

STRATEGI PEMBERDAYAAN LEMBAGA PEREKONOMIAN UMAT: Implementasi pada Kopontren di Kota Semarang

Ratno Agriyanto

IAIN Walisongo, Jl. Walisongo No 3-5 IAIN Walisongo Semarang
email : ratnoagriyanto@yahoo.co.id

Abstract: *Syariah banking is currently growing rapidly and become part of financial life in the Islamic world. However, there are two important realities to observe in the life of Islamic Banking in Indonesia. First, Islamic banks are faced with a market share that has not met the target by 5 percent. Second, compliance of Islamic banking to Islamic principles was decline. Therefore, it is needed a strategy of development through the implementation of syariah governance. Shariah Governance implementation is expected to have an impact on reputation and customer confidence which in turn can increase the market share of syariah banks. Based on this background, the research problem is how the implementation of syariah governance and its impact on the reputation and confidence in Islamic banks. This research object is Muamalat banks operating in Central Java (Semarang, Solo, Purwokerto). The research sample is 200 respondents using the techniques of analytical judgment. Measurement instrument using 1-5 Likert scale, from strongly disagree (STS) until Strongly Agree (SS). Firth to know implementation of Shariah governance, it is used a quantitative descriptive analysis using the average (mean). Second, to examine the effect of the implementation of Shariah governance to reputation and customer confidence in Islamic banks, it uses Structur Equation Model (SEM) with program AMOS 4.0 Engineering Structural Equation Modeling (SEM) which consists of two kinds of technical analysis, the goodness of fit and regression weight on the SEM to assess the suitability of the model estimation based on measuring the level of significance of some of the goodness of fit good and bad in a model, so the degree of the model accuracy is determined by the cut-off value. This research concluded that calculations of total assessment on the implementation of Shariah Governance Islamic bank (Bank Muamalat) showed an average score of 3.427 in good categories.*

It shows that shariah compliance is a indicator giving biggest contribution in the implementation of Islamic governance. Compliance to sharia is the main factor for customer in establishing partnerships with syariah banks and deciding to retain syariah banks

ملخص: تطوّرت المصارف الإسلامية حالياً نظوراً سريعاً، وأصبحت جزءاً من النظام المالي في العالم الإسلامي. وثمة ظاهرتان لا بد من الدقة في النظر إليهما في مسير المصارف الإسلامية في إندونيسيا هما (1) لم تصل هي إلى حصة السوق 5 (خمسة) في المائة، (2) بدأ ظهور ضعف الالتزام بالضوابط الشرعية. لذا تحتاج الآن إلى استراتيجية التطوير عن طريق تطبيق الالتزام بالضوابط الشرعية. يرحى من هذا التطبيق التأثير على سمعة وثقة المجتمع والزبون فيهما ترقّت حصة سوق المصارف الإسلامية. من هذه الخلفية فيكون مشكلة البحث هي كيف تطبيق الالتزام بالضوابط الشرعية وتأثيره على السمعة والثقة بالمصارف الإسلامية. أما موضع هذا البحث هو بنك معاملات في حاوة الوسطى (في سمارانج، و سولو، وفورواكرتو). وعينة هذا البحث 200 مستحيب عن طريق *analytical judgement*. أما قياس الأداة فيحقياس ليكرت 1-5. بين غير الموافقين حاناً والموافقين حاناً. ومعرفة تطبيق الالتزام بالشرعية يستخدم التحليل الوصفي الكمي بمعادل. ولاختبار مدى تأثير الالتزام بالشرعية على سمعة وثقة الزبون بالمصارف الإسلامية يستخدم سيم (SEM) برنامج أموس 4.0 (AMOS). وأسلوب سيم (SEM) يتركب من نوعي التحليل، هما (Goodness of fit) (regression weight) في سيم (SEM) لمعرفة المناسبة في طراز التقدير على أساس مستوى قياس المغزى من Goodness of fit خبره وشده في طراز واحد. ولذا فإن درجة الضبط في الطراز يقارها *the cut-off value*. استخلص هذا البحث أن احصاء مجموع تطبيق الالتزام بالشرعية في بنك معاملات يدل على المعادل 3.427 بتقدير جيد. يدل هذا على أن الالتزام بالشرعية مؤشّر ذو أكبر الاسهام في تطبيق الالتزام بالشرعية. وهذا الالتزام كعامل أساسي للزبون في عقد الصلة والتعاون بالمصارف الإسلامية والانضباط باختيار هذه المصارف الإسلامية.

Abstrak: *Perbankan syariah saat ini berkembang pesat dan menjadi bagian dari kehidupan keuangan di dunia Islam. Akan tetapi ada dua realitas yang penting untuk dicermati dalam kehidupan Perbankan Islam di Indonesia. Pertama, bank-bank Islam belum mencapai pangsa pasar sebesar 5 persen. Kedua, terjadi penurunan kepatuhan perbankan Islam terhadap prinsip syariah. Oleh karena itu diperlukan strategi pengembangan melalui implementasi syariah governance. Implementasi Syariah Governance diharapkan berdampak pada reputasi dan kepercayaan nasabah yang pada gilirannya dapat meningkatkan pangsa pasar bank syariah. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka*

permasalahan penelitian adalah bagaimana implementasi syariah governance serta dampaknya terhadap reputasi dan kepercayaan pada bank syariah. Obyek penelitian ini adalah bank Muamalat yang beroperasi di Jawa Tengah (Kota Semarang, Solo, Purwokerto). Adapun sampel penelitian sebesar 200 responden dengan menggunakan teknik analytical judgement. Pengukuran instrumen menggunakan skala Likert 1-5, dari sangat tidak setuju (STS), sampai yang sangat setuju (SS). Untuk mengetahui implementasi syariah governance digunakan analisis diskriptif kuantitatif dengan menggunakan rata-rata (mean) Kedua, untuk menguji pengaruh implementasi syariah governance terhadap reputasi dan kepercayaan nasabah pada bank syariah digunakan Struktur Equation Model (SEM) dengan program AMOS 4.0 Teknik Structural Equation Modeling (SEM) yang terdiri dari dua macam teknis analisis, yaitu goodness of fit dan regression weight pada SEM untuk menilai kesesuaian model estimasi berdasarkan tingkat pengukuran signifikansi dari beberapa goodness of fit baik buruknya dalam suatu model, maka derajat ketepatan model ditentukan oleh cut off value. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perhitungan total penilaian implementasi syariah governance pada bank syariah (bank Muamalat) menunjukkan skor rata-rata 3,427 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan kepatuhan syariah merupakan indikator yang memberi kontribusi terbesar dalam implementasi syariah governance. Ketaatan terhadap syariah merupakan faktor utama nasabah dalam menjalin kemitraan dengan bank syariah dan memutuskan untuk tetap mempertahankan bank syariah

Keywords: Bank Syariah, Syariah governance, syariah complain, reputasi, kepercayaan

PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan masyarakat dan arus globalisasi, pondok pesantren dituntut untuk mengadakan perubahan-perubahan secara perlahan tanpa menanggalkan ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan agama. Perubahan-perubahan yang dilakukan pesantren salah satunya adalah pesantren dikembangkan tidak hanya dengan mengajarkan agama atau kitab kuning saja, tetapi pesantren juga dapat dikembangkan menjadi basis ekonomi kerakyatan dan pusat perekonomian umat di daerah-daerah, baik dalam bentuk lembaga keuangan syariah maupun koperasi pondok pesantren.

Berdasarkan data dari Dinas Koperasi Kota Semarang, diperoleh informasi mengenai jumlah, keanggotaan dan keaktifan operasional usaha koperasi pondok pesantren (kopontren) sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah koperasi pondok pesantren, anggota dan status di kota Semarang

No	Kopontren	Jumlah anggota		Status
		Laki-Laki	Perempuan	
1	Jati Diri	35	22	Aktif
2	Walisongo	1000	651	Aktif
3	Al Mustaghfirin	80	20	Aktif
4	Al Asror	20	12	Aktif
5	Al Fitrah	22	18	Tidak Aktif
6	Al Uswah	18	16	Aktif
7	Syukrillah	50	25	Aktif
8	Baitus Salam	20	15	Aktif
9	Al Muna	25	12	Tidak Aktif
10	Al Madinah	26	11	Tidak Aktif
11	Al-Ibris	16	15	Tidak Aktif
12	As Salam	27	17	Tidak Aktif
13	Az Zahro	334	26	Aktif
14	Thohiriyah	15	12	Tidak Aktif
15	As Sakinah	24	15	Aktif
16	Al Barokah	28	15	Aktif
17	Soko Tunggal	92	14	Aktif
18	Nurrusunah Amanah	27	16	Tidak Aktif
19	Al Furqon	30	24	Tidak Aktif
	Jumlah	1.889	956	

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa 11 kopontren atau 57,90 persen berstatus aktif sedangkan 8 kopontren atau 42,10 persen berstatus tidak aktif. Besarnya koperasi pondok pesantren dalam status tidak aktif mengindikasikan rendahnya kinerja koperasi pondok pesantren. Menurut Hasyim,¹ ada beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja koperasi pondok pesantren, antara lain: (1) rendahnya komitmen anggota terhadap pengembangan usaha, (2) pengembangan usaha belum mengacu pada orientasi pasar, serta (3) rendahnya kemampuan inovasi anggota dan pengurus. Oleh karena itu, peneliti menawarkan model pemberdayaan dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam rangka meningkatkan kinerja koperasi pondok pesantren.

1 Hasyim Syarbani, *Analisis Komitmen, Orientasi Pasar dan Kemampuan Berinovasi Serta Pengaruhnya Pada Kinerja Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang* (Semarang: Laporan Penelitian Diktis, 2009), 83

Implementasi *balanced scorecard* pada umumnya diterapkan pada perusahaan-perusahaan bisnis yang mempunyai sistem manajemen modern. Adanya perkembangan dan persaingan yang ketat di era informasi dan teknologi membuat banyak asumsi dasar persaingan abad ini menjadi tidak relevan untuk diterapkan. Perusahaan tidak hanya mengandalkan keunggulan kompetitif dengan menerapkan teknologi baru, tetapi bagaimana kemampuan perusahaan dapat memobilisasi aktiva tidak terwujud jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud dalam rangka meningkatkan kinerja. Sehingga, dampak revolusioner dari model *balanced scorecard* dirasa perlu diterapkan pada koperasi pondok pesantren Kota Semarang dalam upaya meningkatkan kinerja lembaga perekonomian umat. Dengan berbagai kombinasi, eksperimen, pengalaman, penerapan serta pengembangan, *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan² dikembangkan oleh peneliti menjadi suatu sistem kinerja manajerial dengan menggunakan ukuran indikator yang telah disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik yang dimiliki oleh koperasi pondok pesantren, antara lain perspektif keorganisasian, partisipasi, usaha, kemitraan, pelayanan, keuangan serta kesesuaian terhadap prinsip syariah. Berdasarkan latar belakang masalah, permasalahan penelitian adalah bagaimana implementasi *balanced scorecard* sebagai suatu model pemberdayaan koperasi pondok pesantren dalam upaya meningkatkan kualitas kelembagaan perekonomian umat dan taraf hidup umat.

Adapun tujuan penelitian adalah: (1) untuk mengetahui implementasi *balanced scorecard* pada koperasi pondok pesantren Kota Semarang, (2) untuk mengetahui hubungan antara ukuran *balanced scorecard* pada koperasi pondok pesantren berdasarkan perspektif: organisasi, partisipasi, usaha koperasi, pelayanan, kemitraan, keuangan dan kesesuaian dengan prinsip syariah, (3) untuk mengetahui perbedaan implementasi *balanced scorecard* pada masing-masing koperasi pondok pesantren, serta (4) Untuk mengembangkan strategi pemberdayaan koperasi pondok pesantren berbasis *balanced scorecard* dalam upaya meningkatkan kinerja pada koperasi pondok pesantren berdasarkan hasil penelitian.

2 Robert S Kaplan, dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Boston: Havard Business School Press, 1996), 207.

KAJIAN TEORITIK KOPONTREN

Tujuan koperasi secara umum adalah memenuhi kebutuhan hidup anggota-anggotanya, dengan jalan menyelenggarakan aktifitas ekonomi secara bersama-sama atau kolektifitas. Maju mundurnya sebuah koperasi ditentukan oleh seberapa mampu para anggotanya mempertahankan kolektifitas itu. Betapa pentingnya kolektifitas itu sehingga dalam ibadah ritual pun, seperti shalat lima waktu, umat muslim diperintahkan untuk mengerjakannya secara bersama-sama.

Koperasi pondok pesantren adalah suatu koperasi yang keberadaannya di pondok pesantren memiliki badan usaha yang berbentuk koperasi dan anggota-anggotanya adalah masyarakat pesantren, baik yang berada di dalam pondok maupun di luar pondok. Secara organisasi, koperasi pondok pesantren tidak hanya merupakan organisasi yang menggunakan sistem ekonomi sosial. Tetapi, koperasi pondok pesantren juga mempunyai dimensi *religi* yang terintegralistik dengan kegiatan-kegiatan individu (anggota) yang bertekad untuk memperbaiki situasi ekonomi dan sosial mereka, melalui usaha-usaha bersama, saling membantu dan amanah yang berdasarkan akidah-akidah agama untuk diharapkan menjadi pusat perekonomian umat.

1. Kinerja Koperasi Pondok Pesantren

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan tersebut dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, kinerja koperasi pondok pesantren merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh koperasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Serta Menengah Republik Indonesia Nomor: 35.3/PER/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Dan Unit Jasa Keuangan Syariah (UJKS), kinerja kopontren diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut: 1). Permodalan, 2). Kualitas Aktiva produktif, 3). Manajemen, 4). Efisiensi, 5). Likuiditas, 6). Kemandirian dan pertumbuhan, 7). Jatidiri Koperasi dan 8). Kepatuhan Prinsip Syariah.

2. *Balanced Scorecard*

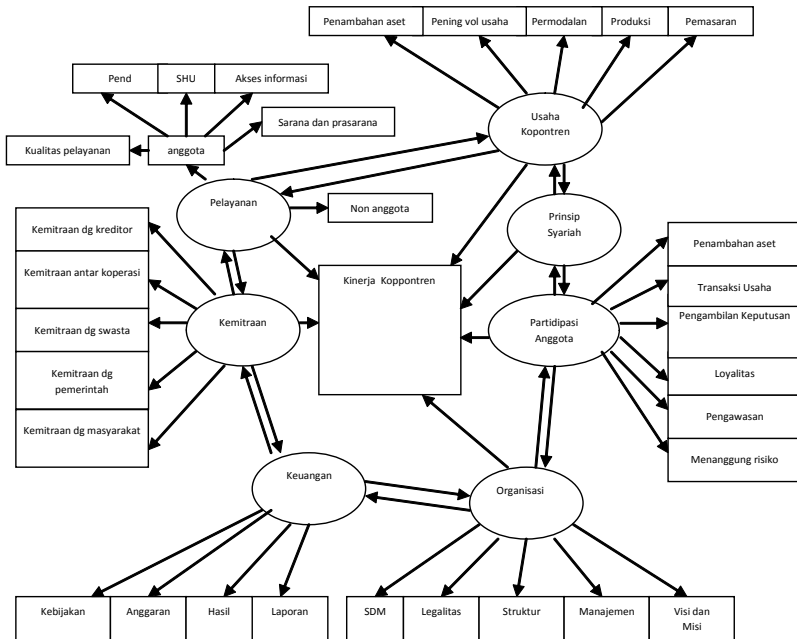
Robert Kaplan dan David Norton³ mempublikasikan dalam Harvard Business Review metode pengukuran mereka: *'The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance'*. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Dari uraian di atas, ciri-ciri sistem *balance scorecard* mengandung unsur-unsur sebagai berikut: (1) merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan, (2) menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen, dan (3) mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya. Setiap ukuran dalam *balance scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut: (1) faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan, (2) menunjukkan hubungan individu/sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikan (3) menunjukkan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang, dan (4) memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Model konseptual yang didasarkan pada tinjauan pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu menghasilkan kerangka pemikiran teoritik yang dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini :

3 *Ibid.*, 208.



Gambar 1: Kerangka pemikiran teoritis

METODE PENELITIAN

Objek penelitian adalah *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keorganisasian, partisipasi, usaha kopontren, kemitraan, pelayanan, keuangan dan kepatuhan terhadap prinsip syariah koperasi pondok pesantren. Subjek penelitian adalah manager, anggota dan karyawan koperasi pondok pesantren yang berstatus aktif berjumlah 11 koperasi pondok pesantren.

Penelitian ini ditunjukkan untuk mengetahui (1) kinerja kopontren dengan implementasi *balanced scorecard* pada koperasi pondok pesantren di Kota Semarang, (2) menganalisis perbedaan implementasi *balanced scorecard* pada masing-masing koperasi pondok pesantren di Kota Semarang, (3) memperoleh bukti empirik dan menjelaskan hubungan antara perspektif keorganisasian, partisipasi, usaha, kemitraan, pelayanan serta keuangan *balanced scorecard* pada koperasi pondok pesantren di Kota Semarang, dan (4) mengembangkan model pemberdayaan koperasi pondok pesantren berdasarkan hasil penelitian. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan tingkat eksplanatif, yaitu menjelaskan hubungan sebab akibat dari sejumlah

variabel yang diteliti. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian sensus.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah: *Pertama*, wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab langsung dengan responden maupun pihak-pihak yang terkait. *Kedua*, metode angket, metode ini didasarkan pada laporan tentang diri atau *self report*, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi. Asumsi dasar yang digunakan dalam metode ini adalah subjek penelitian merupakan orang-orang yang dianggap paling tahu tentang permasalahan, yaitu tentang kinerja lembaga koperasi pondok pesantren di Kota Semarang dan *balanced scorecard*. Pelaksanaan metode angket dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner pada responden secara langsung, melalui kontak person, dan membentuk *team work* dan *Ketiga*, dokumentasi berupa data laporan keuangan koperasi pondok pesantren di Kota Semarang.

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini pertama adalah *data primer*; jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran kuesioner atau daftar pertanyaan kepada responden yang terpilih. Kedua adalah *data sekunder*; yaitu jenis data yang dipakai laporan keuangan koperasi pondok pesantren di Kota Semarang. Selain itu, data sekunder diperoleh dari dinas koperasi dan UKM Kota Semarang, Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Semarang, jurnal atau artikel lainnya yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

Populasi dan sampel penelitian ini menggunakan teknik sensus, dimana penelitian ini menggunakan seluruh populasi koperasi pondok pesantren yang dalam status aktif di Kota Semarang berjumlah 11 koperasi pondok pesantren. Pemilihan 11 koperasi pondok pesantren, dikarenakan 11 koperasi pondok pesantren masih melakukan Rapat Anggota Tahunan (RAT) minimal 3 (tiga) tahun berturut-turut serta mendapat pengawasan dan pembinaan oleh dinas koperasi dan UKM Kota Semarang.

Operasionalisasi variabel, indikator dan pengukuran, agar penelitian ini dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan, yaitu konsep, variabel, sub variabel dan indikator empirik. Adapun operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2: variabel, dimensi atribut dan skala pengukuran penelitian

Perpektif	Indikator	Atribut
Kelembagaan dan Organisasi	Visi dan Misi	Visi dan misi koperasi tertulis dan dapat dipahami
	Legalitas usaha	AD/ART tertulis jelas dan dapat dipahami
	Struktur koperasi	Struktur organisasi koperasi disusun dengan lengkap dan jelas
	Manajemen organisasi	Pelaksanaan RAT, standar operasional dan sistem pelaporan koperasi
	Sumber Daya Manusia (SDM)	Penilaian kinerja, seleksi dan penempatan, pengembangan karyawan dan sistem penggajian
Keuangan	Kebijakan keuangan	Kebijakan keuangan yang jelas dan mudah diterapkan
	Anggaran keuangan	Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi secara jelas dan tertulis.
	Audit koperasi	Tersedianya audit internal dan eksternal dijadikan bahan peningkatan kinerja koperasi
	Laporan keuangan	Dibuat laporan keuangan tahunan sesuai dengan standar yang berlaku
Usaha koperasi	Permodalan	Sumber permodalan, Peningkatan asset Struktur permodal
	Pemasaran	Sistem dan strategi pemasaran yang jelas, Survei segmen pasar, Kemasan produk yang bersaing, Penetapan harga yang terjangkau, Menyediakan tenaga pemasaran
Pelayanan	Anggota	Memperoleh kesempatan pendidikan dan pelatihan yang merata kepada anggota
		Pelaporan SHU kepada anggota
		Semua anggota memperoleh kesempatan yang sama dalam akses informasi
		Kemudahan mendapat pelayanan
	Non anggota	Ikut berpartisipasi mengembangkan ekonomi masyarakat
		Memberi kontribusi terhadap lingkungan sekitar
		Kegiatan dirasakan oleh masyarakat sekitar

Perpektif	Indikator	Atribut
Partisipasi anggota	Partisipasi modal	Kepatuhan anggota membayar simpanan
	Transaksi usaha	Partisipasi anggota memanfaatkan pelayanan koperasi
	Pengambilan keputusan	Keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan
	Loyalitas	Kepatuhan anggota mengikuti mekanisme dan prosedur kelembagaan
	Menanggung resiko	Bersedia menanggung resiko kerugian usaha
	Pengawasan	Memberi masukan terhadap peningkatan kinerja koperasi
Kemitraan	Dengan masyarakat	Kepercayaan masyarakat terhadap kopontren
	Dengan pemerintah	Terjalin komunikasi yang baik dengan pemerintah lokal
	Kemitraan antar koperasi	Menjalin kerjasama dengan koperasi lain (network)
	Kemitraan dengan swasta	Terjalin komunikasi yang baik dengan pihak swasta
	Dengan Lembaga donor	Menjalin kerjasama yang baik dengan Lembaga donor
Kesesuaian dengan Syariah	Akad	Kesesuaian akad yang digunakan berdasarkan syariah
	Produk	Kesesuaian produk/layanan berdasarkan syariah
	Operasional	Kesesuaian operasional berdasarkan syariah
	Investasi yang dilakukan halal	Kesesuaian investasi yang dilakukan kopontren dengan prinsip syariah
Kinerja Kopontren	Penjualan	Rata-rata pertumbuhan penjualan
	SHU	Rata-rata pertumbuhan SHU
	Anggota	Rata-rata pertumbuhan anggota
	Aset	Rata-rata pertumbuhan aset

Sumber: Data penelitian diolah.

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-

pertanyaan sangat dibutuhkan. Keabsahan atau kesahihan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang dipakai tidak valid dan tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan dua macam pengujian, yaitu *test of validity* (uji kesahihan) dan *test of reliability* (uji kehandalan), untuk menguji kesungguhan jawaban responden.

Selanjutnya, untuk menjawab permasalahan, ada beberapa metode analisis data yang digunakan, antara lain: *Pertama*, untuk mengetahui kinerja kopontren dengan implementasi *balanced scorecard*, digunakan metode analisis *deskriptifkuantitatifeksplanatif dan komparatif*, yaitu dengan menggambarkan dan menjelaskan secara mendalam tentang implementasi *balanced scorecard* pada masing-masing koperasi pondok pesantren di Kota Semarang serta mengukur kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dalam empat perspektif dan mengkomparasikan antara koperasi pondok pesantren yang telah dimodifikasi disesuaikan dengan objek penelitian, yaitu dengan menggunakan perspektif keorganisasian, partisipasi, usaha, kemitraan, pelayanan serta keuangan dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Perspektif-perspektif pada *balanced scorecard* diukur menggunakan skala likert 1 s/d 5. Setelah mendapat nilai dari masing-masing perspektif pada koperasi pondok pesantren, hasilnya akan dikonversi ke dalam skala 4 untuk menilai tingkat kesehatan masing-masing perspektif koperasi pondok pesantren yang diberikan predikat sebagaimana tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3: Predikat tingkat kinerja pada masing-masing perspektif pada koperasi pondok pesantren

Nilai	Total nilai	Predikat
1	1,00 – 1,80	Tidak Sehat
2	1,80 – 2,60	Kurang sehat
3	2,60 – 3,40	Cukup sehat
4	3,40 – 4,00	Sehat

Sumber: dikembangkan untuk penelitian

Kedua, untuk mengetahui perbedaan kinerja lembaga keuangan mikro syariah digunakan uji statistik *compare means t test* dengan bantuan software SPSS dengan menggunakan taraf sign 5%. *Ketiga*, untuk mengetahui hubungan antara empat perspektif *balanced scorecard*, digunakan uji statistik non parametrik korelasi Kendall TauW. *Keempat*, model pemberdayaan berdasarkan hasil penelitian dijelaskan berdasarkan analisis kualitatif dengan berdasarkan hasil penelitian, dengan menilai masing-masing perspektif pada koperasi pondok pesantren serta melakukan komparasi antar perspektif pada koperasi pondok pesantren.

STRATEGI PEMBERDAYAAN KOPONTREN DI KOTA SEMARANG

Koperasi pondok pesantren merupakan bagian dari usaha kecil dan menengah yang mengalami beberapa keterbatasan dalam menjalankan atau mengimplentasikan *balanced scorecard*, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Menurut hasil wawancara dengan manager koperasi pondok pesantren Walisongo, *balanced scorecard* belum dapat diterapkan pada koperasi pondok pesantren karena banyak sekali faktor-faktor penghambatnya, antara lain: (1) kualitas sumberdaya manusia anggota, pengurus dan karyawan koperasi pondok pesantren yang terbatas. Menurut data empiris, tingkat pendidikan anggota, pengurus dan karyawan koperasi pondok pesantren sebagian besar berpendidikan SLTA, yaitu 40,2 persen dan berpendidikan SMP sebesar 13,9 persen dan sebagian besar belum pernah mendapatkan pendidikan dan pelatihan profesi. Hal ini terjadi karena keterbatasan anggaran untuk pengembangan SDM. (2) Manajemen dan kultur lembaga yang masih menggunakan manajemen tradisional dimana peran pengurus pesantren yang masih dominan dalam pengambilan keputusan koperasi. Selain itu, laporan keuangan yang dilakukan koperasi pondok pesantren sebagian besar belum mengikuti standar akuntansi keuangan yang telah ditetapkan, sehingga untuk mencari data-data yang diperlukan untuk mengukur *balanced scorecard* mengalami kendala. Hal ini dapat dilihat dalam perspektif keuangan yang sangat rendah dibandingkan dengan prespektif lainnya. (3) koperasi pondok pesantren merupakan lembaga yang mempunyai ciri khas, dimana lembaga yang bergerak pada *profit oriented* ke *social oriented*, sehingga tidak sepenuhnya sebagai lembaga bisnis saja, melainkan juga bergerak di bidang sosial

keagamaan, yaitu mengelola dana umat yang berupa infaq, wakaf, zakat dan shadaqah.

Hasil implementasi *balanced scorecard* pada koperasi pondok pesantren menunjukkan bahwa rata-rata kopontren Kota Semarang menunjukkan Total Skor 2,795. Angka ini menunjukkan bahwa rata-rata kinerja total koperasi pondok pesantren Kota Semarang masuk dalam kategori **cukup baik**. Hal ini dapat dijelaskan pada tabel 4 berikut.

Tabel 4 : Pengukuran kinerja total dengan *balanced scorecard* pada koperasi pondok pesantren

Dimensi/ Indikator	Perspektif	Kinerja perperspektif	Kinerja Total
Visi dan Misi	Kelembagaan/ Organisasi	Skor: 2,844 Cukup Baik	Skor total =2,795 Kinerja Cukup Baik Klas C
Legalitas usaha			
Struktur koperasi			
Manajemen organisasi			
Sumber Daya Manusia (SDM)			
Kebijakan keuangan	Keuangan	Skor: 2,651 Cukup Baik	
Anggaran keuangan			
Audit koperasi			
Laporan keuangan			
Permodalan	Usaha	Skor: 2,759 Cukup Baik	
Produksi			
Pemasaran			
Anggota	Pelayanan	Skor: 2,852 Cukup Baik	
Non anggota			
Partisipasi modal	Partisipasi anggota	Skor: 2,661 Cukup Baik	
Transaksi usaha			
Pengambilan keputusan			
Loyalitas			
Menanggung resiko			
Pengawasan			

Kemitraan dengan masyarakat	Kemitraan	Skor: 2,690 Cukup Baik	
Kemitraan dengan pemerintah			
Kemitraan antar koperasi			
Kemitraan dengan swasta			
Kemitraan dengan Lembaga donor			
Produk tidak mengandung unsur bunga	Kesesuaian dengan prinsip syariah	Skor: 3,110 Baik	
Prinsip kegiatan berdasarkan bagi hasil			
Investasi yang dilakukan halal			

Sumber : Data penelitian diolah

Untuk mengetahui perbedaan implementasi *balanced scorecard*, dapat dijelaskan melalui *compare mean t- test*, sebagaimana dijelaskan dalam tabel 5.

Tabel 5 : Hasil komputasi uji beda (mean t test)

Perspektif	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Kelembagaan/ organisasi	26,735	10	,000	2,8445
Kuangan	24,742	10	,000	2,6509
Usaha	21,391	10	,000	2,7591
Pelayanan	20,458	10	,000	2,8255
Partisipasi anggota	21,461	10	,000	2,6609
Kemitraan	19,676	10	,000	2,6900
Kesesuai dengan prinsip syariah	57,102	10	,000	3,1109

Sumber : Data penelitian diolah

Tabel 4 menunjukkan bahwa implementasi *balanced scorecard* pada masing-masing koperasi pondok pesantren Kota Semarang terdapat beberapa koperasi pondok pesantren yang mempunyai kinerja

organisasi yang buruk, tapi dalam perspektif lainnya mempunyai kinerja yang baik. Ada koperasi pondok pesantren yang kinerja keuangan buruk, tapi perspektif lainnya baik. Ada juga kopontren yang memiliki kinerja usaha baik, tapi dalam perspektif lain buruk. Dan ada pula koperasi pondok pesantren yang mengalami keseimbangan *scorecard* untuk kedelapan perspektif, yaitu organisasi, keuangan, usaha, pelayanan, kemitraan, partisipasi. Dan ada pula koperasi pondok pesantren yang pada semua perspektif memiliki kinerja yang baik. Hal ini dapat dijelaskan pada tabel 6.

Tabel 6 : *Total score balanced scorecard*
pada koperasi pondok pesantren.

No.	Nama Kopontren	Kelembagaan	Keuangan	Usaha	Pelayanan	Partisipasi	Kemitraan	Kesesuaian prinsip syariah
1	Jati Diri	3	2	2	2	2	2	3
2	Walisongo	3	3	4	4	4	4	3
3	Al Mustaghfirin	3	3	3	3	3	3	3
4	Al Asror	3	3	3	3	3	3	3
5	Al Uswah	3	2	2	2	2	2	3
6	Syukrillah	2	2	2	2	2	2	3
7	Baitus Salam	3	2	3	3	2	2	3
8	Az Zahro	3	3	3	3	3	3	3
9	As Sakinah	3	2	2	3	2	2	3
10	Al Barokah	3	2	3	3	2	2	3
11	Soko Tunggal	2	2	2	3	2	2	3

Sumber: data penelitian diolah

Untuk mengetahui hubungan ketujuh perspektif dalam *balanced scorecard* pada Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang, hubungan itu diuji dengan uji non parametrik Tau Kendal W dengan bantuan program SPSS. Hasil komputasi komputer dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7 : Hasil komputasi data Tau Kendal W.

N	11
Kendall's W	,525
Chi-Square	40,424
Df	7
Asymp. Sig.	,000

Sumber: data penelitian diolah

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pendapat yang mendasari pemikiran *balanced scorecard* yang diukur dari berbagai aktifitas yang dilakukan perusahaan, baik aktifitas yang diukur dengan kuantitatif maupun yang diukur dengan kualitatif. Pengukuran tersebut dilakukan terhadap aktifitas yang menyangkut perspektif kelembagaan, keuangan, usaha, pelayanan, partisipasi, kemitraan dan kesesuaian dengan prinsip syariah. Konsep ketujuh perspektif tersebut terintegrasi dalam suatu kerangka sistem manajerial yang praktis, operasional dan strategis dalam memberdayakan koperasi pondok pesantren. Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi pemberdayaan koperasi pondok pesantren dalam upaya peningkatan kinerja koperasi pondok pesantren di Kota Semarang dapat dijelaskan pada tabel 8 berikut :

Tabel 8. Strategi Pemberdayaan Koperasi Pondok Pesantren

No.	Koperasi pondok pesantren	Strategi peningkatan kinerja
1	Jati Diri	Meningkatkan perspektif yang masuk kategori <i>kurang baik</i> antara lain keuangan, usaha, pelayanan, partisipasi anggota dan kemitraan.
2	Walisongo	Semua perspektif masuk kategori <i>baik</i> , namun dalam rangka menghadapi persaingan dengan lembaga lain masih perlu perbaikan-perbaikan terutama di bidang usaha, partisipasi anggota dan keuangan
3	Al Mustaghfirin	Semua perspektif masuk kategori <i>cukup baik</i> , namun dalam rangka menghadapi persaingan dengan lembaga lain masih perlu perbaikan-perbaikan terutama di bidang keuangan, usaha, partisipasi anggota dan kemitraan
4	Al Asror	Meningkatkan perspektif yang masuk kategori <i>kurang baik</i> , antara lain usaha melalui peningkatan modal sendiri, meningkatkan kesehatan keuangan, pengembangan pemasaran serta kerjasama dengan lembaga lain
5	Al Uswah	Meningkatkan perspektif yang masuk kategori <i>kurang baik</i> antara lain keuangan, usaha, pelayanan, partisipasi anggota dan kemitraan
6	Syukrillah	Meningkatkan perspektif yang masuk kategori <i>kurang baik</i> . Hampir seluruh perspektif pada koperasi pondok pesantren ini memiliki kekurangan-kekurangan (kelemahan), kecuali perspektif berdasarkan prinsip syariah, sehingga anggota, pengurus atau stakeholders perlu menata ulang tata kelola koperasi pondok pesantren yang sehat dan berkualitas.
7	Baitus Salam	Meningkatkan perspektif yang masuk kategori <i>kurang baik</i> antara lain keuangan, usaha, partisipasi anggota dan kemitraan
8	Az Zahro	Semua perspektif masuk kategori <i>cukup baik</i> , kecuali usaha. Namun demikian dalam rangka menghadapi persaingan dengan lembaga lain masih perlu perbaikan-perbaikan terutama di bidang keuangan partisipasi anggota dan kemitraan
9	As Sakinah	Meningkatkan perspektif yang masuk kategori <i>kurang baik</i> , antara lain keuangan, usaha, partisipasi anggota dan kemitraan.
10	Al Barokah	Meningkatkan perspektif yang masuk kategori <i>kurang baik</i> , antara lain keuangan, usaha, partisipasi anggota dan kemitraan.

No.	Koperasi pondok pesantren	Strategi peningkatan kinerja
11	Soko Tunggal	Meningkatkan perspektif yang masuk katagori <i>kurang baik</i> . Hampir seluruh perspektif pada koperasi pondok pesantren ini memiliki kekurangan-kekurangan (kelemahan), kecuali perspektif pelayanan dan perspektif berdasarkan prinsip syariah, sehingga anggota, pengurus atau stakeholders perlu menata ulang tata kelola koperasi pondok pesantren yang sehat dan berkualitas.

Sumber : data penelitian diolah

PENUTUP

Implementasi *balanced scorecard* pada lembaga koperasi pondok pesantren mengalami banyak kendala karena keterbatasan sumberdaya manusia dan data kegiatan yang digunakan untuk implemetasi *balanced scorecard*. Namun, dengan kajian yang mendalam tentang *balanced scorecard*, peneliti memodifikasi *scorecard* pada masing-masing perspektif sesuai dengan karakteristik yang melekat pada koperasi pondok pesantren. Hasil implementasi *balanced scorecard* pada koperasi pondok pesantren menunjukkan kinerja dalam kategori cukup baik.

Terdapat perbedaan dalam implementasi *balanced scorecard* pada masing-masing koperasi pondok pesantren Kota Semarang dan terdapat hubungan yang signifikan antara perspektif-perspektif *scorecard*, sehingga sintesis Kaplan yang banyak digunakan oleh perusahaan modern dapat diimplementasikan dan dibuktikan dalam koperasi pondok pesantren, dengan satu catatan bahwa *balanced scorecard* berdasarkan tujuh perspektif (kelembagaan/organisasi, keuangan, usaha, pelayanan, partisipasi anggota, kemitraan dan kesesuaian dengan prinsip syariah) telah disesuaikan dengan karakteristik koperasi pondok pesantren

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, Govindarajan, Banker, Robert Kaplan, Mark Young. *Management Accounting*. Printice-Hill International. Inc, New Jersey, Second edition, 1997.
- Dess dan Lumpin. *Strategic management*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Syarbani, Hasyim. *Analisis Komitmen, Orientasi Pasar Dan Kemampuan Berinovasi Serta Pengaruhnya Pada Kinerja Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang*. Pendis Kementerian Agama, 2009.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Havard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2001.
- Ikhwan. *Analisis Pengaruh Kinerja Keuangan terhadap Kemampuan Zakat pada Lembaga Keuangan Syariah*. Program MM, UNDIP, 2000 (tidak dipublikasikan).
- Morisawa, Toru. *Building Performance Measurement System with the Balanced Scorecard Approach*, NRI Papers. No. 45, 1 April 2002.
- Muhammad, Jacob. *Partisipasi Anggota Dan Hubungannya Dengan Pendidikan Perkoperasian, Penampilan Pengurus, Serta Sistem Penghargaan Suatu Studi Mengenai Karakteristik Dan Masalah Pembinaan Koperasi Di Lingkungan Pondok Pesantren*, UPI, Bandung, 1986.
- Mulyadi. *Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard* (Bagian Pertama Dari Dua Tulisan), Usahawan, No 02, Tahun XXVIII, Februari 1997, Halaman 39-46.
- Sammad, Abdus dan Hasan, M. Kabir. "The Performance of Malaysian Islamic During 1984-1997: An Exploratory Study", *International Journal of Islamic Financial Service*, Vol 1, No 3 Oktober-Desember 1999.