

**PENGARUH KINERJA ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB)
BUMIPUTERA1912 SYARIAH CABANG SEMARANG
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat

Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S-1)

Jurusan Ekonomi Islam



Oleh :

LUTHFIL HAKIM

112411161

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG**

2016

Rahman El Junusi, SE., MM.

Jl. Nusa Indah III/1106

Tambakaji Ngaliyan Semarang

H. Muchamad Fauzi, SE., MM.

Jl. Karangrejo Tengah IX/1

Gajah Mungkur Semarang

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp: 4 (empat) eksemplar

Hal : Naskah Skripsi

Sdr. Luthfil Hakim

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam

UIN Walisongo

Di Semarang

Assalamualaikum Wr.Wb

Setelah saya meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya bersama ini saya kirim naskah skripsi saudara

Nama : Luthfil Hakim

NIM : 112411161

Jurusan : Ekonomi Islam

Judul Skripsi : **“Strategi Peningkatan Kinerja Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Syari’ah Cabang Semarang Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**

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

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

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Semarang, 22 Mei 2016

Pembimbing I

Rahman El Junusi, SE., MM.

NIP. 19691118 200003 1 001



Pembimbing II

H. Muchamad Fauzi, SE., MM.

NIP. 19730217 200604 1 001



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 : Luthfil hakim
NIM : 112411161
Judul : "Pengaruh Kinerja Asuransi Jiwa Bersama AJB
Bumiputera Syariah Cabang Kota Semarang Dengan
Pendekatan *Balanced Scorecard*"

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: 14 Juni 2016

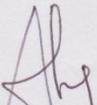
Dan dapat diterima sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata 1 tahun
akademik 2015/2016.

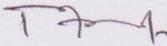
Semarang, 14 Juni 2016

Dewan Penguji

Ketua Sidang

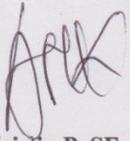
Sekretaris Sidang

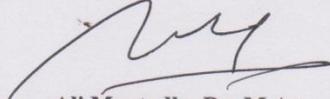

H. Ahmad Furqon, LC., MA.
NIP. 19751218 200501 1 002


H. Muchamad Fauzi, SE, MM.
NIP. 19730217 200604 1 001

Penguji

Penguji

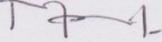

Dr. Ari Kristin P, SE, M.Si
NIP. 19790512 200501 2 004


Ali Murtadlo, Dr., M.Ag.
NIP. 19710830 199803 1003

Pembimbing I

Pembimbing II


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


H. Muchamad Fauzi, SE, MM.
NIP. 19730217 200604 1 001



DEKLARASI

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

Semarang, 20 Mei 2016

Deklarator,



Luthfil Hakim

NIM. 112411161

KATA PENGANTAR



Puji syukur Alhamdulillah selalu terpanjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua terutama terhadap yang berjuang keras dan kesungguhannya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Sholawat serta salam senantiasa akan selalu terlimpahkan kepada junjungan Nabi Muhammad Sallallahu „alaihiwasalam yang membimbing dan meluruskan umat manusia dari zaman kejahiliahan menuju zaman keislaman. Sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul ”Strategi Kinerja Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syariah Cabang Semarang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” disusun guna memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini sulit terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ucapan terimakasih sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan pengarahan, bimbingan dengan moral dan bantuan apapun yang sangat besar bagi penulis.

Ucapan terimakasih terutama penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Muhibbin, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
2. Dr. H. Imam Yahya, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, dan Wakil Dekan serta para Dosen Pengampu di lingkungan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam.
3. Bapak Ahmad Furqon, Lc. M.A., selaku Kepala Jurusan Ekonomi Islam dan Bapak Mohammad Nadzir. SHI., MSI. selaku Sekjur Ekonomi Islam.
4. Bapak Rahman El Junusi, SE, MM., selaku pembimbing I dan Bapak H. Muchamad Fauzi, SE., MM. selaku pembimbing II, yang telah sabar meluangkan waktu, memberikan bimbingan dan pengarahan dari proses proposal hingga menjadi skripsi ini.

5. Bapak Slamet Susianto selaku kepala cabang AJB Bumiputera kantor cabang syariah semarang, Ibu Trisnawati selaku administrasi dan keuangan kantor cabang syariah semarang, Ibu Dwi Setyoningsih, SE selaku sekretaris, Bapak Rokani selaku KUO dan supervisor yang telah memberikan data maupun wawancara kepada penulis untuk bahan penelitian.
6. Drs. Zaenuri, MH. Selaku wali studi dan sekaligus menjadi ayah buat saya disini yang telah membimbing dan mengarahkan saya mulai dari semester satu sampai akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini.
7. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang, yang telah membekali berbagai pengetahuan, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabatiku AMPLAS (Almapaba PMII 2011) Shofi (mass), Abdul majid (ngajo), sabik (sabikin), Agus nasir (otonk) Gus fauzi (paman), umam (subur), irvak (gaes), lutfi (cilut), rohmad (tom), faiz (si putih), Gus fahril, muhajirin, najih, farid, rifan, fatchur, idoz, masriah, wida, winda, rina, titis, sulis, ana, izza, faiqoh, teringat 5 tahun yang lalu awal kita berproses menjadi kader PMII Rayon Syari'ah sampai jenjang kepengurusan Rayon dan Komisariat kita bersama-sama hingga kita benar-benar menjadi satu kesatuan sebuah keluarga dalam satu pergerakan. Sungguh anugerah yang sangat luar biasa dari Allah kepadaku bisa bersama kalian selama 5 tahun di Amplas, di PMII di IAIN sampai menjadi UIN Walisongo dan sampai sekarang kita semua sudah berpisah entah dimana rimbanya. Semoga tetap terjalin silaturahmi dan selalu mengamalkan segunung ilmu yang telah kita dapatkan di PMII, mengedepankan dzikir, fikir amal sholeh dengan tetap tangan terkepal maju kemuka. Salam Pergerakan!
9. Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kalian konco-konco tuo, teman seperjuangan beda angkatan sisa perjuangan, Nazrul umam (houler), Puk'adi (kemin), Andra (bos btpn) Sofa hasan (pembimbing III), acek, maskun, dayun, budi, habib, wafi, aziz, pongkren, siham, dan cahyono, berkat motivasi dan bantuan kalian semua saya lebih semangat untuk menyelesaikan skripsi ini. Semoga semua obrolan-obrolan kita sambil ngopi tiap hari itu akan menjadi kenyataan.
10. Segenap keluarga Share Foods dan Irenk Konveksi dalam IRENK MANAGEMENT, Bapak Ali Imron sebagai salah satu penggagas ide gila share foods sekaligus Direktur

serta motivator saya yang sangat luar biasa motivasi-motivasinya, Bapak Asep saefullah (Ahonk) sebagai manager advertising, Bapak Asep saefurrohman sebagai Manager Operasional. Sebuah bisnis dalam bidang management kuliner yang mencoba ingin mengemban prinsip *social entrepreneur*, masih teringat jelas beberapa bulan lalu tepatnya tanggal 14 maret 2016 di acara launching Share Foods merupakan sebuah momentum pribadi saya yang sangat luar biasa. Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kalian semua sudah membantu memotivasiku untuk menyelesaikan skripsi ini di tengah kesibukan (montang-manting) dalam merintis usaha baru, semoga apa yang sudah kitajalankan dan planning dr A-Z akan terwujud dengan prinsip saling berbagi peluang, berbagi makan dan berbagi keuntungan.

11. Terimakasih juga kepada Mas Mizani sebagai pemilik dari Cv.sarang ide production, Adib bib owner Superlola production dan Bos Sutris owner 383 Studio, kalian semua keluarga dan juga tim kerja dalam bidang dokumentasi, semoga kita semua sukses bos.
12. Keluarga SOCS (scooter owner club semarang), Bapak Suryanto saputera selaku dewan Pembina socs, dan kawan-kawanku Nova, Erick, Rino dll yang tidak bisa saya sebutkan semua karena terlalu banyak, terimakasih kalian semua sudah bersedia menjadi keluarga saya di semarang meskipun dengan status saya sebagai anak perantauan disini saya masih bisa merasakan kebersamaan keluarga bersama kalian dalam SOCS.
13. Kedua mitra yang luar biasa yaitu Mbak Ika sebagai owner Kopi brik Semarang dan Mas Haji Din sebagai owner RM. Moro Seneng yang sudah memberikanku fasilitas gratis tempat yang nyaman serta free wifi untuk menyelesaikan skripsi ini dan juga selalu memberikan motivasi bisnis kepada saya, terimakasih banyak bos.
14. Para anak didikku yang sudah wisuda lebih dulu tahun lalu Irul dan Riyan, terimakasih akhirnya bapak bisa segera menyusul kalian nak. Dan buat kalian yazid, fikri (bebek), citra, dika dkk, kurangi kalau bisa hilangkan kenakalan kalian nak, segera selesaikan kuliah dan tanggung jawab kalian.
15. Teman-teman satu kelas EID 2011, teman-teman FEBI (fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam) angkatan 2011, sahabat-sahabati kader REMI (rayon ekonomi islam), RASYA (rayon syariah) dan seluruh kader PMII Komisariat UIN Walisongo yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu terimakasih untuk kebersamaanya selama ini. Semoga kelak kita

menjadi orang-orang yang besar, yang meneruskan bisnis Islam untuk negeri Indonesia ini.

16. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung yang telah membantu, baik moral maupun materiil.

Pada akhirnya penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan dalam arti sesungguhnya. Untuk itu tegur sapa serta masukan yang konstruktif sangat penulis harapkan. Penulis berharap semoga penyusunan skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pada pembaca pada umumnya.

Semarang, 20 Mei 2016

Penulis

Luthfil Hakim

NIM. 112411161

PERSEMBAHAN

Yang Utama Dari Segalanya...

Sembah sujud serta syukur kepada Allah SWT. Taburan cinta dan kasih sayang-Mu telah memberikanku kekuatan, membekaliku dengan ilmu serta memperkenalkanku dengan cinta. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya skripsi yang sederhana ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam selalu terlimpahkan keharibaan Rasulullah Muhammad SAW.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada orang yang sangat kukasihi dan kusayangi, orang yang sangat istimewa didalam hidupku,,

Ayahanda dan Ibunda Tercinta

Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada Beliau Ayah H. Ahmadi Zubaidi dan Ibu Hj. Mukaromah yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dan persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat Ibu dan Ayah bahagia karena kusadar, selama ini belum bisa berbuat yang lebih. Untuk Ibu dan Ayah yang selalu membuatku termotivasi dan selalu menyirami kasih sayang, selalu mendoakanku, selalu menasehatiku menjadi lebih baik, Terima Kasih Ayah.... Terima Kasih Ibu...

Kakak-kakaku

Untuk kakak-kakaku, Abdullah Saad beserta isteri (Anik fitriatun), H. Miftahulbabil Asror beserta isteri (Niha), Umniatussa'adah beserta suami (Alm. Mas dani) dan Atik rohmanah beserta suami (Amin ibnu umar) , tiada yang paling mengharukan saat kumpul bersama kalian, walaupun sering berdebat dan bercanda bersama tapi hal itu selalu menjadi warna yang tak akan bisa tergantikan, terima kasih atas doa dan bantuan kalian selama ini, hanya karya kecil ini yang dapat aku persembahkan. Maaf adikmu yang paling bungsu ini belum bisa menjadi adik yang

berbakti, semoga dimulai dari hal kecil ini untuk kedepanya saya akan selalu menjadi yang terbaik untuk kalian semua..

Kekasihku

Sebagai tanda cinta kasihku, Ku persembahkan karya kecil ini buatmu. Raissa Melinda Pratiwi, terima kasih atas kasih sayang, perhatian, dan kesabaranmu yang sangat luar biasa, yang telah memberikanku semangat dan inspirasi dalam menyelesaikan Skripsi ini, semoga engkau pilihan yang terbaik buatku dan masa depanku. Terima kasih

Dosen Pembimbingku...

Bapak Rahman El Junusi,SE, MM., selaku pembimbing I dan Bapak H. Muchamad Fauzi, SE.,MM. selaku pembimbing II, terima kasih banyak pak., saya sudah dibantu selama ini, sudah dinasehati, sudah diajari, saya tidak akan lupa atas bantuan dan kesabaran dari bapak. Terima kasih banyak pak..

"Hidup adalah sebuah pilihan dan sukses adalah akumulasi pilihan-pilihan yang menuju ke satu arah yaitu mimpi"

Penulis, 20 Mei 2016

Luthfil Hakim

112411161

MOTTO

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ
وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Diwajibkan atas kamu berperang, padahal berperang itu adalah sesuatu yang kamu benci. Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.

Surat Al-Baqarah [2:216]

* * *

ABSTRAK

PENGARUH KINERJA ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB) BUMIPUTERA1912 SYARIAH CABANG SEMARANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran *finansial* saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan. Penciptaan nilai di masa- masa yang akan datang telah bergeser dari pengelolaan aktiva berwujud kepengelolaan berbagai strategi berbasis pengetahuan dengan menggali aktiva tidak berwujud perusahaan. Salah satu model pengukuran kinerja strategis adalah *balanced scorecard*. Perkembangan operasional AJB BUMIPUTERA, dengan anggota 590, tergolong sangat cepat dan berpotensi tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi *balanced scorecard* pada AJB BUMIPUTERA dari perspektif keuangan, anggota, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, dan ketaatan terhadap syari'ah.

Penelitian ini adalah penelitian terapan yaitu penelitian yang dilakukan dengan tujuan menerapkan dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan suatu masalah-masalah praktis. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari kuesioner dan wawancara dengan pihak AJB BUMIPUTERA, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen AJB BUMIPUTERA berupa visi misi, tujuan, produk, dan dokumentasi dari buku-buku. Alat analisis yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif uji instrumen penelitian dengan uji validitas dan reliabilitas. Sampel dalam penelitian ini adalah anggota dan karyawan AJB BUMIPUTERA.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *balanced scorecard* dari perspektif keuangan dengan ROA -3,88% dan ROE -43,02% yang berarti bobot pencapaian rasio ini mencapai -46,90% artinya kondisi keuangan sedang kurang baik karena kurang dari 5%, perspektif anggota tergolong kategori baik dengan 47% anggota dari AJB BUMIPUTERA merasa puas, dan 32% sangat puas, 21% tidak puas, perspektif bisnis internal termasuk kategori baik yaitu dengan 56% dari responden sangat puas dengan produk dan layanan dari AJB BUMIPUTERA, sebanyak 40% puas dan 4% tidak puas, perspektif pembelajaran pertumbuhan termasuk kategori baik yaitu dengan 73% dari responden sangat puas dengan produk dan layanan dari AJB BUMIPUTERA, sebanyak 26% puas dan 1% tidak puas, perspektif ketaatan terhadap syari'ah termasuk kategori sangat baik yaitu dengan 73% dari responden sangat puas dengan produk dan layanan secara syari'ah dan sesuai kriteria dari peraturan menteri dalam perspektif syari'ah.

Keywords : Pengaruh, Kinerja, *Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
DEKLARASI	iii
KATA PENGANTAR	iv
PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kerangka Teori	12
2.2 Penelitian Terdahulu	53
2.3 Kerangka Berfikir	54
2.4 Hipotesis	54
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Dan Sumber Data.....	56
3.2 Populasi.....	57
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	57
3.4 Variabel Penelitian Dan Pengukuran	60
3.5 Teknik Analisis Data.....	60

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	63
4.2 Pembahasan Dan Analisis Data	86
4.3 Deskripsi dan Variabel Penelitian.....	88

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	115
5.2 Saran	117

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 : Variabel Penelitian Dan Pengukuran.....	60
Tabel 4.1 : Validitas Dan Reliabilitas.....	87
Tabel 4.2 : kualitas produk yang ditawarkan.....	90
Tabel 4.3 : fasilitas yang ditawarkan.....	90
Tabel 4.4 : kualitas petugas pelayanan.....	91
Tabel 4.5 : kemudahan prosedur pelayanan.....	92
Tabel 4.6 : citra.....	92
Tabel 4.7 : kenyamanan lingkungan.....	93
Tabel 4.8 : biaya yang dikeluarkan.....	93
Tabel 4.9 : keamanan pelayanan.....	94
Tabel 4.10 : pelayanan yang diberikan.....	94
Tabel 4.11 : Kepuasan dari pelayanan.....	95
Tabel 4.12 : Produk yang ditawarkan.....	96
Tabel 4.13 : tingkat kesalahan layanan.....	96
Tabel 4.14 : inovasi Produk terbaru.....	97
Tabel 4.15 : kecepatan waktu.....	97
Tabel 4.16 : sesuai kebutuhan anggota dan calon.....	98
Tabel 4.17 : perjanjian pihak ketiga.....	99
Tabel 4.18 : Standar Pengerjaan Produk/ Jasa.....	99
Tabel 4.19 : jumlah anggota dan calon anggota baru.....	100
Tabel 4.20 : ketersediaan informasi.....	100
Tabel 4.21 : Biaya yang dikeluarkan.....	101
Tabel 4.22 : Pendapatan yang diterima.....	102
Tabel 4.23 : Jam kerja produktif.....	103
Tabel 4.24 : Manajemen Bumiputera.....	103
Tabel 4.25 : insentif sesuai prestasi.....	104
Tabel 4.26 : senang dengan fasilitas Bumiputera.....	104
Tabel 4.27 : Akses Terhadap Informasi.....	105

Tabel 4.28 : bekerjasama dengan teman sekerja.....	106
Tabel 4.29 : akhlakul karimah kejujuran dan kedisiplinan.....	106
Tabel 4.30 : ditingkatkan dengan pelatihan.....	107
Tabel 4.31 : dalam mengambil keputusan.....	107
Tabel 4.32 : Akad dilaksanakan.....	108
Tabel 4.33 : Penempatan dana.....	109
Tabel 4.34 : Terdapat Dewan Pengawas Syari'ah.....	110
Tabel 4.35 : Komposisi modal.....	110
Tabel 4.36 : Pertemuan kelompok.....	111
Tabel 4.37 : sertifikat pendidikan.....	111
Tabel 4.38 : pola pembiayaan.....	112
Tabel 4.39 : pembiayaan bermasalah.....	113
Tabel 4.40 : peningkatan pemahaman.....	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Berfikir	54
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat pengantar penelitian

Lampiran 2 : Surat permohonan pengisian kuesioner

Lampiran 3 : Daftar pertanyaan kuesioner

Lampiran 4 : Rekap jawaban kuesioner

Lampiran 5 : Hasil uji validitas dan reliabilitas

Lampiran 6 : Surat dari AJB Bumiputera

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini persaingan bisnis meningkat sangat tajam. Banyak peluang bisnis yang muncul dari berbagai sektor, termasuk sektor jasa yang dapat memperluas kesempatan kerja. Persaingan bisnis yang begitu ketat menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itu, perusahaan dituntut melakukan perbaikan terus-menerus. Perusahaan akan dapat melakukan perbaikan bila perusahaan tersebut dapat mengukur kinerjanya dengan baik. Selain dapat melakukan perbaikan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dengan membandingkannya dengan kinerja masa lalu.

Padatahun 1980, demokrasi di banyak negara barat telah berjalan dengan menempatkan reformasi manajemen sebagai satu hal yang penting. Reformasi tersebut berkaitan dengan isu-isumanajemen yang diarahkan atau minimal mulai mempertimbangkan *economic saving*, peningkatan kualitas pelayanan, dan operasional pemerintahan yang efisien dan kebijakan yang lebih efektif. Hal ini didorong oleh efek kombinasi dari tujuan negara sebagai institusi penciptakesejahteraan, pengurangan kesenjangan ekonomi, krisis ekonomi struktural, daninternasionalisasi persoalan public. Kondisi ini merangsang untuk munculnya tehnik-tehnik Manajemen baru seperti Manajemen Strategi dan *total quality Management* dan merubah prinsip-prinsip akuntansi publik dimana hal tersebut memungkinkan manajemen lebih mampu dan mudah mengakomodasi aktifitas biaya, *benchmarking*, dan uji pasar. Bahwa model strategi untuk sektor publik secara

keseluruhan mulai memasukkan konsep-konsep manajemen kontemporer bisnis seperti *Activity Based Costing/Management(ABC/M)Value Chain Management(VCM)*, *Resource Planning*(Perencanaan Atas Sumber Daya), dan di *Active Enterprise Management(AEM)*. Tulisan ini akan membahas dari aspek transformasi keunggulan *Balanced scorecard* ke Manajemen Strategi organisasi sektor publik. Pengenalan teknik-teknik Manajemen baru, yang banyak berasal dan bersumber dari sektor bisnis, kepada sektor publik menghadapi 2 (dua) tantangan besar yaitu: Pertama, sulit terpenuhinya aspek konsistensi kebijakan jangka panjang yang dibutuhkan untuk mengakomodasi perubahan organisasi atas perencanaan dan implementasi, dimana perubahan tersebut sering dipicu oleh munculnya teknik-teknik baru manajemen. Kedua, model-model akuntabilitas yang relatif sederhana, yang ditemukan di era modern pada organisasi sektor bisnis.¹

Balanced scorecard menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan manajemen strategis. Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai. Pada pertama kali dikenalkannya konsep *Balanced scorecard* pada tahun 1990 oleh Robert S kaplan dan David P. Norton, *Balanced scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi.² Pembahasan

¹ Widilestariningtyas, Ony. *Akutansi Biaya : Balanced Scorecard*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012

² Ibid, hlm 174

ini bertujuan untuk mengetahui fitur-fitur *Balanced scorecard* dan Bagaimana membangun, implementasi *Balanced scorecard* pada sektor publik

Dalam sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja perusahaan merupakan usaha yang dilakukan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban, dengan jalan membandingkan hasil yang telah dicapai dengan target yang ingin dicapai. Selama ini pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional, yang hanya menitikberatkan pada ukuran keuangan. Ukuran keuangan saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi keuangan misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.³

Untuk mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja tradisional, Robert S. Kaplan dari Harvard Business School dan David P. Norton yang merupakan Presiden Renaissance Solution, Inc., mengemukakan sistem pengukuran kinerja baru yaitu *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif, tidak hanya mengukur aspek keuangan saja, tapi penggabungan ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik. Selain itu, empat perspektif

³Sony Yuwono, et al. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004, Cet. ke-4, hlm. 2

dalam *Balanced scorecard* juga memungkinkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.⁴

Balanced scorecard terdiri atas kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan strategi adalah suatu teori tentang bagaimana perusahaan mencapai sasarnya. Ukuran kinerja berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain, karena setiap perusahaan mempunyai sasaran masing-masing. Dengan pengukuran kinerja yang baik, tidak hanya memperlihatkan ukuran keuangan saja, tapi penggabungan antara ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan baik. Ditinjau dari sistem manajemen strategik, *Balanced scorecard* dapat dikatakan sebagai intinya. Perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif memerlukan suatu perencanaan yang matang, tidak hanya berorientasi pada masa yang akan datang tapi juga harus bisa mengantisipasi perubahan dalam jangka pendek dan menengah. Oleh karena itu, memahami langkah-langkah manajemen strategik diperlukan untuk dapat menciptakan perencanaan yang matang untuk masa depan perusahaan. Mulyadi menyatakan, "*Balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan." Tujuan pengukuran dalam *Balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, tapi merupakan hasil dari suatu proses dari manajer kepada bawahannya berdasarkan misi dan strategi perusahaan. Misi dan strategi tersebut harus bisa diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata, sehingga terjadi

⁴Ibid, hlm. 3.

keseimbangan pencapaian sesuai dengan dalil keseimbangan yang terdapat dalam Al-Qur'an surat al-qashash:77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.⁵

Manusia dalam hidupnya selalu dihadapkan pada peristiwa yang tidak terduga akan terjadi, yang dapat menimbulkan kerugian-kerugian baik bagi perorangan maupun perusahaan, sehingga banyak orang ingin mengelak dari risiko dengan alasan selalu ingin aman dan hidup tentram. Kemanapun mengelak dari risiko, maka disitupun akan menemukan risiko yang lainnya. Risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kehidupan, karena segala aktivitas pasti mengandung risiko. Risiko merupakan kemungkinan terjadinya suatu kerugian yang tidak diduga atau tidak diinginkan. Jadi merupakan ketidakpastian atau kemungkinan terjadinya sesuatu, yang apabila terjadi mengakibatkan kerugian.⁶

Manusia tidak dapat mengetahui apa yang akan ia perbuat esok hari, dan manusiapun tidak mengetahui di bumi mana ia meninggal dunia. Manusia setiap waktu dihadapkan dengan sederet bahaya yang mengancam jiwa, harta, kehormatan, agama, dan tanahairnya. Manusia juga dihadapkan dengan beragam risiko kecelakaan, mulai dari kecelakaan transportasi udara, kapal hingga angkutan darat dengan beragam jenisnya, ditambah kecelakaan kerja, kebakaran, perampokan, pencurian, sakit hingga

⁵Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya, Semarang : PT Toha Putra, 1996 hlm. 315.

⁶Soeisno Djojosoedarso, *Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi*, Jakarta: 2003, hlm. 2.

kematian. Belum lagi ditambah dengan ancaman mental, seperti kegelisahan mental, ancaman globalisasi ekonomi, dan lain sebagainya.

Usaha untuk mengatasi sifat alamiah yang berwujud sebagai suatu keadaan yang tidak pasti tadi, antara lain dilakukan oleh manusia dengan cara menghindari dan melimpahkannya kepada pihak-pihak lain diluar dirinya sendiri. Usaha dan upaya manusia untuk menghindari risikonya dilakukan dengan cara melimpahkannya kepada pihak lain, maka pilihan yang paling tepat terdapat pada institusi yang bernama asuransi.

Menurut paham ekonomi, Asuransi merupakan suatu lembaga keuangan karena melalui asuransi dapat dihimpun dana besar, yang dapat digunakan untuk membiayai pembangunan, di samping bermanfaat bagi masyarakat yang berpartisipasi dalam bisnis asuransi, serta asuransi bertujuan memberikan perlindungan atau proteksi atas kerugian keuangan (financial loss), yang ditimbulkan oleh peristiwa yang tidak diduga sebelumnya (*fortuitous event*).⁷

Pada dasarnya perusahaan asuransi dalam kegiatannya, secara terbuka mengadakan penawaran atau menawarkan suatu perlindungan atau proteksi serta harapan pada masa yang akan datang kepada individu atau kelompok-kelompok dalam masyarakat atau institusi-institusi lain atas kemungkinan menderita kerugian lebih lanjut karena terjadinya suatu peristiwa yang tidak tertentu atau belum pasti. Disamping itu, perusahaan asuransi juga memberikan jaminan atas terpenuhinya pendapatan seseorang, karena tempat dimana yang bersangkutan bekerja tetap terjamin kelangsungan hidupnya. Dengan demikian dapat

⁷Ibid, hlm.77.

dikatakan kehadiran perusahaan asuransi dalam masyarakat itu jauh lebih bermanfaat bagi semua pihak dibandingkan dengan ketidakhadirannya.

Asuransi syaria'ah menurut Dewan Syariah Nasional No.21/DSN-MUI/X/2001 adalah usaha untuk saling melindungi dan tolong menolong diantara sejumlah orang melalui investasi dalam bentuk aset dan atau *tabarru'* yang memberikan pola pengembalian untuk menghadapi resiko/bahaya tertentu melalui akad yang sesuai dengan syariah.⁸Pada hakikatnya, secara teoritis semangat yang terkandung dalam sebuah lembaga asuransi tidak bisa dilepaskan dari semangat sosial dan saling tolong-menolong antara sesama manusia. Di Indonesia yang merupakan negara dengan penduduk mayoritas beragama muslim, penerapan sistem asuransi dilakukan dengan ketentuan syariah. Sebagian besar perusahaan-perusahaan asuransi di Indonesia sudah mulai mengeluarkan produk asuransi syariah.Salah satunya AJB Bumiputera1912 Cabang Syariah Semarang.

Produk asuransi syariah telah diperkenalkan pada tahun 1994.Perusahaan asuransi pelopor asuransi berbasis syariah itu sendiri adalah asuransi Takaful yang berdiri pada tahun 1994.Asuransi syariah berkembang pesat pada tahun 2014 yang ditandai dengan banyaknya pemilik modal yang berani melakukan investasi.Selain itu, perusahaan asuransi pun banyak menambah produk asuransi syariah ke dalam tawaran produk mereka. Berdasarkan data yang ada, nasabah AJB Bumiputera 1912 Syariah Cabang Semarang meningkat dari tahun ke tahun, ini dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

⁸ *Fatwa-Fatwa Dewan Syariah Nasional Nasional MUI revisi 2006*

Perkembangan AJB Bumiputera1912 Syariah Cabang Semarang

dalam Jutaan(Jt)

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
Pendapatan Premi	106.207	194.540	330.212	605.439
Pembayaran Klaim	12.876	16.217	18.954	19.384
Pemegang Polis	157	459	797	1.130

Sumber : Data AJB Bumiputera1912 Syariah Cabang Semarang

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa premi dan kepercayaan masyarakat meningkat dari tahun ke tahun. Pembayaran klaim terbayar, sebagai bukti bahwa Bumiputera mengutamakan kewajibannya serta dalam memenuhi kewajibannya.⁹ Dilihat dari segi jumlah pemegang polis yang terus meningkat dari tahun ketahun adalah bukti bahwa kepercayaan masyarakat yang tinggi kepada perusahaan serta perusahaan terbukti sangat mengutamakan pelayanan.

Disini lain berdasarkan data di atas terdapat satu permasalahan yang akan penulis jelaskan berdasarkan data akurat dari AJB Bumiputera Syariah Cabang Semarang dengan metode *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Adanya selisih dari peningkatan yang sangat signifikan, yaitu antara peningkatan yang terjadi pada pemegang polis yang mencapai 100% lebih dengan peningkatan yang terjadi pada peningkatan pendapatan premi kurang dari 100%,

⁹ *Sumber data AJB Bumiputera 1912 Cabang Syariah Semarang*

berarti dapat disimpulkan bahwa pada AJB Bumiputera syariah tersebut terdapat kendala dalam hal pembayaran atau penyetoran premi dari nasabah.

2. Terjadinya peningkatan yang sangat signifikan pada AJB Bumiputera, padahal pada tahun-tahun tersebut mulai banyak bermunculan produk-produk baru dari perusahaan asuransi konvensional yang turut serta meluncurkan produk barunya asuransi yang berbasis syari'ah.

Atas dasar latar belakang masalah yang diungkapkan penulis di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KINERJA ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB) BUMIPUTERA1912 SYARIAH CABANG SEMARANG DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: ”Bagaimana kinerja AJB Bumiputera1912 Syariah Cabang Semarang menurut pengukuran *Balanced scorecard*?”

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penulisan

1.3.1 Tujuan penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang penulis lakukan ini adalah : Untuk mengetahui bagaimana kinerja AJB Bumiputera1912 Syariah Cabang Semarang dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.

1.3.2 Manfaat Penelitian

- a. Untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang ekonomi islam kaitannya dalam peningkatan kinerja perusahaan.

- b. Berguna sebagai sumbangan pemikiran bagi manajemen menerapkan konsep *Balanced scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja.
- c. Menambah pengetahuan dan kemampuan penulis mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced scorecard*.
- d. Menambah bahan referensi dan memberikan masukan bagi penelitian selanjutnya.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan dan penulisan skripsi ini, terlebih dahulu penulis uraikan sistematika penulisan dalam penelitian yang terdiri atas lima bab dan beberapa sub-bab. Adapun sistematika penelitiannya adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab I ini, penulis akan kemukakan: latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab II ini penulis akan mengungkapkan beberapa hal yaitu: penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran teoritis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab III ini berisikan jenis dan sifat penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data yang terdiri dari Uji validitas dan uji reabilitas dll.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab IV ini penulis akan membahas mengenai deskripsi obyek penelitian yang terdiri dari gambaran umum AJB Bumiputera Syariah, deskripsi variabel penelitian, hasil analisis data serta pembahasan dan keterbatasan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab V ini berisikan kesimpulan dan saran yang diberikan oleh peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Asuransi Syariah

Dalam bahasa arab Asuransi disebut *at-Ta'min*, Kata *at-Ta'min* diambil dari kata *amana* yang memiliki arti memberi perlindungan, ketenangan, rasa aman, dan bebas dari rasa takut¹. Secara terminologi, asuransi adalah akad pertanggungan antara kedua belah pihak dimana pihak tertanggung memberikan sejumlah dana kepada pihak penanggung sebagai kompensasi atas manfaat yang diterimanya. Dalam literatur fiqh klasik terdapat beberapa konsep yang mengarah pada konsep *at-Ta'min* atau asuransi yang menurut para pakar perundang-undangan Islam dapat dijadikan dasar dalam mengakomodir konsep asuransi yang berdasarkan syariat Islam, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Al-aqilah*, saling memikul atau bertanggung jawab untuk keluarganya. Jika salah satu anggota suku terbunuh oleh anggota suku lain, pewaris korban akan dibayar dengan uang darah (*diyath*) sebagai kompensasi saudara terdekat dari pembunuh. Saudara terdekat dari pembunuh disebut *aqilah*. Lalu mereka pengumpul dana (*al-Kanzu*) yang mana dana tersebut untuk membantu keluarga yang terlibat dalam pembunuhan tidak disengaja.²
- b. *Al-muwalat* “perjanjian jaminan” Penjamin menjamin seseorang yang tidak memiliki waris dan tidak diketahui ahli warisnya. Penjamin setuju untuk

¹ Syakir Sula, *Asuransi Syariah (Life and General)*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), hlm. 28.

² Al-Mu'jam Wasith, *Majama Al-Lughah Al-Arabiah, Al Maktab Al-Islami*, Turki, 1972. hlm.617. Sebagaimana dikutip Muhamamad Syakir Sula. Dalam bukunya *Asuransi Syariah (Life and General)*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), hlm.82.

menanggung bayaran dia, jika orang yang dijamin tersebut melakukan *jinayah*. Apabila yang dijamin mati, penjamin boleh mewarisi hartanya sepanjang tidak ada ahli warisnya.³ *Al-qosamah* konsep perjanjian ini juga berhubungan dengan jiwa manusia. Sistem ini melibatkan usaha pengumpulan dana dalam sebuah tabungan atau pengumpulan uang iuran dari peserta atau majelis. Manfaatnya akan dibayarkan kepada ahli waris yang dibunuh jika kasus pembunuhan itu tidak diketahui siapa pembunuhnya atau tidak ada keterangan saksi yang layak untuk benar-benar secara pasti mengetahui siapa pembunuhnya.⁴ *At-tanahud*, Makanan yang dikumpulkan dari para peserta safar kemudian dicampur jadi satu. Makanan tersebut dibagikan pada saatnya kepada mereka, kendati mereka mendapatkan porsi yang berbeda-beda. *Al-umra (Donation for life) Al-Baji* (494 H) bermazhab Maliki ketika mendiskusikan masalah jual beli *gharar* mengatakan, “Jika A menyerahkan rumahnya kepada pihak B dengan kompensasi B memberikan biaya hidup kepada A sampai ia meninggal”. *Al-Baji* berkomentar, “Saya tidak setuju dengan model transaksi seperti itu. Tapi jika terjadi, saya tidak membatalkannya⁵

Rasulullah SAW sangat memperhatikan kehidupan yang terjadi dimasa yang akan datang dengan cara mempersiapkan sejak dini bekal yang diperlukan untuk kehidupan dan keturunan (ahli waris) di masa mendatang. Meninggalkan keluarga (ahli waris) yang berkecukupan secara materi, dalam pandangan

³ Az-Zarqo, *Aqdud Ta'min*, hlm.23. Mohd Fadzli Yusof, *Takaful Sistem Insurans Islam, Utusan Publications & Distributors SDN BHD*, Malaysia, 1996, hlm.8. Sebagaimana dikutip Muhamamad Syakir Sula. Dalam bukunya *Asuransi Syariah (Life and General)*, (Jakarta: Gema Insani, 2004) hlm.83

⁴ *Ibid*, hlm.8-9.

⁵ Yunus, Rafiq Al Misri. *Al-Khatar wat Ta'min, Darul Qolam Damaskus*, cet I, 2002. Sebagaimana dikutip Muhamamad Syakir Sula. Dalam bukunya *Asuransi Syariah (Life and General)*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), hlm.83.

Rasulullah SAW sangatlah baik dari pada meninggalkan mereka dalam keadaan terlantar yang harus meminta-minta pada orang lain.⁶

2.1.1.1 Landasan Asuransi Syariah

Dalam Al-Qur'an memang tidak dijelaskan secara utuh tentang praktik asuransi syariah dan tidak ada satu ayat pun yang menjelaskan tentang praktik *ta'min* atau *takaful*.

Peraturan tentang asuransi Islam masih menginduk ke peraturan perundang-undangan tentang perasuransian secara umum di Indonesia antara lain dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, Kitab Undang-Undang Hukum Dagang, dan Undang-Undang No.2 tahun 1992 tentang usaha Perasuransian dan Peraturan Pemerintah No.63 Tahun 1999 tentang perubahan atas peraturan pemerintah No.73 Tahun 1992 tentang penyelenggaraan usaha Perasuransian. Sedangkan untuk landasan Yuridis peraturan perundang-undangan yang telah disebutkan diatas secara umum dan keseluruhan pada dasarnya lebih banyak mengatur asuransi konvensional, dan karenanya maka dapat dikatakan sedikit atau terbatas sekali peraturan perundang-undangan yang secara spesifik mengatur perihal asuransi syariah.

Khusus tentang usaha asuransi yang berdasarkan prinsip-prinsip syariah (Asuransi Syariah), sampai saat ini di Indonesia belum diatur secara khusus di dalam undang -undang.⁷Ini tidak boleh diartikan bahwa asuransi dalam menjalankan operasionalnya tidak berlandaskan aturan

⁶AM. Hasan Ali. *Asuransi dalam Perspektif Hukum Islam*, (Jakarta: Kencana, 2004), hlm.117.

⁷ M. Amin Suma. *Asuransi Syariah dan Asuransi Konvensional*. (Ciputat: Kholam Publising, 2006). hlm.44.

karena tidak ada undang-undangnya. Aturan main asuransi syariah di Indonesia hingga dewasa ini pada dasarnya dan dalam kenyataannya masih diatur dalam berbagai Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia, terutama:

- a) Keputusan Menteri Keuangan Nomor 421/KMK.006/2003 tentang Penilaian Kemampuan dan Keputusan Bagi Direksi dan Komisaris Perusahaan Perasuriansian.
- b) Keputusan Menteri Keuangan Nomor 422/KMK.006/2003 tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Asuransi Dan Perusahaan Reasuransi.
- c) Keputusan Menteri Keuangan Nomor 423/KMK.006/2003 tentang Pemeriksaan Perusahaan Perasuriansian.
- d) Keputusan Menteri Keuangan Nomor 424/KMK.006/2003 tentang Kesehatan Keuangan Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi.
- e) Keputusan Menteri Keuangan Nomor 425/KMK.006/2003 tentang Perizinan penyelenggaraan kegiatan usaha Perusahaan penunjang usaha Asuransi.
- f) Keputusan Menteri Keuangan Nomor 426/KMK.006/2003 tentang Perizinan Kelembagaan Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi.⁸

⁸ Nurul Huda dan Mohammad Heykal. *Lembaga Keuangan Islam: Tinjauan Teoritis dan Praktis*. hlm.170-171.

Dari keputusan diatas bisa kita simpulkan bahwa keberadaan asuransi syariah sudah diakui baik secara *de facto* dan *de Jure* yaitu berlaku dua sistem perasuransian yaitu Konvensional dan Syariah.

2.1.1.2 Prinsip Dasar Asuransi Syariah

Asuransi syariah merupakan salah satu instrumen transaksi, yang secara sistem operasional disesuaikan dengan syariah Islam. Sehingga akad, mekanisme pengelolaan dana, mekanisme operasional perusahaan, budaya perusahaan (*shariah corporate culture*), marketing, produk dsb harus sesuai dengan syariah. Namun yang perlu digarisbawahi juga adalah, bahwa asuransi syariah tidak semata-mata harus menjalankan sistem operasionalnya sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Namun lebih dari itu, ia juga harus mengimplementasikan suatu nilai yang menjadi “jantung” dari prinsip-prinsip syariah.

Berpegang pada nilai-nilai ini sangat penting. Karena nilai-nilai inilah sesungguhnya yang merupakan ruh dari sistem operasional yang dilakukan secara syariah. Hilangnya nilai-nilai ini akan berdampak pada hilangnya “ruh” dari syariah. Sebagai contoh dalam aspek hubungan *mudharabah*, dimana terdapat dua pihak ; *shahibul maal* (pemilik modal), dan *mudharib* (pengusaha). *Shahibul maal* meminta kepada *mudharib* untuk mengelola dananya, namun dengan syarat bahwa nisbah bagi hasil yang akan dihasilkan dibagi dua 90% untuk *shahibul maal* dan 10% untuk *mudharib*. Secara fiqh, akad *mudharabah* yang dilakukan oleh kedua belah pihak di atas adalah sah. Karena telah

memenuhi semua rukun dan syarat akad *mudharabah*. Namun secara “nilai”, akad tersebut cacat karena tidak memberikan porsi keadilan bagi *mudharib*. *Mudharib* hanya mendapatkan keuntungan 10% sementara *shahibul maal* 90%. Untuk itulah, dalam menjalankan usaha asuransi syariah, juga sangat diperlukan tegaknya nilai-nilai syariah, agar operasional asuransi syariah benar-benar mencerminkan ruh syariah yang sesungguhnya. Berikut adalah 10 nilai yang mendasar dalam pengelolaan asuransi syariah, yaitu :

a. Prinsip Tauhid

Tauhid merupakan prinsip dasar dalam asuransi syariah. Karena pada hakekatnya setiap muslim harus melandasi dirinya dengan tauhid dalam menjalankan segala aktivitas kehidupannya, tidak terkecuali dalam bermuamalah (baca ; berasuransi syariah). Artinya bahwa niatan dasar ketika berasuransi syariah haruslah berlandaskan pada prinsip tauhid, mengharapkan keridhaan Allah SWT. Sebagai contoh dilihat dari sisi perusahaan, asas yang digunakan dalam berasuransi syariah bukanlah semata-mata meraih keuntungan, atau menangkap peluang pasar yang sedang cenderung pada syariah. Namun lebih dari itu, niatan awalnya adalah untuk mengimplementasikan nilai-nilai syariah dalam dunia asuransi. Sedangkan dari sisi nasabah, berasuransi syariah adalah bertujuan untuk bertransaksi dalam bentuk tolong menolong yang berlandaskan asas syariah, dan bukan semata-mata mencari

“perlindungan” apabila terjadi musibah. Dalam hal ini Allah SWT berfirman dalam QS al-Hadid (57):4

وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

Dan Dia selalu bersama di manapun kamu berada “ (QS. Al Hadid (57):4.

b. Prinsip Keadilan

Prinsip kedua yang menjadi nilai-nilai dalam pengimplementasian asuransi syariah adalah prinsip keadilan. Artinya bahwa asuransi syariah harus benar-benar bersikap adil, khususnya dalam membuat pola hubungan antara nasabah dengan nasabah, maupun antara nasabah dengan perusahaan asuransi syariah, terkait dengan hak dan kewajiban masing-masing. Asuransi syariah tidak boleh mendzalimi nasabah dengan hal-hal yang akan menyulitkan atau merugikan nasabah.

Ditinjau dari sisi asuransi sebagai sebuah perusahaan, potensi untuk melakukan ketidakadilan sangatlah besar. Seperti adanya unsur dana hangus (pada saving produk), dimana nasabah yang sudah ikut asuransi (misalnya asuransi pendidikan) dengan periode tertentu, namun karena suatu hal ia membatalkan kepesertaannya di tengah jalan. Pada asuransi syariah, dana *saving* nasabah yang telah dibayarkan melalui premi harus dikembalikan kepada nasabah bersangkutan, berikut hasil investasinya. Bahkan terkadang asuransi syariah merasa kebingungan ketika terdapat dana-dana *saving*

nasabah yang telah mengundurkan diri atau terputus di tengah periode asuransi, lalu tidak mengambil dananya tersebut kendatipun telah dihubungi baik melalui surat maupun melalui media lainnya. Mau di kembalikan dana ini? Karena dana tersebut bukanlah milik asuransi syariah, namun milik nasabah. Namun telah bertahun-tahun diberitahu atau dihubungi, nasabah bersangkutan tidak juga mengambilnya. Hal ini tentu berbeda dengan asuransi pada umumnya. Allah SWT berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلنَّفْقَىٰ وَ اتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu menjadi orang-orang yang selalu menegakkan kebenaran karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Maidah 5 : 08)⁹

c. Prinsip Tolong Menolong

Semangat tolong menolong merupakan aspek yang sangat penting dalam operasional asuransi syariah. Karena pada hekekatnya, konsep asuransi syariah didasarkan pada prinsip ini. Dimana sesama peserta *bertabarru'* atau berderma untuk kepentingan nasabah lainnya yang tertimpa musibah. Nasabah tidaklah berderma kepada perusahaan asuransi syariah, peserta berderma hanya kepada sesama peserta saja. Perusahaan asuransi

⁹ Al Qur'an Surat al Maidah 5 : 8.

syariah bertindak sebagai pengelola saja. Konsekuensinya, perusahaan tidak berhak mengklaim atau mengambil dana *tabarru'* nasabah. Perusahaan hanya mendapatkan dari *ujrah (fee)* atas pengelolaan dana *tabarru'* tersebut, yang dibayarkan oleh nasabah bersamaan dengan kontribusi (premi). Perusahaan asuransi syariah mengelola dana *tabarru'* tersebut, untuk diinvestasikan (secara syariah) lalu kemudian dialokasikan pada nasabah lainnya yang tertimpa musibah. Dan dengan konsep seperti ini, berarti antara sesama nasabah telah mengimplementasikan saling tolong menolong, kendatipun antara mereka tidak saling bertatap muka. Allah SWT berfirman :

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Dan bertolong-menolonglah kalian dalam kebaikan dan ketakwaan, dan janganlah kalian bertolong-menolong dalam perbuatan dosa dan permusuhan. (QS. Al-Maidah 5: 2)¹⁰

d. Prinsip Kerjasama

Antara nasabah dengan perusahaan asuransi syariah terjalin kerjasama, tergantung dari akad apa yang digunakannya. Dengan akad *mudharabah musyarakah* (nanti akan dijelaskan tersendiri mengenai akad ini dalam pembahasan khusus akad), terjalin kerjasama dimana nasabah bertindak sebagai *shahibul maal* (pemilik modal) sedangkan perusahaan asuransi syariah sebagai *mudharib* (pengelola/pengusaha). Apabila dari dana tersebut terdapat

¹⁰ Al Qur'an Surat al Maidah 5 : 2.

keuntungan, maka akan dibagi berdasarkan nisbah yang telah disepakati, misalnya 40% untuk perusahaan asuransi syariah dan 60% untuk nasabah. Ketika kerjasama terjalin dengan baik, nasabah menunaikan hak dan kewajibannya, demikian juga perusahaan asuransi syariah menunaikan hak dan kewajibannya secara baik, maka akan terjalin pola hubungan kerjasama yang baik pula, yang insaAllah akan membawa keberkahan pada kedua belah pihak.

e. Prinsip Amanah

Amanah juga merupakan prinsip yang sangat penting. Karena pada hakekatnya kehidupan ini adalah amanah yang kelak harus dipertanggung jawabkan dihadapan Allah SWT. Perusahaan dituntut untuk amanah dalam mengelola dana premi. Demikian juga nasabah, perlu amanah dalam aspek risiko yang menyimpannya. Jangan sampai nasabah tidak amanah dalam artian mengada-ada sesuatu sehingga yang seharusnya tidak klaim menjadi klaim yang tentunya akan berakibat pada ruginya para peserta yang lainnya. Perusahaan pun juga demikian, tidak boleh semena-mena dalam mengambil keuntungan, yang berdampak pada ruginya nasabah. Dan transaksi yang amanah, akan membawa pelakunya mendapatkan surga.¹¹

f. Prinsip Saling Ridha (*'An Taradhin*)

Dalam transaksi apapun, aspek *an taradhin* atau saling meridhai harus selalu menyertai. Nasabah ridha dananya dikelola oleh perusahaan asuransi syariah yang amanah dan profesional. Dan

¹¹Dokumen AJB bumiputera Syariah Semarang.

perusahaan asuransi syariah ridha terhadap amanah yang diembankan nasabah dalam mengelola kontribusi (premi) mereka. Demikian juga nasabah ridha dananya dialokasikan untuk nasabah-nasabah lainnya yang tertimpa musibah, untuk meringankan beban penderitaan mereka. Dengan prinsip inilah, asuransi syariah menjadikan saling tolong menolong memiliki arti yang luas dan mendalam, karena semuanya menolong dengan ikhlas dan ridha, bekerjasama dengan ikhlas dan ridha, serta bertransaksi dengan ikhlas dan ridha pula. Prinsip kerelaan (*al-ridha*) dalam ekonomika islami berdasar pada firman Allah SWT dalam QS. An-Nisa' (4):29

عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ

“.....kerelaan di antara kamu sekalian.(QS. An-Nisa(4):29)¹²

g. Prinsip Menghindari Riba

Riba merupakan bentuk transaksi yang harus dihindari sejauh-jauhnya khususnya dalam berasuransi. Karena riba merupakan sebatil-batilnya transaksi muamalah. Tingkatan dosa paling kecil dari riba adalah ibarat berzina dengan ibu kandungnya sendiri. Kontribusi (premi) yang dibayarkan nasabah, harus diinvestasikan pada investasi yang sesuai dengan syariah dan sudah jelas kehalalannya. Demikian juga dengan sistem operasional asuransi syariah juga harus menerapkan konsep *sharing of risk* yang bertumpu pada akad *tabarru'*, sehingga menghilangkan unsur riba

¹² QS. an-Nisa' (4):29.

pada pemberian manfaat asuransi syariah (klaim) kepada nasabah.

Dalam setiap transaksi, seorang muslim di larang memperkaya diri dengan cara yang tidak di benarkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu..(QS. An-Nisa (4):29)¹³

h. Prinsip Menghindari Maisir

Allah telah memberi penegasan terhadap keharaman melakukan aktifitas ekonomi yang mempunyai unsur *maisir* (judi);

Firman Allah dalam QS. Maidah (5):90

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ
رِجْسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, Sesungguhnya (meminum) khamar, berjudi, (berkorban untuk) berhala, mengundi nasib dengan panah[434], adalah Termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu mendapat keberuntungan.” (QS. al -Maidah(5):90.¹⁴

Asuransi jika dikelola secara konvensional akan memunculkan unsur *maisir* (gambling). Karena seorang nasabah bisa jadi membayar premi hingga belasan kali namun tidak pernah klaim. Di sisi yang lain terdapat nasabah yang baru satu kali membayar premi lalu klaim. Hal ini terjadi, karena konsep dasar yang

¹³QS. An-Nisa (4):29.

¹⁴QS. al-Maidah (5):90

digunakan dalam asuransi konvensional adalah konsep *transfer of risk*. Dimana perusahaan asuransi konvensional ketika menerima premi, otomatis premi tersebut menjadi milik perusahaan, dan ketika membayar klaim pun adalah dari rekening perusahaan. Sehingga perusahaan bisa untung besar (manakala premi banyak dan klaim sedikit), atau bisa rugi banyak (ketika premi sedikit dan klaimnya banyak).

i. Prinsip Menghindari Gharar

Gharar adalah ketidakjelasan, berbicara mengenai risiko, adalah berbicara tentang ketidak jelasan. Karena risiko bisa terjadi bisa tidak. Dan dalam syariat Islam, kita tidak diperbolehkan bertransaksi yang menyangkut aspek ketidak jelasan. Dalam asuransi (konvensional), peserta tidak mengetahui apakah ia mendapatkan klaim atau tidak? Karena klaim sangat bergantung pada risiko yang menyimpannya. Jika ada risiko, maka ia akan dapat klaim, namun jika tidak maka ia tidak mendapatkan klaim. Hal seperti ini menjadi *gharar* adanya, karena akad atau konsep yang digunakan adalah *transfer of risk*. Sedangkan jika menggunakan aspek *sharing of risk*, ketidak jelasan tadi tidak menjadi *gharar*. Namun menjadi sesuatu yang perlu diwaspadai, yang apabila terjadi sesama nasabah akan saling bantu membantu terhadap peserta lainnya yang tertimpa musibah, yang diambil dari dana *tabarru'* yang dikelola oleh perusahaan asuransi syariah (bukan dari dana perusahaan).

Rasulullah SAW bersabda tentang *gharar* dalam hadits yang diriwayatkan oleh Ibnu Mas'ud sebagai berikut:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (لَا تَشْتَرُوا السَّمَكَ فِي الْمَاءِ; فَإِنَّهُ غَرَرٌ) رَوَاهُ أَحْمَدُ، وَأَشَارَ إِلَى أَنَّ الصَّوَابَ وَفَّقَهُ ُ

Dari Ibnu Mas'ud. Ia berkata: telah bersabda Rasulullah SAW. "Janganlah kamu beli ikan yang didalam air karena ia itu *gharar*".¹⁵

j. Prinsip Menghindari Risywah

Dalam menjalankan bisnisnya, baik pihak asuransi syariah maupun pihak nasabah harus menjauhkan diri sejauh-jauhnya dari aspek *risywah* (sogok menyogok atau suap menyuap). Karena apapun dalihnya, *risywah* pasti akan menguntungkan satu pihak, dan pasti akan ada pihak lain yang dirugikan. Nasabah umpamanya tidak boleh menyogok oknum asuransi supaya bisa mendapatkan manfaat (klaim). Atau sebaliknya perusahaan tidak perlu menyogok supaya mendapatkan premi (kontribusi) asuransi. Namun semua harus dilakukan secara baik, transparan, adil dan dilandasi dengan ukhuwah islamiyah.

Kesimpulan dari prinsip di atas, pada prinsipnya asuransi syariah adalah usaha saling melindungi dan tolong menolong diantara sejumlah orang /pihak, melalui investasi dalam bentuk asset dan atau dana *tabarru'*, memberikan pola pengembalian untuk

¹⁵ AM. Hasan Ali, *Asuransi dalam Perspektif Hukum Islam*,(Jakarta: Kencana, 2004) hal. 135

menghadapi risiko tertentu melalui akad yang sesuai dengan syariah.
(Bebas dari unsur “MAGHRIB”, Maisir, Gharar, dan Riba)

2.1.1.3 Akad dalam Asuransi Syariah

Kejelasan kontrak atau akad dalam praktik muamalah menjadi prinsip karena akan menentukan sah atau tidaknya secara syariah. Demikian pula dengan kontrak antara peserta dengan perusahaan asuransi. Asuransi konvensional menerapkan kontrak yang dalam syariah disebut kontrak jual beli (*tabaduli*).

Dalam kontrak ini harus memenuhi syarat-syarat kontrak jual-beli. Ketidakjelasan persoalan besarnya premi yang harus dibayarkan karena bergantung terhadap usia peserta yang mana hanya Allah yang tau kapan kita meninggal mengakibatkan asuransi konvensional mengandung apa yang disebut *gharar* ketidakjelasan pada kontrak sehingga mengakibatkan akad pertukaran harta benda dalam asuransi konvensional dalam praktiknya cacat secara hukum, Sehingga dalam asuransi jiwa syariah kontrak yang digunakan bukan kontrak jual beli melainkan kontrak tolong menolong (*takafuli*). Jadi asuransi jiwa syariah menggunakan apa yang disebut sebagai kontrak *tabarru* yang dapat diartikan sebagai derma atau sumbangan. Kontrak ini adalah alternatif uang sah dan dibenarkan dalam melepaskan diri dari praktik yang diharamkan pada asuransi konvensional.

Tujuan dari dana *tabarru'* ini adalah memberikan dana kebajikan dengan niat ikhlas untuk tujuan saling membantu satu dengan yang lain

sesama peserta asuransi syariah apabila diantaranya ada yang terkena musibah. Oleh karenanya dana *tabarru'* disimpan dalam satu rekening khusus, dimana bila terjadi risiko, dana klaim yang diberikan adalah dari rekening dana *tabarru'* yang sudah diniatkan oleh semua peserta untuk kepentingan tolong menolong.

2.1.1.4 Ketentuan Umum

Asuransi Syariah (*Ta'min, Takaful atau Tadhamun*) adalah usaha saling melindungi dan tolong-menolong di antara sejumlah orang/pihak melalui investasi dalam bentuk aset dan/atau *tabarru'* yang memberikan pola pengembalian untuk menghadapi risiko tertentu melalui akad (perikatan) yang sesuai dengan syariah. Akad yang sesuai dengan syariah yang dimaksud adalah yang tidak mengandung *gharar* (penipuan), *maysir* (perjudian), *riba*, *zhulm* (penganiayaan), *risywah* (suap), barang haram dan maksiat. Akad *tijarah* adalah semua bentuk akad yang dilakukan untuk tujuan komersial. Akad *tabarru'* adalah semua bentuk akad yang dilakukan dengan tujuan kebajikan dan tolong-menolong, bukan semata untuk tujuan komersial. Premi adalah kewajiban peserta Asuransi untuk memberikan sejumlah dana kepada perusahaan asuransi sesuai dengan kesepakatan dalam akad. Klaim adalah hak peserta Asuransi yang wajib diberikan oleh perusahaan asuransi sesuai dengan kesepakatan dalam akad¹⁶

¹⁶ Ibid. hlm.149.

2.1.2 Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif.

Pembahasan kinerja dengan konsep *balanced scorecard* telah banyak dibahas. Sebagaimana yang dikutip oleh Sony Yuwono dari penelitian Ovie, kata benda *score* merujuk pada makna penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan). Dalam konteks sebagai kata kerja *score* berarti memberi angka. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* juga berarti suatu kesadaran bersama dimana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum dilakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Obyek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individual.

Sedangkan kata *balanced* didepan kata *score* maksudnya adalah bahwa angka (*grade*) atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Pada dasarnya kata "keseimbangan" tersebut meliputi makna yang tidak terbatas. Apapun predikat yang melekat pada fenomena kehidupan manusia pada umumnya, keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling tepat dari berbagai perspektif.¹⁷ Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman manajer tentang kinerja bisnis. Penelitian yang dilakukan Warjito, penelitian tersebut bertujuan untuk mengevaluasi kinerja manajemen dengan *balanced scorecard*. Penelitian tersebut dalam perspektif keuangannya ukuran yang dipakai adalah peningkatan pendapatan tiap tahun, efisiensi biaya, peningkatan laba dan ROI. Hasil dari perspektif keuangan telah menunjukkan kinerja yang baik, dari perspektif bisnis internal diukur dengan peningkatan kualitas produksi, peningkatan layanan purna jual, dari perspektif anggota menampilkan ukuran kepercayaan dan kepuasan anggota, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan produktifitas karyawan, efisiensi kerja dan retensi karyawan, menunjukkan kinerja yang baik.¹⁸ Kaitannya dengan penelitian ini adalah bahwa penelitian tersebut berhubungan dengan judul. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah dalam penentuan tolak ukur kinerjanya yaitu dalam perspektif keuangan, perspektif internal bisnis serta perspektif ketaatan terhadap syari'ah sebagai tambahan.

¹⁷ Sony. *op.cit.* hlm.7.

¹⁸ Warjito, "Evaluasi Kinerja Manajemen PT Supersonic Cemical Industry" Skripsi Yogyakarta: STIS Yogyakarta. hlm.67.

2.1.2.1 Strategi Balanced Scorecard

Untuk memasuki dunia bisnis yang kompetitif, perusahaan melakukan tipe perencanaan strategi yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi dimasa depan. Namun lebih dari itu, perusahaan memerlukan perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personel dalam menempuh langkah-langkah yang strategis dalam usaha untuk melipat gandakan kinerja perusahaan.

Pada awalnya *Balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja perusahaan. Sebelum tahun 1990-an perusahaan hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya dari fokus perhatian dan usaha perusahaan lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecendrungan mengabaikan kinerja non keuangan. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan.¹⁹

Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka komprehensif untuk menilai kinerja organisasi.

Untuk menilai apakah kinerja keuangan yang dicapai organisasi merupakan kinerja sesungguhnya (bukan hanya dari laba akuntansi yang

¹⁹ Rahman Eljunusi. *op.cit.* hlm.3.

diperoleh dengan melakukan tipuan akuntansi, seperti menunda pengeluaran dan biaya, menggeserpengakuan pendapatan penjualan), *Balanced scorecard* menghubungkan kinerja keuangan dengan kinerja organisasi. Sasaran-sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced scorecard* menggunakan beberapa perspektif yaitu:

1) Perspektif Keuangan

Laporan keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan, merupakan ringkasan dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan.

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam suatu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan initercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.²⁰

2) Perspektif Anggota

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita (perusahaan kita) untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performa kita (perusahaan kita) karena fokus dari kualitas adalah pada kepuasan anggota, perlu dipahami komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan anggota.

²⁰ Sony. *op.cit.* hlm.31.

Pada dasarnya kepuasan anggota dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan anggota dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi. Jadi jika anggota tidak puas mereka akan mencari lembaga lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan mengurangi jumlah anggota dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan sangat baik.

Perspektif ini menunjukkan seperti apa perusahaan di mata anggota. Anggota mempunyai kemampuan teknis melihat korporasi dari berbagai sisi waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan biaya yang dikeluarkan oleh anggota untuk memperoleh pelayanan. Dimensi kebutuhan anggota demikian pada akhirnya akan menentukan bagaimana perusahaan dilihat oleh anggota. Semakin baik persepsi anggota, semakin baik pula nilai AJB Bumiputera1912 dimata anggota.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer*.²¹ Berbagai ukuran kinerja dalam perspektif anggota harus diterjemahkan kedalam ukuran-ukuran tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi harapan anggotanya, kinerja perusahaan dari perspektif anggota diperoleh dari proses bisnis internal yang dilakukan oleh perusahaan. Manajer harus memfokuskan

²¹ Mulyadi dan Jhony Setyawan. *System Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empa., hlm.343.

perhatiannya kepada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan anggota.

Ukuran ini menunjukkan dalam proses produksi seperti apa AJB Bumiputera1912 lebih baik. Orientasi kepada anggota memang mutlak, akan tetapi permasalahan bagi manajemen adalah bagaimana caranya menyiapkan kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan anggota.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor-faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi, termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.²² Untuk mengoperasikan proses bisnis internal dalam rangka menghasilkan produk dan jasa memiliki manfaat bagi anggota, organisasi memerlukan personel yang produktif dan berkomitmen. Produktivitas personel ditentukan oleh kompetensi personel dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses bisnis internal. Komitmen personel ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun dalam organisasi. Oleh karena kebutuhan anggota senantiasa mengalami perubahan karena terjadinya persaingan yang semakin tajam, organisasi perlu melakukan *improvement* terhadap proses bisnis internal yang digunakan untuk menghasilkan manfaat bagi anggota. Untuk memungkinkan terlaksananya proses bisnis internal, organisasi menuntut seluruh personelnnya untuk memiliki kemampuan belajar secara berkelanjutan. Kemampuan organisasi untuk

²² Sony. *op.cit.* hlm.5.

senantiasa melakukan inovasi produk dan jasa baru, serta belajar, menyebabkan organisasi mampu memasuki pasar baru, meningkatkan pendapatan dan laba, atau secara singkat organisasi mampu bertambah dan oleh karena itu mampu meningkatkan nilai bagi pemegang saham. Perspektif ini menunjukkan bagaimana AJB Bumiputera1912 dapat bertahan dan mampu berubah sesuai dengan tuntutan eksternal.

5) Perspektif Ketaatan Terhadap Syari'ah

Penilaian perspektif ketaatan terhadap prinsip syari'ah dimaksudkan untuk menilai sejauh mana prinsip syari'ah diterapkan dan dipatuhi oleh AJB Bumiputera1912 syariah dalam melaksanakan aktivitasnya sebagai lembaga keuangan syari'ah. Penilaian terhadap perspektif ketaatan terhadap syari'ah dilakukan dengan perhitungan nilai kredit yang didasarkan pada hasil penilaian atas jawaban pertanyaan.

2.1.3 Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam). Faustino Cardosa Gomes mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti *output*, *efisiensi* serta *efektivitas* sering dihubungkan dengan produktivitas. Sedangkan Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.²³

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan dari penilaian prestasi kerja

²³<http://definisimu.blogspot.co.id/2012/08/definisi-kinerja.html>.20.00.10 april 2016

(kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Penilaian kinerja pegawai memiliki beberapa sasaran yaitu:

- a. Membuat analisis kerangka dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan ini dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.

- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan bahan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinan itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit system) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu reward system recommendation)

Penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan sehingga untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan. Di samping harus *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standard*) dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi-prestasi kerja.

Penilaian kinerja (prestasi kerja) merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dikatakan penilaian kinerja subyektif, karena kebanyakan pekerjaan benar-benar tidak mungkin diukur secara obyektif, hal ini disebabkan beberapa alasan, termasuk alasan kerumitan dalam tugas pengukuran, lingkaran yang berubah-ubah, dan kesulitan dalam merumuskan tugas dan pekerjaan individual tenaga kerja secara rinci. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/keragaannya. Meskipun mustahil mengidentifikasi setiap kriteria kinerja yang universal yang dapat diterapkan pada semua pekerjaan, adalah mungkin menentukan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh kriteria apabila kriteria itu diharapkan bermanfaat bagi penilaian kinerja. Karakteristiknya adalah:

1. Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen: stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menunjukkan bahwa pengukuran kriteria yang dilakukan dengan metode yang berbeda atau orang yang berbeda harus mencapai hasil yang kira-kira sama.

2. Kriteria yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja anggota organisasi. Jikalau kriteria semacam itu memberikan skor yang identik kepada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna untuk mendistribusikan kompensasi atas kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
3. Kriteria yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai dalam sistem itu haruslah terutama di bawah kebijakan pengendalian orang yang sedang dinilai.
4. Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Adalah penting agar orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa kinerja yang sedang digunakan memberikan petunjuk yang adil dan benar tentang kinerja mereka.

Belum adanya kesamaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen/penyelia penilai disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing perusahaan, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian. Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

1) Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik.

2) Hasil kerja

Yang dimaksud dengan hasil kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4) Ketaatan

Yang dimaksud ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan

kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5) Kejujuran

Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7) Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.

8) Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus

diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan di seluruh hirarki dalam perusahaan.

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atau prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Proses penilaian ini kurang mempunyai nilai bila para karyawan tidak menerima umpan balik mengenai prestasi kerja mereka. Tanpa umpan balik, perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki. Oleh karena itu, bagian kritis proses penilaian adalah wawancara *eksklusif*. Wawancara *eksklusif* adalah proses peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka. Penilai bisa memberikan umpan balik ini melalui beberapa pendekatan:

a. *Tell and Sell Approach*

Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk para karyawan baru.

b. *Tell and Listen Approach*

Memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan latar belakang dan perasaan *defensif* mengenai prestasi kerja. Ini bermaksud untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.

c. *Problem Solving Approach*

Mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, *coaching* atau konseling, upaya-upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di waktu yang akan datang).

2.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.²⁴

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Sementara itu menurut Bernandi & Russell, performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu, kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

²⁴Prawirosentono, Suyadi, (1999), Kebijakan Kinerja Karyawan, BPFE, Yogyakarta.

Kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan, kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Menurut Harsuko, kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam

strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

2.1.3.2 Kriteria-Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing *Internasional*. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) *Quantity of Work*, (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b) *Quality of Work*, (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- c) *Job Knowledge*, (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d) *Creativeness*, (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e) *Cooperation*, (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f) *Dependability*, (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- g) *Initiative*, (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h) *Personal Qualities*, (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.²⁵

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Menurut McCormick dan Tiffin menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1) Variabel individu

Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.

2) Variabel situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- a. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

²⁵Rivai dan Basri. 2004. Manfaat Penilaian Kinerja. Jurnal <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2004/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.htm>

- b. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu:

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang,
- 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
- 3) Pemeliharaan sistem.
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan. Robbins menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

- a) Tugas individu.
- b) Perilaku individu.
- c) Ciri individu.

2.1.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1) Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi regular terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a) Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, *transfer* dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2) Tujuan Pengembangan

- a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b. Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- c. Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d. Menentukan tujuan-tujuan progresi karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e. Menentukan kebutuhan-kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.3.6 Teori Kinerja

Toeri tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Perbedaan kinerja antara orang yang satu denga lainnya dalam situasi kerja adalah

karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya.

Khusus yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

1) *Path Goal Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's, tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh Georgepoulos yang disebut *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating Process dan Inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan *needs (Goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*)

2) *Teori Atribusi atau Expectancy Theory*

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori *atribusi* mengenai kinerja dirumuskan $P = M \times A$, dimana $P = performance$, $M = motivation$, $A = ability$ menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil

interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berkaitan dengan penelitian ini, penelitian tersebut diantaranya:

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Aida Fitria	Penerapan metode balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan, studi ajb bumiputera1912 syariah	Uji Validitas Uji Reabilitas dan Kualitatif Deskriptif	Independen: Balanced scorecard Dependen: Kinerja perusahaan	Hasil penilaian keseluruhan baik financial maupun non financial dalam perusahaan dalam kondisi sangat sehat
2.	Novella Aurora	PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)	Pendekatan Komparatif	Independen: Balanced Scorecard Dependen: Kinerja Perusahaan	RSUD Tugurejo Semarang masih sangat kurang baik dalam kinerja diukur dari beberapa perspektif, oleh karena itu strategi balanced scorecard sangat perlu untuk diterapkan

3.	Ali Shodiq	Strategi peningkatan kinerja BMT Hudatama dengan pendekatan Balanced Scorecard	Kuisisioner Wawancara Dokumentasi Observasi	Independen: Balanced Scorecard Dependent: Peningkatan kinerja perusahaan	Hasil penelitian yang telah dikemukakan implementasi balanced scorecard pada(BMT) mengalami banyak kendala
----	------------	--	--	---	--

2.3 Kerangka Berfikir

Model konseptual yang didasarkan pada tinjauan pustaka, maka kerangka pemikiran teoritis yang disajikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1

Sumber : Dikembangkan dari rahman²⁶

²⁶ Rahman Eljunusi. *Membangun Balanced Scorecard Pada Lembaga Keuangan Syari'ah (Studi Pada Baitul Mal Wat Tamwil Kota Semarang)*. Semarang : Lembaga Penelitian IAIN Walisongo Semarang, 2006. hlm.7.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana data bisa diperoleh. Ada dua macam sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :¹

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil langsung dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus melalui wawancara, hasil pengisian kuesioner serta observasi yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini data diperoleh dari wawancara dengan kepala cabang, karyawan serta nasabah AJB Bumiputera syariah cabang kota Semarang.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya.

Data sekunder yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini adalah Laporan Keuangan AJB Bumiputera Syariah. Data laporan keuangan yang diambil berupa laporan keuangan selama tiga tahun anggaran yakni pada tahun 2013-2015.

3.2 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

¹ Umar Husein. *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Jakarta Business Research Center, 2002. hlm.16.

populasi di AJB Bumiputera adalah 590 yaitu total dari seluruh anggota. Untuk menentukan sampel yang diambil dari populasi mengambil pendapat Gay, menyatakan bahwa ukuran sampel yang dapat diterima berdasarkan metode deskriptif adalah 10% dari populasi 590 anggota. Sampel juga diambil dari 30 karyawan AJB Bumiputera Syariah. Untuk mengukur kepuasan anggota yang terdapat dalam perspektif anggota yang menjadi populasi adalah anggota AJB Bumiputera Syariah baik anggota penabung maupun anggota pembiayaan diambil secara random sehingga diperoleh sampel yang representative. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul mewakili. Dengan karakteristik berdasarkan jenis kelamin, umur, pekerjaan, dan status dalam perkawinan. Sedangkan untuk mengukur kepuasan karyawan yang terdapat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang menjadi populasi adalah karyawan AJB Bumiputera Syariah. Dengan kriteria berdasarkan jenis kelamin, tingkat usia, serta lama bekerja.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan upaya yang dilakukan untuk mendapatkan berbagai informasi dalam penelitian yang nantinya digunakan dalam pengukuran variabel.

3.3.1 Metode Wawancara

Wawancara yang dimaksud disini adalah teknik untuk mengumpulkan data yang akurat untuk keperluan proses pemecahan masalah tertentu, yang sesuai dengan data. Pencarian data dengan teknik ini dilakukan dengan cara tanya jawab secara lisan dan bertatap muka langsung antara seorang atau beberapa orang pewawancara dengan seorang atau beberapa orang yang diwawancarai.²

² Muhamad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Press, 2013. hlm.151.

Interview perlu dilakukan sebagai upaya penggalian data dari narasumber untuk mendapatkan informasi atau data secara langsung dan lebih akurat dari orang-orang yang berkaitan dengan AJB Bumiputera Syariah.

3.3.2 Metode Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data berupa data-data tertulis yang mengandung keterangan dan penjelasan serta pemikiran tentang fenomena yang masih aktual dan sesuai dengan masalah penelitian. Teknik dokumentasi berproses dan berawal dari menghimpun dokumen, memilih dokumen sesuai dengan tujuan penelitian, mencatat dan menerangkan, menafsirkan dan menghubungkan-hubungkan dengan fenomena lain.³

Dalam melaksanakan metode dokumentasi maka peneliti mencari dalam dokumen atau bahan pustaka. Data yang diperlukan sudah tertulis atau diolah oleh orang lain atau suatu lembaga, dengan kata lain datanya sudah jadi dan disebut data sekunder. Misalnya surat-surat, catatan harian, laporan, dan sebagainya yang merupakan data yang berbentuk tulisan.⁴

3.3.3 Metode Literatur

Merupakan metode pengumpulan informasi yang relevan dengan penelitian yang bersangkutan, antara lain dilakukan melalui pengumpulan informasi dari buku dan jurnal yang sesuai dengan penelitian ini.

³ Muhamad. *Metodologi*, hlm.153.

⁴ Rianto Adi. *Metodologi Penelitian*, 1997. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997. hlm. 61.

3.3.4 Metode Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden, namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi dan kondisi).⁵

Metode observasi yaitu usaha-usaha mengumpulkan data dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam hal ini, penulis mengadakan pengamatan terhadap kondisi wilayah penelitian secara langsung serta mencatat peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan objek penelitian. Observasi dilakukan untuk mengetahui kegiatan AJB Bumiputera Syariah secara langsung.

3.4 Variabel Penelitian dan Pengukuran

Tabel 3.1

No	Variabel	Tolak ukur
1.	Dari perspektif Keuangan	Return of asset (ROA) Return on owners equity(ROE).
2.	Dari perspektif Anggota	Kualitas produk, fasilitas, petugas pelayanan, prosedur pelayanan, citra Bumiputera, lingkungan, biaya, keamanan, akurat, kepuasan anggota
3.	Dari perspektif Proses Bisnis Internal	Produk, layanan, inovasi, kecepatan, kesesuaian produk, perjanjian pihak ketiga, ketersediaan informasi, biaya
4.	Dari perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pendapatan, Jam kerja, insentif, fasilitas, informasi, lingkungan kerja, etos kerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengembangan keahlian
5.	Dari perspektif Ketaatan Terhadap Syariah	Kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syari'ah, produk syari'ah, dewan pengawas, tingkat pengetahuan dan pelaksanaan prinsip syari'ah.

Sumber data : dikembangkan untuk penelitian 2016

⁵ Suryadi dan Hendryadi. *Metode Riset Kuantitatif*, 2015. Jakarta: Prenada Media Group. hlm.174.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah: Deskriptif kuantitatif yaitu dengan menggambarkan dan menjelaskan secara mendalam tentang pelaksanaan *Balanced scorecard* pada AJB Bumiputera Syariah. Peneliti tidak hanya menggambarkan akan tetapi juga menjelaskan keadaan atau tingkatan status fenomena.⁶

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Alat ukur mempunyai validitas yang tinggi apabila mampu menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya ukur.

Analisis uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan korelasi pearson. Teknik untuk menguji validitas tiap-tiap variabel dilakukan dengan cara mengkorelasikan tiap skor item instrumen tersebut. Indikatornya adalah jika nilai *probabilitas* korelasi tersebut signifikan, maka instrumen tersebut valid dan juga sebaliknya.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dengan kata lain reliabiliti menunjukkan konsistensi suatu alat.

Untuk mengetahui apakah item-item pertanyaan dalam variabel reliabel, maka indikatornya adalah apabila nilai $\alpha \geq 0,06$. dengan out put komputer langsung menunjukkan handal tidaknya variabel penelitian.

⁶*Ibid.* hlm.245.

3.5.3 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif yaitu analisis dengan cara melihat kecenderungan yang terjadi setahun terakhir pada perspektif keuangan, anggota, proses bisnis internal, serta pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif ketaatan terhadap syari'ah AJB Bumiputera Syariah.

3.5.4 Proyeksi Aplikasi Hasil Penelitian

Pelaksanaan *Balanced scorecard* yang tersusun dalam perspektif keuangan, anggota, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, ketaatan terhadap syari'ah menggambarkan keseimbangan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran finansial dan non finansial menjadi suatu sistem manajemen dalam suatu kerangka kerja manajerial perusahaan. Dengan berbagai kombinasi, eksperimen, pengalaman, penerapan serta pengembangan, *Balanced scorecard* yang dikembangkan sejak 1996, oleh peneliti dimodifikasi dengan menggunakan ukuran indikator yang telah disesuaikan dengan kondisi AJB Bumiputera Syariah dengan harapan, sistem ini akan berdampak positif terhadap AJB Bumiputera Syariah. Perbaikan ini juga berdampak pada perbaikan kualitas pelayanan anggota, proses pelayanan dan kepuasan pekerja yang pada akhirnya finansial AJB Bumiputera Syariah mengalami pertumbuhan dan keberhasilan. Secara makro perkembangan lembaga mikro syari'ah diharapkan dapat menggerakkan roda perekonomian daerah khususnya dalam memberdayakan usaha kecil dan menengah, usaha-usaha produktif lainnya serta berperan aktif dalam proses pembangunan bangsa dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum AJB BUMIPUTERA SYARIAH SEMARANG

Sejarah Berdirinya AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Syariah Semarang AJB Bumiputera berdiri sejak 1912, didirikan oleh 3 orang yaitu Mas Ngabehi Dwidjosewono, Mas Karto Hadi Karto Soebroto dan Mas Adimidjojo dengan nama Onderlinge Levensverzekring MaatschappijPGHB (OLMij.PGHB) yang berpusat di Magelang. Pada 1921, kantor AJB Bumi putera pindah ke Yogyakarta dan tahun 1958 kantor AJB Bumiputera kembali pindah ke Jakarta. Tahun 1966 nama perusahaan berubah menjadi AJB Bumiputera.¹

Dalam perannya sebagai Sekretaris organisasi pemuda Boedi Oetomo yang diluncurkan pada tahun 1908, Ngabehi Dwidjosewojo Mas yang merupakan seorang guru, merasa yakin kondisi perekonomian guru dapat ditingkatkan jika mereka memiliki akses ke asuransi jiwa, tetapi di masa pemerintahan kolonial Belanda saat itu tidak ada perusahaan yang memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Karena itu di tahun 1912, beliau bersama rekan guru Mas Hadi Karto Soebroto dan Mas Adimidjojo mendirikan AJB Bumiputera 1912 sebagai perusahaan asuransi jiwa mutual nasional. Ketiga pendiri tersebut menjabat sebagai Komisaris, Direktur dan Bendahara, kemudian Soepadmo R. turut bergabung, dan pemegang polis pertama adalah

¹AJB Bumi Putera, Sejarah PT. AJB Bumi Putera, Diakses pada 16 Mei 2016 dari www.bumiputera.com

M.Darmowidjojo. Sejak awal, tujuan AJB Bumiputera 1912 jelas memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia dengan produk-produk finansial yang dikembangkan khusus untuk mereka oleh perusahaan yang dimiliki para pemegang polis (yang disebut sebagai anggota) dan menjaga keuntungannya tetap di Indonesia demi memberikan manfaat bagi para pemegang polis dan Negara Indonesia.

Hal ini dicapai melalui kerja keras para karyawan yang handal dan jaringan agen yang terus berkembang yang menjalin hubungan erat dengan para pemegang polis dengan cara membantu menaksir kebutuhan utama dan menentukan masa depan finansial mereka. Selama 100 tahun, AJB Bumi putera 1912 terus tumbuh dan berkembang secara stabil serta telah menjadi salah satu perusahaan asuransi terbesar di Indonesia. Meski telah lama berkiprah dan mencapai kesuksesan yang spektakuler, AJB Bumiputera 1912 tidak pernah melupakan visinya untuk memberikan manfaat bagi semua masyarakat Indonesia melalui kerja keras dan dedikasi tenaga profesional yang menjunjung tinggi nilai-nilai idealisme dan mutualisme.

AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi nasional pertama di Indonesia dan yang tertua. Perusahaan telah melewati tantangan naik dan turunnya perekonomian, serta krisis keuangan dan gejolak politik. Sepanjang 100 tahun, AJB Bumi putera 1912 terus melindungi kesejahteraan finansial anggotanya (pemegang polis) dan membantu mewujudkan impian mereka. AJB Bumi putera 1912 bukan tren terkini atau anakbaru. AJB Bumiputera 1912 telah terbukti sepanjang waktu. Keberadaan AJB Bumiputera 1912 sebagai usaha

bersama atau *Mutual Company* telah dikukuhkan Pemerintah melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1250/KMK.013/ 1988 tanggal 20 Desember 1989, kemudian oleh Pemerintah Indonesia ditegaskan lagi dalam UU No 2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian yaitu pada Pasal 7 ayat (2) sub d, dan sekarang di Indonesia Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumi putera 1912 ini adalah satu-satunya usaha asuransi jiwa yang berbentuk mutual. Sebagai perusahaan yang berbentuk mutual, kekuasaan tertinggi di AJB Bumiputera 1912 terletak di tangan anggotanya yang dalam hal ini adalah Para Pemegang Polis AJB Bumiputera 1912 itu sendiri. Kedudukan pemegang polis AJB Bumi putera 1912 selain sebagai pembeli jasa asuransi (klien) juga berarti Pemilik Perusahaan. Perwujudan kekuasaan anggota disalurkan melalui wakil-wakilnya pada lembaga tertinggi perusahaan yakni : Badan Perwakilan Anggota (BPA).Perusahaan Asuransi Jiwa BersamaBumiputera 1912 berkantor pusat di Jakarta, yang menjadi anggota Bumiputera hanya pemegang polis Warga Negara Indonesia yang mempunyai kontrak asuransi jiwa dengan Bumiputera dan keanggotaan dinyatakan dalam polis. Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 juga mempunyai kantor wilayah di (Semarang) yang terletak di Jalan A.Yani No.141 (024)8416869 Fax : 317976.

4.1.2 Struktur organisasi

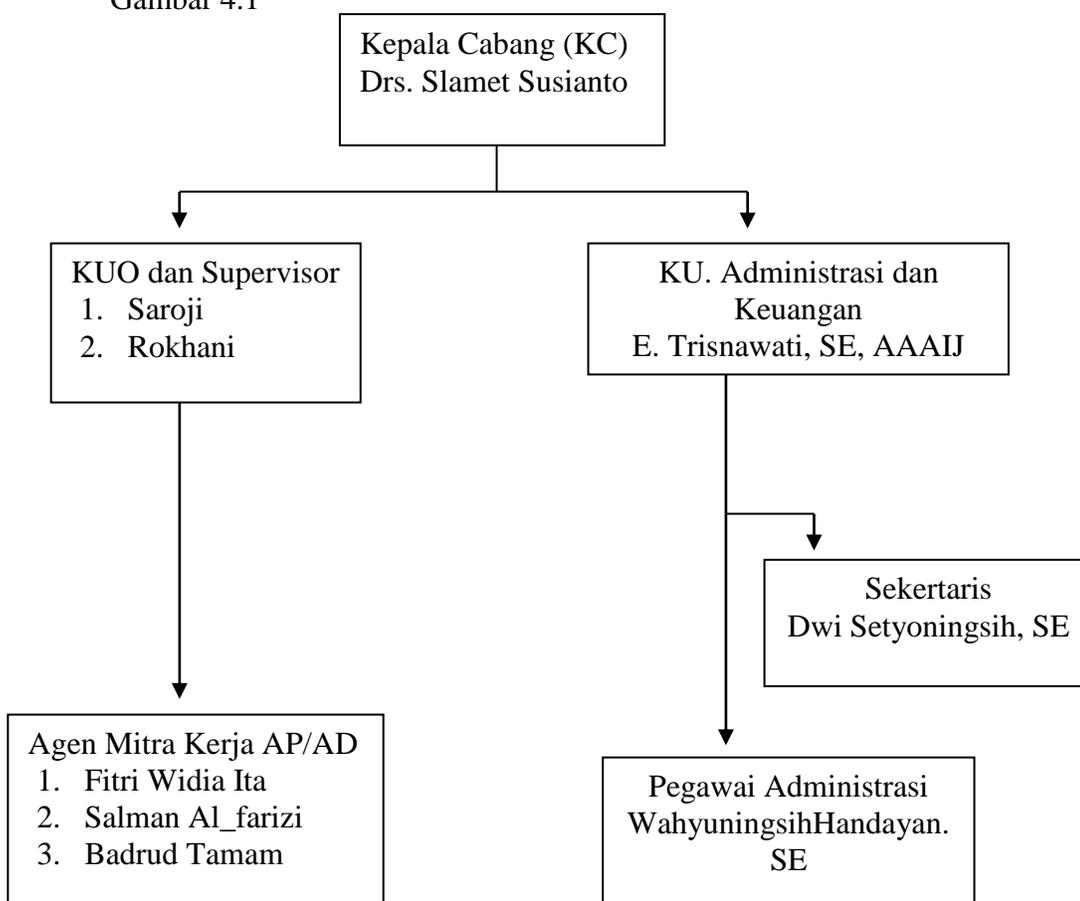
Struktur organisasi merupakan susunan pembagian kerja, wewenang dan sistem komunikasi dalam mewujudkan tujuan kantor atau organisasi. Dengan demikian kegiatan yang beraneka ragam dalam suatu perusahaan di susun secara teratur sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Struktur

organisasi dari suatu Perusahaan dalam penerapannya selalu berbeda-beda dengan perusahaan lain sehingga untuk menetapkan suatu struktur organisasi harus melihat kepada kebutuhan dan jenis perusahaan yang menggunakannya.

Struktur organisasi yang dipakai oleh Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah adalah struktur organisasi lini dan staf dimana secara vertikal jenjang wewenang dan tanggung jawab mengalir dari atas ke bawah yang berupa perintah dan dari bawah ke atas berupa laporan. Sedangkan secara horizontal terdapat koordinasi di antara karyawan setingkat.

Struktur organisasi 2016 AJB Bumiputera 1912 cabang Semarang dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4.1



4.1.3 Visi dan Misi AJB Bumi Putera 1912 Kantor Cabang Syariah Semarang

Visi

AJB Bumiputera 1912 menjadi perusahaan Asuransi Jiwa yang Kuat, Menguntungkan, dan Terkemuka di Indonesia.

Misi

- a. Kami menjadi perusahaan asuransi jiwa yang kuat, melalui dukungan teknologi informasi yang modern dan terintegrasi, mengembangkan produk yang berkualitas dan SDM yang berkinerja tinggi serta melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) dengan baik dan benar.
- b. Kami menjadi perusahaan asuransi jiwa yang menguntungkan melalui surplus operasional disetiap cabang, pengelolaan investasi yang optimal dan menguntungkan, keseimbangan antara aset dan kewajiban untuk menjadi perusahaan yang sehat secara finansial.
- c. Kami menjadi perusahaan asuransi jiwa yang Terkemuka melalui Intensifikasi pemasaran untuk mampu masuk dalam 5 (lima) besar industri dan membangun citra perusahaan sehingga selalu berada di benak dan di hati masyarakat.

Tata nilai perusahaan Tata nilai (*values*) adalah nilai-nilai yang di anut untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan AJB Bumiputera 1912 yang di hargai dan di junjung tinggi serta diformulasikan pada akronim SEMANGAT, untuk membangun budaya perusahaan dalam rangka merealisasikan visi misi perusahaan.

SEMANGAT

a) Sinergi

Kerja sama yang positif dalam mencapai visi misi organisasi (*TEAMWORK*). Perilaku utama:

- 1) Kesadaran dan kepedulian membantu hal-hal positif yang dibutuhkan oleh pihak lain.
- 2) Mendahulukan kepentingan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri.
- 3) Memfasilitasi dan berperan aktif dalam proses komunikasi yang efektif.
- 4) Terlibat secara proaktif sebagai anggota.

b) Empati

Sikap melayani terhadap kepuasan pelanggan melalui pelayanan terbaik. (*CUSTOMER FOCUS/ ORIENTED*) Perilaku utama:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan, harapan, masalah pelanggan.
- 2) Memberikan kualitas pelayanan terbaik (cepat, tepat, akurat, ramah, aman dan nyaman).
- 3) Memberikan perhatian secara tulus dan peduli masalah terhadap pelanggan.
- 4) Mampu memberikan dan mendapatkan umpan balik dari pelanggan.

c) Moral

Berbekal kejujuran dalam memegang teguh dan taat semua aturan, norma sosial serta etika organisasi. Perilaku utama:

- 1) Mendemonstrasikan kejujuran (berani menyatakan kebenaran sesuai dengan aturan dan norma sosial).
- 2) Menjaga komitmen etika bisnis dan memenuhi tanggung jawab.

- 3) Berperilaku positif secara konsisten.
- 4) Melaksanakan nilai-nilai keTuhanan yang dianut.

d) Aktif

Bertindak proaktif dalam meningkatkan kompetensi diri secara berkesinambungan untuk berkontribusi terhadap kemajuan organisasi dan pembangunan bangsa. (*CONTINUOUS LEARNING*) Perilaku utama:

- 1) Secara aktif mengidentifikasi kekurangan kompetensi kekurangan kompetensi untuk ditindaklanjuti dengan proses pembelajaran yang berkesinambungan.
- 2) Proaktif belajar hal yang baru tanpa perlu diminta oleh organisasi.
- 3) Proaktif meningkatkan kompetensi secara berkesinambungan.
- 4) Secara aktif menjadi teladan dalam proses pembelajaran yang berkesinambungan dan peningkatan kompetensi untuk kemajuan organisasi.

e) Nasionalis

Bangsa atas jati diri bangsa dalam wujud cinta dan loyal terhadap perusahaan sebagai aset bangsa Indonesia. (*LOYAL*) Perilaku utama:

- 1) Mengedepankan kepentingan perusahaan dan bangsa daripada kepentingan pribadi.
- 2) Berdedikasi tinggi di perusahaan.
- 3) Membela dan menjaga nama baik tim dalam memajukan perusahaan.
- 4) Menjaga citra dan reputasi perusahaan dalam pelayanan terbaik.

f) Gigih

Bekerja keras dalam bertindak mengoptimalkan penggunaan sumber daya di semua proses bisnis untuk mencapai hasil dengan kualitas terbaik. (*WORK EXCELLENT*) Perilaku utama:

- 1) Mampu melaksanakan tugas untuk mencapai target dan peningkatan target yang menjadi tanggung jawabnya secara efektif serta efisien.
- 2) Mampu meningkatkan motivasi dan daya juang pribadi secara terus menerus untuk meraih prestasi terbaik.
- 3) Mampu mendorong rekan kerja secara terus menerus untuk mencapai hasil dengan kualitas hasil terbaik.
- 4) Menerima umpan balik dan melakukan perbaikan proses kerja yang berkesinambungan untuk mencapai hasil dengan kualitas terbaik.

g) Apresiatif

Terciptanya kolaborasi melalui pendekatan interpersonal dan metode komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan hubungan yang harmonis serta saling menghormati. (*HUMANRELATIONSHIP*) Perilaku utama:

- 1) Memiliki cara pandang yang positif terhadap diri sendiri dan orang lain.
- 2) Menjalin komunikasi yang efektif dengan orang lain.
- 3) Mengembangkan dan meningkatkan hubungan kolaboratif (menyatu) dengan orang lain.
- 4) Memelihara hubungan kolaboratif (menyatu) melalui pengembangan sistem umpan balik.

h) Teladan

Mampu dipercaya dan diandalkan di setiap proses kerja organisasi serta tumbuh kembang di semua aspek dalam pencapaian visi misi AJB Bumiputera 1912. (*TRUSTWORTHY*) Perilaku utama:

- 1) Dipercaya dan berintegritas
- 2) Handal dan bertanggung jawab dalam pencapaian hasil dengan kualitas terbaik dan tujuan organisasi.
- 3) Melakukan kerja sama yang handal.
- 4) Handal dalam pelayanan terbaik kepada pelanggan agar dipercaya untuk mencapai hasil terbaik.²

Asas, Tujuan dan Usaha AJB Bumiputera 1912 Cabang Syariah Semarang.

- a) AJB Bumiputera 1912 berasaskan Pancasila
- b) Tujuan didirikannya Asuransi Jiwa Bersama 1912 yaitu sebagai sarana pengelola program kesejahteraan hari tua (pensiun) untuk membantu seluruh lapisan masyarakat yang berpenghasilan agar dapat mempersiapkan dana secara terencana bagi kehidupan di hari tuanya.
- c) AJB Bumiputera 1912 menyelenggarakan kegiatan usaha asuransi Jiwa dalam arti yang seluas-luasnya, sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.1.4 Produk-produk jasa yang ditawarkan

Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 mempunyai program-program asuransi jiwa yang dipasarkan, yang telah disesuaikan dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI No. 1250/ KMK/031/ 1998 tanggal 20 Desember 1988, program-program tersebut adalah sebagai berikut :

²Dokumen *AJB Bumiputera* Semarang

1) Mitra Iqra' (MI)

Produk Mitra Iqra' dirancang untuk memprogram pendidikan anak secara syariah mulai dari 3Dokumen AJB BumiputeraSemarang.tingkat Taman Kanak-kanak sampai dengan anak menjadi Sarjana SI, sekaligus berfungsi untuk menata kesejahteraan keluarga agar kelak apabila orang tua meninggal tidak sampai kesejahteraan dan pendidikan anak terabaikan. Produk ini dinamai Mitra Iqra' terkandung maksud, agar anak-anak yang diambilkan program pendidikan lewat Bumi putera Syariah kelak bias mengikuti sifat-sifat dan ketauladanan Nabi besar Muhammad SAW.

Adapun ciri-ciri spesifik dan manfaat produk Mitra Iqra' antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Mitra Iqra' merupakan gabungan antara: Unsur tabungan dan Unsur tolong menolong (*Ta'awun*).
- b. Premi Mitra Iqra' terdiri dari: Premi tabungan, Premi Tabarru'dan Premi Biaya
- c. Umur calon peserta: Minimal usia 15 tahun (dikenakan premi tabarru'usia 20 tahun) Umur saat mulai asuransi ditambah masa asuransi maksimal tahun.
- d. Cara Bayar Premi dibagi menjadi 4 yaitu:Triwulan minimal Rp. 250.000;Setengah tahun minimal Rp. 500.000;Tahunan minimal Rp. 1.000.000;Sekaligus minimal Rp. 5.000.000;.

- e. Pembagian keuntungan Hasil Investasi (*mudharabah*): Untuk peserta (*Shahibul Mal*) sebesar 70% Untuk pengelola (*Mudharib*) sebesar 30%.
- f. Apabila peserta berhenti sebelum akad berakhir, peserta bisa mengambil: Nilai Tunai (Premi Tabungan + *Mudharabah*).
- g. Peserta boleh berhenti sementara (cuti) bayar: a. Apabila dalam rentang waktu cuti mendapatkan Tahapan Pendidikan, maka peserta wajib melunasi premi yang belum terbayar terlebih dahulu baru kemudian bisa mendapatkan Tahapan Pendidikan. Apabila peserta meninggal dunia saat cuti bayar selama masih ada Premi Tabarru', maka: Ahli waris menerima santunan kebajikan, Nilai Tunai (bila masih ada), Tahapan Pendidikan tidak berlaku.
- h. Keistimewaan/Keuntungan Mitra Iqra' sebagai berikut: Dapat manfaat biaya pendidikan, Mendapatkan bagi hasil keuntungan, Mendapatkan perlindungan asuransi, DP & angsuran yang ringan dan fleksibel, Proses sangat mudah, cepat, efisien dan praktis tidak merepotkan.

2) Mitra Mabror (MM)

Produk Mitra Mabror dirancang secara khusus untuk memprogram kebutuhan dana saat menunaikan ibadah haji ke tanah suci. Menunaikan Spiritual ibadah haji adalah melaksanakan Rukun Islam yang ke lima, nyaris menjadi ikhtiar dan impian semua orang. Dengan Mitra Mabror,

maka dapat merancang melaksanakan ibadah haji dengan tentram, tanpa khawatir meninggalkan keluarga di rumah.

Adapun ciri-ciri spesifik dan manfaat produk Mitra Mabbrur antara lain adalah sebagai berikut: Mitra Mabur merupakan gabungan antara: Unsur tabungan dan Unsur tolong menolong (*Ta'awun*), Premi Mitra Iqra' terdiri dari: Premi tabungan, Premi Tabarru'dan Premi Biaya, Jangka waktu akad asuransi Mitra Mabur: Paling pendek 3 tahun, Umur calon peserta: Minimal usia 15 tahun (dikenakan premi *tabarru'* usia 20 tahun), Cara Bayar Premi dibagi menjadi 4 yaitu: Sekaligus minimal Rp. 5.000.000; Tahunan minimal Rp. 1.000.000; Setengah tahun minimal Rp. 500.000; Triwulan minimal Rp. 250.000; Pembagian keuntungan Hasil Investasi (*mudharabah*) :Untuk peserta (*Shahibul Mal*) sebesar 70%, Untuk pengelola (*Mudharib*) sebesar 30%, Bila Pembayaran Premi berhenti maka:Peserta boleh mengambil Nilai Tunai (Premi Tabungan + *mudharabah*dengan cara: Mengembalikan polis ke perusahaan, Menyerahkan kuitansi premi terakhir pada perusahaan, dan otomatis akad asuransi akan berakhir. Peserta masih dijamin Proteksinya: Selama masih ada Premi *Tabarru'*, Apabila Premi *Tabarru'*habis, maka secara otomatis perusahaan akan mengambilkan dari Dana Tabungan untuk membayar Premi *Tabarru'*. Perjanjian (akad) Berakhir secara Otomatis: Apabila Dana Tabungan telah habis untuk membayar Premi *Tabarru'*.

Manfaat Mitra Mabur (MM): Jika Peserta panjang umur sampai akad berakhir akan mendapatkan Premi Tabungan Haji Sesuai Rencana

Awal meliputi : Premi Tabungan yang terkumpul, *Mudharabah* (Bagi Hasil). Jika Peserta Meninggal Dunia dalam masa perjanjian (akad) berjalan maka ahli waris mendapatkan: Dana Tabungan Haji sampai saat meninggalnya peserta meliputi: Premi Tabungan yang terkumpul, *Mudharabah* (Bagi Hasil), Santunan Kebajikan (santunan tolong menolong), Dana tersebut bisa digunakan oleh ahli waris untuk menunaikan ibadah haji, Jika Peserta mengundurkan diri sebelum akad berakhir, peserta memperoleh: Premi Tabungan yang terkumpul, *Mudharabah* (Bagi Hasil) Keistimewaan/Keuntungan Mitra Mabru sebagai berikut: Dapat kepastian porsi haji, Angsuran mendapatkan bagi hasil keuntungan, Mendapatkan perlindungan asuransi, DP & angsuran yang ringan dan fleksibel, Proses sangat mudah, cepat, efisien dan praktis tidak merepotkan

3) **Mitra (Bumiputera) Amanah**

Merupakan asuransi kesehatan yang memberikan perlindungan jiwa dan hasil investasi yang kompetitif. Selain itu, Anda dapat memiliki 5 manfaat tambahan lainnya. Segera miliki untuk kesejahteraan Anda dan keluarga. Sebuah amanah adalah wajib hukumnya dijaga dan ditunaikan sebaik-baiknya kemudian dipertanggungjawabkan kepada Tuhan. Menjalankan amanah tidak bisa dipandang sebelah mata. Bagaimana tidak, sebagai seorang kepala keluarga atau diri sendiri, Anda berusaha keras untuk mewujudkan hidup sejahtera dan masa depan cerah. Mitra (Bumiputera) Amanah, solusi perencanaan keuangan yang bijak dan tepat

untuk membantu Anda dan keluarga dalam menjaga dan menunaikan amanah. Mitra Amanah adalah Program Asuransi Jiwa syariah, memberikan berbagai manfaat seperti perlindungan jiwa dan manfaat hasil investasi yang kompetitif. Selain itu, ada manfaat tambahan (rider) dengan pilihan seperti santunan meninggal dunia akibat kecelakaan, penggantian biaya harian rawat inap rumah sakit, santunan bebas kontribusi akibat penyakit kritis dan cacat tetap total akibat penyakit ataupun kecelakaan.

BERAGAM MANFAAT

Manfaat Utama:

1. Bila Pihak Yang Diasuransikan (PYD) meninggal dunia dalam masa asuransi, maka Ahli Waris akan menerima 100% Manfaat Awal (berlaku ketentuan masa observasi) ditambah Saldo Dana Investasi, dan selanjutnya asuransi berakhir.
2. Apabila PYD hidup sampai akhir masa kontrak asuransi atau mengundurkan diri sebelum masa asuransi berakhir maka Pihak Yang Diasuransikan akan menerima manfaat sebesar Saldo Dana Investasi dan selanjutnya asuransi berakhir.
3. Jika PYD mengambil tambahan manfaat (Rider), manfaat tambahan mengikuti ketentuan yang berlaku sesuai dengan rider yang diambil.
4. Untuk menambah Dana Investasi dapat dilakukan Top Up.
5. Setelah masa asuransi berjalan 2 tahun, PYD dapat mengambil sebagian Dana Investasi (redeem).

Manfaat Awal:

Dengan pilihan cara bayar kontribusi (premi) bulanan, triwulanan, semesteran, tahunan maupun tunggal, Anda dapat menentukan sendiri Manfaat Awal sesuai kebutuhan (tergantung kecukupan kontribusi).

Manfaat Tambahan (rider):

1. Rider Mitra Perlindungan Kecelakaan Diri Syariah:

- a. Resiko A: Apabila PYD meninggal dunia akibat kecelakaan, maka kepada Ahli Waris yang ditunjuk akan menerima tambahan santunan sebesar 100% Manfaat Awal Dana Kebajikan.
- b. Resiko B: Apabila PYD mengalami cacat tetap akibat kecelakaan, maka kepada PYD akan menerima santunan sebesar prosentase tertentu dari Manfaat Awal sesuai ketentuan yang berlaku.
- c. Resiko D: Apabila PYD dirawat di RS / Dokter akibat kecelakaan, maka kepada PYD akan menerima santunan sebesar 10% dari MA Rider.

2. Rider Mitra Cash Plan Syariah:

Apabila PYD dirawat inap di rumah sakit, baik karena penyakit atau kecelakaan atas anjuran dokter, maka akan mendapatkan jaminan santunan harian, maksimal sebesar Rp 1.000.000,-/ hari & maksimal selama 120 hari/tahun.

3. Rider Mitra Waiver of Kontribusi (WOP) Syariah

Memberikan manfaat pembebasan kontribusi apabila PYD mengalami cacat tetap baik pada permulaan diderita maupun setelah

itu yang menyebabkan PYD tidak pernah akan dapat melakukan pekerjaan, memegang jabatan atau profesi apapun untuk memperoleh penghasilan, imbalan atau keuntungan.

4. Rider Mitra 53 CIA Syariah

Merupakan percepatan (*acceleration benefit*) dari pertanggungan produk basic (pertanggungan atas kematian), yaitu jika tertanggung terdiagnosa menderita penyakit yang dijamin dalam daftar 53 penyakit kritis. Besarnya manfaat asuransi adalah 50% dari Manfaat Awal dengan maksimum sebesar Rp 500.000.000,-

5. Rider Mitra 53 CIWP Syariah

Pembebasan dari membayar kontribusi asuransi apabila PYD terdiagnosa salah satu penyakit dari 53 jenis penyakit kritis oleh dokter.

KONTRIBUSI

1. Kontribusi Dasar yang terjangkau dan dapat dikombinasikan dengan Top Up Reguler (berkala) yang besarnya tetap sesuai cara bayar kontribusi untuk menambah dana Investasi.
2. Kontribusi Top Up Irregular (tambahan dana Investasi) yang dapat dilakukan kapan saja (minimal 1 hari setelah polis terbit) untuk meningkatkan dana investasi dengan besaran minimal Rp.1.000.000,-
3. Perubahan cara bayar Kontribusi (khusus cara bayar Reguler) yang dapat dilakukan pada saat ulang tahun Polis.
4. Penambahan rider akan mengurangi (didebet) dari dana investasi.

5. Minimum kontribusi dengan cara bayar:
 - a. Bulanan: Rp 200.000,-
 - b. Triwulanan: Rp 500.000,-
 - c. Semesteran: Rp 1.000.000,-
 - d. Tahunan: Rp 2.000.000,-
 - e. Tunggal: Rp 10.000.000,-

REDEM - Penarikan Sebagian Dana Investasi

1. Dana Investasi dapat diambil sebagian setelah melewati 2 tahun polis.
Jika sebelum 2 tahun penarikan dana investasi akan dikenakan biaya sebesar 2% dari jumlah penarikan.
2. Jika telah melewati 2 tahun polis, maka penarikan untuk 2 (dua) kali penarikan dalam setahun polis tidak dikenakan biaya. Penarikan yang ke-3 dst dalam satu tahun polis dikenakan biaya penarikan sebesar 1,25% dari dana yang ditarik.
3. Minimum penarikan sebesar Rp.1.000.000,- dengan minimum sisa nilai tunai/akumulasi dana sebesar Rp.1.500.000,-

PERSYARATAN

1. Jika Anda berusia minimal 18 tahun dapat menjadi Pihak Yang Diasuransikan (PYD) dengan maksimal usia PYD 60 tahun.
2. Peserta wajib berusia minimal 21 tahun atau sudah menikah.
3. Minimal pembayaran kontribusi adalah 5 tahun.
4. Pembayaran kontribusi dilakukan melalui transfer bank.
5. Masa asuransi minimal 5 tahun dan maksimal 99 tahun.

6. Hasil dana investasi tidak mengikat

4. Produk Asuransi Jiwa Mitra *Ta'awun*

Pembiayaan Dengan ketentuan umum sebagai berikut:

- a. Produk asuransi ini merupakan produk asuransi jiwa kumpulan syariah
- b. Prinsip produk asuransi ini merupakan tolong menolong antara peserta asuransi dalam menanggulangi risiko finansial akibat musibah kematian.
- c. Produk asuransi ini dipasarkan dalam mata uang rupiah
- d. Produk asuransi ini dapat dipasarkan dengan tambahan asuransi kecelakaan diri
- e. Produk ini diperuntukkan bagi nasabah suatu lembaga keuangan yang memberikan jasa pembiayaan
- f. Kontribusi asuransi ini terdiri dari dua komponen yaitu iuran *tabarru'* dan *ujroh*, dimana:
 - 1) Iuran *tabarru'* adalah bagian kontribusi yang dihibahkan oleh peserta dan akan dimasukkan ke dalam dana *tabarru'* untuk tujuan kerja sama tolong menolong dan saling menanggung diantara para pihak yang diasuransikan.
 - 2) *Ujroh* adalah bagian kontribusi yang di bayarkan oleh peserta kepada perusahaan yang digunakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan dalam rangka pengelolaan asuransi jiwa syariah.

- g. Dana *tabarru'* adalah kumpulan dana yang berasal dari iuran *tabarru'* para peserta yang mekanisme penggunaannya sesuai dengan akad *tabarru'* yang disepakati.
- h. Manfaat asuransi adalah sejumlah dana yang akan dibayarkan oleh perusahaan kepada pihak yang ditunjuk melalui peserta, jika persyaratan asuransinya terpenuhi.
- i. Santunan kebijakan adalah sejumlah dana yang diambil dari dana *tabarru'* yang dibayarkan kepada pihak yang ditunjuk melalui peserta apabila pihak yang diasuransikan meninggal dunia atau mengalami risiko tertentu dalam masa asuransi.
- j. Manfaat awal adalah sejumlah dana yang digunakan sebagai dasar perhitungan untuk menentukan manfaat asuransi.
- k. Produk asuransi ini menggunakan akad :
 - 1) Akad *tabarru'* digunakan saat peserta menghibahkan iuran *tabarru'* kepada perusahaan untuk mengelola dana *tabarru'* peserta.
 - 2) Akad *wakalah bil ujarah*, digunakan saat peserta memberikan *ujrah* kepada perusahaan untuk mengelola dana *tabarru'* sesuai kuasa atau wewenang yang diberikan.
 - 3) Akad *modharabah*, digunakan saat peserta memberikan kuasa kepada perusahaan untuk mengelola investasi dana *tabarru'* sesuai kuasa atau wewenang yang diberikan, dengan prinsip bagi hasil sesuai nisbah yang telah disepakati sebelumnya.

1. Kode macam produk asuransi ini adalah
 - 1) Pertanggungangan dengan manfaat tetap (SUK02)
 - 2) Pertanggungangan dengan manfaat menurun proporsional (SUK03)
 - 3) Pertanggungangan dengan manfaat menurun majemuk (SUK04)

Manfaat Asuransi

- 1) Manfaat asuransi jenis pertanggungangan dengan manfaat tetap
 - a) Apabila pihak yang diasuransikan meninggal dunia dalam masa asuransi maka kepada ahli waris / pihak yang ditunjuk, melalui peserta dibayarkan santunan kebajikan sebesar manfaat awal dan keikutsertaan asuransi berakhir.
 - b) Apabila pihak yang diasuransikan hidup sampai akhir masa asuransi maka tidak ada pembayaran apapun.
- 2) Manfaat asuransi jenis pertanggungangan dengan manfaat menurun proporsional
 - a) Apabila pihak yang diasuransikan meninggal dunia dalam masa asuransi maka kepada ahli waris/ pihak yang ditunjuk, melalui peserta dibayarkan santunan kebajikan sebesar sisa pokok pembiayaan yang menurun secara proporsional dan keikutsertaan asuransi berakhir.
 - b) Apabila pihak yang diasuransikan hidup sampai akhir masa asuransi maka tidak ada pembayaran apapun
- 3) Manfaat asuransi jenis pertanggungangan dengan manfaat menurun majemuk

- a) Apabila pihak yang diasuransikan dalam masa asuransi maka kepada ahli waris/ pihak yang ditunjuk, melalui peserta dibayarkan santunan kebajikan sebesar sisa pokok pembiayaan yang menurun secara majemuk dan keikutsertaan asuransi berakhir.
- b) Apabila pihak yang diasuransikan hidup sampai akhir masa asuransi maka tidak ada pembayaran apapun.

Kontribusi

- 1) Cara bayar kontribusi adalah tunggal
- 2) Minimal kontribusi yang dibayarkan adalah sebesar Rp. 250.000 per penutupan awal.

5. Produk Asuransi Jiwa Mitra Perlindungan Kecelakaan Diri.

Dengan ketentuan umum sebagai berikut:

- a. Produk asuransi ini merupakan produk asuransi jiwa kumpulan syaria'ah.
- b. Prinsip produk asuransi ini merupakan tolong menolong antar peserta dalam menanggulangi resiko finansial akibat musibah kecelakaan.
- c. Produk asuransi ini dipasarkan dalam mata uang rupiah.
- d. Produk asuransi ini dapat dipasarkan secara sendiri atau sebagai manfaat tambahan (rider)
- e. Kontribusi asuransi ini terdiri dari 2 komponen yaitu iuran *Tabarru'* dan *'Ujrah* dimana:
 - 1) Iuran *tabarru'* adalah bagian kontribusi yang dihibahkan oleh peserta dan akan dimasukkan ke dalam dana *tabarru'* untuk tujuan

kerja sama tolong menolong dan saling menanggung diantara para pihak yang diasuransikan.

- 2) *Ujroh* adalah bagian kontribusi yang di bayarkan oleh peserta kepada perusahaan yang digunakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan dalam rangka pengelolaan asuransi jiwa syariah.
- f. Dana *tabarru'* adalah kumpulan dana yang berasal dari iuran *tabarru'* para peserta yang mekanisme penggunaannya sesuai dengan akad *tabarru'* yang disepakati.
- g. Manfaat asuransi adalah sejumlah dana yang akan dibayarkan oleh perusahaan kepada pihak yang ditunjuk melalui peserta, jika persyaratan asuransinya terpenuhi.
- h. Santunan kebijakan adalah sejumlah dana yang diambil dari dana *tabarru'* yang dibayarkan kepada pihak yang ditunjuk melalui peserta apabila pihak yang diasuransikan meninggal dunia atau mengalami risiko tertentu dalam masa asuransi.

Dalam produk asuransi ini, santunan kebijakan meliputi:

- 1) Santunan meninggal, adalah sejumlah dana yang diambil dari kumpulan dana *tabarru'* yang dibayarkan kepada pihak yang ditunjuk melalui peserta apabila pihak yang diasuransikan meninggal dunia karena kecelakaan dalam masa asuransi.
- 2) Santunan kecelakaan, adalah sejumlah dana yang diambil dari kumpulan dana *tabarru'* yang dibayarkan kepada pihak yang

diasuransikan mengalami musibah kecelakaan yang mengakibatkan cacat tetap total/sebagian, rawat inap di rumah sakit dalam masa asuransi.

- i. Manfaat awal adalah sejumlah dana yang digunakan sebagai dasar perhitungan untuk menentukan manfaat asuransi.
- j. Kecelakaan adalah suatu kejadian/peristiwa yang terjadi secara tiba-tiba, tidak terduga sebelumnya dan datang dari luar pihak yang diasuransikan, bersifat kekerasan, tidak dikehendaki serta tidak dikehendaki serta tidak unsur-unsur kesengajaan dalam peristiwa itu yang mengakibatkan peserta menderita cacat jasmani dan dapat dilihat secara kasat mata serta memerlukan perawatan dokter atau pengobatan /rawat inap/ bedah di rumah sakit atau meninggal dunia.
- k. Cacat tetap ialah suatu keadaan cacat yang terus menerus selama hidup dan sudah tidak mungkin lagi diadakan penyembuhan.
- l. Potongan gugus adalah potongan/discount yang diberikan kepada peserta karena jumlah total pihak yang diasuransikan (gugus) mencapai jumlah tertentu. Potongan gugus tersebut tidak diberikan kepada mitra perlindungan kecelakaan diri merupakan manfaat tambahan (rider).
- m. Produk asuransi ini menggunakan akad :
 - 1) Akad *tabarru'* digunakan saat peserta menghibahkan iuran *tabarru'* kepada perusahaan untuk mengelola dana *tabarru'* peserta.

- 2) Akad *wakalah bil ujah*, digunakan saat peserta memberikan ujah kepada perusahaan untuk mengelola dana *tabarru'* sesuai kuasa atau wewenang yang diberikan.
 - 3) Akad *modharabah*, digunakan saat peserta memberikan kuasa kepada perusahaan untuk mengelola investasi dana *tabarru'* sesuai kuasa atau wewenang yang diberikan, dengan prinsip bagi hasil sesuai nisbah yang telah disepakati sebelumnya.
- n. Kode macam produk asuransi ini adalah (SUE02)
 - o. Masa asuransi produk asuransi ini adalah 1 (satu tahun).

4.2. Pembahasan Dan Analisis Data

Pada hakekatnya implementasi *balancen scorecard* pada Asuransi Jiwa Bersama Syariah (Bumiputera) dapat dilakukan berdasarkan kajian-kajian dari berbagai aspek, oleh peneliti *balanced scorecard* dilakukan modifikasi yang semula melalui empat perspektif menjadi lima perspektif sesuai karakteristik yang dimiliki Bumiputera.

4.2.1 Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dengan program SPSS 16.0, maka validitas dan reliabilitas perspektif anggota dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1
Reliabilitas dan validitas

No	Perspektif	Reabilitas (Cronbach's Alpha)	Validitas
1	Anggota	0,922	Valid
2	Bisnis internal	0,890	Valid
3	Pembelajaran pertumbuhan	0,877	Valid
4	Ketaatan terhadap syari'ah	0,862	Valid

Dari tabel 4.1 menggambarkan bahwa semua pertanyaan dari kuesioner perspektif anggota, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajara pertumbuhan, perspektif ketaatan terhadap syari'ah adalah valid. Serta dapat dikatakan reliabel karena *Cronbach Alpha* >0,60 artinya terjadi konsistensi hasil ukur apabila pengukuran dilakukan secara berulang pada kelompok individu yang berbeda.

Pernyataan yang berhubungan dengan perspektif anggota, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif ketaatan terhadap syari'ah adalah sebanyak 39 pernyataan. Masing-masing terdiri atas 10 pernyataan perspektif pelanggan, 10 pernyataan perspektif bisnis internal, 10 pernyataan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, 9 perspektif ketaatan terhadap syari'ah. Berdasarkan hasil pengujian validitas pernyataan, secara keseluruhan item pernyataan, perspektif anggota, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif ketaatan terhadap syari'ah adalah valid.

Hasil pengujian reliabilitas yang terdiri dari perspektif anggota, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perspektif ketaatan terhadap syari'ah adalah reliable berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1 Perspektif keuangan

Dalam penelitian ini rasio profitabilitas diukur dengan menggunakan *Return On Assets* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE).

1. Return Of Asset (ROA)

$$\text{Return Of Asset} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tahun	Laba setelah pajak	Total aktiva	Debt to asset ratio
1	2	3	(2):(3)*100% = (4)
2013	32,730,880,000	422,916,650,000	7.73%
2014	24,142,130,000	555,379,390,000	4.34%
2015	3,433,324,000	703,243,310,000	0.48%

Dari tabel diatas tingkat ROA AJB Bumiputera tahun 2015 yaitu sebesar 0,48% hal ini dapat dikatakan bahwa margin laba perusahaan mengalami penurunan, sehingga pada tahun ini perusahaan dapat dikatakan dalam kondisi keuangan yang kurang baik.

2. Return On Equity (ROE)

$$\text{Return Of Equity} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

Tahun	Laba setelah pajak	Total equity	Return on equity
1	2	3	(2):(3)*100% = (4)
2013	32,730,880,000	78,139,380,000	41,88%
2014	24,142,130,000	87,333,980,000	27,64%
2015	3,433,324,000	98,123,050,000	3,49%

Nilai ROE AJB Bumiputera pada tahun 2015 sebesar 3,49% hal ini menunjukkan bahwa pada tahun ini perusahaan mengalami penurunan dibandingkan dari tahun sebelumnya seiring dengan penurunan ROA.

Dengan melihat rasio rentabilitas, rata-rata ROA dan ROE dari tahun 2013-2015 dalam kondisi baik namun terjadi penurunan dari tahun ke tahun.

4.3.2 Perspektif Anggota

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 16.00, penelitian yang dilakukan pada 59 responden, dapat dikemukakan pada table-tabel di bawah ini:

Untuk mengetahui perspektif anggota tentang seluruh kualitas produk yang ditawarkan oleh AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2**Kualitas Produk Yang Ditawarkan Oleh AJB BUMIPUTERA**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	20	33.9%
Puas	28	47.5%
Tidak Puas	11	18.6%
Sangat Tidak Puas	0	0 0%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.2 menunjukkan 20 atau 33,9% responden menyatakan sangat puas terhadap kualitas produk AJB BUMIPUTERA, bahwa seluruh produk yang ditawarkan AJB BUMIPUTERA adalah produk yang berkualitas, 28 atau 47.5% responden menyatakan puas, 11 atau 18,6% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif anggota tentang fasilitas yang ditawarkan oleh AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3**Fasilitas Yang Ditawarkan Oleh AJB BUMIPUTERA**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	20	33.9%
Puas	26	44.1%
Tidak Puas	13	22.0%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.3 menunjukkan 20 atau 33,9% responden menyatakan sangat puas terhadap fasilitas yang ditawarkan oleh AJB BUMIPUTERA, 26 atau

44,1% responden menyatakan puas, 13 atau 22% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 1,4% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif anggota tentang kualitas petugas pelayanan yang ada pada AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4

Kualitas Petugas Pelayanan AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	17	28.8%
Puas	34	57.6%
Tidak Puas	8	13.6%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.4 menunjukkan 17 atau 28,8% responden menyatakan sangat puas terhadap kualitas petugas pelayanan yang ada pada AJB BUMIPUTERA, 34 atau 57,6% responden menyatakan puas, 8 atau 13,6% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif anggota tentang prosedur pelayanan di AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5
Prosedur Pelayanan Di AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	22	37,7%
Puas	25	42,2%
Tidak Puas	10	16,9%
Sangat Tidak Puas	2	3,4%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.5 menunjukkan 22 atau 37,3% responden menyatakan sangat puas terhadap prosedur pelayanan di AJB BUMIPUTERA, 25 atau 42,4% responden menyatakan puas, 10 atau 16,9% responden menyatakan tidak puas dan 2 atau 3,4% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif anggota tentang citra AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Citra AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	18	30,5%
Puas	25	42,2%
Tidak Puas	16	27,1%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.6 menunjukkan 18 atau 30,5% responden menyatakan sangat puas terhadap citra AJB BUMIPUTERA, 25 atau 42,4% responden menyatakan puas, 16 atau 27,1% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Tabel 4.7**Kenyamana lingkungan AJB BUMIPUTERA**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	12	20.3%
Puas	32	54.2%
Tidak Puas	15	25.4%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.7 menunjukkan 12 atau 20,3% responden menyatakan sangat puas terhadap kenyamanan lingkungan AJB BUMIPUTERA, 32 atau 54.2% responden menyatakan puas, 15 atau 25,4% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Perspektif anggota tentang biaya yang dikeluarkan dalam menggunakan jasa AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8**Biaya Yang Dikeluarkan Dalam Menggunakan Jasa AJB BUMIPUTERA**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	15	25.4%
Puas	32	54.2%
Tidak Puas	12	20.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.8 menunjukkan 15 atau 25.4% responden menyatakan sangat puas terhadap biaya yang dikeluarkan dalam menggunakan jasa AJB BUMIPUTERA, 32 atau 54.2% responden menyatakan puas, 12 atau 20.3%

responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Perspektif anggota tentang keamanan pelayanan di AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9

Keamanan Pelayanan Di AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	16	27.1%
Puas	32	54.2%
Tidak Puas	11	18.6%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.9 menunjukkan 16 atau 27,1% responden menyatakan sangatpuas terhadap keamanan pelayanan di AJB BUMIPUTERA, 32 atau 54.2%responden menyatakan puas, 11 atau 18,6% responden menyatakan tidak puasdan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Perspektif anggota tentang pelayanan sesuai dengan yang ditawarkan AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.10

Pelayanan Sesuai Dengan Yang Ditawarkan AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	24	40.7%
Puas	24	40.7%
Tidak Puas	11	18.6%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.10 menunjukkan 24 atau 40,7% responden menyatakan sangatpuas terhadap pelayanan sesuai dengan yang ditawarkan AJB BUMIPUTERA,24 atau 40,7% responden menyatakan puas, 11 atau 18,6% respondenmenyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangattidak puas.

Tabel 4.11

Kepuasan Mengadakan Hubungan Dengan AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	25	42.4%
Puas	16	27.1%
Tidak Puas	18	30.5%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	59	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.11 menunjukkan 25 atau 42,4% responden menyatakan sangat puas terhadap pelayanan di AJB BUMIPUTERA, 16 atau 27,1% respondenmenyatakan puas, 18 atau 30.5% responden menyatakan tidak puas dan tidakada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif anggota AJB BUMIPUTERA tergolong dalam kategori baik dengan 47% anggota dariAJB BUMIPUTERA merasa puas,dan 32% sangat puas, 21% tidak puas.

4.3.3 Perspektif proses bisnis internal

Untuk mengetahui perspektif proses bisnis internal tentang kepuasan seluruh produk yang ditawarkan oleh AJB BUMIPUTERA, dengan 30 responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.12**Produk Yang Ditawarkan Oleh AJB BUMIPUTERA**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	21	70%
Puas	8	26.7%
Tidak Puas	1	3.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.12 menunjukkan 21 atau 70% responden menyatakan sangat puas terhadap produk AJB BUMIPUTERA, 8 atau 26,7% responden menyatakan puas, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif proses bisnis internal tentang tingkat kesalahan layanan AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.13**Tingkat Kesalahan Layanan AJB BUMIPUTERA**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	16	53.4%
Puas	13	43.3.%
Tidak Puas	1	3.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.13 menunjukkan 16 atau 53,4% responden menyatakan sangat puas terhadap tingkat kesalahan layanan AJB BUMIPUTERA, 13 atau 43.3% responden menyatakan puas, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Tentang inovasi Produk terbaru AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat padatablel dibawah ini:

Tabel 4.14

Inovasi Produk Terbaru AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	16	53.4%
Puas	13	43.3%
Tidak Puas	1	3.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.14 menunjukkan 16 atau 53,4% responden menyatakan sangat puas terhadap tingkat kesalahan layanan AJB BUMIPUTERA, 13 atau 43.3% responden menyatakan puas, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Tentang kecepatan waktu dalam melayani anggota AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.15

Kecepatan Waktu Dalam Melayani Anggota AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	20	66.7%
Puas	8	26.7%
Tidak Puas	2	6.6%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.15 menunjukkan 20 atau 66,7% responden menyatakan sangatpuas terhadap kecepatan waktu dalam melayani anggota dan calon

anggota AJB BUMIPUTERA, 8 atau 26,7% responden menyatakan puas, 2 atau 6,6% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Tentang kesesuai kebutuhan dengan produk, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.16

Kesesuai Kebutuhan Dengan Produk AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	12	40%
Puas	17	56.7%
Tidak Puas	1	3.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.16 menunjukkan 12 atau 40% responden menyatakan sangat puas terhadap kesesuai kebutuhan dengan produk AJB BUMIPUTERA, 17 atau 56,7% responden menyatakan puas, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif proses bisnis internal tentang perjanjian pihak ketiga dengan AJB BUMIPUTERA , dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.17**Perjanjian Pihak Ketiga Dengan AJB BUMIPUTERA**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	20	66.7%
Puas	8	26.7%
Tidak Puas	2	6.6%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.17 menunjukkan 20 atau 66,7% responden menyatakan sangat puas perjanjian pihak ketiga dengan AJB BUMIPUTERA, 8 atau 26,7% responden menyatakan puas, 2 atau 6,6% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif proses bisnis internal tentang Standar Pengerjaan Produk/ Jasa, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.18**Standar Pengerjaan Produk/ Jasa**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	13	43.3%
Puas	16	53.4%
Tidak Puas	1	3.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.18 menunjukkan 13 atau 43,3% responden menyatakan sangat puas terhadap Standar Pengerjaan Produk/ Jasa AJB BUMIPUTERA, 16 atau 53,4% responden menyatakan puas, 1 atau 3,3%

responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif proses bisnis internal tentang jumlah anggota baru AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.19

Jumlah Anggota Baru BMT AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	22	73.4%
Puas	6	20%
Tidak Puas	2	6.6%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.19 menunjukkan 22 atau 73,4% responden menyatakan sangat puas terhadap jumlah anggota baru AJB BUMIPUTERA, 6 atau 20% responden menyatakan puas, 2 atau 6,6% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif proses bisnis internal tentang ketersediaan informasi, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.20

Ketersediaan Informasi AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	17	56.7%
Puas	13	43.4%
Tidak Puas	0	0%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.20 menunjukkan 17 atau 56,7% responden menyatakan sangat puas terhadap ketersediaan informasi, 13 atau 43,3% responden menyatakan puas, dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui perspektif proses bisnis internal tentang kesesuaian biaya yang dikeluarkan anggota dengan yang didapat, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.21

Kesesuaian Biaya Yang Dikeluarkan Dengan Yang Didapat

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	15	30%
Puas	14	46.7%
Tidak Puas	1	3.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.21 menunjukkan 15 atau 30% responden menyatakan sangat puas terhadap kesesuaian biaya yang dikeluarkan anggota dengan yang didapat, 14 atau 46,7% responden menyatakan puas, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Berdasarkan data tabel dalam perspektif bisnis internal diatas AJB BUMIPUTERA termasuk dalam kategori baik yaitu dengan 56% dari responden sangat puas dengan produk dan layanan dari AJB BUMIPUTERA, sebanyak 40% sangat puas dan 4% tidak Puas, dari data tersebut

dimungkinkan kepuasan dalam perspektif bisnis internal ini dari inovasi produk AJB BUMIPUTERA.

4.3.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Untuk mengetahui Perspektif pembelajaran pertumbuhan tentang pendapatan karyawan AJB BUMIPUTERA, dengan 30 responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.22

Pendapatan karyawan AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	25	83.3%
Puas	5	16.7%
Tidak Puas	0	0%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.22 menunjukkan 25 atau 83,3% responden menyatakan sangat puas terhadap pendapatan karyawan AJB BUMIPUTERA, 5 atau 16,7% responden menyatakan puas, responden menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas tidak ada atau 0% responden.

Untuk mengetahui Perspektif pembelajaran pertumbuhan tentang jam kerja AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.23**Jam kerja AJB BUMIPUTERA**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	21	70%
Puas	9	30%
Tidak Puas	0	0%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.23 menunjukkan 21 atau 70% responden menyatakan sangatpuas terhadap jam kerja di AJB BUMIPUTERA, 9 atau 30% responden menyatakan puas, dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui Perspektif pembelajaran pertumbuhan tentang keluasaan bekerja AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawahini:

Tabel 4.24**Keleluasaan Kerja AJB BUMIPUTERA**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	18	60%
Puas	11	36.7%
Tidak Puas	1	3.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.24 menunjukkan 18 atau 60% responden menyatakan sangatpuas terhadap keluasaan kerja AJB BUMIPUTERA, 11 atau 36,7%

responden menyatakan puas, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui Perspektif pembelajaran pertumbuhan tentang insentif prestasi AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.25

Insentif Prestasi AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	20	66.7%
Puas	10	33.7%
Tidak Puas	0	0%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.25 menunjukkan 20 atau 66,7% responden menyatakan sangatpuas terhadap insentif prestasi di AJB BUMIPUTERA, 10 atau 33,7% responden menyatakan puas, dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui Perspektif pembelajaran pertumbuhan tentang fasilitas karyawan, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.26

Fasilitas Karyawan

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	23	76.7%
Puas	7	23.3%
Tidak Puas	0	0%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.26 menunjukkan 23 atau 76,7% responden menyatakan sangatpuas terhadap fasilitas karyawan, 7 atau 23,3% responden menyatakan puas, dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui Perspektif pembelajaran pertumbuhan tentang aksesinformasi dengan AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.27
Akses Informasi

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	25	83.3%
Puas	4	23.4%
Tidak Puas	1	3.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.27 menunjukkan 25 atau 83,3% responden menyatakan sangatpuas atas akses informasi, 4 atau 23,4% responden menyatakan puas, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% respondenmenyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui Perspektif pembelajaran pertumbuhan tentang kerjasama antar karyawan, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.28
Kerjasama antar karyawan

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	22	73.3%
Puas	8	26.7%
Tidak Puas	0	0%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.28 menunjukkan 22 atau 73,3% responden menyatakan sangatpuas terhadap kerjasama karyawan, 8 atau 26,7% dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Tentang akhlakul karimah,kejujuran dan disiplin, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.29
Akhlakul Karimah, Kejujuran Dan Disiplin

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	25	83.3%
Puas	4	23.4%
Tidak Puas	1	3.3%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.29 menunjukkan 25 atau 83,3% responden menyatakan sangatpuas terhadap akhlakul karimah,kejujuran dan disiplin, 4 atau 23,4% responden menyatakan puas, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak puas dan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui Perspektif pembelajaran pertumbuhan tentang peningkatan kompetensi, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.30
Peningkatan Kompetensi

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	21	70%
Puas	9	30%
Tidak Puas	0	0%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.30 menunjukkan 21 atau 70% responden menyatakan sangat puas terhadap peningkatan kompetensi, 9 atau 30% responden menyatakan puas, dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Untuk mengetahui Perspektif pembelajaran pertumbuhan tentang keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.31
Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas	19	63.3%
Puas	11	36.7%
Tidak Puas	0	0%
Sangat Tidak Puas	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.31 menunjukkan 19 atau 63,3% responden menyatakan sangatpuas terhadap keterlibatan dalam mengambil keputusan, 11 atau 36,7% responden menyatakan puas, dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Dalam perspektif pembelajaran pertumbuhan diatas AJB BUMIPUTERA termasuk dalam kategori sangat baik yaitu dengan 73% dari responden sangat puas dengan produk dan layanan dari AJB BUMIPUTERA, sebanyak 26% puas puas dan 1% tidak Puas,dari data tersebut diatas dimungkinkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini dikarenakan didalam AJB BUMIPUTERA inidemi menintkatan kinerja selalu diadakan evaluasi dalam setiap harinya untuk mencapai sebuah target yang akan dicapai.

4.3.5 Perspektif ketaatan terhadap syari'ah

Untuk mengetahui perspektif ketaatan terhadap syari'ah tentang perspektif ketaatan terhadap syari'ah oleh AJB BUMIPUTERA, dengan 30 responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.32

Akad

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	25	83.3%
Setuju	5	16.7%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.32 menunjukkan 25 atau 83,3% responden menyatakan sangatsetuju terhadap akad AJB BUMIPUTERA, 5 atau 16,7% responden menyatakansetuju, dan tidak ada respondenmenyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Untuk mengetahui perspektif ketaatan terhadap syari'ah tentang tingkatpenempatan dana, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.33
Penempatan Dana

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	21	70%
Setuju	9	30%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.33 menunjukkan 21 atau 70% responden menyatakan sangat setuju terhadap penempatan dana AJB BUMIPUTERA, 9 atau 30% respondenmenyatakan setuju, dan tidakada atau 0% responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Untuk mengetahui perspektif ketaatan terhadap syari'ah tentang inovasiDPS (Dewan Pengawas Syari'ah) AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat padatabel dibawah ini:

Tabel 4.34
DPS AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
SangatSetuju	20	66.7%
Setuju	10	33.7%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.34 menunjukkan 20 atau 66,7% responden menyatakan sangatsetuju terhadap adanya DPS AJB BUMIPUTERA, 10 atau 33,7% responden menyatakan setuju, dan tidakada responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Untuk mengetahui perspektif proses ketaatan terhadap syari'ah tentangkomposisi modal AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.35
Komposisi Modal Anggota AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	23	76.7%
Setuju	7	23.3%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.35 menunjukkan 23 atau 76,7% responden menyatakan sangatsetuju terhadap komposisi modal AJB BUMIPUTERA, 7 atau 23,3%

responden menyatakan setuju, dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Untuk mengetahui perspektif ketaatan terhadap syari'ah tentang pertemuan AJB BUMIPUTERA, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.36

Pertemuan AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	25	83.3%
Setuju	4	23.4%
Tidak Setuju	1	3.3%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.36 menunjukkan 25 atau 83,3% responden menyatakan sangat setuju terhadap kesesuaian kebutuhan dengan produk AJBBUMIPUTERA, 4 atau 23,4% responden menyatakan setuju, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak setujuan tidak ada atau 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.37

Sertifikat pengelolaan AJB BUMIPUTERA

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	22	73.3%
Setuju	8	26.7%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.37 menunjukkan 22 atau 73,3% responden menyatakan sangatsetuju sertifikat pengelolaan AJB BUMIPUTERA, 8 atau 26,7% responden menyatakan setuju, dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Tentang Standar pola pembiayaan, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.38
Standar Pola Pembiayaan

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	25	83.3%
Setuju	4	23.4%
Tidak Setuju	1	3.3%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.40 menunjukkan 25 atau 83,3% responden menyatakan sangatsetuju terhadap Standar pola pembiayaan, 4atau 23,4% responden menyatakansetuju, 1 atau 3,3% responden menyatakan tidak setuju dan tidak ada atau 0%responden menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk mengetahui perspektif ketaatan terhadap syari'ah tentang pendekatan syari'ah dalam pembiayaan syari'ah, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.39**Pendekatan Syari'ah Dalam Pembiayaan Syari'ah**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	19	63.3%
Setuju	11	36.7%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.41 menunjukkan 19 atau 63,3% responden menyatakan sangatsetuju terhadap pendekatan syari'ah dalam pembiayaan syari'ah, 11 atau 36,7%responden menyatakan setuju,dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Untuk mengetahui perspektif ketaatan terhadap syari'ah tentang peningkatan pemahaman sistem syari'ah, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.40**Peningkatan Pemahaman Sistem Syari'ah**

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	19	63.3%
Setuju	11	36.7%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	30	100%

Sumber Data : diolah dari penelitian, 2016

Tabel 4.43 menunjukkan 19 atau 53.8% responden menyatakan sangatpuas terhadap peningkatan pemahaman sistem syari'ah, 11 atau

36,7% responden menyatakan setuju, dan tidak ada atau 0% responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Dalam perspektif ketaatan terhadap syari'ah diatas AJB BUMIPUTERATERmasuk dalam kategori sangat baik yaitu dengan 73% dari responden sangat setujudengan produk dan layanan secara syari'ah dan sesuai kriteria dari peraturandalam perspektifsyari'ah.

BAB V

PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada Bab IV implementasi *balanced scorecard* pada AJB BUMIPUTERA Syari'ah mengalami banyak kendala-kendala, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Dengan melihat rasio rentabilitas, rata-rata ROA dan ROE dari tahun 2013-2015 dalam kondisi kurang baik karena terjadi penurunan dari tahun ke tahun.

2. Perspektif anggota

Kepuasan nasabah yang diukur hanya menunjukkan kepuasan anggota setahun terakhir, sehingga hasil pengukurannya tidak dapat dilihat kecenderungannya dari tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif anggota berkatagori baik dengan 47% anggota dari AJB BUMIPUTERA merasa puas, dan 32% sangat puas, 21% tidak puas.

3. Perspektif bisnis internal

Proses operasi yang dihitung akan menunjukkan semakin efektif jika mendekati 100%, dalam perspektif ini AJB BUMIPUTERA selalu berinovasi dengan produk baru sesuai dengan kebutuhan anggota, sehingga hasil pengukurannya tidak dapat dilihat kecenderungannya hanya akan menunjukkan kepuasan anggota setahun terakhir. *Descriptive statistik* diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif bisnis internal berkatagori cukup baik

yaitu dengan 56% dari responden puas dengan produk dan layanan dari AJB BUMIPUTERA, sebanyak 40% sangat puas dan 4% tidak Puas.

4. Persepektif pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran pertumbuhan diatas AJB BUMIPUTERA termasuk dalam kategori sangat baik yaitu dengan 73% dari responden sangat puas dengan produk dan layanan dari AJB BUMIPUTERA, sebanyak 26% puas puas dan 1% tidak Puas, dari data tersebut diatas dimungkinkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini dikarenakan didalam AJB BUMIPUTERA ini demi meningkatkan kinerja selalu diadakan evaluasi dalam setiap harinya untuk mencapai sebuah target yang akan dicapai.

5. Persepektif ketaatan terhadap syari'ah

Perspektif ketaatan terhadap syari'ah yang diukur hanya menunjukkansetahun terakhir, sehingga hasil pengukurannya tidak dapat dilihat kecenderungannya dari pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif ketaatan terhadap syari'ah berkatagori sangat baik dengan 73% dari responden sangat setuju dengan produk dan layanan secara syari'ah.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi lembaga asuransi syariah agar kedepannya secara konsisten memegang prinsip syariah dan ditingkatkan terus karena pengaruhnya besar terhadap peningkatan kinerja lembaga.
2. Perusahaan harus meningkatkan kinerja khususnya dalam kinerja keuangannya
3. Mendorong manajemen dalam hal kinerja perusahaan agar peningkatan laba lebih terlihat secara signifikan.
4. Bagi peneliti berikutnya diharapkan dapat dilanjutkan penelitian ini dengan objek dan sudut pandang berbeda sehingga dapat memperkaya kajian ekonomi Islam dalam peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- AJB Bumiputera, Sejarah PT. AJB Bumiputera, Diakses pada 16 Mei 2016 dari www.bumiputera.com
- Al Qur'an Surat al Maidah 5 : 2.*
- Al Qur'an Surat al Maidah 5 : 8.*
- Al-Mu'jam Wasith, *Majama Al-Lughah Al-Arabiah, Al Maktab Al-Islami*, Turki, 1972. hlm.617. Sebagaimana dikutip Muhamamad Syakir Sula. Dalam bukunya *Asuransi Syariah (Life and General)*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), hlm.82.
- Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, Semarang : PT Toha Putra, 1996 hlm. 315.
- AM. Hasan Ali, *Asuransi dalam Perspektif Hukum Islam*,(Jakarta: Kencana, 2004) hal. 135
- AM. Hasan Ali. *Asuransi dalam Perspektif Hukum Islam*, (Jakarta: Kencana, 2004), hlm.117.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002. hlm.71.
- Az-Zarqo, *Aqdud Ta'min*, hlm.23. Mohd Fadzli Yusof, *Takaful Sistem Insurans Islam, Utusan Publications & Distributors SDN BHD*, Malaysia, 1996, hlm.8. Sebagaimana dikutip Muhamamad Syakir Sula. Dalam bukunya *Asuransi Syariah (Life and General)*, (Jakarta: Gema Insani, 2004) hlm.83.
- Dokumen AJB Bumiputera Semarang
- Dokumen AJB bumiputera Syariah Semarang.*
- Fatwa-Fatwa Dewan Syariah Nasional Nasional MUI revisi 2006*
- <http://definisimu.blogspot.co.id/2012/08/definisi-kinerja.html>.20.00.10 april 2016
- M. Amin Suma. *Asuransi Syariah dan Asuransi Konvensional*. (Ciputat: Kholam Publising, 2006). hlm.44.
- Muhamad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Press, 2013. hlm.151.
- Mulyadi dan Jhony Setyawan. *System Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Edisis 2. Jakarta: Salemba Empa., hlm.343.

- Nurul Huda dan Mohammad Heykal. *Lembaga Keuangan Islam: Tinjauan Teoritis dan Praktis*. hlm.170-171.
- Prawirosentono, Suyadi, (1999), *Kebijaksanaan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- QS. al-Maidah (5):90
- QS. an-Nisa' (4):29.
- Rahman Eljunusi. *Membangun Balanced Scorecard Pada Lembaga Keuangan Syari'ah (Studi Pada Baitul Mal Wat Tamwil Kota Semarang)*. Semarang : Lembaga Penelitian IAIN Walisongo Semarang, 2006. hlm.7.
- Rahman Eljunusi. *op.cit.* hlm.3.
- Rianto Adi. *Metodologi Penelitian*, 1997. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997. hlm. 61.
- Rivai dan Basri. 2004. Manfaat Penilaian Kinerja. [Jurnalhttp://jurnal-sdm.blogspot.com/2004/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.htm](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2004/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.htm)
- Soeisno Djojosoedarso, *Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi*, Jakarta: 2003, hlm.2.
- Sony Yuwono, et al. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004, Cet. ke-4, hlm.2.
- Sumber data AJB Bumiputera 1912 Cabang Syariah Semarang*
- Suryadi dan Hendryadi. *Metode Riset Kuantitatif*, 2015. Jakarta: Prenada Media Group. hlm.174.
- Syakir Sula, *Asuransi Syariah (Life and General)*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), hlm. 28.
- Umar Husein. *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Jakarta Business Research Center, 2002. hlm.16.
- Warjito, "*Evaluasi Kinerja Manajemen PT Supersonic Cemical Industry*" Skripsi Yogyakarta: STIS Yogyakarta. hlm.67.
- Widilestariningtyas, Ony. *Akutansi Biaya : Balanced Scorecard*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012
- Yunus, Rafiq Al Misri. *Al-Khatar wat Ta'min, Darul Qolam Damaskus*, cet I, 2002. Sebagaimana dikutip Muhamamad Syakir Sula. Dalam bukunya *Asuransi Syariah (Life and General)*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), hlm.83.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus III Ngaliyan Telp. (024) 7608454 Semarang 50185
Website : febi.walisongo.ac.id – Email : febiwalisongo@gmail.com

Nomor : Un.10.5/D1/TL.00/1318/2016
Lampiran : --
Hal : Surat Pengantar Izin Pra Riset
A.n. Luthfil Hakim

Semarang, 9 Mei 2016

Kepada Yth.
Pimpinan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputra 1912
Jl. Ahmad Yani No. 141 Semarang
Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami sampaikan bahwa dalam rangka penyusunan Skripsi untuk mencapai gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang, dengan ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin Pra Riset kepada :

Nama	: Luthfil Hakim
NIM/Program/Smt	: 112411161/S.1/X
Jurusan	: Ekonomi Islam
Alamat	: Ds.Bandungrejo, Kec. Ngawen, Kab. Blora
Tujuan Penelitian	: Mencari data untuk penyusunan skripsi dalam Ilmu Ekonomi Islam Program S.1
Judul Skripsi	: Strategi Peningkatan Kinerja Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputra 1912 Syariah Cabang Semarang dengan pendekatan Balanced Scorecard
Waktu Research	: 9 Mei 2016 sampai selesai
Lokasi	: Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputra 1912

Demikian atas perhatian dan terkabulnya permohonan ini kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

A.n. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik



Dr. Ali Murtadho. M.Ag.
NIP. 19710830 199803 1003

Tembusan:

- Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo

**KUESIONER PENELITIAN DAFTAR PERTANYAAN
MENGENAI KINERJA AJB BUMIPUTERA1912 SYARIAH
CABANG SEMARANG DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada program S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang maka saya :

NAMA : LUTHFIL HAKIM

NIM : 112411161

JURUSAN : EKONOMI ISLAM

ALAMAT : Ds. BANDUNGROJO Kec. NGAWEN Kab.
BLORA

Mengadakan penelitian dengan judul : STRATEGI
PENINGKATAN KINERJA ASURANSI Jiwa BERSAMA (AJB)
BUMIPUTERA1912 SYARIAH CABANG SEMARANG
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai

dengan kondisi dan pendapat Bapak/ Ibu/ Saudara yang sesungguhnya. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata untuk tujuan akademis, dan sesuai kode etik penelitian, serta kerahasiaan data terjamin.

Petunjuk pengisian kuesioner :

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan tanda (X) pada salah satu kolomnya yang sesuai
2. Jawaban yang tersedia berupa angka dengan skala 1-4 yang berarti :
 - 1) Sangat puas
 - 2) Puas
 - 3) Tidak puas
 - 4) Sangat tidak puas

**KUESIONER KINERJA AJB BUMIPUTERA1912
SYARIAH**

DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

PERTANYAAN DIISI ANGGOTA DAN CALON
ANGGOTA

Nama :

Pendidikan :

Umur :Th

Pekerjaan :

Jenis kelamin : L/P

Pendapatan :

Agama :

Lama berhubungan dengan AJB Bumiputera

:

Status :

No	Keterangan	Sangat puas	Puas	Tidak puas	Sangat tidak puas
1	Bagaimana pendapat saudara tentang seluruh kualitas produk yang ditawarkan oleh Bumiputera?				
2	Bagaimana pendapat saudara tentang keseluruhan fasilitas yang ditawarkan oleh Bumiputera?				
3	Bagaimanakah kualitas petugas pelayanan yang ada pada Bumiputera?				
4	Bagaimana pendapat saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di Bumiputera?				
5	Bagaimana pendapat saudara tentang citra Bumiputera?				
6	Bagaimana pendapat saudara tentang kenyamanan lingkungan pelayanan di Bumiputera?				
7	Bagaimana pendapat saudara tentang biaya yang dikeluarkan dalam menggunakan jasa Bumiputera?				
8	Bagaimana pendapat saudara tentang keamanan pelayanan di Bumiputera?				
9	Apakah pelayanan yang diberikan oleh Bumiputera sesuai dengan yang ditawarkan kepada saudara ?				
10	Secara keseluruhan apakah saudara puas mengadakan hubungan dengan Bumiputera?				

No	Keterangan	SP	P	TP	STP
I	PERSEPEKTIF BISNIS INTERNAL				
1	Bagaimanakah tanggapan anda mengenai Produk yang ditawarkan Bumiputera?				
2	Bagaimana pendapat saudara tentang tingkat kesalahan layanan?				
3	Bagaimanakah tanggapan anda mengenai inovasi Produk terbaru yang ditawarkan Bumiputera?				
4	Bagaimanakah tanggapan anda mengenai kecepatan waktu dalam melayani anggota dan calon anggota ?				
5	Produk Bumiputera sesuai kebutuhan anggota dan calon anggota?				
6	Bagaimanakah pendapat saudara tentang perjanjian pihak ketiga dengan Bumiputera?				
7	Bagaimanakah tanggapan anda mengenai Standar Pengerjaan Produk/ Jasa ?				
8	Bagaimanakah tanggapan anda mengenai jumlah anggota dan calon anggota baru Bumiputera?				
9	Bagaimanakah tanggapan anda mengenai ketersediaan informasi ?				
10	Biaya yang dikeluarkan anggota sesuai yang didapat?				
II	PERSEPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN				
1	Pendapatan yang saya terima				

	memotivasi saya untuk bekerja lebih giat.				
2	Jam kerja produktif Bumiputera sudah ideal				
3	Manajemen Bumiputera memberikan kekuasaan kepada karyawan dalam mengerjakan tugas.				
4	Bumiputera memberikan insentif sesuai prestasi dalam rangka memotivasi karyawan				
5	Saya senang dengan fasilitas Bumiputera yang diberikan kepada saya				
6	Akses Terhadap Informasi terpenuhi				
7	Saya senang bekerjasama dengan teman sekerja				
8	Kami mengutamakan akhlakul karimah kejujuran dan kedisiplinan				
9	Kemampuan Pegawai selalu ditingkatkan dengan pelatihan				
10	Karyawan dilibatkan dalam mengambil keputusan				
III	PERSEPEKTIF KETAATAN TERHADAP SYARIAH	SS	S	TS	STS
1	Akad dilaksanakan sesuai tata cara syari'ah				
2	Penempatan dana Bumiputera pada bank syari'ah				
3	Terdapat Dewan Pengawas Syari'ah				
4	Komposisi modal penyertaan dan pembiayaan berasal dari lembaga keuangan syari'ah				
5	Pertemuan kelompok yang dihadiri				

	pengurus, pengawas, Dewan Pengawas Syari'ah, Pengelola, Karyawan pendiri dan anggota yang diselenggarakan secara berkala				
6	Manajemen Bumiputera memiliki sertifikat pendidikan pengelolaan lembaga keuangan syari'ah				
7	Dewan Pengawas Syari'ah membicarakan pola pembiayaan yang dijalankan pengelola dalam 1 tahun				
8	Bumiputera dalam mengatasi pembiayaan bermasalah Menggunakan pendekatan syari'ah				
9	Terjadi peningkatan pemahaman anggota terhadap keunggulan sistem syariah dari waktu kewaktu				

**KUESIONER KINERJA AJB BUMIPUTERA1912 SYARIAH
DENGAN PENDEKATAN *BALANCEDSCORECARD***

PERTANYAAN DIISI KARYAWAN

Nama :

Umur :Th

Jenis kelamin : L/P

Agama :

Status :

Pendidikan :

Lama kerja :

Scale: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00011	33,3000	9,734	,335	,882
VAR00012	33,4333	8,461	,735	,855
VAR00013	33,5667	8,530	,548	,871
VAR00014	33,4667	8,740	,600	,865
VAR00015	33,3667	8,861	,635	,863
VAR00016	33,3333	8,506	,684	,858
VAR00017	33,4000	9,076	,514	,871
VAR00018	33,3333	8,713	,603	,865
VAR00019	33,5000	8,397	,716	,856
VAR00020	33,5000	8,603	,636	,862

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029
```

```
/SCALE("perspektif ketaatan terhadap syari'ah") ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet0]

Scale: perspektif ketaatan terhadap syari'ah

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007  
0009 VAR00010  
/SCALE('perspektif bisnis internal') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet0]

Scale: perspektif bisnis internal

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	31,5000	13,707	,647	,878
VAR00002	31,6667	13,195	,746	,871
VAR00003	31,6667	14,023	,531	,886
VAR00004	31,7000	13,252	,651	,878
VAR00005	31,8000	13,683	,640	,879
VAR00006	31,5333	13,223	,676	,876
VAR00007	31,7667	13,840	,589	,882
VAR00008	31,5000	13,293	,671	,877
VAR00009	31,6333	14,102	,595	,882
VAR00010	31,7333	13,995	,543	,886

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017  
0019 VAR00020  
/SCALE('perspektif pembelajaran dan pertumbuhan') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet0]

Lampiran Validitas Reabilitas Perspektif Anggota

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	59	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	59	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.922	.924	10

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.9831	32.741	5.72198	10

Item-Total Statistics

Soal	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation
P1	27.8305	27.557	.623	.48
P2	27.8644	26.257	.777	.66
P3	27.8305	27.729	.685	.56
P4	27.8475	27.580	.522	.38
P5	27.9492	26.222	.758	.66
P6	28.0339	26.723	.790	.68
P7	27.9661	26.413	.693	.56
P8	27.8983	27.231	.715	.62
P9	27.7627	26.322	.768	.64
P10	27.8644	25.464	.761	.64

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00021	29,6667	7,678	,372	,865
VAR00022	29,8000	6,579	,756	,831
VAR00023	29,9333	6,892	,465	,863
VAR00024	29,8333	6,833	,614	,845
VAR00025	29,7333	6,961	,642	,843
VAR00026	29,7000	6,631	,697	,837
VAR00027	29,7667	7,151	,520	,854
VAR00028	29,7000	6,769	,635	,843
VAR00029	29,8667	6,740	,638	,843

Kepada Yth,

Kepala Jurusan Ekonomi Islam UIN Walisongo Semarang

Di tempat.

Dengan hormat ,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. SLAMET SUSIANTO

Jabatan : Kepala Cabang AJB BUMIPUTERA SYARI'AH Semarang

Menerangkan bahwa mahasiswa,

Nama : LUTHFIL HAKIM

Nim : 112411161

Telah kami setuju untuk melakukan penelitian di kantor AJB BUMIPUTERA SYARI'AH Cabang Semarang dengan judul penelitian : "Strategi Peningkatan Kinerja AJB BUMIPUTERA Syari'ah Cabang Semarang Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*".

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.