



**ANALISIS KINERJA BMT-UGT SIDOGIRI DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD***

DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*

***PERFORMANCE ANALYSIS BMT-UGT SIDOGIRI
USING BALANCED SCORECARD AND ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS***

TESIS

Oleh:

Muhammad Bahanan S.E

NIM 130820101026

MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2015



**ANALISIS KINERJA BMT-UGT SIDOGIRI DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD***

DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*

***PERFORMANCE ANALYSIS BMT-UGT SIDOGIRI
USING BALANCED SCORECARD AND ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS***

TESIS

Disusun guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan program studi pasca sarjana (S2)
dan mencapai gelar magister manajemen

Oleh:

Muhammad Bahanan S.E

NIM 130820101026

MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2015

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada saya, tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Ayahanda Ali Said Bahanan, Alm. dan Ibuda Suud Mahrus yang telah memberikan motivasi serta dorongan kepadaku dalam setiap langkah dalam perjalanan hidupku.
2. Saudara-saudariku yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materiil.
3. Sahabat-sahabatku rekan-rekan mahasiswa manajemen angkatan 2013.
4. Almamaterku Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Orang-orang terdekatku yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu.

MOTO

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.

(QS. 58:11)

pengetahuan adalah warisan yang mulia, budi pekerti ibarat pakaian yang baru dan pikiran ibarat cermin yang bening (jernih).

(Ali bin Abi Thalib)

Ilmu pengetahuan tanpa agama = buta, agama tanpa ilmu pengetahuan = lumpuh.

(Albert Einstein)

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER—FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Bahanan S.E
Nim : 130820101026
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Keuangan
Judul Skripsi : Analisis Kinerja BMT-UGT Sidogiri Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Dan *Analytical Hierarchy Process*

Menyatakan bahwa tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 30 Juni 2015
Yang menyatakan,

Muhammad Bahanan
NIM 130820101026

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Kinerja BMT-UGT Sidogiri Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*
Nama Mahasiswa : Muhammad Bahanan
NIM : 130820101026
Jurusan : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Keuangan

DPU

DPA

\
Dr. Sumani, M.Si
NIP. 19610607 198702 2 001

Dr. Nurhayati, MM
NIP. 19610607 198702 2 00

Mengetahui,
Program Studi Manajemen
Ketua

Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 198603 1 002

PENGESAHAN
ANALISIS KINERJA BMT-UGT SIDOGRI DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY*
PROCESS

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Muhammad Bahanan S.E

NIM : 130820101026

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

30 Juni 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si :
NIP. 19661020 199002 2 00

Penguji I : Drs. Sudaryanto, MBA, Ph.D :
NIP. 19660408 199103 1 00

Penguji II : Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M :
NIP. 19780525 200312 2 002

Mengetahui/menyetujui
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof.Dr. Raden Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 198603 1 002

Mengetahui/menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Moehammad Fathorrazi M.Si
NIP. 19630614 199002 1 001

Pas Foto

4X6

Analisis Kinerja BMT-UGT Sidogiri Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (*Performance Analysis BMT-UGT Sidogiri Using Balanced Scorecard and Analytical Hierarchy Process*)

Muhammad Bahanan

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan pendekatan *balanced scorecard* serta menganalisis Perspektif manakah yang lebih berpengaruh terhadap kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan anggota BMT-UGT Sidogiri yang berada di kota pasuruan. Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 212 orang untuk anggota BMT-UGT Sidogiri dan 42 orang untuk karyawan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1). Analisis Kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, secara keseluruhan Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan sebelumnya dapat diketahui bahwa kinerja BMT-UGT Sidogiri berada dalam kondisi baik ; (2). Analisis perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* Hasil analisis terhadap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa perspektif yang dianggap paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah perspektif pelanggan yang memiliki nilai bobot tertinggi, sedangkan faktor yang paling dianggap memiliki pengaruh tertinggi dari perspektif pelanggan adalah penambahan jumlah anggota

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Kinerja.*

Analisis Kinerja BMT-UGT Sidogiri Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (*Performance Analysis BMT-UGT Sidogiri Using Balanced Scorecard and Analytical Hierarchy Process*)

Muhammad Bahanan

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember

ABSTRAC

The aim of this study is Analyzing the performance of BMT-UGT Sidogiri Pasuruan with balanced scorecard approach and Perspective Analyzing Which has more influence on the performance of BMT-UGT Sidogiri Pasuruan by using Analytical Hierarchy Process. The population in this study were all employees and members of BMT-UGT Sidogiri located in the town of Pasuruan. The research sample used in this study is 212 people for BMT-UGT members Sidogiri and 42 people for employees BMT-UGT Sidogiri Pasuruan. The results showed that (1). Performance Analysis BMT-UGT Sidogiri with Scorecard Balanced Approach, overall According to analysis described above can be seen that the performance of BMT-UGT Sidogiri are in good condition; (2). The analysis perspective Balanced Scorecard using Analytical Hierarchy Process Analysis of the individual perspective Balanced Scorecard by using Analytical Hierarchy Process (AHP) shows that the perspective is considered the most influential on the performance of the company is customer perspective that has the highest weight value, while the factor most considered to have the highest influence on the customer's perspective is the growing number of members

Keywords: *Balanced Scorecard, Analitical Hierarchy Process, Performance*

RINGKASAN

ANALISIS KINERJA BMT-UGT SIDOGIRI DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY*

PROCESS; Muhammad Bahanan, 130820101026, 2015, 68 halaman, Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Persaingan bisnis saat ini berkembang begitu pesat, sehingga perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Konsep *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik tersebut akan terfokus pada satu tujuan umum perusahaan sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan. Strategi perusahaan yang telah didapatkan dari empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat difokuskan dengan menentukan prioritas melalui pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Penelitian ini menggunakan dua metode sekaligus dimana peneliti melakukan analisis penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja BMT-UGT Sidogiri. kemudian peneliti melakukan pembobotan terhadap Masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* tersebut dengan menggunakan pendekatan AHP, sehingga dapat diketahui dari masing-masing perspektif tersebut perspektif mana yang dianggap memiliki peran penting terhadap kinerja BMT-UGT Sidogiri.

Secara keseluruhan Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan sebelumnya dapat diketahui bahwa kinerja BMT-UGT Sidogiri berada dalam kondisi baik. Hasil analisis terhadap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa perspektif yang dianggap paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah perspektif pelanggan yang memiliki nilai bobot tertinggi, sedangkan faktor yang paling dianggap memiliki pengaruh tertinggi dari perspektif pelanggan adalah penambahan jumlah anggota.

SUMMARY

PERFORMANCE ANALYSIS BMT-UGT SIDOGIRI USING BALANCED SCORECARD AND ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS; Muhammad Bahanan,

130820101026, 2015, page 68 , Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Business competition is now growing so rapidly, so the company is required to take strategic steps in competing in any condition. Besides the demand for the ability to compete, companies are also required to have the advantage of being able to distinguish one company with another company. Performance measurement plays an important role in the business world, because of the execution of performance appraisal can be seen the effectiveness of the establishment of a strategy and applicability within a certain time. The performance assessment can detect weaknesses or deficiencies that are still present in the company, to be further improvements in the future.

The concept of Balanced Scorecard is a performance measurement concept that actually provide a comprehensive framework to translate vision into strategic goals. Tesebut strategic objectives will be focused on one common goal so that the company can maximize the performance of the company. Corporate strategy that has been obtained from the four perspectives of the Balanced Scorecard can be focused to determine priorities through an approach Analytical Hierarchy Process (AHP).

This study used two methods simultaneously judging where researchers conducted the analysis of performance using the Balanced Scorecard approach to assess the performance of BMT-UGT Sidogiri. then researchers conducted a weighting to each perspective of the Balanced Scorecard using AHP approach, so that it can be seen from the perspective of each of which perspective is considered to have an important role on the performance of BMT-UGT Sidogiri.

Overall Based on the analysis that has been described earlier can be seen that the performance of BMT-UGT Sidogiri are in good condition. Results of analysis of each perspective of the Balanced Scorecard by using Analytical Hierarchy Process (AHP) shows that the perspective is considered the most influential on the performance of the company is customer perspective that has the highest weight value, while most considered factor has the highest influence on the customer's perspective is the growing number of members.

PRAKATA

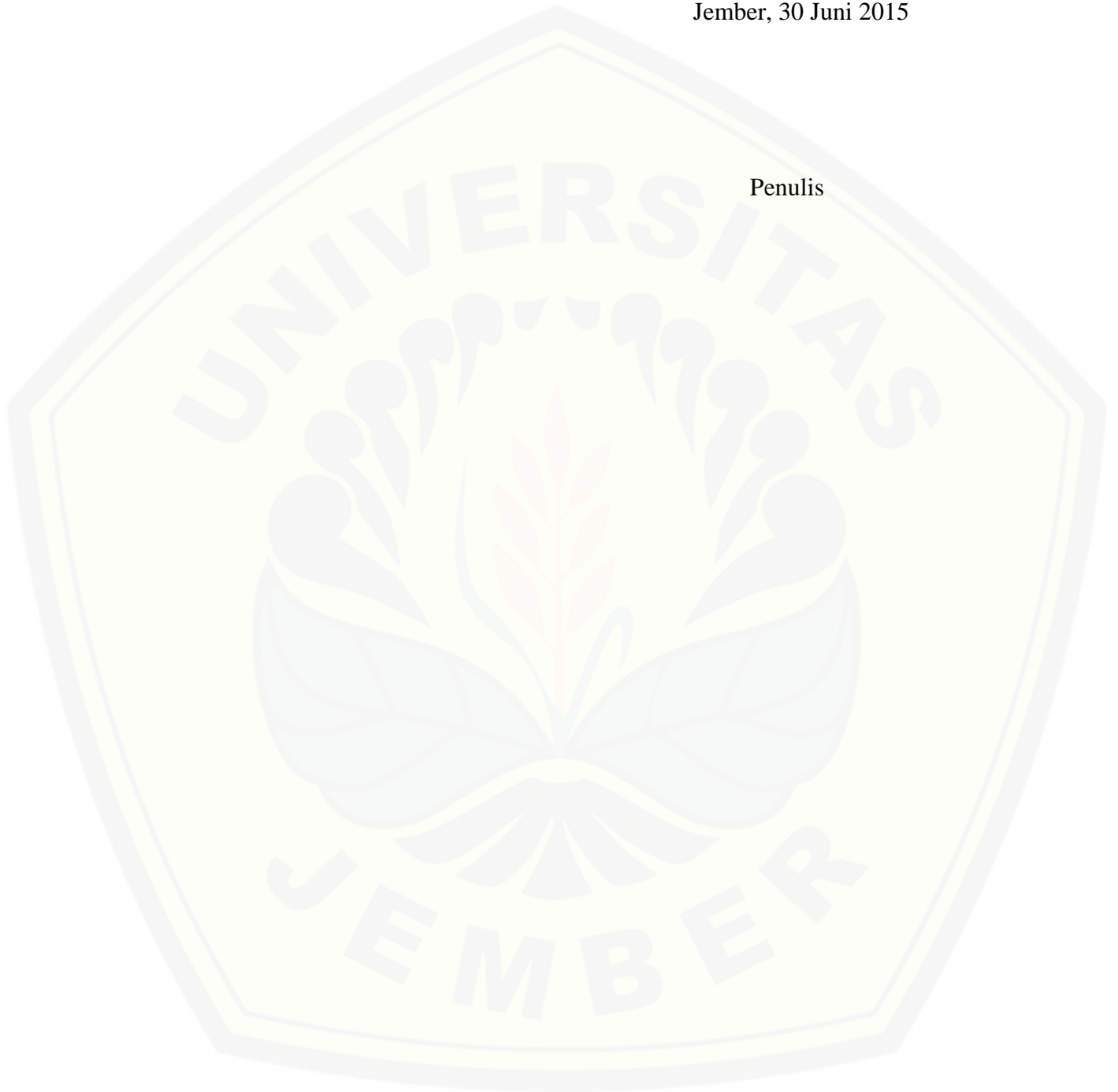
Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulisan skripsi dapat terselesaikan dengan baik. Penulisan tesis ini dapat terealisasi tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorazi M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Sumani, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Nurhayati, MM selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan pengarahan dalam penyempurnaan skripsi ini.
6. Bapak Drs. Sudaryanto, MBA, Ph.D selaku Dosen Penguji yang telah memberikan pengarahan dalam penyempurnaan skripsi ini.
7. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S,E, M.M selaku Dosen Penguji yang telah memberikan pengarahan dalam penyempurnaan skripsi ini.
8. Seluruh dosen dan staf pengajar serta karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember atas ilmu dan bantuan yang diberikan selama ini.
9. Pengurus dan karyawan koperasi BMT-UGT Sidogiri yang telah membantu peneliti dalam proses pengumpulan data
10. Seluruh pihak-pihak yang telah membantu dan tidak dapat saya sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan oleh penulis demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini berguna bagi kita semua.

Jember, 30 Juni 2015

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
RINGKASAN	x
SUMMARY	xi
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xvix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Balakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Konsep Dasar Koperasi Syariah.....	8
2.1.2 Penilaian Kinerja	10
2.1.3 Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran Tradisional	10
2.1.4 Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.5 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.5.1 Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>)	14
2.1.5.2 Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>)	16

2.1.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Bisnis Internal Perspective</i>).....	18
2.1.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (<i>Growth and Learning Perspective</i>).....	19
2.1.6 Hubungan Keempat Perspektif Penilaian Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.1.7 Metode <i>Analytical hierarchy Process</i> (AHP)	23
2.1.8 Prinsip-prinsip Dasar <i>Analytical hierarchy Process</i> (AHP) ...	25
2.2 Penelitian terdahulu.....	26
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL.....	29
3.1 Kerangka Konseptual	29
BAB IV. METODE PENELITIAN	30
4.1 Rancangan Penelitian	30
4.2 Jenis dan Sumber Data	30
4.3 Populasi dan Sampel	30
4.4 Metode Pengumpulan Data	32
4.5 Definisi Operasional Variabel.....	32
4.5.1 Kinerja Pada Perspektif Keuangan	32
4.5.2 Kinerja Pada Perspektif Pelanggan	33
4.5.3 Kinerja Pada perspektif Bisnis Internal.....	34
4.5.4 Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran..	35
4.5.5 Analisis Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dengan Menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	35
4.5.5.1 Penyusunan Prioritas	36
4.5.5.2 Menentukan Rasio Konsistensi	37
4.6 Metode Analisis Data	39
4.7 Kinerja Pada Perspektif Keuangan	39
4.6.2 Kinerja Pada Perspektif Pelanggan	41
4.6.3 Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal	41
4.6.4 Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	42

4.7 Pengujian Kualitas Data	42
4.7.1 Uji Validitas	42
4.7.2 Uji Realibilitas	42
4.7.3 Uji Analisis data	43
4.8 Kerangka Pemecahan Masalah	44
BAB V. Hasil dan Pembahasan	46
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	46
5.1 Sejarah Singkat BMT-UGT SIDOGIRI	46
5.2 Visi dan Misi BMT-UGT SIDOGIRI.....	47
5.3 Bidang Usaha BMT-UGT SIDOGIRI.....	47
5.4 Anggota Koperasi BMT-UGT SIDOGIRI	48
5.5 Struktur Organisasi BMT-UGT Sidogiri	49
5.6 Hasil Penilaian Kinerja Pada Masing-Masing Perspektif	54
5.7 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Keuangan	54
5.8 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pelanggan.....	56
5.9 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis	
Internal	58
5.10 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan	
Pembelajaran	59
5.11 Pembahasan Hasil Penilaian Kinerja BMT-UGT Sidogiri	
dengan Pendekatan <i>Balanced scorecard</i>	61
5.12 Hasil Analisis Dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> .	63
5.13 Pembahasan Hasil Analisis perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	
Dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	65
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	67
5.1 Keimpulan	67
5.2 Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRA	

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	26
4.1 Rasio Jumlah Sampel Penelitian	31
4.2 Sampel Karyawan BMT-UGT Sidogiri	31
4.3 Penilaian Prioritas AHP	37
4.4 Nilai Indeks Random	38
4.5 Kriteria penilaian Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Modal Koperasi syariah.....	39
4.6 Kriteria penilaian Rasio Efisiensi Koperasi syariah	39
4.7 Kriteria penilaian Rasio Likuiditas Koperasi syariah	40
4.8 Kriteria penilaian Rasio Rentabilitas Aset Koperasi syariah	40
4.9 Kriteria penilaian Rasio Rentabilitas Sendiri Koperasi Syariah	40
4.10 Kriteria penilaian Rasio Partisipasi Bruto Koperasi syariah.....	41
4.11 Skala Likert	43
5.1 Hasil Perhitungan Rasio Keuangan BMT UGT Sidogiri.....	54
5.2 Penguasaan Pangsa Pasar BMT-UGT Sidogiri	56
5.3 Profitabilitas Anggota BMT-UGT Sidogiri	57
5.4 Rasio NGR BMT-UGT Sidogiri	58
5.5 Rasio AETR BMT-UGT Sidogiri	59
5.6 Produktifitas Karyawan BMT-UGT Sidogiri	60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Hubungan keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2 Perspektif Pelanggan.....	17
2.3 Perspektif Bisnis Internal	18
3.1 Kerangka konseptual.....	29
4.1 Krangka Pemecahan Masalah	44
5.1 Struktur Organisasi BMT-UGT Sidogiri	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Daftar Pernyataan Kepuasan Pelanggan/Anggota
2. Daftar Pernyataan Kepuasan Karyawan
3. Daftar Kuisisioner AHP
4. Data Laporan Keuangan BMT-UGT Sidogiri tahun 2012-2014
5. Analisis Rasio Keuangan BMT UGT SIDOGIRI tahun 2012-2014
6. Data Kuisisioner Kepuasan Pelanggan/Anggota dan Karyawan
7. Uji Validitas dan Reabilitas Kepuasan Anggota
8. Uji Validitas dan Reabilitas Kepuasan Karyawan
9. Analisis Perspektif Balanced Scorecard dengan menggunakan metode AHP

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis saat ini berkembang begitu pesat, sehingga perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Kemajuan teknologi informasi menjadi sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999 : 59). Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang.

Perkembangan dunia bisnis jasa keuangan berbasis syariah seperti perbankan dan koperasi juga berkembang pesat dan semakin kompetitif yang menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dan konsumen, serta perusahaan dengan perusahaan lain. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan juga *cost effective* (Mulyadi, 2001:157).

Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Evaluasi terhadap kinerja perusahaan juga memegang peranan penting bagi perusahaan dalam rangka perusahaan untuk menentukan strategi-strategi baru dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Penyesuaian dengan perkembangan zaman seperti perkembangan teknologi, teknik produksi dan teknik pemasaran merupakan hal-hal yang harus diperhatikan agar perusahaan dapat menghasilkan produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan masyarakat.

Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Zakir:2006).

Pengukuran kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak dan harta-harta intelektual perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000:75).

Ukuran kinerja keuangan saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena bersifat perkiraan dan cenderung suatu hal yang sudah terjadi. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti *Return On Asset*, *Residual Income* dan *Earning Per Share*. Namun perusahaan sering melupakan bagaimana dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang. Pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja menyebabkan orientasi

perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Akuntansi manajemen memperkenalkan alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja perusahaan, sehingga keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi pada tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses bisnis internal yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan (Hansen dan Mowen, 2009:366). Menurut Garrison dan Noreen (2006:107), *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dan diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan, sehingga perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik. Menurut Mulyadi (1999:64), konsep *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik tersebut akan terfokus pada satu tujuan umum perusahaan sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan. Strategi perusahaan yang telah didapatkan dari empat perspektif

Balanced Scorecard dapat difokuskan dengan menentukan prioritas melalui pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada periode tahun 1971-1975 di Wharton School. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan salah satu bentuk model pengambilan keputusan dengan multiple kriteria. Salah satu kehandalan AHP adalah dapat melakukan analisis secara simultan dan terintegrasi antara parameter-parameter yang kualitatif (Seperti menentukan suatu produk dengan merek tertentu) atau bahkan yang kuantitatif (seperti menentukan suatu produk dengan harga tertentu). AHP merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif, karena memperhitungkan hal-hal kualitatif dan kuantitatif sekaligus. Suryadi (1998:78) menjelaskan bahwa metode AHP merupakan sebuah bentuk hierarki yang bersifat fungsional dengan masukan (*input*) utamanya menggunakan persepsi manusia.

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini menggunakan dua metode sekaligus dimana peneliti melakukan analisis penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja BMT-UGT Sidogiri. kemudian peneliti melakukan pembobotan terhadap Masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* tersebut dengan menggunakan pendekatan AHP, sehingga dapat diketahui dari masing-masing perspektif tersebut perspektif mana yang dianggap memiliki peran penting terhadap kinerja BMT-UGT Sidogiri.

Baitul Maal Wat Tamwil – Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri atau biasa disebut BMT-UGT Sidogiri adalah salah satu koperasi berbasis syari'ah yang berpusat di kota Pasuruan. BMT-UGT Sidogiri merupakan salah satu koperasi syariah yang berkembang cukup pesat, setiap tahunnya BMT-UGT Sidogiri mampu berkembang dengan baik dan dapat membuka beberapa cabang unit pelayanan anggota di kabupaten/ kota yang dinilai potensial. Hingga saat ini di usianya yang telah mencapai 14 tahun lebih BMT-UGT SIDOGIRI telah membuka 257 cabang unit layanan BMT atau Unit Jasa Keuangan Syari'ah. BMT-UGT Sidogiri telah mencatatkan sebagai koperasi terbesar ke-3 se-Indonesia dan koperasi syariah terbesar no 1 nasional (<http://www.hidayatullah.com/>).

Muhammad Bahanan (2012) menganalisa kinerja keuangan BMT-UGT Sidogiri dengan menggunakan pendekatan analisis kinerja keuangan menunjukkan bahwa kinerja keuangan BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2008 sampai dengan 2010 berada dalam kondisi yang baik, akan tetapi analisis kinerja keuangan belum dapat menunjukkan kinerja BMT-UGT Sidogiri secara keseluruhan sehingga di perlukan alat analisis dengan pendekatan yang lebih komprehensif agar dapat menunjukkan kinerja perusahaan secara utuh.

Penelitian yang dilakukan Murtiwiyati (2006) ditemukan bahwa Pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh Bank Himpunan Saudara hanya berdasarkan kinerja keuangan, hal ini kurang memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi perusahaan, Diperlukan suatu pengukuran yang bersifat komprehensif yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Hasil analisa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat diketahui bahwa kinerja Bank Himpunan Saudara dari perspektif finansial adalah baik. Untuk perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal adalah cukup baik sedangkan kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik. Penulis menyarankan agar Bank Himpunan Saudara sebaiknya menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Safirin (2010) melakukan penelitian terhadap sentra industri kecil Patung Batu di Trowulan Pasuruan dengan menggabungkan metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa rata-rata kinerja sentra industri kecil Patung Batu di Trowulan Pasuruan dapat dikatakan cukup baik. Selain itu ditemukan pula bahwa ada 2 pespektif yang bobotnya sangat besar berpengaruh terhadap kinerja industri kecil patung batu yaitu keuangan dan pelanggan.

George Giannopoulos (2013) melakukan penelitian terhadap perusahaan kecil di Inggris yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan kecil di Inggris yang belum menggunakan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan, sebagian besar dari perusahaan tersebut masih menggunakan rasio keuangan dalam menilai kinerja perusahaan.

Penggunaan konsep gabungan antara *Balanced Scorecard* dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) diharapkan dapat digunakan untuk menilai kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan secara lebih komprehensif dan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja konvensional yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja serta dapat mengetahui aspek mana yang lebih dominan mempengaruhi kinerja BMT-UGT Sidogiri pasuruan secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak dan harta-harta intelektual perusahaan. pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* tetap mempertahankan pengukuran tradisional pada aspek keuangan dan juga menambahkan pengukuran kinerja pada aspek non keuangan sehingga menjadikan metode ini lebih komprehensif. Berdasarkan latar belakang tersebut dapat dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan pendekatan *balanced scorecard*?
2. Perspektif manakah yang lebih penting dalam mempengaruhi kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut dapat dirumuskan tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan pendekatan *balanced scorecard*.
2. Menganalisis perspektif manakah yang lebih penting dalam mempengaruhi kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.

1.4 Manfaat Penelitian

penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan, serta dapat menjadi acuan bagi perusahaan sejenis untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaannya.
2. Bagi akademisi, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan manajemen keuangan syariah serta dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian yang akan datang
3. Bagi masyarakat umum diharapkan dapat memberikan informasi secara rinci terkait dengan produk dan jasa keuangan yang ditawarkan. Sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan dalam menggunakan layanan jasa keuangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Dasar Koperasi Syariah

Koperasi dalam Islam tergolong sebagai syirkah/syarikah. Lembaga ini adalah wadah kemitraan, kerjasama, kekeluargaan, dan kebersamaan usaha yang sehat, baik, dan halal. Maka tak heran jika jejak koperasi berdasarkan prinsip syariah telah ada sejak abad III Hijriyah di Timur tengah dan Asia Tengah. Bahkan, secara teoritis telah dikemukakan oleh filosof Islam Al-Farabi. As-Syarakhsi dalam Al-Mabsuth, sebagaimana ditulis oleh M. Nejatullah Siddiqi dalam *Partnership and Profit Sharing in Islamic Law*, ia meriwayatkan bahwa Rasulullah SAW. Pernah ikut dalam suatu kemitraan usaha semacam koperasi, diantaranya dengan Sai bin Syarik di Madinah.

Kelahiran koperasi syari'ah di Indonesia dilandasi oleh keputusan menteri (Kepmen) Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tanggal 10 September 2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah. Dalam pelaksanaan kegiatannya, koperasi ini bekerja berdasarkan syariat-syariat Islam. Sama halnya dengan koperasi konvensional, koperasi syariah juga melayani berbagai kepentingan anggotanya seperti unit simpan pinjam.

Usaha-usaha yang dilakukan koperasi harus sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan ekonomi anggotanya. Karena untuk kepentingan anggota sendiri, sudah seharusnya komoditas atau barang yang dijual semestinya adalah barang yang berkualitas baik dan bukan palsu atau yang timbangannya tidak sesuai. Koperasi harus mampu menunjang ekonomi anggotanya, bukannya malah mematakannya. Sebagian besar konsep dasar koperasi sebenarnya sudah sejalan dengan syariah. Namun perlu sedikit penajaman dan modifikasi pada beberapa aspek, sehingga koperasi memiliki jiwa koperasi syariah yang harus sesuai Al-Quran dan Sunah dengan dijiwaisemangat saling menolong dan saling menguatkan. Koperasi syariah semestinya menegakkan prinsip-prinsip Islam seperti:

- a. Meyakini bahwa kekayaan adalah amanah Allah SWT yang tidak dapat dimiliki siapa pun secara mutlak.
- b. Kebebasan muamalah diberikan kepada manusia sepanjang masih bersesuaian dengan syariah Islam.
- c. Manusia merupakan khalifah Allah dan pemakmur bumi
- d. Menjunjung tinggi keadilan dan menolak semua bentuk ribawi dan pemusatan sumber daya ekonomi pada segelintir orang.

Koperasi syariah tidak mengenal bentuk ribawi, oleh karena itu bunga atas modal tidak ada dalam koperasi syariah. konsep bunga diganti dengan sistem bagi hasil. Demikian pula dalam hal kebersamaan dalam koperasi syariah bukanlah diartikan sebagai demokrasi dengan satu orang satu suara. Namun, kebersamaan harus diterjemahkan sebagai musyawarah.

Simpanan pokok, wajib, dan suka rela, pada koperasi syariah didirikan atas dasar prinsip *syirkah mufawadhah* dan *syirkatul inan*. *Syirkah mufawadhah* adalah perkongsian antara dua orang atau lebih, dengan masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (simpanan pokok dan wajib) yang sama, sedangkan simpanan suka rela tergantung pada masing-masing anggota. Bentuk-lain adalah *syirkatul inan* yaitu perkongsian dua orang atau lebih dengan kontribusi dana dari masing-masing anggota kongsi bervariasi. Dana itu dikembangkan bersama-sama dan pembagian keuntungannya berdasarkan kesepakatan bersama.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2007:419). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi (Cahyono, 2000:16).

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu. Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2003:76).

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001:416).

2.1.3 Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran Tradisional

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan customer terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir didalam manajemen tradisional. Penilaian dengan pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan menurut Horne dan Wachowicz (1997:133), yaitu:

1. Rasio Likuiditas, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

2. Rasio Utang, yaitu rasio yang menunjukkan batasan dimana perusahaan didanai oleh utangnya.
3. Rasio Pencakupan, merupakan rasio yang menghubungkan biaya keuangan perusahaan dengan kemampuan untuk membayar biaya tersebut.
4. Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang mengukur keefektifan perusahaan dengan menggunakan aktiva yang dimilikinya.
5. Rasio Laba, merupakan rasio yang menghubungkan laba dengan penjualan dan investasi.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003:84), mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna karena beberapa alasan, yaitu:

- a) Hal itu mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang perusahaan.
- b) Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang, untuk memperoleh laba jangka pendek.
- c) Menggunakan profit jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior.
- d) Pengendalian finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Kelemahan penilaian kinerja tradisional (Kaplan dan Norton, 2000:75) adalah :

- 1) Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (Intangible assets) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.
- 2) Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah lebih baik.

2.1.4 Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (2000:111), menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005:11). *Balanced scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria (Lubis dan Sutopo, 2003:18) yaitu:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*)
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*)
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 2000:122) adalah :

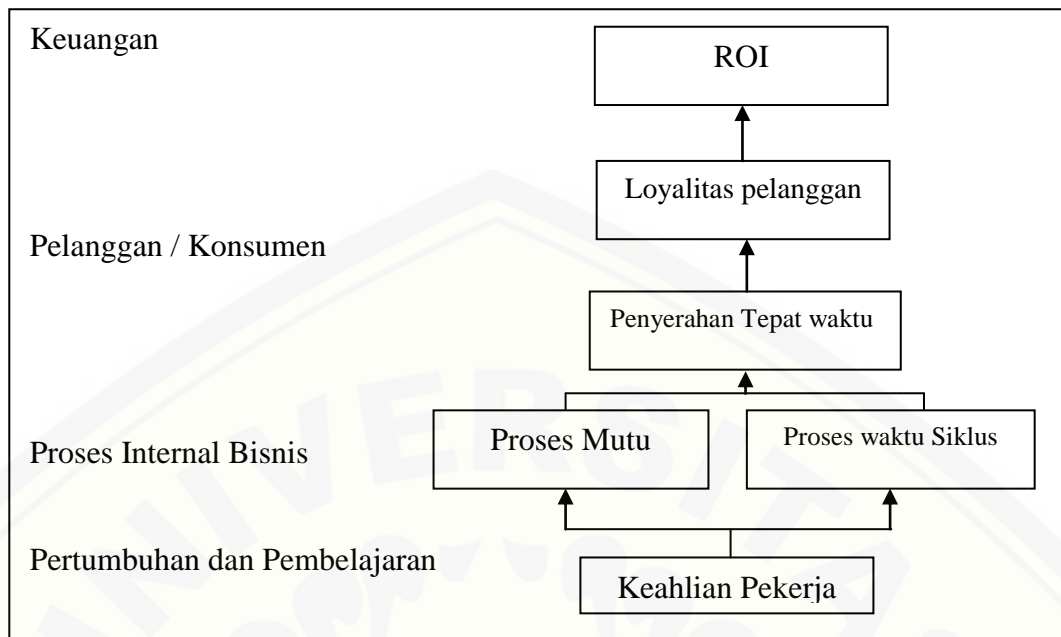
- a) Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa

datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

- b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
- c) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
- d) Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2.1.5 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menyajikan suatu kerangka, suatu bahasa, yang menyajikan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikan tolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan mendatang. Hubungan keempat perspektif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1: Hubungan keempat perspektif *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan dan Norton (2000: 134)

2.1.5.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pengukuran perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur melalui rasio-rasio keuangan yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No.35.3/Per/M.KUKM/X/2007 tentang pedoman penilaian kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah adalah sebagai berikut:

- a. Rasio modal sendiri terhadap total modal, yaitu untuk mengukur kemampuan koperasi dalam menghimpun modal sendiri dibandingkan dengan modal yang dimiliki.
- b. Rasio Efisiensi yaitu menunjukkan kemampuan koperasi dalam memberikan pelayanan yang efisien kepada anggotanya dari penggunaan asset yang dimiliki. Rasio Efisiensi merupakan perbandingan antara biaya operasional terhadap pendapatan operasional.
- c. Likuiditas yaitu perbandingan aktiva Lancar koperasi (kas+bank) dan pasiva Lancar (kewajiban jangka pendek).
- d. Rentabilitas asset yaitu menunjukkan kemampuan koperasi menghasilkan laba terhadap total assetnya.

- e. Rentabilitas Modal Sendiri yaitu menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba terhadap total modal sendiri yang dimiliki.

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan sasaran strategik dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkembang dengan tahap-tahap berikut ini :

- a) Tahap *Growth*

Umumnya menghasilkan produk dengan prospek cukup cerah. Perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung produk-produk mereka. Hal ini bertujuan untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan bisa lebih besar dibanding jumlah dana yang dihasilkan, karena kemungkinan jumlah produk atau konsumen yang masih sedikit. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan growth, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

- b) Tahap *Sustain*

Perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar agar dapat terus meraih laba. Umumnya, investasi lebih ditujukan untuk mengatasi kemampatan (*bottleneck*) dalam proses produksi dengan cara meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi.

- c) Tahap *Harvest*

Sasaran utamanya adalah meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk. Oleh karena itu, tolok ukur yang dapat digunakan adalah arus kas masuk kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate in working capital*). Ada tiga tema finansial yang dapat

mendorong penetapan strategi bisnis (Kaplan dan Norton, 2000:148) antara lain: bauran dan pertumbuhan pendapat, penghematan biaya/peningkatan produktifitas, pemanfaatan aktiva/strategi investasi.

2.1.5.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini, menurut Kaplan (2000:138) pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu:

a. Pengukuran pangsa pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau volume yang terjual atas unit produk yang terjual.

b. Retensi pelanggan

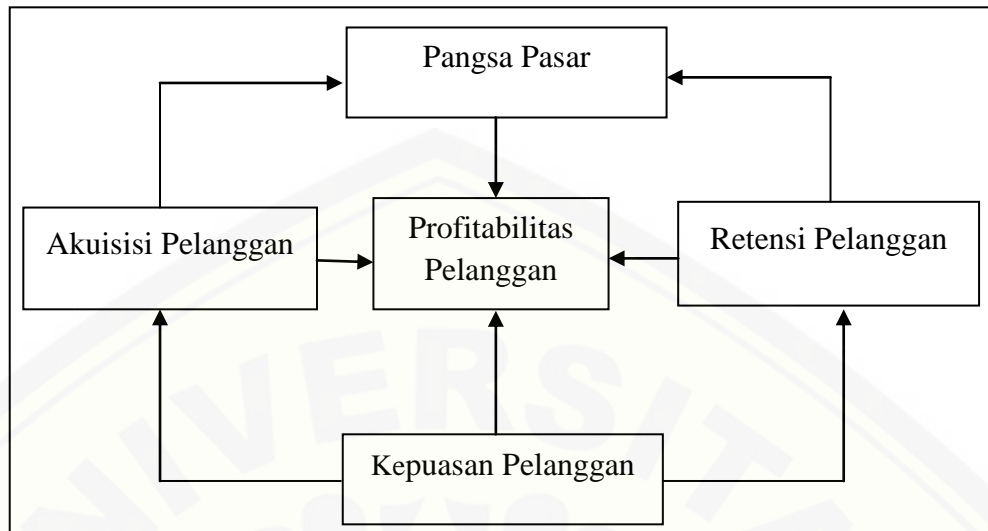
Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki perusahaan

c. Akuisisi pelanggan

Pengukuran dapat dilakukan melalui persentase jumlah penambahan pelanggan baru yang perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

d. Kepuasan pelanggan

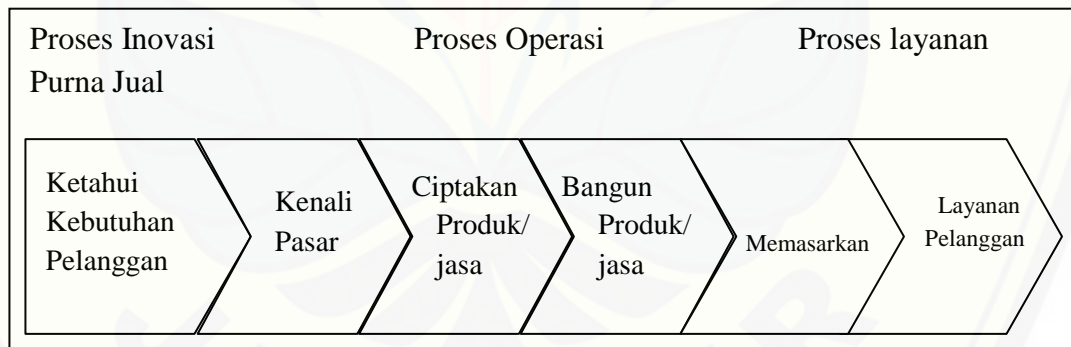
Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya: survei melalui surat (pos), wawancara melalui telepon atau personal *interview*. Keempat aspek utama yang terdapat dalam perspektif pelanggan. Penjelasan lebih mengenai perspektif pelanggan, dapat dilihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.2: Perspektif Pelanggan
 Sumber: Kaplan dan Norton (2000:136)

2.1.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 2.3 dibawah ini:



Gambar 2.3: Perspektif Bisnis Internal
 Sumber : Kaplan dan Norton (2000:142)

Didalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu :

- a) Tahap Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong

terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi customer.

b) Tahap Operasi

Pada tahapan ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari customer, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

c) Tahap Purna Jual

Perusahaan pada tahap ini berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para customer mempunyai loyalitas terhadap perusahaan

2.1.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan didalam perspektif ini yaitu:

a. Kemampuan Karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

c. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

1. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.
2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

3. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan pada penelitian ini yaitu:

1. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas kerja dan salah satu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per kapita.

2. Persentase Pelatihan Karyawan yang Terampil

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas yang perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

3. Kepuasan karyawan

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan prasyarat untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manajer dapat melakukan survey secara rutin. Ada beberapa elemen *employee satisfaction* tentang keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Lasdi, 2002:65) yaitu:

i. Pengakuan

ii. Akses untuk memperoleh informasi

iii. Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif

iv. Dukungan atasan

Kesenjangan dalam aspek finansial, pelanggan, dan proses intern perusahaan dapat dideteksi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Perusahaan dapat melakukan perbaikan kinerja dan mengurangi kesenjangan tersebut dengan melaksanakan program pelatihan karyawan dan perbaikan sistem secara berkelanjutan yang diselaraskan dengan prosedur (Wardhani, 1999). *Balanced Scorecard* menekankan pada upaya perusahaan investasi untuk kepentingan di masa datang, meliputi investasi manusia, sistem dan prosedur. Manusia atau karyawan perusahaan perlu diberikan pelatihan secara rutin untuk menambah keahlian atau kemampuan dalam rangka memenuhi perubahan tuntutan pelanggan dan lingkungan. Sistem perlu diperbaiki dengan memanfaatkan teknologi informasi. Perspektif ini mengukur betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil tujuan perusahaan. Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut menurut (Mulyadi, 2005:18):

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari:

1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
2. Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.1.6 Hubungan Keempat Perspektif Penilaian Kinerja *Balanced Scorecard*

Organisasi yang baik wajib memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis. Pengembangan sistem komprehensif yang sangat bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling terkait. Sistem tersebut dinamakan *Balanced Scorecard*, yang mengkombinasikan ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran-ukuran pemicu kinerja. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja unit bisnis berdasarkan empat perspektif utama yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000:17).

Balanced Scorecard menyediakan suatu jalur yang memperlihatkan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Tentu saja hal ini dapat memotivasi manajemen dan karyawan untuk mengukur kinerja mereka dalam usaha mencapai tujuan perusahaan (Denton dan White,2000).

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan.

Perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel, Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan

terintegrasi. Kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Tiga perspektif sebelumnya akan bermuara pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis.

Meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan. Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

2.1.7 Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan dalam menyederhanakan masalah yang kompleks dan tidak terstruktur, strategik dan dinamik menjadi bagian-bagian, serta menjadikan variabel dalam suatu tingkatan hirarki. Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dan merupakan salah satu metode yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan faktor-faktor persepsi, preferensi, pengalaman dan intuisi. AHP menggabungkan penilaian-penilaian dan nilai-nilai pribadi ke dalam satu cara yang logis. Masalah yang kompleks terdiri dari lebih dari satu masalah, struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian pendapat dari pengambil keputusan, serta ketidakakuratan data yang tersedia.

Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagian, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai

numerik dengan pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi basil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat. (Saaty, 1993:34)

Analytical Hierarchy Process (AHP) mempunyai landasan aksiomatik yang terdiri dari :

1. *Resiprocal Comparison*, yang mengandung arti bahwa matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk harus bersifat berkebalikan. Misalnya, jika A adalah f kali lebih penting dari pada B maka B adalah $1/f$ kali lebih penting dari A.
2. *Homogeneity*, yaitu mengandung arti kesamaan dalam melakukan perbandingan. Misalnya, tidak dimungkinkan membandingkan jeruk dengan bola tenis dalam hal rasa, akan tetapi lebih relevan jika membandingkan dalam hal berat.
3. *Dependence*, yang berarti setiap level mempunyai kaitan (*complete hierarchy*) walaupun mungkin saja terjadi hubungan yang tidak sempurna (*incomplete hierarchy*).
4. *Expectation*, yang berarti menonjolkan penilaian yang bersifat ekspektasi dan preferensi dalam pengambilan keputusan. Penilaian dapat merupakan data kuantitatif maupun yang bersifat kualitatif.

2.1.8 Prinsip-Prinsip Dasar *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Dalam menyelesaikan persoalan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain (Sri Mulyono, 2004:335):

1. Decomposition

Pengertian *decomposition* adalah memecahkan atau membagi problema yang utuh menjadi unsur-unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur atau elemen saling

berhubungan untuk mendapatkan hasil yang akurat. Pemecahan dilakukan terhadap unsur–unsur sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang hendak dipecahkan.

Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikategorikan sebagai *complete* dan *incomplete*. Suatu hirarki keputusan disebut *complete* jika semua elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya, sementara hirarki keputusan *incomplete* kebalikan dari hirarki yang *complete* yakni tidak semua unsur pada masing-masing jenjang mempunyai hubungan. Hirarki masalah disusun untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem. Sebagian besar masalah menjadi sulit untuk diselesaikan karena proses pemecahannya dilakukan tanpa memandang masalah sebagai suatu sistem dengan suatu struktur tertentu.

2. *Comparative Judgement*

Comparative Judgement dilakukan dengan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen–elemennya. Hasil dari penilaian ini lebih mudah disajikan dalam bentuk matrix *pairwise comparisons* yaitu matriks perbandingan berpasangan memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk tiap kriteria. Skala preferensi yang digunakan yaitu skala 1 yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkatan yang paling tinggi (*extreme importance*).

3. *Synthesis of Priority*

Synthesis of Priority dilakukan dengan menggunakan *eigen vektor method* untuk mendapatkan bobot relatif bagi unsur – unsur pengambilan keputusan.

4. Logical Consistency

Logical Consistency merupakan karakteristik penting AHP. Hal ini dicapai dengan mengagresikan seluruh *eigen vektor* yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu *vektor composite* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang mengkaji dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan AHP telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti	Metode Penelitian	Hasil penelitian
1.	Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Sektor Publik	Cahyono	<i>Balanced Scorecard</i>	Secara tidak langsung organisasi sektor publik sudah menerapkan pengukuran kinerja <i>Balanced Scorecard</i> akan tetapi belum mengetahui apa yang hendak dipakai dalam mengukur kinerjanya
2.	Kajian Kinerja Industri Kecil Dengan Metode <i>Balance Score Card</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	Safirin	<i>Balanced Scorecard</i> dan AHP	rata-rata kinerja sentra industri kecil Patung Batu di Trowulan Pasuruan dapat dikatakan cukup baik. Selain itu ditemukan pula bahwa ada 2 pespektif yang bobotnya sangat besar berpengaruh terhadap kinerja industri kecil patung batu yaitu keuangan dan pelanggan.
3.	analisis penerapan BSC sebagai pengukuran kinerja komprehensif pada perusahaan jasa (studi kasus RS. Roemani Muhammadiyah Semarang)	Herlina	<i>Balanced Scorecard</i>	perspektif keuangan mengalami penurunan meski diatas rata-rata, profitabilitas pasien mengalami fluktuasi yang disebabkan peningkatan laba operasional dibanding dengan total keuntungan yang didapat, retensi pasien mengalami penurunan yang kemudian meningkat, dalam proses internal bisnis menunjukkan adanya peningkatan jasa pelayanan

- yang efisien dan efektif. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan produktivitas karyawan, retensi karyawan juga meningkat.
4. Pengukuran dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah) Zakir *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, perspektif pelanggan terlihat dari kurang optimalnya pencapaian pelanggan baru selama 3 tahun dan mengalami penurunan yaitu berawal pada tahun 2002, tahun 2003 angka persentase akuisisi pelanggan (pelanggan baru) mengalami penurunan sebesar 25,76% jika dibandingkan dengan tahun 2002, dan selanjutnya mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2004 yang mencapai 64,71%. perspektif bisnis internal berhasil melakukan efisiensi biaya operasional mampu meningkatkan pendapatan produk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat dari hasil survey menunjukkan kepuasan karyawan dalam kategori cukup puas.
5. Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Dessy Arfani Irawan *Balanced Scorecard* Berdasarkan analisis dengan *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, tahun 2004 - 2008 menunjukkan bahwa : Perspektif keuangan menunjukkan kemampuan keuangan pada tingkat likuiditas, kemampuan pemanfaatan sumber dana (aset), dan profitabilitas (pendapatan) yang dicapai bank pada tingkat baik.

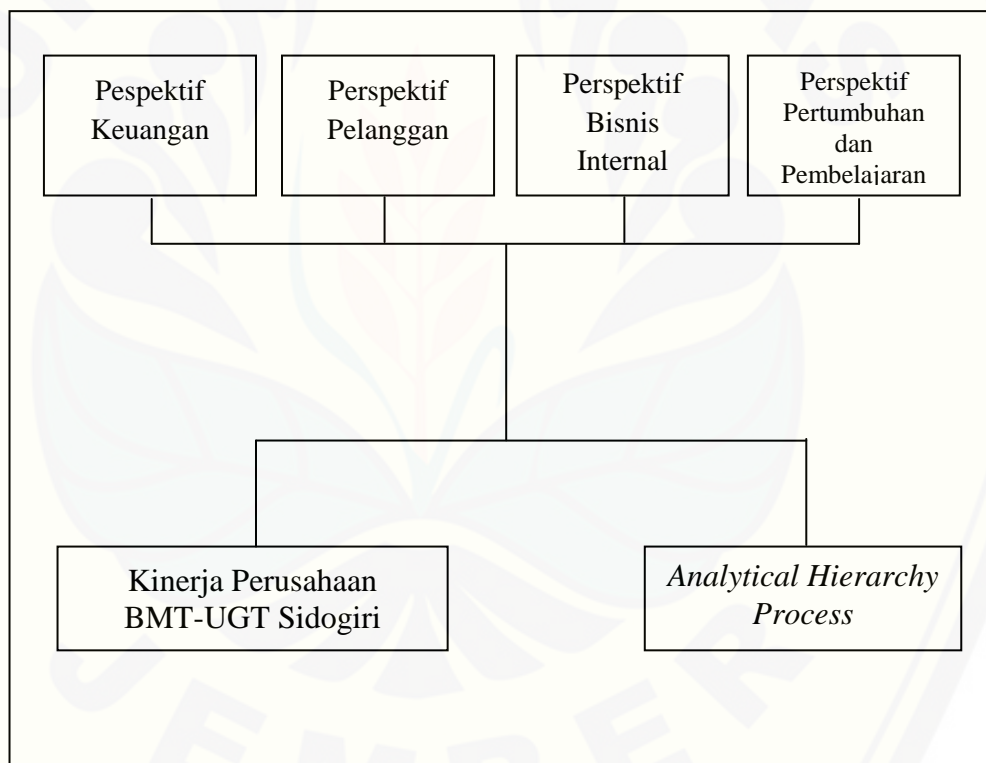
Perspektif pelanggan, menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan, penguasaan pangsa pasar (*market share*), kemampuan mempertahankan nasabah (*customer reintentention*), dan untuk memperoleh nasabah baru cukup baik. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa PT. Bank Mandiri telah melaksanakan proses inovasi dan proses operasi yang dilakukan berada pada tingkat yang baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kapabilitas pekerja, tingkat kepuasan pekerja pada tingkat baik.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya telah banyak membahas penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Proses* baik pada perusahaan jasa maupun non jasa. Penelitian ini lebih memfokuskan pada penilaian kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan menggabungkan dua pendekatan sekaligus yaitu *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.

BAB III
KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan. Penilaian kinerja ini menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan konsep *balanced scorecard* diukur melalui empat perspektif. Masing-masing perspektif diukur untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif. Kemudian masing-masing perspektif dilakukan analisa berdasarkan AHP untuk menentukan perspektif mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja BMT-UGT Sidogiri. kerangka tersebut dapat disajikan pada gambar 3.1 berikut ini :



Gambar 3.1: Kerangka konseptual.
Sumber : Kaplan &Norton (2000) dan Saaty (1993)

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, dimana dalam penelitian ini menganalisis kinerja Koperasi BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dari penelitian ini akan diketahui penilaian kinerja koperasi tersebut, Sehingga diharapkan dapat dijadikan sebagai alat evaluasi dan dasar pengambilan keputusan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dimasa yang akan datang.

4.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini data Primer dan data sekunder, yang mana data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada karyawan dan nasabah BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder tersebut diperoleh dari laporan keuangan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan yaitu berupa neraca, laporan laba/rugi, laporan pembagian SHU, dan data-data lain yang mendukung penelitian ini. Penelitian ini menggunakan periode penelitian mulai periode 2012-2014. Alasan pemilihan empat tahun periode penelitian dikarenakan data yang tersedia dianggap cukup mampu mewakili penelitian ini.

4.3 Populasi Dan Sampel

Populasi dan sampel ini digunakan untuk mendukung teknik penilaian kinerja organisasi dengan melihat berbagai perspektif antara lain kepuasan karyawan dan kepuasan anggota BMT-UGT Sidogiri Pasuruan yang diukur melalui penyebaran kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan anggota BMT-UGT Sidogiri yang berada di kota Pasuruan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dan anggota BMT-UGT Sidogiri Pasuruan yang diambil dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling* untuk karyawan dan *convenience random sampling* untuk anggota BMT-UGT Sidogiri Pasuruan.

Jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri adalah sebanyak 2.121 orang dan jumlah karyawan sebanyak 141 orang. Penentuan jumlah Sampel didasarkan oleh Neuman sebagai berikut:

Tabel 4.1: Rasio Jumlah Sampel Penelitian

Jumlah Populasi	Rasio Jumlah Sampel
Kurang dari 1.000	30%
1.000-10.000	10%
Lebih dari 150.000	1%
Lebih dari 10.000.000	0,025%

Sumber: Neuman (1999:208)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 212 orang untuk anggota BMT-UGT Sidogiri dan 42 orang untuk karyawan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan, yang terdiri atas :

Tabel 4.2: Sampel Karyawan BMT-UGT Sidogiri

Strata	Populasi	Sampel
Manajer Utama	1	1
Manajer Divisi	4	2
Staf Divisi	18	5
Staf Administrasi	23	6
Kepala Cabang	8	3
Kasir	24	7
<i>Account Officer</i>	48	13
<i>Office Boy</i>	11	3
<i>Security</i>	2	1
<i>Receptionist</i>	2	1
Jumlah	141	42

Sumber: Data Sekunder Karyawan BMT-UGT Sidogiri

4.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode:

1. Dokumentasi

Metode dokumentasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dengan cara dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen yang berkaitan dengan seluruh data yang diperlukan dalam

penelitian. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti laporan keuangan perusahaan, serta dokumen lain dalam perusahaan yang relevan dengan kepentingan penelitian.

2. Kuesioner

Penyebaran kuesioner kepada masing-masing karyawan dan anggota BMT-UGT Sidogiri Pasuruan sebagai responden untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dan juga tingkat kepuasan anggota yang menggunakan jasa layanan keuangan BMT-UGT Sidogiri.

4.5 Definisi Oprasional Variabel

Penelitian ini mengukur kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi empat persepektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu penelitian ini juga mengukur tingkat prioritas dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang digunakan BMT-UGT Sidogiri dalam menentukan strategi kinerja perusahaan.

4.5.1 Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur melalui rasio-rasio keuangan yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Koperasi dan usaha kecil dan menengah No.35.3/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dan Unit Jasa Keuangan Syariah sebagai berikut :

1. Rasio modal sendiri terhadap total modal, yaitu mengukur kemampuan koperasi dalam menghimpun modal sendiri dibandingkan dengan modal Total yang dimiliki.
2. Rasio Efisiensi yaitu menunjukkan kemampuan koperasi dalam memberikan pelayanan yang efisien kepada anggotanya dari penggunaan asset yang dimiliki. Rasio Efisiensi merupakan

perbandingan antara biaya operasional terhadap pendapatan operasional.

3. Likuiditas yaitu perbandingan aktiva Lancar koperasi (kas+bank) dan pasiva Lancar (kewajiban jangka pendek).
4. Rentabilitas asset yaitu menunjukkan kemampuan koperasi menghasilkan laba terhadap total assetnya.
5. Rentabilitas Modal Sendiri yaitu menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba terhadap total modal sendiri yang dimiliki.

4.5.2 Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pada perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara (Rangkuti 2011:104):

1. Penguasaan pangsa pasar (*Market share*) digunakan untuk mengetahui sejauh mana BMT-UGT sidogiri mampu meningkatkan pangsa pasar yang mampu dikuasai dalam suatu periode tertentu. Dilakukan dengan cara mengukur jumlah anggota yang dimiliki BMT-UGT Sidogiri Pasuruan pada tahun penelitian. Semakin tinggi jumlah anggotanya maka nilai market share pada BMT-UGT Sidogiri Pasuruan, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya.
2. Tingkat kepuasan anggota digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan kepada anggotanya.
3. Profitabilitas anggota digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada anggota.

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan anggota berisi hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal. Diukur melalui instrument yang meliputi: fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan karyawan, kualitas produk, serta kenyamanan pelayanan.

Kuesioner tersebut terdiri dari 10 pernyataan dan diukur menggunakan skala likert 1-7.

4.5.3 Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara (Rangkuti 2011:105):

1. Inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan guna memenuhi kebutuhan masyarakat terutama anggota BMT-UGT Sidogiri Pasuruan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan jaringan unit kerja dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu.
2. Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada anggota. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu proses atas Pelayanan yang dilakukan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan.

4.5.4 Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara (Rangkuti 2011:105):

1. Tingkat produktivitas karyawan, digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu pada BMT-UGT Sidogiri Pasuruan.
2. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat persentase pelatihan karyawan yang terampil

Didalam kuesioner kepuasan karyawan berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui instrument yang meliputi: kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, serta kepuasan karyawan. Kuesioner

tersebut terdiri dari 10 pernyataan yang merupakan dan diukur menggunakan skala likert 1-7.

4.5.5 Analisis perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* merupakan dasar untuk membuat suatu keputusan, yang didesain dan dilakukan secara rasional dengan membuat penyeleksian yang terbaik terhadap beberapa alternatif yang dievaluasi dengan multikriteria. Dalam proses ini, para pembuat keputusan mengabaikan perubahan kecil dalam pengambilan keputusan dan selanjutnya mengembangkan seluruh prioritas untuk membuat ranking prioritas dari berbagai alternatif. Dalam *AHP* dikenal adanya keputusan yang konsisten dan keputusan yang tidak konsisten (Saaty,1993:88). Langkah-langkah dalam penerapan metode *AHP* sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan sub tujuan-sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkatan paling bawah.
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan dengan berdasarkan penilaian dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
5. Mengulangi langkah 3 s/d 4 untuk seluruh tingkat hirarki;
6. Menghitung *eigen vector* dari setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis *judgement* dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.

7. Memeriksa konsistensi hirarki, jika nilai Consistency Ratio (CR) lebih dari 10%, maka penilaian data harus diperbaiki.

4.5.5.1 Penyusunan prioritas

Menentukan susunan prioritas elemen adalah dengan menyusun perbandingan berpasangan yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh elemen untuk setiap sub hirarki. Penilaian prioritas mengenai perbandingan kepentingan antara faktor yang digunakan untuk membantu mengambil keputusan dalam pemilihan keputusan, yaitu berdasarkan skala dasar tingkat kepentingan seperti pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3: Penilaian Prioritas AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	<i>Equal importance</i> (sama penting)	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	<i>Weak importance of one over another</i> (sedikit lebih penting)	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	<i>Essential or strong importance</i> (lebih penting)	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata, dibandingkan dengan elemen pasangannya
7	<i>Demonstrated importance</i> (sangat penting)	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat, dibandingkan dengan elemen pasangannya
9	<i>Extreme importance</i> (mutlak lebih penting)	Satu elemen mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada tingkat keyakinan tertinggi
2,4,6,8	<i>Intermediate values between the two adjacent judgments</i>	Nilai diantara dua pilihan yang berdekatan
Resiprokal	Kebalikan	Jika elemen <i>i</i> memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan

Sumber : Saaty, T.L, 1993:92

4.5.5.2 Menentukan Rasio Konsistensi

Rasio Konsistensi (CR) merupakan batas ketidakkonsistenan (*inconsistency*) yang ditetapkan Saaty. Rasio Konsistensi (CR) dirumuskan sebagai perbandingan indeks konsistensi (RI). *Eigen value* maksimum suatu matrik tidak akan lebih kecil dari nilai n , sehingga tidak mungkin ada nilai *Consistency Index* (CI) yang negatif. Makin dekat *eigenvalue* maksimum dengan besarnya matrik, makin konsisten matrik tersebut dan apabila sama besarnya, maka matriks tersebut konsisten 100% atau inkonsisten 0%. Indeks konsistensi kemudian diubah dalam bentuk rasio inkonsistensi dengan cara membaginya dengan suatu indeks random. Hasilnya menunjukkan bahwa makin besar ukuran matrik, makin tinggi tingkat inkonsistensi yang dihasilkan seperti disajikan pada Tabel 4.4.

model matriks perbandingan AHP dapat diterima jika nilai rasio konsistensi < 0.1 . Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matrik menurut beberapa eksperimen dan pengalaman adalah memiliki tingkat inkonsistensi sebesar 10% ke bawah karena tingkat inkonsistensi tersebut masih bisa diterima. Lebih dari itu harus ada revisi penilaian karena tingkat inkonsistensi yang terlalu besar dapat menjurus pada suatu kesalahan.

Tabel 4.4: Nilai Indeks Random

Ukuran Matrik	Indeks Random
1	0.00
2	0.00
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49
11	1.51
12	1.48
13	1.56
14	1.57
15	1.59

Sumber: Saaty, T.L, 1993 : 102

Perbandingan antara *CI* dan *Ratio Index (RI)* untuk suatu matrik didefinisikan sebagai *Consistency Ratio (CR)* atau rasio konsistensi. Untuk model *AHP* matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi < 0.1 . Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matrik sebenarnya tidak ada yang baku hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman tingkat inkonsistensinya sebesar 10% ke bawah adalah tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima. Lebih dari itu harus ada revisi penilaian karena tingkat inkonsistensi yang terlalu besar dapat menjurus pada suatu kesalahan.

4.6 Metode Analisis Data

4.6.1 Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur melalui rasio-rasio keuangan yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Koperasi dan usaha kecil dan menengah No.35.3/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dan Unit Jasa Keuangan Syariah sebagai berikut :

$$1. \text{ Rasio Modal Sendiri} = \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

Tabel 4.5: Kriteria penilaian Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Modal Koperasi syariah

Persentase Rasio (%)	Kriteria
0-4	Tidak sehat
5-9	Kurang sehat
10-14	Cukup sehat
15-19	Sehat
20	Sangat sehat

Sumber: Peraturan Menteri KUKM No. 35.3/Per/M.KUKM/X/2007

$$2. \text{ Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Biaya Oprasional Pelayanan}}{\text{Partisipasi Bruto}} \times 100\%$$

Tabel 4.6 : Kriteria penilaian Rasio Efisiensi Koperasi syariah

Persentase Rasio (%)	Kriteria
> 100	Tidak efisien
85 – 100	Kurang efisien
69 – 84	Cukup efisien
0 – 68	Efisien

Sumber: Peraturan Menteri KUKM No. 35.3/Per/M.KUKM/X/2007

$$3. \text{ Likuiditas} = \frac{\text{Kas+Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Tabel 4.7 : Kriteria penilaian Rasio Likuiditas Koperasi syariah

Persentase Rasio (%)	Kriteria
< 14 dan > 56	Tidak Likuid
(14 – 20) dan (46 – 56)	Kurang Likuid
(21 – 25) dan (35 – 45)	Cukup Likuid
(26 – 34)	Likuid

Sumber: Peraturan Menteri KUKM No. 35.3/Per/M.KUKM/X/2007

$$4. \text{ Rentabilitas asset} = \frac{\text{SHU Sebelum Nisbah, Zakat dan Pajak}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Tabel 4.8 : Kriteria penilaian Rasio Rentabilitas Aset Koperasi syariah

Persentase Rasio (%)	Kriteria
< 5	Rendah
5 – 7,4	Kurang
7,5 – 10	Cukup
> 10	Tinggi

Sumber: Peraturan Menteri KUKM No. 35.3/Per/M.KUKM/X/2007

$$5. \text{ Rentabilitas Modal Sendiri} = \frac{\text{SHU Sebelum Nisbah, Zakat dan Pajak}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Tabel 4.9: Kriteria penilaian Rasio Rentabilitas Sendiri Koperasi Syariah

Persentase Rasio (%)	Kriteria
< 5	Rendah
5 – 7,4	Kurang
7,5 – 10	Cukup
> 10	Tinggi

Sumber: Peraturan Menteri KUKM No. 35.3/Per/M.KUKM/X/2007

6. Rasio Partisipasi Bruto

$$\text{Rasio Partisipasi Bruto} = \frac{\text{Jumlah Partisipasi Bruto}}{\text{Jumlah Partisipasi Bruto} + \text{Transaksi Non Anggota}} \times 100\%$$

Tabel 4.10: Kriteria penilaian Rasio Partisipasi Bruto Koperasi syariah

Persentase Rasio (%)	Kriteria
< 25	Rendah
25 – 49	Kurang
50 – 75	Cukup
> 75	Tinggi

Sumber: Peraturan Menteri KUKM No. 35.3/Per/M.KUKM/X/2007

4.6.2 Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara (Rangkuti 2011:104):

$$1. \text{Kepuasan Anggota} = \frac{\text{Jumlah Total Nilai Rata-Rata Responden}}{\text{Total Pernyataan Responden}}$$

$$2. \text{Profitabilitas anggota} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

4.6.3 Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara (Rangkuti 2011:105):

1. *Network Growth Ratio* (NGR)

$$\frac{\text{Delta unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100 \%$$

2. *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR)

$$\frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100 \%$$

4.6.4 Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara (Rangkuti 2011:105):

1. Produktivitas karyawan = $\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$
2. Kepuasan Karyawan = $\frac{\text{Jumlah Total Nilai Rata-Rata Responden}}{\text{Jumlah Pernyataan Responden}} \times 100\%$

4.7 Pengujian Kualitas Data**4.7.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2002:49). Uji validitas yang digunakan adalah dengan melakukan korelasi bilvariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan.

4.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil dapat dipercaya jika dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Dalam hal ini tetap ada toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil diantara beberapa kali pengukuran. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan one short atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukuran dengan korelasi antar jawaban pertanyaan. (Ghozali, 2005:42).

4.7.3 Uji Analisis Data

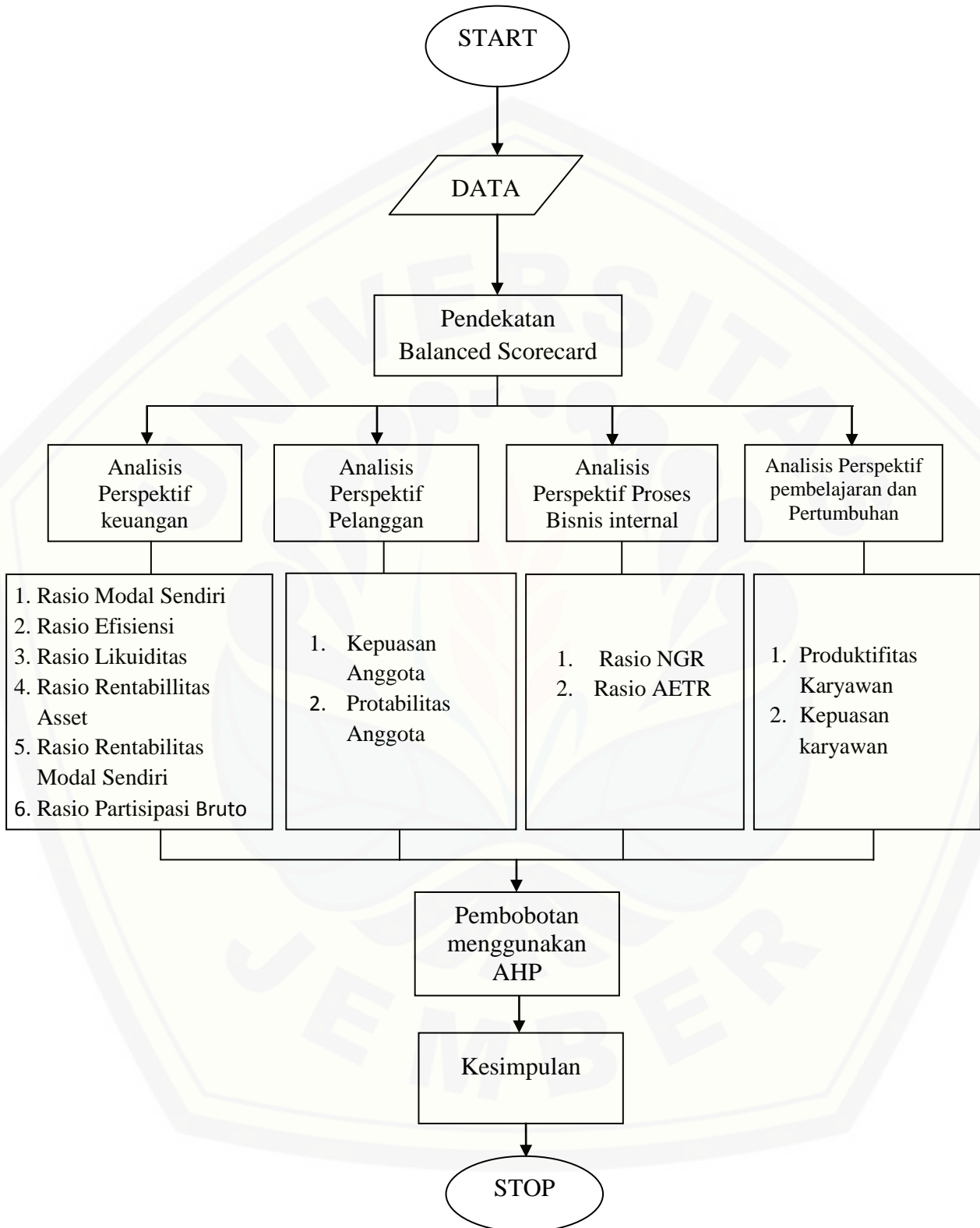
Pengujian data dilakukan untuk mengetahui nilai rata-rata tingkat kepuasan anggota dan karyawan dapat diukur dengan menggunakan uji analisis faktor. Analisis faktor merupakan salah satu metode reduksi data yang bertujuan menyederhanakan sekumpulan data yang saling berkorelasi menjadi kelompok-kelompok variabel lebih kecil (faktor) agar dapat dianalisis dengan mudah. Nilai rata-rata tersebut diberikan skor bobot nilai mengacu pada skala likert.

Tabel 4.11: Skala Likert

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Setuju	7
Agak Sangat Setuju	6
Setuju	5
Netral	4
Tidak Setuju	3
Agak Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Mas'ud (2004: 128)

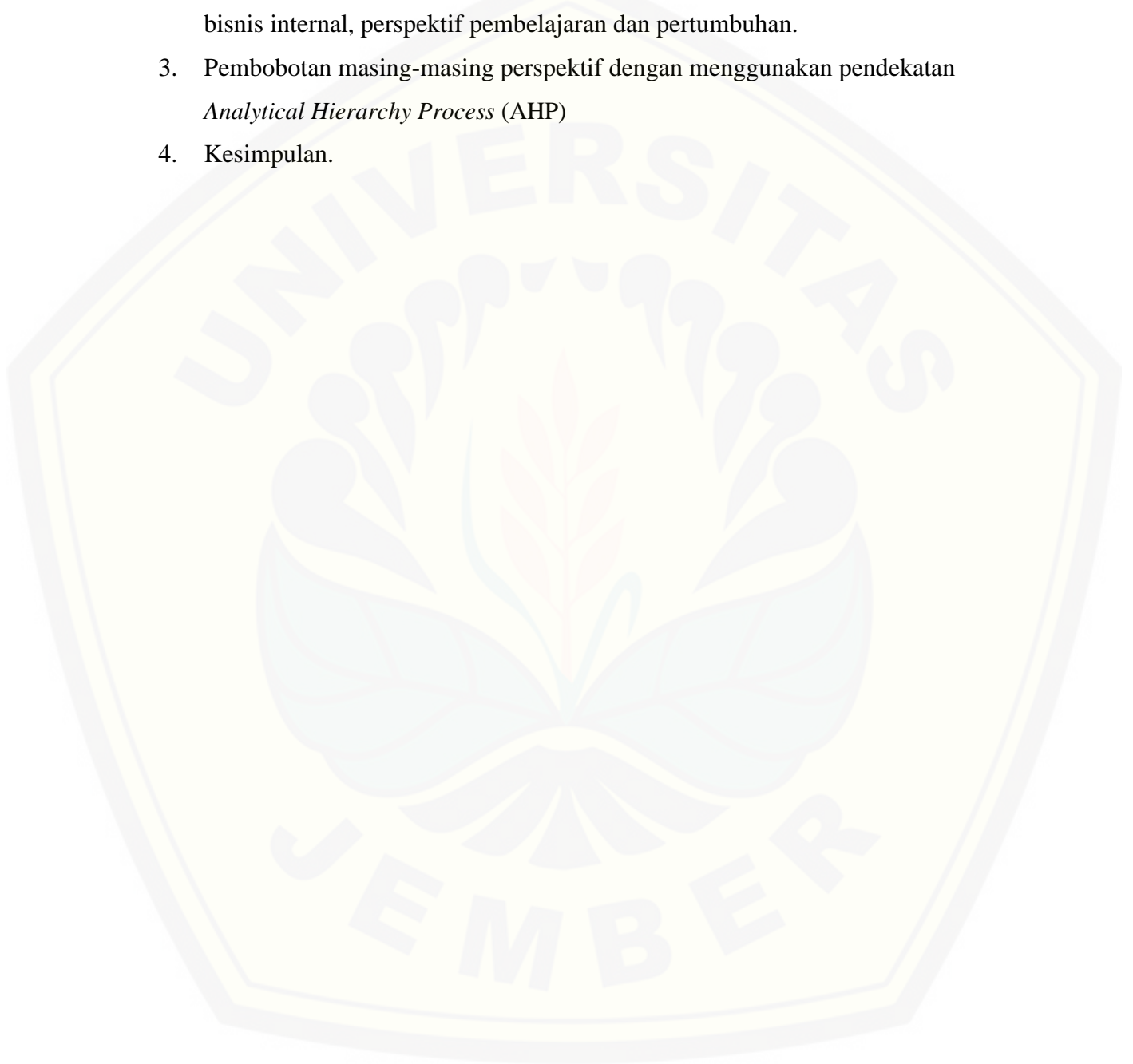
4.8 Kerangka Pemecahan masalah



Gambar 4.1 Krangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

1. Pengumpulan data koperasi Syariah BMT-UGT Sidogiri
2. Analisis Kinerja dengan menggunakan pendekatan empat Persepektif *Balaced Scorecard* yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Pembobotan masing-masing perspektif dengan menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*
4. Kesimpulan.



BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

5.1.1 Sejarah Singkat BMT-UGT SIDOGIRI

BMT-UGT (*Baitul Maal wat Tamwil*-Usaha Gabungan Terpadu) Sidogiri didirikan oleh beberapa pengurus BMT-MMU (Baitul Maal wat Tamwil-Maslahah Mursalah Lil Ummah) dan orang-orang yang berada dalam satu kegiatan UGT-PPS (Urusan Guru Tugas Pondok Pesantren Sidogiri) yang didalamnya terdapat PJGT, Pimpinan Madrasah, Guru, Alumni dan Partisipan PPS yang tersebar di Jawa Timur.

KJKS BMT UGT Sidogiri mulai beroperasi di Surabaya pada tanggal 5 Rabiul Awal 1421 H/ 6 Juni 2000 M dan Mendapatkan Legalitas badan hukum koperasi dari Kanwil Dinas Koperasi PK dan M Propinsi Jawa Timur dengan Surat Keputusan Nomor BMT UGT Sidogiri mulai beroperasi di Surabaya pada tanggal 5 Rabiul Awal 1421 H/ 6 Juni 2000 M.

BMT-UGT Sidogiri merupakan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) kedua yang berlatar belakang pondok pesantren Sidogiri. Sebelumnya, pada 17 Juli 1997, berdiri koperasi BMT MMU yang beroperasi di kabupaten Pasuruan dengan memiliki 12 unit pelayanan, delapan diantaranya merupakan BMT dengan usaha simpan pinjam pola syariah dan tiga unit merupakan unit usaha riil.

Perjalanan BMT-UGT SIDOGIRI yang disebut juga Koperasi UGT SIDOGIRI dalam setiap tahunnya mampu berkembang dengan baik dan dapat membuka beberapa cabang unit pelayanan anggota di kabupaten/ kota yang dinilai potensial. Hingga saat ini di usianya yang telah mencapai 14 tahun lebih Koperasi UGT SIDOGIRI telah membuka 257 cabang unit layanan BMT (*Baitul Maal Wat Tamwil*) atau Unit Jasa Keuangan Syari'ah.

5.1.2 Visi dan Misi BMT-UGT SIDOGIRI

Visi

1. Terbangunnya dan berkembangnya ekonomi umat dengan landasan Syariah Islam.
2. Terwujudnya budaya ta'awun dalam kebaikan dan ketakwaan dibidang sosial ekonomi.

Misi

1. Menerapkan dan memasyarakatkan Syariat Islam dalam aktifitas ekonomi.
2. Menanamkan pemahaman bahwa sistem syariah dibidang ekonomi adalah adil, mudah dan maslahah.
3. Meningkatkan kesejahteraan Ummat dan anggota.
4. Melakukan aktifitas ekonomi dengan budaya STAF (*Shiddiq/Jujur, Tabligh/Komunikatif, Amanah/Dipercaya, Fatonah/Profesional*)

5.1.3 Bidang Usaha BMT-UGT SIDOGIRI

a) Pembiayaan

BMT UGT Sidogiri adalah BMT (*Baitul Mal Wat Tamwil*) atau Balai Usaha Mandiri Terpadu yang menerapkan Simpan Pinjam Pola Syariah, Produk – produk pembiayaan kami menggunakan akad sebagai berikut :

- a. Mudharabah/*Qirod* (Bagi hasil)
- b. Musyarakah/*Syirkah* (Penyertaan/Join)
- c. Murabahah (Jual Beli)
- d. Bai'bitsamanil Ajil (Jual Beli)
- e. Qord Al Hasan (Hutang)
- f. Rahn (Gadai Syariah)
- g. Ijarah (Sewa)
- h. Hawalah (Anjak Piutang)

b) Tabungan

BMT-UGT Sidogiri juga menyediakan layanan tabungan bagi para anggotanya. Adapun produk- produk tabungannya adalah;

- a. *Mudharabah* Umum
- b. Peduli Siswa
- c. Idul Fitri
- d. Qurban
- e. Walimah
- f. Ziarah/ Wisata
- g. Haji Al Haromain
- h. Umroh Al Hasanah
- i. Tabungan Lembaga Pendidikan
- j. *Mudharabah* Berjangka (Deposito)

c) Usaha Jasa

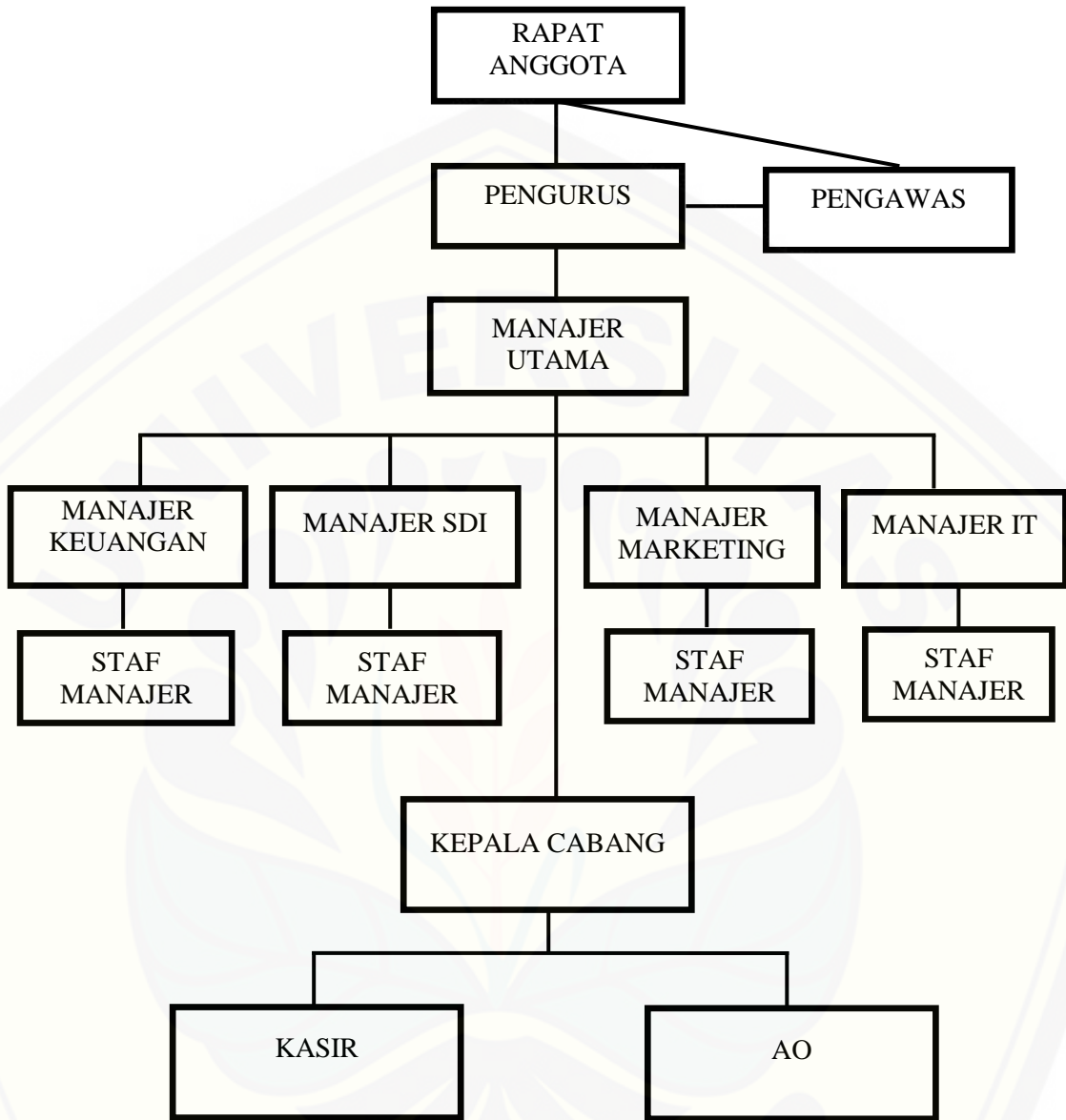
Selain produk simpanan dan pembiayaan BMT-UGT SIDOGIRI juga melayani usaha jasa yang antara lain:

- a. Pelayanan Transfer atau Kiriman Uang
- b. Pembayaran Rekening Listrik dan Telpon (PPOB)
- c. Pengurusan Pendaftaran Haji dan Umroh

5.1.4 Anggota Koperasi BMT-UGT SIDOGIRI

Keanggotaan koperasi UGT Sidogiri di bagi menjadi 2 katagori yaitu anggota biasa dan anggota luar biasa. Pada tanggal 5 Januari 2014 samapai dengan 15 Februari 2014 telah dibuka kesempatan pendaftaran keanggotaan baru, penambahan maupun pengurangan anggota atau anggota luar biasa koperasi BMT-UGT Sidogiri. Jumlah anggota sampai dengan tanggal 31 Desember 2014 secara keseluruhan 11.602 orang yang terdiri atas 10.223 orang anggota biasa dan 1.379 orang anggota luar biasa.

5.1.5 Struktur Organisasi BMT-UGT Sidogiri



Gambar 5.1: Struktur Organisasi BMT-UGT Sidogiri
 Sumber: BMT-UGT Sidogiri, 2014

a) Pengurus

Pengurus koperasi diangkat oleh anggota dalam rapat anggota yang diselenggarakan untuk kepentingan pengangkatan pengurus atau dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan RAT (Rapat Anggota Tahunan).

Pengurus memiliki tugas dan wewenang antara lain:

Tugas :

1. Memimpin organisasi dan usaha koperasi.
2. Melakukan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama koperasi.
3. Mewakili koperasi dihadapan dan diluar pengadilan.

b) Pengawas

Pengawas merupakan dewan yang dibentuk dalam rapat anggota yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan terhadap kinerja kepengurusan.

Pengawas memiliki tugas dan wewenang antara lain:

Tugas :

1. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi.
2. Membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya kepada rapat anggota melalui pengurus.

Wewenang:

1. Meneliti catatan yang ada pada koperasi.
2. Mendapatkan segala keterangan yang diperlukan.

c) Manajer Utama

Manajer Utama merupakan orang yang bertanggung jawab atas segala aktifitas yang dilakukan oleh para manajer dan staf di setiap divisi.

Tugas:

1. Memimpin seluruh jajaran manajer yang ada dibawahnya.
2. Memimpin rapat umum.
3. Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan pengurus.
4. Memberi laporan berkala kepada pengurus tentang aktifitas dan perkembangan usaha koperasi sedikitnya satu bulan sekali, berupa

laporan arus kas, neraca per akhir bulan, perhitungan hasil usaha selama selama satu bulan dan posisi kekayaan pada akhir bulan.

5. Bertindak sebagai perwakilan koperasi dalam hubungannya dengan dunia luar.

d) Manajer dan Staf Keuangan

Manajer dan staf keuangan merupakan divisi yang dibentuk oleh pengurus dalam proses pengelolaan dana koperasi dan bertanggung jawab atas pengelolaan sumber-sumber dana yang diterima dan pengeluaran-pengeluaran yang digunakan dalam menjalankan aktifitas usaha.

Tugas:

1. Menyajikan laporan keuangan usaha setiap periode.
2. Melakukan pemeriksaan dan perbaikan entry data laporan keuangan.
3. Melakukan audit internal dan analisa keuangan.
4. Pelaksana operasional keuangan pusat dan cabang.
5. Pelaksana stabilisasi likuiditas cabang.
6. Pelaksana semua pembayaran dan kewajiban kepada pihak III
7. Pelaksana pembayaran bisyaroh karyawan

e) Manajer dan Staf SDI (Sumber Daya Insan)

Manajer dan staf SDI merupakan divisi yang dibentuk oleh pengurus untuk membantu pengurus dalam mengola sumber daya manusia, baik dalam hal rekrutmen karyawan, penggajian, maupaun pemecatan karyawan.

Tugas:

1. Memonitoring dan evaluasi performa kerja SDI.
2. Pengembangan SDI.
3. Manajemen pendidikan dan pelatihan.
4. Penanganan kedisiplinan dan absensi karyawan.
5. Pengelolaan database karyawan.
6. Pengembangan administrasi.
7. Pembuatan dan pengarsipan surat-menyurat.
8. Tata usaha kelembagaan.

9. Menangani surat masuk dan menyalurkan dengan dilampiri kertas disposisi ke manajer atau pengurus.
10. Mengatur penerimaan tamu.
11. Menyusun agenda acara manajer utama dan manajer lain.

f) Manajer dan staf Marketing

Manajer dan staf Marketing merupakan divisi yang dibentuk oleh pengurus untuk membantu pengurus dalam hal pemasaran produk-produk usaha kepada masyarakat.

Tugas:

1. Pengembangan simpanan, pembiayaan, dan jasa.
2. Manajemen iklan dan promosi.
3. Penanganan unit transfer, urusan haji dan umroh.
4. Penanganan produk fee base income (PPOB dan asuransi dll).
5. Penanganan dan penyelesaian NPF.
6. Penanganan proses pembiayaan.

g) Manajer dan staf IT

Manajer dan staf IT merupakan divisi yang dibentuk oleh pengurus untuk membantu pengurus dalam mengelola perangkat teknologi informasi untuk memperlancar kegiatan usaha.

Tugas:

1. Pengelolaan *software*.
2. *Website administrator*.
3. *Database administrator*.
4. Pengadaan ATK dan sarana inventaris cabang.
5. Pengadaan dan perawatan sarana inventaris pusat.
6. *Hardware technical support*.

h) Kepala cabang

Kepala cabang merupakan orang yang dipilih oleh pengurus bertanggung jawab terhadap aktifitas usaha yang dilakukan dicabang koperasi BMT-UGT Sidogiri.

Tugas:

1. Bertanggung jawab kepada pengurus atas tugas-tugasnya.
2. Membina disiplin kerja karyawan.
3. Memotivasi moral dan loyalitas karyawan.
4. Merealisasikan pembiayaan sesuai dengan ketentuan.
5. Mengontrol aktifitas harian.
6. Memonitoring perkembangan tabungan dan deposito.
7. Memantau pembayaran angsuran.
8. Menyelesaikan tugas-tugas harian.
9. Mengusahakan pencapaian target pendapatan dengan standar yang diharapkan.

i) Kasir

Kasir adalah orang yang bertanggung jawab terhadap keuangan usaha yang dilakukan dicabang.

Tugas :

1. Bertanggung jawab kepada kepala cabang atas tugas-tugasnya
2. Memberi pelayanan yang ramah, cepat, dan profesional kepada nasabah
3. Mengontrol keluar masuknya keuangan

j) AO (*Account Officer*)

AO adalah orang yang bertanggung jawab terhadap semua bentuk kegiatan administrasi yang dilakukan dicabang.

Tugas:

1. Bertanggung jawab kepada kepala cabang atas tugas-tugasnya .
2. Memberi pelayanan yang ramah, cepat dan professional kepada nasabah.
3. Mendatangi rumah atau tempat usaha nasabah yang mengajukan pembiayaan dengan mengisi kuisioner yang telah tersedia.
4. Menganalisa setiap pengajuan pembiayaan dengan cermat dan teliti.
5. Menagih setiap pembiayaan bermasalah.
6. Ikut serta membimbing dan mengawasi nasabah dalam usahanya.
7. Bersedia membantu tugas-tugas yang lain manakala dibutuhkan.

5.2 Hasil Penilaian Kinerja Pada Masing-Masing Perspektif

5.2.1 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur melalui rasio-rasio keuangan yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Koperasi dan usaha kecil dan menengah No.35.3/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dan Unit Jasa Keuangan Syariah dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.1: Hasil Perhitungan Rasio Keuangan BMT UGT Sidogiri

RASIO	2012	2013	2014	Rata-rata
Modal Sendiri Terhadap Total Modal (%)	14,71	17,52	22,79	18,34
Efisiensi (%)	77,54	69,49	71,09	72,71
Likiuiditas (%)	26,89	30,54	27,08	28,17
Rentabilitas Asset (%)	5,83	6,16	5,13	5,7
Rentabilitas Modal Sendiri (%)	38,15	36,68	28,03	34,28
Partisipasi Bruto (%)	83,27	83,22	87,45	84,65

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan hasil perhitungan rasio keuangan terhadap laporan keuangan BMT UGT Sidogiri didapatkan persentase rasio keuangan yang menunjukkan kinerja keuangan koperasi. Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Modal BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, dan 2014 secara berturut-turut adalah 14,71%; 17,52%; 22,79%. Hal ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghimpun modal sendiri dibandingkan dengan total modal yang dimiliki, pada tahun 2012 dan 2013 kemampuan koperasi dalam menghimpun modal berada dalam kondisi sehat yaitu berada dikisaran 15%-19% sedangkan 2014 kemampuan koperasi dalam menghimpun modal dapat dikatakan sangat sehat karena berada diatas 20%.

Rasio Efisiensi Modal BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, dan 2014 secara berturut-turut adalah 77,54%; 69,49 %; 71,09% dimana hal ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghemat biaya pelayanan terhadap partisipasi bruto. Kemampuan BMT-UGT Sidogiri dalam menghemat biaya

operasional usaha terhadap partisipasi bruto pada tahun 2012, 2013 dan 2014 dapat dikatakan cukup baik karena berada pada kisaran 69-84%.

Rasio Likuiditas Modal BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, 2014 secara berturut-turut adalah 26,89; 30,54; 27,08. Rasio ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam memenuhi hutang jangka pendeknya atau kewajiban lancarnya. Tingkat likuiditas BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, dan 2014 dapat dikatakan berada dalam kondisi likuid karena tingkat rasio likuiditasnya berada 26% - 31%.

Rasio Rentabilitas Aset BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, dan 2014 secara berturut-turut adalah 5,38; 6,16; 5,13. Rasio ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba terhadap total modal. Kemampuan BMT-UGT Sidogiri dalam menghasilkan laba terhadap total modal pada tahun 2012, 2013 dan 2014 dapat dikatakan sangat kurang baik karena berada dibawah 5%-7,4%.

Rasio Rentabilitas Modal Sendiri BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, 2014 berturut-turut adalah 38,15; 26,68; 28,03. Rasio ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba terhadap total modal sendiri. BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012 sampai dengan 2014 dapat dikatakan memiliki kemampuan menghasilkan laba terhadap modal sendiri yang sangat tinggi karena berada diatas 10%.

Rasio Partisipasi Bruto BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, 2014 secara berturut-turut adalah 83,27%; 83,22%; 87,45%. Rasio ini menunjukkan tingkat kemampuan koperasi dalam melayani kebutuhan anggotanya. Kemampuan BMT-UGT Sidogiri untuk melayani kebutuhan anggota Pada tahun 2012, 2013, 2014 dapat dikatakan sangat baik karena berada diatas 75%.

5.2.2 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pada perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara: 1) Pengukuran pangsa pasar yang dapat dikuasai oleh BMT-UGT Sidogiri. Pertambahan pangsa pasar dapat diukur melalui pertambahan jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri. 2) pengukuran kepuasan anggota terhadap kinerja pelayanan dari BMT-UGT Sidogiri. 3) pengukuran profitabilitas anggota yang digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai BMT-UGT Sidogiri dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada anggota.

1. Pangsa Pasar BMT-UGT

Pengukuran pangsa pasar digunakan untuk mengetahui sejauh mana BMT-UGT sidogiri mampu meningkatkan pangsa pasar yang mampu dikuasai dalam suatu periode tertentu. Peningkatan pangsa pasar BMT-UGT Sidogiri dapat ditandai dengan mengukur pertambahan jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri dalam suatu periode tertentu. Hasil analisis terhadap pangsa pasar BMT-UGT Sidogiri dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2 : Penguasaan Pangsa Pasar BMT-UGT Sidogiri

Data Jumlah Anggota BMT-UGT Sidogiri				
Tahun	2012	2013	2014	Rata-rata (%)
Jumlah Anggota	5.552	8.871	11.902	31,4
Pangsa Pasar	37,4%		25,4%	

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri, 2012 s/d 2014

Tabel 5.2 menunjukkan perubahan jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri. Jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri terus mengalami peningkatan sejak tahun 2012 hingga tahun 2014. Hal ini menunjukkan peningkatan penguasaan pangsa pasar BMT-UGT Sidogiri yaitu meningkat sebesar 37,4% pada tahun 2013 dan sebesar 25,4% pada tahun 2014. Pertambahan jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri menunjukkan semakin besar pangsa pasar yang mampu dilayani oleh BMT-UGT Sidogiri.

2. Kepuasan Anggota

Pengukuran terhadap kepuasan anggota digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan BMT-UGT Sidogiri kepada anggotanya. Berdasarkan hasil penelitian terhadap anggota BMT-UGT Sidogiri dengan metode kuisioner, menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan anggota BMT-UGT Sidogiri yang di ukur dengan menggunakan skala likert 1-7 diketahui adalah sebesar 6,55 (lampiran 5). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan anggota terhadap pelayanan jasa BMT-UGT Sidogiri dapat dikatakan sangat puas karena memiliki nilai rata-rata diatas 6.

Uji validitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada masing-masing pertanyaan berada di bawah 5% (lampiran 6) , hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat dikatakan valid. Uji reabilitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* 0,727 (lampiran 6) sehingga hasil penelitian tersebut masih dapat dikatakan cukup reliable dalam penelitian ini.

Uji Analisis faktor pada kepuasan anggota menggunakan *Explanatory factor analysis* yaitu mereduksi variabel dengan melakukan ekstraksi terhadap variabel. Berdasarkan hasil ekstraksi dapat diketahui bahwa variabel kepuasan anggota tereduksi menjadi 2 faktor yaitu X2, X3 dan X4 mengelompok pada faktor 1, sedangkan X1 mengelompok pada faktor 2 (Lampiran 6).

3. Profitabilitas Anggota

Profitabilitas Anggota digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang mampu dihasilkan oleh BMT-UGT Sidogiri terhadap jasa yang diberikan terhadap anggotanya. Semakin tinggi nilai profitabilitas anggota artinya semakin besar pula keuntungan yang mampu dihasilkan perusahaan dari anggota. Hasil perhitungan profitabilitas anggota dapat dilihat pada tabel 5.3.

Tabel 5.3: Profitabilitas Anggota BMT-UGT Sidogiri

Tahun	Lab a Bersih Setelah Pajak	Penjualan Bersih	Profitabilitas Anggota (%)
2012	Rp 32.716.977.345	Rp 75.832.760.114	43,14
2013	Rp 60.315.433.636	Rp 118.888.270.944	50,73
2014	Rp 68.730.685.880	Rp 119.779.571.413	57,38
Rata-rata (%)		50,41	

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri, 2012 s/d 2014

Tabel 5.3 menunjukkan Hasil perhitungan profitabilitas anggota dapat terlihat bahwa keuntungan yang di hasilkan BMT-UGT Sidogiri sejak tahun 2012 sampai dengan 2014 tarus mengalami peningkatan, yaitu 43,14% pada tahun 2012, 50,73 pada tahun 2013 dan 57,38% pada tahun 2014. Hal ini menunjukkan kinerja BMT-UGT Sidogiri dalam menghasilkan keuntungan pada periode penelitian terus mengalami peningkatan.

5.2.3 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Rasio NGR (*Network Growth Ratio*)

Pengukuran rasio NGR digunakan untuk menunjukkan pengembangan usaha jasa BMT-UGT Sidogiri selama periode tertentu. Pengembangan usaha dapat ditandai dengan peningkatan jumlah unit layanan bisnis perusahaan. Semakin tinggi nilai rasio NGR maka tingkat pengembagn bisnis BMT-UGT Sidogiri juga semakin meningkat. Hasil pengukuran rasio NGR dapat dilihat pada tabel5.4.

Tabel 5.4: Rasio NGR BMT-UGT Sidogiri

Tahun	Delta Unit kerja	Total unit kerja	Rasio NGR (%)
2012	41	257	15,95
2013	39	257	15,17
2014	28	257	10,89
Rata-rata (%)		14	

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri, 2012 s/d 2014

Tabel 5.4 menunjukkan peningkatan jaringan unit kerja BMT-UGT Sidogiri pada periode 2012 hingga 2014. Hasil Rasio NGR menunjukkan bahwa terjadi penurunan pertambahan jumlah unit kerja BMT-UGT Sidogiri yaitu sebesar 15,95 % pada tahun 2012, 15,17 % pada tahun 2013 dan 10,89 %. Walaupun terjadi penurunan pertambahan unit kerja akan tetapi jumlah unit kerja BMT-UGT Sidogiri terus mengalami kenaikan setiap tahunnya yaitu sebesar 190 unit pada tahun 2012; 229 unit pada tahun 2013, dan 257 unit pada tahun 2014.

2. Rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*)

Pengukuran dengan menggunakan rasio AETR bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas Pelayanan jasa yang diberikan BMT-UGT Sidogiri terhadap para anggotanya. Hasil pengukuran kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan menggunakan rasio AETR dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.5 : Rasio AETR BMT-UGT Sidogiri

Tahun	Biaya Administrasi	Total Pendapatan	Rasio AETR (%)
2012	Rp 24.901.429.965	Rp 100.734.190.079	24,71
2013	Rp 37.213.606.206	Rp 156.101.877.150	23,83
2014	Rp 59.440.155.445	Rp 204.928.229.995	29,00
Rata-rata (%)		25,84	

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri, 2012 s/d 2014

Tabel 5.5 menunjukkan tingkat efisiensi dan efektifitas operasional pelayanan BMT-UGT Sidogiri. Pada tahun 2013 terjadi peningkatan tingkat efisiensi yaitu sebesar 23,83% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu sebesar 24,71%, sedangkan pada tahun 2014 terjadi penurunan tingkat efisiensi jika dibandingkan dengan 2 tahun sebelumnya yaitu sebesar 29%. Semakin kecil rasio AETR maka dapat dikatakan semakin efisien dan efektif kinerja suatu perusahaan.

5.2.4 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Produktifitas Karyawan

Pengukuran tingkat produktifitas karyawan digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi keuntungan yang dihasilkan masing-masing karyawan terhadap perusahaan dalam periode tertentu. Semakin tinggi nilai produktifitas karyawan maka semakin besar pula kontribusi keuntungan karyawan terhadap perusahaan. Hasil pengukuran produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.6: Produktifitas Karyawan BMT-UGT Sidogiri

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2012	Rp 32.716.977.345	911	Rp 35.913.257
2013	Rp 60.315.433.636	1.130	Rp 53.376.489
2014	Rp 68.730.685.880	1.341	Rp 51.253.307
Rata-rata (%)		Rp 46.847.684	

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri 2012 s/d 2014

Tabel 5.6 menunjukkan tingkat produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri. Tahun 2012 produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri adalah sebesar Rp 35.913.257 artinya rata-rata masing-masing karyawan BMT-UGT sidogiri memberikan kontribusi keuntungan terhadap perusahaan sebesar Rp 35.913.257, begitu pula pada tahun 2103 dan 2014 masing-masing karyawan memberikan kontribusi keuntungan terhadap perusahaan sebesar Rp 53.376.489 dan Rp 51.253.307. Tahun 2013 tingkat produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri meningkat signifikan jika dibandingkan tahun sebelumnya atau naik sebesar 32,71% sedangkan pada tahun 2014 tingkat produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri sedikit mengalami penurunan sebesar 4,1%.

2. Kepuasan karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kepuasan karyawan BMT-UGT Sidogiri dengan metode kuisisioner, menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan karyawan BMT-UGT Sidogiri yang di ukur dengan

menggunakan skala likert 1-7 diketahui adalah sebesar 6,04 (lampiran 5). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem kerja dan kebijakan BMT-UGT Sidogiri dapat dikatakan sangat puas karena memiliki nilai rata-rata diatas 6.

Uji validitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada masing-masing pertanyaan berada di bawah 5% (lampiran 6) , hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat dikatakan valid. Uji reabilitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* 0,738 (lampiran 6) sehingga hasil penelitian tersebut masih dapat dikatakan reliabel digunakan dalam penelitian ini.

Uji Analisis faktor pada kepuasan karyawan menggunakan *Explanatory factor analysis* yaitu mereduksi variabel dengan melakukan ekstraksi terhadap variabel. Berdasarkan hasil ekstraksi terhadap variabel kepuasan karyawan dapat diketahui bahwa variabel kepuasan anggota tereduksi menjadi 2 faktor yaitu X2, X4 dan X5 mengelompok pada faktor 1, sedangkan X1 dan X3 mengelompok pada faktor 2 (Lampiran 6).

5.3 Pembahasan Hasil Penilaian Kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan Pendekatan *Balanced scorecard*

Hasil analisis data dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kerangka hubungan keempat perspektif *Balanced Scorecard* seperti dijelaskan oleh Kaplan dan Norton dapat dimulai dari kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kemudian dilanjutkan pada kinerja perspektif pertumbuhan bisnis internal dan kinerja perspektif pelanggan. Ketiga perspektif tersebut akan berkaitan dengan kinerja keuangan yang merupakan tujuan akhir kinerja perusahaan. Hasil analisis dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada tabel 5.7.

Tabel 5.7: Hasil Kinerja Keempat Perspektif

KINERJA	2012	2013	2014	Rata-Rata (%)	KET
Perspektif Keuangan					
Modal Sendiri					
Terhadap Total Modal	14,71	17,52	22,79	18,34	B
Efisiensi	77,54	69,49	71,09	72,71	B
Likiuiditas	26,89	30,54	27,08	28,17	B
Rentabilitas Asset	5,83	6,16	5,13	5,7	K
Rentabilitas Modal Sendiri	38,15	36,68	28,03	34,28	B
Partisipasi Bruto	83,27	83,22	87,45	84,65	B
Perspektif Pelanggan					
Jumlah Anggota	5.552	8.871	11.902	31,4	B
Kepuasan anggota		6,55			B
Profitabilitas Anggota	43,14	50,73	57,38	50,41	B
Perspektif Bisnis Internal					
Rasio NGR	15,95	15,17	10,89	14	B
Rasio AETR	24,71	23,83	29,00	25,84	K
Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran					
Produktifitas Karyawan	35.913.257	53.376.489	51.253.307	46.847.684	B
Kepuasan Karyawan		6,04			B

Kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012-2014 menunjukkan tingkat kepuasan karyawan sebesar 6,048 dengan katagori sangat puas. Hal itu menunjukkan keberhasilan BMT-UGT Sidogiri dalam mengelola organisasi, membina hubungan antar karyawan dan juga memberikan kompensasi yang sesuai

dengan kinerja karyawan. Hal tersebut juga berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan sejak tahun 2012 hingga tahun 2014 cenderung mengalami peningkatan kontribusi karyawan terhadap laba bersih perusahaan dengan nilai rata-rata sebesar Rp 46.847.684,-.

Perspektif bisnis internal BMT-UGT Sidogiri menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 14% dan rasio AETR sebesar 25,84%. Penilaian ini bertujuan untuk mengukur pengembangan inovasi yang dilakukan dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan oleh BMT-UGT Sidogiri. Rata-rata rasio NGR sebesar 14% menunjukkan tingkat pengembangan jaringan unit kerja BMT-UGT Sidogiri Sejak tahun 2012 hingga 2014 terus mengalami peningkatan. Hal tersebut bertujuan untuk lebih mempermudah anggota BMT-UGT sidogiri dalam mengakses layanan jasa BMT-UGT Sidogiri sehingga dapat memberikan tambahan kenyamanan dalam menggunakan layanan jasa BMT-UGT Sidogiri.

Pencapaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan kinerja pada perspektif bisnis internal tersebut berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai rata-rata peningkatan *market share* sebesar 31.4%. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 50,41%, dan pada tingkat kepuasan nasabah sebesar 6,55 yang mengindikasikan hasil kategori sangat puas. Secara keseluruhan pencapaian kinerja pada perspektif pelanggan BMT-UGT Sidogiri berada dalam kondisi yang sangat baik. Hal tersebut ditunjukkan melalui keberhasilan BMT-UGT Sidogiri dalam meningkatkan pangsa pasar perusahaan melalui penambahan jumlah anggota setiap tahunnya, Tingkat profitabilitas konsumen yang juga terus meningkat setiap tahunnya dan juga BMT-UGT Sidogiri telah berhasil memberikan layanan yang terbaik terhadap pelanggannya yang ditunjukkan dengan tingkat kepuasan pelanggan yang berada dalam kategori sangat puas.

Penilaian kinerja dari tiga perspektif tersebut berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Penilaian kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan suatu perusahaan dapat diukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio modal sebesar 18,34%, rasio Efisiensi sebesar 72,71% rasio likuiditas sebesar 28,17%, rasio rentanilitas aset sebesar 16,67%, rasio rentabilitas modal sendiri sebesar 34,28% dan rasio partisipasi bruto sebesar 84,65%. Penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan, mulai tahun 2012 hingga tahun 2014 menunjukkan bahwa kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan berada dalam kondisi yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa BMT-UGT Sidogiri Pasuruan berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

BMT-UGT Sidogiri Pasuruan pada saat ini berada dalam tahap bertumbuh (*growth*) menuju ke tahap bertahan (*sustain*). Peningkatan pertumbuhan usaha yang dilakukan BMT-UGT Sidogiri pasuruan sejak berdiri hingga saat ini telah hampir mencapai puncak pertumbuhan bisnisnya. Hal ini di tunjukkan dengan pencapaian BMT-UGT Sidogiri yang mencatatkan sebagai Koperasi terbesar ke-3 se-Indonesia dan Koperasi syariah terbesar no 1 nasional. Peningkatan kepuasan kinerja karyawan yang dicapai dengan menerapkan sistem kepemimpinan, motivasi dan semangat kerja yang optimal sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan BMT-UGT Sidogiri Serta mendukung peningkatan kinerja BMT-UGT Sidogiri secara keseluruhan.

5.4 Hasil Analisis perspektif *Balanced Scorecard* Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process*

Hasil analisis dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* menunjukkan bobot masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan 27%, perspektif pelanggan 59%, perspektif bisnis internal 5%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 8%. Hasil pembobotan tersebut menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki nilai tertinggi artinya BMT-UGT Sidogiri lebih

memprioritaskan terhadap pelayanan pelanggan dalam pencapaian kinerja dibandingkan dengan aspek-aspek yang lain.

Hasil analisis *Analytical Hierarchy Process* terhadap faktor-faktor perspektif keuangan menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu Rasio Modal 61%, rasio likuiditas 13%, rasio profitabilitas 6%, rasio efisiensi 19%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif keuangan tersebut menunjukkan bahwa rasio modal memiliki nilai tertinggi artinya BMT-UGT Sidogiri menganggap bahwa rasio keuangan lebih berperan dalam mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Secara umum besar kecilnya suatu usaha dapat diukur melalui besarnya skala usaha perusahaan tersebut. Modal usaha merupakan faktor penting dalam menentukan peningkatan skala usaha, semakin besar yang digunakan maka akan semakin besar pula skala usaha tersebut. Selain itu besarnya modal pihak ke 3 juga menjadi faktor yang cukup penting untuk diperhatikan, semakin besar hutang suatu perusahaan maka beban bunga perusahaan juga akan semakin besar sehingga akan mengganggu tingkat likuiditas perusahaan.

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor perspektif pelanggan menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu Jumlah anggota 66%; kepuasan anggota 5%, loyalitas anggota 17%, kepercayaan anggota 11%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif pelanggan menunjukkan bahwa jumlah anggota memiliki bobot skor tertinggi artinya BMT-UGT Sidogiri menganggap bahwa jumlah anggota lebih berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Salah satu kekuatan dari koperasi adalah dari jumlah anggotanya karena dari sanalah modal usaha dapat dihimpun dan memperbesar pangsa pasar dari koperasi tersebut.

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor perspektif bisnis internal menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu pertumbuhan usaha 2%, kualitas layanan jasa 61%, jangkauan layanan 6%, citra perusahaan 12%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa faktor kualitas layanan jasa memiliki bobot skor tertinggi artinya BMT-UGT Sidogiri menganggap faktor kualitas layanan jasa lebih berperan pada aspek bisnis internal. Kualitas layanan jasa menjadi faktor yang lebih berperan dalam

mempertahankan loyalitas anggota semakin baik kualitas layanan jasa maka akan semakin meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu loyalitas karyawan 9,9%, kepuasan karyawan 58%, keterampilan karyawan 5%, produktifitas karyawan 26%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa faktor kepuasan karyawan memiliki bobot skor paling tinggi artinya BMT-UGT Sidogiri menganggap faktor kepuasan karyawan menjadi cukup berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

5.5 Pembahasan Hasil Analisis perspektif *Balanced Scorecard* Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Metode analisis dengan menggunakan AHP merupakan suatu metode pembobotan untuk menentukan prioritas atau pemilihan suatu alternatif pilihan. Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagian, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki.

Hasil analisis pembobotan keempat perspektif *balanced scorecard* dengan metode AHP menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki bobot nilai tertinggi dibandingkan dengan ketiga perspektif lainnya. Faktor utama dalam penentuan kesuksesan sebuah koperasi dapat dilihat dari bagaimana loyalitas anggota koperasi tersebut terhadap perusahaan. Berbeda dengan jenis usaha lain, salah satu kekuatan dari koperasi terletak pada anggota koperasi tersebut dimana anggota koperasi memiliki dua peran yaitu sebagai pemilik usaha dan juga sebagai pelanggan.

Menurut Frank Robotka (1947), koperasi adalah suatu bentuk badan usaha yang anggotanya merupakan langganannya. Koperasi diorganisasikan, diawasi dan dimiliki oleh para anggotanya yang bekerja untuk kemanfaatan mereka sendiri. Keanggotaan koperasi berdasarkan atas perseorangan bukan atas dasar modal. Sehingga faktor pelanggann yang sekaligus menjadi anggota menjadi sangat penting dalam menunjang kesuksesan sebuah koperasi.

Perspektif bisnis internal memiliki bobot penilaian terkecil pada hasil analisis AHP. Perspektif bisnis internal dianggap memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinerja dari BMT-UGT Sidogiri. Hal ini dikarenakan produk BMT-UGT Sidogiri yang berupa pelayanan jasa sehingga produk yang dihasilkan melekat pada pelayanan karyawan terhadap anggotanya. Sehingga kinerja dari perspektif internal bisnis juga dipengaruhi oleh kinerja karyawan BMT-UGT Sidogiri.

5.6 Keterbatasan Penelitian

1. Periode penelitian yang digunakan pada penelitian ini hanya tiga tahun yaitu mulai tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 dengan periode tahunan. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan data yang disediakan oleh perusahaan. Semakin banyak periode penelitian maka semakin baik pula penelitian yang dilakukan karena akan lebih akurat.
2. Pada penelitian ini tidak menyertakan responden dari para Ahli untuk melakukan analisa empat perspektif *balanced scorecard* dengan pendekatan AHP. Hal ini dikarenakan peneliti kesulitan menemukan responden yang benar-benar mengerti tentang tema dari penelitian ini.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan BMT-UGT Sidogiri dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* serta menganalisis prioritas dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sehingga dapat diketahui perspektif mana yang dianggap lebih berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data yang mengacu pada masalah dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis Kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Secara keseluruhan Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan sebelumnya dapat diketahui bahwa kinerja BMT-UGT Sidogiri berada dalam kondisi baik, kesimpulan kinerja BMT-UGT dari masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a. Perspektif keuangan

Hasil analisis perspektif keuangan BMT-UGT Sidogiri menunjukkan bahwa secara umum kinerja BMT-UGT Sidogiri berada dalam kondisi baik. Hasil analisis dari lima rasio keuangan menunjukkan bahwa kinerja keuangan BMT-UGT Sidogiri selama tahun 2012-2014 berada dalam kondisi baik. Hanya rasio rentabilitas aset yang menunjukkan berada kondisi yang kurang baik.

b. Perspektif Pelanggan

Hasil analisis pada perspektif pelanggan BMT-UGT Sidogiri menunjukkan bahwa selama tahun 2012 sampai dengan 2014 BMT-UGT Sidogiri mampu memperluas pangsa pasarnya yang ditunjukkan oleh peningkatan jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012 hingga 2014. Hasil analisa terhadap kepuasan anggota BMT-

UGT Sidogiri menunjukkan bahwa anggota BMT-UGT Sidogiri puas dengan kinerja pelayanan jasa BMT-UGT Sidogiri. Rasio profitabilitas konsumen BMT-UGT Sidogiri juga menunjukkan peningkatan persentase keuntungan setiap tahunnya.

c. Perspektif Bisnis Internal

Hasil analisis pada perspektif bisnis internal BMT-UGT Sidogiri menunjukkan peningkatan jumlah unit bisnis BMT-UGT Sidogiri sejak tahun 2012 hingga tahun 2014, walaupun persentase peningkatan unit bisnis mengalami penurunan setiap tahunnya akan tetap jumlah unit bisnis BMT-UGT Sidogiri terus mengalami pertambahan unit. Tingkat efisiensi terhadap biaya administrasi BMT-UGT Sidogiri masih perlu ditingkatkan agar dapat menambah tingkat profitabilitas perusahaan.

d. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Hasil analisis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa tingkat produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012 hingga 2014 terus mengalami peningkatan. Selain itu hasil analisis terhadap tingkat kepuasan karyawan menunjukkan bahwa karyawan BMT-UGT Sidogiri cukup puas terhadap manajemen kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Analisis perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*

Hasil analisis terhadap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa perspektif yang dianggap paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah perspektif pelanggan yang memiliki nilai bobot tertinggi, sedangkan faktor yang paling dianggap memiliki pengaruh tertinggi dari perspektif pelanggan adalah pertambahan jumlah anggota.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan terhadap hasil penilaian kinerja BMT-UGT Sidogiri adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja baik dari sisi kinerja keuangan, pelanggan, pertumbuhan bisnis dan juga kinerja karyawan perusahaan. Selain itu dapat lebih memfokuskan sasaran kinerja pada aspek pelanggan sesuai dengan hasil yang telah diketahui dalam penelitian ini.
2. Bagi peneliti diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya serta dapat mengembangkan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.
3. Bagi masyarakat diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi terhadap kinerja BMT-UGT Sidogiri dan dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam menggunakan layanan jasa keuangan khususnya pada koperasi syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan widiyanti, Ninik. 2002. *Dinamika Koperasi*. Jakarta: Rienka Cipta dan Bina Aksara.
- Antonio, Muhammad syafi'i. 1999. *Bank Syariah Suatu Pengenalan Umum*. Jakarta: Tazkia Institute.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Bahanan, Muhammad. 2012. "Analisis Rasio Keuangan Sebagai Alat Perbandingan Kinerja Keuangan Antara Koperasi konvensional dan Koperasi Syariah". Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Jember, Jember.
- Cahyono, D. 2000. "Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Sektor Publik." *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3.
- Ciptani, M. K. 2000. "*Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar." *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1.
- Darsono dan Ashari. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Jogjakarta: Penerbit Andi.
- Fadlillah, N. 2006. "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi Dengan Metode *Balanced Scorecard*". Skripsi Tidak Dipublikasikan, Program Sarjana Universitas Diponegoro.
- Garrison, Ray H. dan Eric W. Noreen. 2006. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Giannopoulos, George. 2013. "*The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies*." *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 14.
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herlina, E. 2004. "Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pengukuran Komprehensif pada Perusahaan jasa (Studi Kasus Rumah Sakit Roemani)", Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Horne, V. dan James C. dkk. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba empat.

- Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press. 2000.
- Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba 4.
- Lipe, M. G. dan S. Salterio. 2002. "A note the judgmental effects of the Balanced Scorecard's information organization". *Accounting, Organization and Society*. Vol.27. 94
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Ponegoro.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Mowen, H. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Jakarta : Salemba 4.
- Rangkuti, Freddy. 2011. "Swot *Balanced Scorecard*". Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robotka, Frank. 1947. "A *Theory Of Cooperation*". *Journal of Farm Economics*. Vol.22: 94-114
- Sri, Mulyono. 2004 *Riset Operasi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Saaty, T. L., 1993. *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory*, 2nd Edition, Pittsburgh, PA:RWS Publication.
- Safirin. 2010. "Kajian Kinerja Industri Kecil Dengan Metode *Balance Score Card* dan *Analytical Hierarchy Process*". *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 11, No. 1, Februari 2010: 15–20.
- Tjiptono, F. 2004. *Manajemen Jasa*. Jogjakarta : Penerbit Andi.
- Wardhani. 1999. "*Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan". *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol.7. 96
- Zakir, I. 2006. "Pengukuran dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah)". "Skripsi Tidak Dipublikasikan, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.

<http://www.hidayatullah.com/berita/berita-dari-anda/read/2015/02/22/39340/bmt-ugt-sidogiri-targetkan-aset-rp-2-triliun-ingin-jadi-koperasi-nasional.html>

Lampiran 1

Daftar Pernyataan Kepuasan Anggota

NO	PERNYATAAN	KINERJA						
		1	2	3	4	5	6	7
Kualitas Produk (X1)								
1.	BMT-UGT Sidogiri menawarkan Produk yang sesuai dengan kebutuhan saya.							
2.	BMT-UGT Sidogiri memiliki keunggulan yang berbeda dengan perusahaan yang lain.							
3.	Saya yakin BMT-UGT Sidogiri memiliki produk dan kualitas pelayanan yang terbaik.							
Fasilitas Pelayanan (X2)								
4.	Menurut saya proses pelayanan BMT-UGT Sidogiri cepat dan mudah.							
5.	BMT-UGT Sidogiri menyediakan fasilitas yang mempermudah saya menggunakan layanannya.							
Kualitas Pelayanan Karyawan (X3)								
6.	Petugas BMT-UGT Sidogiri memberikan penjelasan secara jelas tentang produk yang mereka tawarkan							
7.	Sikap petugas BMT-UGT Sidogiri ramah dan sopan dalam melayani saya.							
Kenyamanan (X4)								
8.	BMT-UGT Sidogiri memiliki Produk layanan yang sesuai dengan syariat Islam.							
9.	Saya tidak ragu dengan keamanan dana saya di BMT-UGT Sidogiri.							
10.	Lokasi kantor BMT-UGT Sidogiri mudah untuk dijangkau.							

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju

5 = Setuju

2 = Tidak Setuju

6 = Agak Sangat Setuju

3 = Agak Tidak Setuju

7 = Sangat Setuju

4 = Netral

Lampiran 2

Daftar Pernyataan Kepuasan Karyawan

NO	PERNYATAAN	KINERJA						
		1	2	3	4	5	6	7
Kepemimpinan (X1)								
1.	Hubungan komunikasi antar karyawan dan pimpinan BMT-UGT Sidogiri berjalan dengan baik.							
2.	Sistem Kepemimpinan di BMT-UGT Sidogiri Berjalan dengan baik.							
Motivasi (X2)								
3.	Untuk meningkatkan produktifitas, BMT sidogiri secara berkala memberikan saya pelatihan.							
4.	BMT Sidogiri Memberikan saya fasilitas penunjang yang memudahkan saya untuk melaksanakan aktifitas pekerjaan saya.							
Semangat Kerja (X3)								
5.	Saya melakukan disiplin kerja sesuai yang diterapkan oleh BMT Sidogiri selama ini.							
6.	BMT Sidogiri mengajarkan Sikap <i>Sense of Belonging</i> karyawan terhadap perusahaan.							
Budaya Organisasi (X4)								
7.	BMT Sidogiri telah menerapkan sistem manajemen yang baik.							
8.	BMT Sidogiri memiliki Budaya organisasi yang baik sehingga membuat yang lebih semangat beraktifitas.							
Kompensasi (X5)								
9.	BMT Sidogiri memiliki Sistem kompensasi yang baik terhadap kinerja karyawan.							
10.	BMT Sidogiri selalu membayarkan gaji dan insentif setiap bulan secara tepat waktu.							

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Agak Tidak Setuju
- 4 = Netral

- 5 = Setuju
- 6 = Agak Sangat Setuju
- 7 = Sangat Setuju

Lampiran 3

Isilah kolom kuisisioner di bawah ini berdasarkan urutan prioritasnya dengan kategori sebagai berikut :

1 = sama penting

2 = agak sedikit lebih penting

3 = sedikit lebih penting

4 = agak lebih penting

5 = lebih penting

6 = agak sangat penting

7 = sangat penting

8 = agak mutlak penting

9 = mutlak penting

Daftar Kuisisioner AHP (*Analitical Hirarchi Proses*) Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

	Persepektif Keuangan	Perspektif pelanggan	Perspektif Bisnis Internal	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
Persepektif Keuangan	1			
Perspektif pelanggan		1		
Perspektif Bisnis Internal			1	
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran				1

Kuisisioner AHP Perspektif Keuangan

	Rasio Modal	Likuiditas	Profitabilitas	Efisiensi
Rasio Modal	1			
Likuiditas		1		
Profitabilitas			1	
Efisiensi				1

Kuisisioner AHP Perspektif Pelanggan

	Jumlah Anggota	Kepuasan Anggota	Loyalitas Anggota	Kepercayaan Anggota
Jumlah Anggota	1			
Kepuasan Anggota		1		
Loyalitas Anggota			1	
Kepercayaan Anggota				1

Kuisisioner AHP Perspektif internal Bisnis

	Pertumbuhan Usaha	Kualitas Layanan Jasa	Jangkauan layanan	Citra Perusahaan
Pertumbuhan Usaha	1			
Kualitas Layanan Jasa		1		
Jangkauan layanan			1	
Citra Perusahaan				1

Kuisisioner AHP Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

	Loyalitas karyawan	Kepuasan karyawan	Keterampilan karyawan	Produktifitas karyawan
Loyalitas karyawan	1			
Kepuasan karyawan		1		
Keterampilan karyawan			1	
Produktifitas karyawan				1

Lampiran 5

Analisis Rasio Keuangan BMT UGT SIDOGIRI tahun 2012

$$\begin{aligned} \text{Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Modal} &= \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Modal}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 85.763.260.000}{\text{Rp } 582.956.755.567} \times 100\% \\ &= 14,71 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio Efisiensi} &= \frac{\text{Biaya Oprasional Pelayanan}}{\text{Partisipasi Bruto}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 65.041.627.808}{\text{Rp } 83.877.033.666} \times 100\% \\ &= 77,54 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Likuiditas} &= \frac{\text{Kas+Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 144.265.463.324}{\text{Rp } 536.437.712.617} \times 100\% \\ &= 26,89 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentabilitas Asset} &= \frac{\text{SHU Sebelum Nisbah, Zakat dan Pajak}}{\text{Total Asset}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 35.692.562.271}{\text{Rp } 662.771.142.563} \times 100\% \\ &= 5,38 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentabilitas Modal Sendiri} &= \frac{\text{SHU Bagian Anggota}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 32.716.977.343}{\text{Rp } 85.763.260.000} \times 100\% \\ &= 38,15 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rasio Partisipasi Bruto} &= \frac{\text{Jumlah Partisipasi Bruto}}{\text{Jumlah Partisipasi Bruto} + \text{Transaksi Non Anggota}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 83.877.033.666}{\text{Rp}83.877.033.666 + \text{Rp}16.857.156.413} \times 100\% \\ &= 83,27 \%\end{aligned}$$



Analisis Rasio Keuangan BMT UGT SIDOGIRI tahun 2013

$$\begin{aligned} \text{Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Modal} &= \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Modal}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 164.434.550.000}{\text{Rp } 938.399.844.636} \times 100\% \\ &= 17,52\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio Efisiensi} &= \frac{\text{Biaya Oprasional Pelayanan}}{\text{Partisipasi Bruto}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 90.280.062.798}{\text{Rp } 129.906.462.948} \times 100\% \\ &= 69,49\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Likuiditas} &= \frac{\text{Kas+Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 253.887.622.642}{\text{Rp } 831.386.343.062} \times 100\% \\ &= 30,54\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentabilitas Asset} &= \frac{\text{SHU Sebelum Nisbah, Zakat dan Pajak}}{\text{Total Asset}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 65.821.814.352}{\text{Rp } 1.069.163.194.251} \times 100\% \\ &= 6,16\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentabilitas Modal Sendiri} &= \frac{\text{SHU Bagian Anggota}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 60.315.433.637}{\text{Rp } 164.434.550.000} \times 100\% \\ &= 36,68\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rasio Partisipasi Bruto} &= \frac{\text{Jumlah Partisipasi Bruto}}{\text{Jumlah Partisipasi Bruto} + \text{Transaksi Non Anggota}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp129.906.462.948}}{\text{Rp129.906.462.948} + \text{Rp26195414202}} \times 100\% \\ &= 83,22\%\end{aligned}$$



Analisis Rasio Keuangan BMT UGT SIDOGIRI tahun 2014

$$\begin{aligned}\text{Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Modal} &= \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Modal}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 245.130.280.000}{\text{Rp } 1.078.539.811.380} \times 100\% \\ &= 22,79 \%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rasio Efisiensi} &= \frac{\text{Biaya Oprasional Pelayanan}}{\text{Partisipasi Bruto}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 127.422.084.502}{\text{Rp } 179.219.726.858} \times 100\% \\ &= 71,09 \%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Likuiditas} &= \frac{\text{Kas+Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 317.682.329.863}{\text{Rp } 1.172.786.123.590} \times 100\% \\ &= 27,08 \%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rentabilitas Asset} &= \frac{\text{SHU Sebelum Nisbah, Zakat dan Pajak}}{\text{Total Asset}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 77.506.145.493}{\text{Rp } 1.509.559.920.750} \times 100\% \\ &= 5,13 \%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rentabilitas Modal Sendiri} &= \frac{\text{SHU Bagian Anggota}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 68.730.685.881}{\text{Rp } 245.130.280.000} \times 100\% \\ &= 28,03 \%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rasio Partisipasi Bruto} &= \frac{\text{Jumlah Partisipasi Bruto}}{\text{Jumlah Partisipasi Bruto} + \text{Transaksi Non Anggota}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 179.219.726.858}{\text{Rp } 179.219.726.858 + \text{Rp } 25708503137} \times 100\% \\ &= 87,45 \%\end{aligned}$$



S9	Pearson Correlation	-,035	-,071	,174(*)	,042	,040	,003	,134	,029	1	,079	,391(**)
	Sig. (2-tailed)	,612	,304	,011	,543	,558	,966	,052	,671		,251	,000
	N	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
S10	Pearson Correlation	,049	,033	,106	,061	,056	-,119	,007	-,065	,079	1	,338(**)
	Sig. (2-tailed)	,477	,637	,122	,377	,413	,083	,914	,345	,251		,000
	N	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
S	Pearson Correlation	,346(**)	,351(**)	,396(**)	,470(**)	,416(**)	,272(**)	,427(**)	,347(**)	,391(**)	,338(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	230	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	230	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Uji Reabilitas Analisis Kepuasan Anggota Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	11

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,506
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	28,353
	df	6
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,381	34,534	34,534	1,381	34,534	34,534	1,368	34,198	34,198
2	1,048	26,193	60,727	1,048	26,193	60,727	1,061	26,529	60,727
3	,903	22,564	83,291						
4	,668	16,709	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

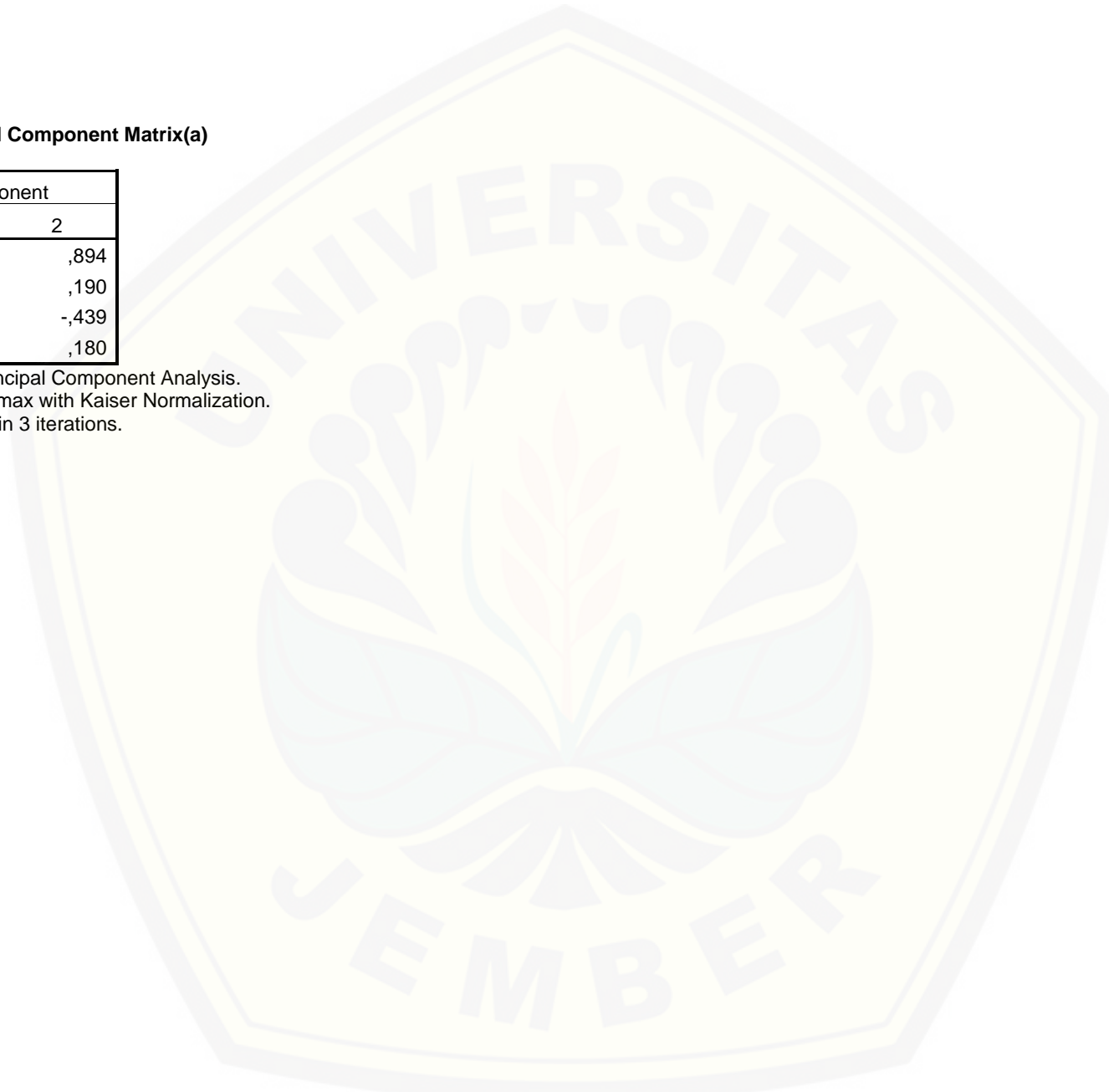
	Component	
	1	2
X1	,341	,843
X2	,777	,035
X3	,616	-,575
X4	,531	,074

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
X1	,165	,894
X2	,754	,190
X3	,719	-,439
X4	,505	,180

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.



S9	Pearson Correlation	,082	,052	,889(**)	,485(**)	1,000(**)	,082	,390(*)	,165	1	,041	,753(**)
	Sig. (2-tailed)	,608	,744	,000	,001	,000	,608	,011	,296		,799	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
S10	Pearson Correlation	,057	,718(**)	,154	,005	,041	,057	,019	,305(*)	,041	1	,422(**)
	Sig. (2-tailed)	,720	,000	,329	,976	,799	,720	,907	,050	,799		,005
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
S	Pearson Correlation	,481(**)	,360(*)	,747(**)	,611(**)	,753(**)	,481(**)	,560(**)	,442(**)	,753(**)	,422(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,019	,000	,000	,000	,001	,000	,003	,000	,005	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	42	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Uji Reabilitas Analisis Kepuasan Karyawan Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	11

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,521
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	18,059
	df	10
	Sig.	,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,691	33,828	33,828	1,691	33,828	33,828	1,665	33,300	33,300
2	1,108	22,157	55,984	1,108	22,157	55,984	1,134	22,684	55,984
3	,945	18,904	74,889						
4	,830	16,601	91,489						
5	,426	8,511	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
X1	,290	,816
X2	,415	-,074
X3	,423	,572
X4	,755	,221
X5	,828	,246

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
X1	,110	,859
X2	,422	,016
X3	,535	,469
X4	,785	,056
X5	,757	,416

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

