam BMT Masalah Mursalah lil Ummah (MMU) pada penilaian kinerja ini akan dilihat sejauhmana kepedulian BMT terhadap bencana, pengembangan ekonomi umat yang berkelanjutan, program pendidikan dan perbaikan kesehatan serta program sosial budaya lainnya.

Pada kinerja ini BMT MMU mendapatkan skor 5 yang berarti BMT MMU melaksanakan program sosial yang sudah dicanangkan dan mempunyai lembaga khusus yang mengurusinya yaitu LAZISWA Sidogiri. Kriteria ini mendapatkan total 10 % dari penilaian kinerja BMT MMU.

4.2 Hasil pengukuran Kinerja

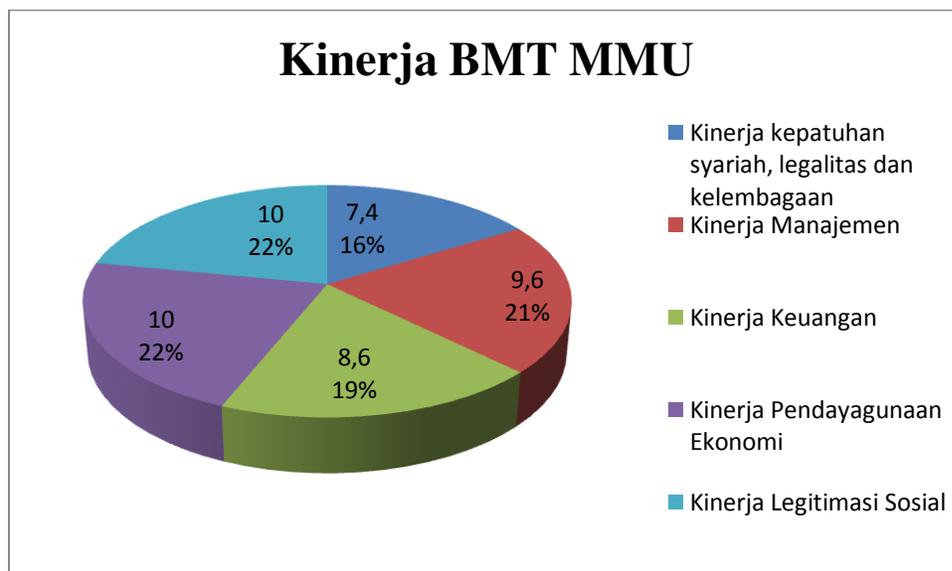
Hasil pengukuran kinerja BMT Masalah Mursalah lil Ummah (MMU) Sidogiri berdasarkan 5 (lima) komponen pengukuran mendapatkan 9,12 yang termasuk dalam rating AAA berarti dalam kategori “Sangat Baik” yang bisa dilihat di Tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5
Pengukuran kinerja BMT MMU Sidogiri

No	Komponen penilaian	Nilai		
		(%)	Angka	huruf
1	Kinerja kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan	14,8	7,4	AAA-
2	Kinerja Manajemen	28,8	9,6	AAA+
3	Kinerja Keuangan	17,2	8,6	AAA+
4	Kinerja Pendayagunaan Ekonomi	15	10	AAA+
5	Kinerja Legitimasi Sosial	15	10	AAA+
	Overall	90,8	9,12	AAA

Berdasarkan pada Tabel 5 yang memperlihatkan skoring kinerja BMT MMU bisa diketahui persentase masing – masing indikator kinerja BMT MMU secara keseluruhan pada Gambar 7 berikut :

Gambar 7
Kinerja BMT MMU



4.3 Permasalahan dan Strategi

Berdasarkan atas observasi, wawancara dan survei yang dilakukan kepada BMT MMU terkait kinerja BMT berbasis pesantren maka terdapat permasalahan dan strategi yang digunakan sebagai tindakan solutif terhadap permasalahan tersebut.

4.3.1 Permasalahan

a. Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan

Permasalahan yang dihadapi oleh BMT MMU terkait dengan perkembangan BMT aspek ini adalah:

1. Pengorganisasian di kantor cabang pembantu.
2. Peraturan pemerintah daerah yang kadang tidak sejalan dengan pemerintah pusat.

b. Manajemen

Permasalahan yang dihadapi oleh BMT MMU terkait bidang manajemen adalah pengelolaan Sumber daya insani, prosedur pengelolaan dan mekanisme pengendalian intern.

c. Keuangan

Bidang keuangan terdapat beberapa permasalahan utama yang dihadapi oleh BMT MMU pengembangannya antara lain :

1. Pengelolaan likuiditas
2. Penjagaan efektifitas dan efisiensi keuangan
3. Kendala dalam masalah tingginya Non Performing Financing (NPF)
4. Permodalan.

d. Pendayagunaan Ekonomi

Beberapa permasalahan terkait pendayagunaan ekonomi lebih banyak terkait dengan jasa BMT MMU dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat / anggota antara lain :

1. Implementasi ekonomi syariah dalam penyaluran pembiayaan dan penghimpunan dana
2. Praktek ekonomi ribawi yang mengakar
3. Infrastruktur yang belum terlalu memadai
4. Sistem Informasi debitur
5. Nasabah / anggota yang susah untuk melakukan pembayaran ke kantor dikarenakan sebagian besar mereka pelaku usaha kecil

e. Kinerja Legitimasi Sosial

BMT MMU dalam mendistribusikan dana sosial dan program sosial lainnya sebagai wujud fungsi baitul maal BMT tidak ada permasalahan yang berarti sebab program ini sudah diwakilkan dengan adanya LAZISWA (Lembaga Zakat Infak Shadakah dan Wakaf) Sidogiri.

4.3.2 Strategi

a. Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan

Solusi yang diberikan atas permasalahan yang terjadi di cabang pembantu dalam aspek ini BMT MMU memberikan kebijakan berupa komposisi maksimal 50 % SDM dikelola oleh jaringan Sidogiri agar mempermudah pengendalian intern atas cabang pembantu.

Terkait kebijakan pemerintah daerah yang kadang berbeda maka BMT MMU sebelum membuka kantor cabang pembantu terlebih dahulu melakukan *soft approach* berupa konsolidasi dengan pemerintah daerah untuk meminta dukungannya.

b. Manajemen

Permasalahan yang terkait sumber daya insani (SDI) dan manajemen maka solusinya antara lain : diadakannya pelatihan yang berkelanjutan untuk setiap personal dan sesuai masing-masing level karir yang ada, adanya penilaian kinerja secara berkala kepada setiap pengelola BMT, membuka peminatan bidang muamalat dimulai sejak kelas aliyah (setingkat SMU), memberikan beasiswa kepada santri berprestasi untuk melanjutkan studi ke S1 bidang ekonomi Islam, bidang IT dan bidang lain yang mendukung operasional BMT.

Adanya SOP yang mengatur operasional terkait managerial dan proses yang mendukung dinamisasi kelembagaan dan apabila ternyata perkembangan SDI tidak mencukupi untuk hal tersebut maka rekomendasinya adalah menggunakan tenaga ahli dari luar kalangan Sidogiri. Memahami kepada setiap pesantren bahwa bekerja di BMT bukan hanya urusan dunia melainkan urusan akhirat dan membesarkan pesantren.

c. Keuangan

BMT MMU dalam bidang keuangan yang terjadi adalah kondisi percepatan penghimpunan dana disebuah daerah lebih besar dari pada penyaluran dananya hal ini membutuhkan kerja extra di unit / cabang pembantu lain dalam memberikan pembiayaan pada nasabah (optimalisasi bantuan likuiditas antar cabang), Mencari konsultan untuk mengarahkan *bussines plan* dan langkah-langkah yang diambil terkait penguatan bisnis.

Mengatasi NPF yang tinggi maka harus dilakukan penyadaran nasabah secara emosional dan religius, menyiapkan pencadangan atas kerugian piutang, dalam masalah permodalan BMT MMU pernah mengalami masa sulit namun berikut tips dari mereka ketika beberapa kali mengalami keadaan buruk dalam keuangan namun dengan menimbulkan keyakinan akan janji Allah terhadap hambanya yang shalih dan membantu kesulitan orang lain maka dapat menguatkan keinginan untuk selalu berjuang dan bersyukur atas apa yang dialami

d. Pendayagunaan Ekonomi

Sebuah keunikan BMT berbasis pesantren adalah sebagian karyawan adalah dai sehingga memberikan nilai tambah berupa edukasi “dakwah” kepada masyarakat tentang bahaya riba. Setiap SDI dalam BMT MMU diberikan pelatihan *service excellent* untuk memberikan pelayanan kepada anggota, pada pembukaan kantor baru (1-6 bulan awal) diperbanyak skim wadiah dimana jika terjadi kerugian nasabah tidak terbebani melainkan menjadi kewajiban dari BMT, memberikan pelatihan dan pendampingan pengelolaan unit bisnis anggota, bagi anggota yang susah meninggalkan tempat usahanya maka digunakan sistem jemput bola dan *mobile print* untuk memudahkan transaksinya.

e. Legitimasi Sosial

Pembuatan lembaga yang khusus menangani program sosial sehingga masing-masing komponen dalam BMT bisa fokus pada *job discriptionnya* masing-masing.

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan pengolahan data dan hasil analisis kinerja BMT MMU di Pondok Pesantren Sidogiri dengan mengacu pada permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran yang berbasis *Balanced Scorecard*, diketahui bahwa kinerja BMT MMU dalam tingkat yang sangat baik yaitu 9.12, indikator kinerja yang paling berpengaruh baik di BMT MMU adalah kinerja pendayagunaan ekonomi dan kinerja legitimasi sosial. Hal ini terbukti dari respon anggota yang menyatakan bahwa mereka sangat puas dengan pelayanan kedua lembaga ekonomi tersebut. Untuk meningkatkan kinerja BMT MMU melakukan beberapa usaha yang diantaranya adalah meningkatkan kualitas sumber daya insani dengan memberikan kesempatan untuk memperdalam ilmu muamalah syariah di tingkat pendidikan tinggi.

5.2 Saran

Adapun saran yang peneliti ajukan untuk para pembaca dan pengurus BMT lain pada umumnya, dan untuk BMT MMU pada khususnya adalah sebagai berikut :

1. Dilakukan peningkatan kualitas Sumber Daya Insani (SDI) yang kompeten di BMT MMU sehingga dapat meningkatkan kinerja BMT.
2. Pengelolaan likuiditas sebaiknya dilaksanakan dengan mempertimbangkan faktor penyaluran pembiayaan yang lebih efektif dan efisien agar selain bisa menghasilkan profit yang besar juga sebagai sarana *dakwah bil hal* bagi masyarakat sekitarnya.
3. Penelitian ini belum menggali lebih dalam mengenai aspek kepuasan nasabah/pemanfaat disebabkan keterbatasan waktu dan sumber daya. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang berfokus pada kepuasan nasabah

DAFTAR PUSTAKA

Indonesia Maqnificance of Zakat. (2011). *Indonesia Zakat and Development Report*. Jakarta: IMZ.

Amalia, E. (2009). *Keadilan Distributif dalam Ekonomi Islam Penguatan Peran LKM dan UKM di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Press.

Aziz, M. A. (2004). *Pedoman Pendirian BMT*. Jakarta: Pinbuk Press.

- Bahri, M. S. (2011). *Penyusunan Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Balancedscorecard di Koperasi Gabungan Terpadu Ponpes Sidogiri, Kraton dan Koperasi Jasa Keuangan Al Ummah Jawa Timur*. Retrieved Agustus 2015, from Airlangga University Library.
- Bakhri, M. S. (2011). *Sukses Ekonomi Syariah di Pesantren*. Pasuruan: Cipta.
- BMT Masalah Mursalah lil Ummah. (2010). *Company Profile*. pasuruan: BMT MMU .
- BMT MMU. (2010). *Rapat Anggota Tahunan*. Pasuruan: BMT MMU.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Damopolii, M. (2011). *Pesantren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern*. Jakarta: Rajawali Press.
- Dharma, S. (2005). *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren : Edisi Revisi*. Jakarta: LP3ES.
- Djazimah, S. (2004). Potensi Ekonomi Pesantren. *Jurnal Penelitian Agama, XIII*(3).
- Hamidi, J., & Luthfi, M. (2010). *Entrepreneurship Kaum Sarungan*. Jakarta: Khalifa.
- Huda, N., Shabrina, I., & Zain, E. (2013). Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah menggunakan Pendekatan Balance Scorecard. *Etikonomi, 12*, 21-32.
- Ilmi, M. (2002). *Teori dan Praktek Lembaga Mikro Keuangan Syariah*. Yogyakarta: UII Press.
- Isnaini, M. (2005). Pendidikan Islam dalam Konteks Pasar dan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat. *Jurnal Pembangunan Islam*.
- Kementrian Agama RI. (2015). *Statistik Pendidikan Islam*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam.
- Kementrian Koperasi dan UKM. (2009). 14/Per/M.KUKM/XII/2009. *Pedoman Penilaian Kesehatan koperasi Simpan pinjam dan unit simpan pinjam koperasi*. Jakarta.
- Madjid, N. (2010). *Bilik- Bilik Pesantren*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mu'allim, A. (2003). Persepsi Masyarakat terhadap Lembaga Keuangan Syariah. *Al Mawarid, Edisi X*, 17-31.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Muryono. (2005). *Manajemen Pondok Pesantren* (Vol. cetakan II). Jakarta: Diva Pustaka.
- Rahardjo, M. D. (1974). *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.
- Sila, M. A. (2009). Institusionalisasi Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Desertasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Sudarsono, H. (2003). *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Yogyakarta: Ekonosia.
- Warde, I. (2000). *Islamic Finance in the Global Economy*. Edinburg: Edinburg University Press.
- Waspodo, B. (2009). Kerangka Kinerja Pengukuran Kinerja berdasarkan Balanced Scorecard untuk Departemen Sistem Informasi. *Komunikasi Massa, 5*.
- Yuwono. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

