

**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA BMT DAMAR NGALIYAN  
SEMARANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Guna Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat

Guna Memperoleh Gelar Strata Satu (S-1)

Jurusan Ekonomi Islam



Oleh:

**Siti Khotimah**  
**132411088**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGRI WALISONGO**

**SEMARANG**

**2017**

**Rahman El junusi, SE; MM.**  
Nusa Indah III/106 Ngaliyan Semarang

**Heny Yuningrum, SE, MSi**  
Tanjung Sari RT1/V Tambakaji Ngaliyan Semarang

---

### PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp. : 4 (empat) eksemplar  
Hal : Naskah Skripsi  
An. Sdri. Siti Khotimah

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Walisongo

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah saya mengadakan perbaikan seperlunya, bersama ini saya kirimkan skripsi saudara:

Nama : Siti Khotimah  
NIM : 132411088  
Jurusan : Ekonomi Islam

Judul Skripsi : **"Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BMT Damar Ngaliyan Semarang"**

Dengan ini saya mohon kiranya skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqasyahkan.

Demikian atas perhatiannya, harap menjadi maklum adanya dan kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing



**Rahman El Junusi, SE; MM.**  
NIP.19691118 20003 1 001

Pembimbing



**Heny Yuningrum, SE, MSi**  
NIP.19810609 200710 2 005



KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Jl. Prof. DR. Hamka Km. 02 Telp. / Fax. (024) 7601291 Semarang 50185

PENGESAHAN

SkripsiSaudara : Siti Khotimah  
NIM : 132411088  
Judul : "Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Upaya  
Meningkatkan Kinerja BMT Damar Ngaliyan Semarang"

Telah dimunaqsyahkan oleh Dewan Penguji Fakultas ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, dan dinyatakan lulus dengan predikat cumlude/baik/cukup, pada tanggal 12 Juni 2017 dan dapat diterima sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata 1 tahun akademik 2016/2017.

Semarang, 12 Juni 2017

Dewan Penguji

KetuaSidang

Drs. H. Wahab.,MM.  
NIP. 19690908 200003 1 001

Penguji

Drs. H. Hasyim Svarbani.,MM.  
NIP. 19570913 198203 1 002

Pembimbing I

Rahman El Junusi.,SE.,MM.  
NIP. 19691118 200003 1 001

SekretarisSidang

Rahman El Junusi.,SE.,MM.  
NIP. 19691118 200003 1 001

Penguji

Mohammad Nadzir.,SHL.,M.S  
NIP. 19690830 199403 2 003

Pembimbing II

Heny Yuningrum., SE.,M.Si.  
NIP. 19790512 200501 2 004



## PERSEMBAHAN

Terimakasih dan syukur ku kupersembahkan kepada Allah SWT atas curahan rahmat dan kasih sayang yang diberikan. Terimakasih atas karunia berupa ilmu dan kemudahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurah pada junjungan kita nabi Agung Muhammad SAW.

Kupersembahkan karya kecil ini kepada orang-orang terkasih, orang istimewa dan berpengaruh dalam hidup ku

- ❖ Terimakasih ku Kepada Ayah dan Ibu tercinta Sebagai tanda bakti, hormat dan terima kasih ku, kupersembahkan karya kecil ini untuk beliau ayah Ngafi'un dan ibu Siti Fatonah atas curahan kasih sayang yang telah diberikan. Terimakasih atas segala dukungan dan kasih sayangnya takkan pernah berujung untuk putrimu ini. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membahagiakan ayah dan ibunm  
Terimakasih ayah., terimakasih ibu...
- ❖ Terimakasih ku kuucapkan untuk Kakak dan adikku tercinta. Untuk kakakku Siti Musyarofah dan Adikku Lia Himatul Musrifah., terimakasih untuk dukungan dan motivasi yang diberikan., Karya kecil ini aku persembahkan untuk kalian maaf untuk perdebatan dan perkelahian yang selalu aq perbuat.

- ❖ Terimakasih untuk teman kontrakan Nasi Goreng G3 Pokok Pondasi yang selalu heboh, tetaplah heboh, makasih untuk segala motivasi dan dukungan kalian. Karya kecil ini aku persembahkan untuk kalian keluarga baruku di Semarang
- ❖ Terimakasih ku ucapkan untuk Teman teman EIC 2013 Hokya Hokya yang selalu kompak, terimakasih atas semangat dan dukungan teman
- ❖ Terimakasih kepada Teman serumah 45 hari,KKN UIN Walisongo Posko 24 Desa Sidomukti. Terimakasih kepada Bu Fitri, Dek Pandu, Pak Lurah beserta ibu, warga Sapta Taruna Desa Sidomukti dan untuk grup Drum Blak pokoke tetep Ha'e - Ha'e Ngono Lhooo Mazzzz.,,,
- ❖ Terimakasihku kuucapkan untuk Dosen pembimbingku Bapak Rahman El Junusi, SE,MM., selaku pembimbing 1 dan Ibu Heny Yuningrum, SE., M.Si. selaku pembimbing 2. Terimakasih atas arahan dan bimbingannya. Terimakasih untuk nasehat yang diberikan oleh bapak dan ibu pembimbing. Saya tidak akan lupa atas kesabaran dan bantuan dari bapak dan ibu pembimbing.

## DEKLARASI

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, Penulis menyatakan bahwa Skripsi ini tidak berisi materi yang pernah ditulis oleh orang lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak berisi satupun pikiran-pikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan bahan rujukan.

Semarang, 24 Mei 2017

Deklarator



**Siti Khotimah**

**NIM. 132411088**

## TRANSLITERASI

Transliterasi merupakan hal yang penting dalam skripsi karena pada umumnya banyak istilah Arab, nama orang, judul buku, nama lembaga dan lain sebagainya yang aslinya ditulis dengan huruf Arab harus disalin ke dalam huruf Latin. Untuk menjamin konsistensi, perlu ditetapkan satu transliterasi sebagai berikut :

### A. Konsonan

ء = '	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = '	ي = y
ذ = dz	غ = gh	
ر = r	ف = f	

### B. Vokal

اَ = a

اِ = i

اُ = u

### C. Diftong

أَيُّ = ay

أَوُّ = aw

#### **D. Syaddah**

*Syaddah* dilambangkan dengan konsonan ganda, misalnya الطُّبُ *al-thibb*.

#### **E. Kata Sandang (...ال)**

Kata sandang (...ال) ditulis dengan *al-...* misalnya الصنّاعة = *al-shina* 'ah. *Al-* ditulis dengan huruf kecil kecuali jika terletak pada permulaan kalimat.

#### **F. Ta' Marbutah**

Setiap *ta' marbutah* ditulis dengan “h” misalnya الطَّبِيعِيَّةُ الْمَعِيشَةُ = *al-ma'isyah al-thabi'iyah*.



## **ABSTRAK**

### **IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA BMT DAMAR NGALIYAN SEMARANG**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan yaitu untuk menilai keberhasilan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur yang menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*, sehingga dalam penelitian ini peneliti mengambil judul “Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BMT Damar Ngaliyan”

Penelitian ini dilaksanakan di BMT Damar Ngaliyan yang dilakukan menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan uji instrument (validitas dan Reliabelitas) dengan tujuan untuk mengetahui kinerja BMT Damar Ngaliyan berdasarkan variabel yang terdapat dalam akuesioner dan wawancara dengan pihak BMT, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen BMT Damar berupa visi, misi, tujuan, produk serta laporan keuangan. Sampel dalam penelitian ini adalah anggota dan karyawan BMT Damar Ngaliyan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam prespektif keuangan kinerja BMT Damar Ngaliyan tergolong dalam kategori cukup sehat dengan nilai rata-rata *Current Ratio* 104%, *Primary Ratio* 10%, *ROA* 1,76% dan *ROE* 17%. Dengan hasil rata-rata 2,25, dalam prespektif anggota kinerja BMT Damar Ngaliyan tergolong dalam kategori baik dengan skor rata-rata 3,06. Dalam prespektif proses bisnis internal baik yang dibagikan kepada anggota maupun karyawan memperoleh hasil baik dengan skor rata-rata 3,28. Sedangkan dalam prespektif proses pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh skor rata-rata 3,31 yang masuk dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil dari empat prespektif *Balanced Scorecard* di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja BMT Damar Ngaliyan berdasarkan pengukuran kinerja skor total empat prespektif *Balanced Scorecard* adalah 2,97 yang tergolong dalam kinerja baik.

**Keywords: Kinerja, *Balanced Scorecard***

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, segala puji hanya bagi Allah yang menguasai seluruh alam, tidak ada daya upaya maupun kekuatan kecuali hanya darinya. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Baginda Rasul Muhammad SAW serta kepada para keluarganya yang suci, sahabat-sahabat serta para pengikutnya yang sholih. Skripsi ini disusun dalam rangka untuk melengkapi salah satu syarat guna menyelesaikan program studi Strata 1 Jurusan Ekonomi Islam pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negri (UIN) Walisongo Semarang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini jauh dari kesempurnaan dan masih banyak terdapat kesalahan-kesalahan, untuk itu segala kritik maupun saran yang sifatnya membangun sangat penulis perlukan demi kesempurnaan penulisan skripsi ini. Pelaksanaan dan penulisan skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. .Prof. Dr. H. Muhibbin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negri (UIN) Walisongo Semarang beserta para Pembantu Rektor Universitas Islam Negri (UIN) Walisongo Semarang
2. Dr. H. Imam Yahya, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negri (UIN) Walisongo Semarang

beserta para Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negri (UIN) Walisongo Semarang.

3. H. Ahmad Furqon, LC.,MA., selaku Kepala jurusan Ekonomi Islam dan Mohammad Nadzir, SHI, MSI selaku sekertaris jurusan Ekonomi Islam yang telah memberikan arahan tentang penelitian skripsi ini
4. H. Hasyim Syarbani, Drs., MM. selaku Dosen Wali yang senantiasa memberikan bimbingan dan masukan selama penulis menjadi mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negri (UIN) Walisongo Semarang
5. Bapak Rahman El Junusi, SE,MM., selaku pembimbing 1 dan Ibu Heny Yuningrum, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan dan memberi petunjuk dengan sabar sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Dosen-dosen Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negri (UIN) Walisongo Semarang beserta seluruh staf dan karyawan.
7. Seluruh karyawan BMT Damar Ngaliyan Semarang yang telah membantu memeberikan fasilitas dan waktunya. Semua itu sangat berharga bagi penulis.
8. Teman-teman kontrakan G3 dan teman-teman Jurusan Ekonomi Islam angkatan 2013 yang selalu memberikan semangat hingga terselesainya skripsi ini.

9. Semua pihak yang belum tercantum, yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan, saran serta bantuan baik secara moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga amal kebaikan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingannya dalam penyusunan skripsi ini akan mendapat pahala dari Allah SWT. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Semarang, 24 Mei 2017

Siti Khotimah  
NIM 132411088

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
PENGESAHAN .....	ii
MOTTO .....	iv
PERSEMBAHAN .....	v
DEKLARASI .....	vii
TRANSLITERASI.....	viii
ABSTRAK .....	x
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL .....	xxi
DAFTAR GAMBAR .....	xxiv
DAFTAR DIAGRAM.....	xxv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumasan Masalah .....	16
1.3. Tujuan dan manfaat penelitian .....	16
1.4. Batasan penelitian .....	17
1.5. Sistematika penulisan .....	18

## BAB II KAJIAN TEORI

2.1	Kerangka teori .....	20
2.1.1	Pengertian Kinerja.....	20
2.1.1.1	Penilaian kinerja .....	22
2.1.1.2	Tujuan dan manfaat penilaian kinerja.....	25
2.1.1.3	Faktor-faktor penilaian kinerja .....	26
2.1.1.4	Kinerja dalam pandangan islam.....	28
2.1.2	Balanced Scorecard .....	30
2.1.2.1	Prespektif keuangan .....	37
2.1.2.2	Prespektif pelanggan.....	47
2.1.2.3	Prespektif proses bisnis internal .....	51
2.1.2.4	Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan..	54
2.1.2.5	Keunggulan Balanced Scorecard .....	60
2.1.3	Baitul Mal Wattamwil.....	63
2.1.3.1	Perkembangan dan pertumbuhan BMT di Indonesia .....	67
2.1.3.2	Tujuan BMT .....	68
2.1.3.3	Karakteristik BMT.....	69
2.2	Penelitian terdahulu.....	71
2.3	Kerangka berfikir .....	79

## BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan obyek penelitian .....	81
3.2 Jenis dan sumber data.....	81
3.2.1 Data primer.....	81
3.2.2 Data sekunder.....	82
3.3 Metode pengambilan sampel.....	82
3.4 Metode pengumpulan data .....	83
3.4.1 Kuesioner .....	83
3.4.2 Dokumentasi .....	84
3.4.3 Observasi.....	84
3.5 Operasional Variabel.....	85
3.6 Teknis Analisis Data .....	89
3.6.1 Uji validitas .....	90
3.6.2 Uji realibilitas.....	91
3.6.2.1 Uji Analisis data .....	92
3.6.2.2 Kriteria penilaian kesehatan BMT berdasarkan standar Bank Indonesia.....	93
3.6.3 Proyeksi aplikasi hasil penelitian .....	95

## BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Profil Lembaga.....	96
4.1.1 Sejarah BMT Damar .....	96
4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan BMT Damar .....	98



4.1.2.1	Visi BMT Damar .....	98
4.1.2.2	Misi BMT Damar .....	98
4.1.2.3	Tujuan BMT Damar .....	99
4.1.3	Mitra Usaha BMT Damar .....	99
4.1.4	Struktur Organisasi BMT Damar .....	100
4.1.4.1	Dewan Pengawas .....	104
4.1.4.2	Dewan Pengawas Syari'ah .....	104
4.1.4.3	Manajer .....	104
4.1.4.4	Accounting .....	105
4.1.4.5	Teller .....	106
4.1.4.6	Marketing ( Financing) .....	107
4.1.4.7	Marketing ( Landing) .....	108
4.1.5	Produk-produk BMT Damar .....	109
4.1.5.1	Simpanan .....	109
4.1.5.2	pembiayaan .....	111
4.1.6	Strategi Pemasaran .....	112
4.1.6.1	Rencana Strategis .....	112
4.1.6.2	Target Market .....	112
4.2	Uji Validitas dan Reliabelitas .....	113
4.2.1	Uji Validitas .....	113
4.2.2	Uji reliabelitas .....	118
4.3	Karakteristik responden .....	119
4.3.1	Karakteristik anggota BMT Damar .....	120
4.3.2	Karakteristik karyawan BMT Damar .....	121

4.4	Deskripsi Balanced Scorecard.....	124
4.4.1	Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian prespektif keuangan .....	124
4.4.1.1	Kriteria penilaian kinerja keuangan .....	124
4.4.1.2	Rasio Likuiditas .....	126
4.4.1.3	Rasio Solvabilitas .....	128
4.4.1.4	Rasio rentabilitas .....	129
4.4.2	Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian prespektif anggota .....	134
4.4.3	Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian prespektif proses bisnis internal (anggota) .....	139
4.4.4	Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian prespektif proses bisnis internal (karyawan).....	143
4.4.5	Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	149
4.5	Analisis data dan pembahasan hasil penelitian .....	155
4.5.1	Implementasi Balanced Scorecard dalam upaya meningkatkan kinerja BMT Damar Ngaliyan .....	155

## BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan .....	159
5.1.1 Prespektif keuangan .....	159
5.1.2 Prespektif anggota.....	159
5.1.3 Prespektif proses bisnis internal .....	160
5.1.4 Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan .....	160
5.1.5 Hasil berdasarkan empat prespektif Balanced Scorecard.....	160
5.1.6 Kesimpulan umum .....	161
5.2 Saran.....	162

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 total pendapatan BMT Damar .....	15
Tabel 2.1 nilai standar tingkat kesehatan Bank menurut BI .....	29
Tabel 2.2 ringkasan penelitian terdahulu.....	71
Tabel 3.1 variabel dan pengukuran Balanced Scorecard.....	88
Tabel 3.2 gambaran skala likert .....	92
Tabel 3.3 standar penilaian Bank Indonesia.....	93
Tabel 3.4 Predikat tingkat kesehatan kinerja keuangan BMT.....	94
Tabel 4.1 hasil uji validitas prespektif anggota .....	114
Tabel 4.2 hasil uji validitas prespektif proses bisnis internal (anggota) .....	115
Tabel 4.3 hasil uji validitas prespektif proses bisnis internal (karyawan) .....	116
Tabel 4.4 hasil uji validitas prespektif pembelajaran dan pertumbuhan .....	117
Tabel 4.5 hasil pengujian reliabilitas prespektif anggota, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.....	118
Tabel 4.6 karakteristik responden (anggota BMT Damar Ngaliyan)	120
Tabel 4.7 karakteristik responden ( karyawan BMT Damar Ngaliyan) .....	122
Tabel 4.8 standar penilaian bank indonesia.....	125

Tabel 4.9 perhitungan current ratio .....	127
Tabel 4.10 perhitungan primary ratio.....	128
Tabel 4.11 perhitungan ROA .....	130
Tabel 4.12 perhitungan ROE.....	131
Tabel 4.13 hasil keseluruhan pengukuran kinerja prespektif keuangan .....	133
Tabel 4.14 indikator atribut produk yang ditawarkan .....	134
Tabel 4.15 indikator citra dan reputasi.....	136
Tabel 4.16 indikator pelayanan atau kemitraan.....	137
Tabel 4.17 total skor nilai prespektif anggota BMT Damar Ngaliyan .....	138
Tabel 4.18 indikator inovasi BMT Damar .....	139
Tabel 4.19 indikator oerasi BMT Damar .....	141
Tabel 4.20 indikator pelayanan purna jual .....	142
Tabel 4.21 total skor proses bisnis internal (anggota).....	143
Tabel 4.22 indikator inovasi .....	144
Tabel 4.23 indikator proses operasi.....	145
Tabel 4.24 indikator pelayanan purna jual .....	146
Tabel 4.25 total skor nilai prespektif proses bisnis internal (karyawan) .....	147

Tabel 4.26 hasil total prespektif proses bisnis internal.....	148
Tabel 4,27 indikator kapabilitas karyawan .....	149
Tabel 4.28 indikator kapabilitas sistem informasi .....	151
Tabel 4.29 indikator motivasi dan keselarasan.....	152
Tabel 4.30 total skor nilai prespektif pembelajaran dan pertumbuhan .....	154
Tabel 4.31 skema pengukuran kinerja BMT Damar berdasarkan Balanced Scorrecard .....	156
Tabel 4.32 pengukuran kinerja total menggunakan Balanced Scorecard .....	157

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 kerangka kerja Balanced Scorecard.....	36
Gambar 2.2 ukuran utama prespektif pelanggan.....	50
Gambar 2.4 kerangka nerfikir .....	80
Gambar 4.1 struktur organisasi BMT Damar.....	101

## **DAFTAR DIAGRAM**

Diagram 1.1 jumlah anggota BMT Damar .....	14
--	----