

## PENGUKURAN KINERJA BISNIS MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*

Sumani

*sumanisumani69@gmail.com*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

### ABSTRACT

The aim of this study is Analyzing the business performance using balanced scorecard approach and Analytical Hierarchy Process (AHP). The population in this study were all employees and members of BMT-UGT Sidogiri. The sampling technique was Stratified Random Sampling for employees and convenience random sampling for BMT-UGT members Sidogiri. level positions (positions) of employees at BMT-UGT Sidogiri be the foundation of a random sample and tiered. The research sample used in this study were 42 employees and 212 members of BMT-UGT Sidogiri. The results showed: (1). balanced scorecard approach, showed the financial perspective (BMT-UGT Sidogiri conditions were good); perspective of satisfaction (satisfied with the services Sidogiri BMT-UGT); internal business perspective (increasing the number of business units); learning and growth perspective (employee productivity has increased); (2). The analysis perspective Balanced Scorecard using AHP Analysis of the individual perspective Balanced Scorecard by using 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. In other hand, internal business perspective has lowest value as a result of AHP analysis.

Key words : *balanced scorecard, AHP, performance*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah mengetahui kinerja bisnis dengan pendekatan *balanced scorecard* dan mengetahui perspektif yang lebih berpengaruh terhadap kinerja bisnis dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan anggota BMT-UGT Sidogiri Pasuruan. Teknik pengambilan sampel adalah *Stratified Random Sampling* untuk karyawan dan *convenience random sampling* untuk anggota BMT-UGT Sidogiri. Dasar yang digunakan dalam pengambilan sampel secara random dan berjenjang adalah level jabatan (posisi) karyawan pada BMT-UGT Sidogiri. Sampel penelitian yang digunakan 42 orang karyawan dan sebanyak 212 orang anggota. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) dengan pendekatan *balanced scorecard*, pada perspektif keuangan (kondisi BMT-UGT Sidogiri adalah baik); prespektif kepuasan (puas dengan pelayanan jasa BMT-UGT Sidogiri); prespektif bisnis internal (mengalami peningkatan jumlah unit bisnis); prespektif pertumbuhan dan pembelajaran (produktivitas karyawan mengalami peningkatan); (2) analisis terhadap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* menunjukkan bahwa perspektif yang dianggap paling berpengaruh terhadap kinerja bisnis adalah perspektif pelanggan, sedangkan faktor yang paling dianggap memiliki pengaruh tertinggi dari perspektif pelanggan adalah penambahan jumlah anggota, namun, perspektif bisnis internal memiliki bobot penilaian terkecil pada hasil analisis AHP.

Kata Kunci: *balanced scorecard, AHP, kinerja*

### PENDAHULUAN

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 mem-

berikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 2009:59). 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, 2011).

Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan tentunya pemilik perusahaan harus memulai memperbaiki perusahaan, baik itu dari segi produksi, pelayanan, strategi, struktur organisasi serta sistem kinerja dari organisasi tersebut. Kesuksesan dan perkembangan pada setiap aktivitas bisnis dari manufaktur hingga jasa pelayanan bergantung pada bagaimana sebuah organisasi memanfaatkan data penting yang dipunyai. Metode pengelolaan data ini lah yang sedang dipelajari dan dipelajari kembali oleh perusahaan kecil maupun besar dimanapun untuk dapat mengukur kinerja perusahaan masing-masing. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan penggunaan bukti secara statistik untuk memutuskan kemajuan yang sudah ditentukan dalam tujuan organisasi.

Selama ini, aspek keuangan memegang peranan yang sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan. Terfokusnya pada aspek *financial* inilah yang sering membuat perusahaan hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu pendek. Kondisi semacam ini menjadikan perusahaan kurang mampu menuntun dan

mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Selain itu juga membuat perusahaan kurang mendayagunakan asset lain seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, kualitas layanan, dan lain sebagainya. Adanya kepentingan perusahaan dalam meningkatkan performansi kerja selain aspek keuangan, mengharuskan perusahaan untuk mengadakan sistem pengukuran kinerja yang dapat merepresentasikan seluruh aktivitas perusahaan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan, oleh Karena itu, diterapkan sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan (Susetyo dan Sabakula, 2014).

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (Vanany, 2009:74). Pengukuran kinerja yang paling mudah dan sering digunakan 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; Radithya, 2011).

Menurut Lipe dan Salterio (2000); Moisawa (2002); Garrison dan Noreen (2006); *balanced scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dan diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

*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 (Hansen dan Mowen, 2009; Susetyo dan Sabakula, 2014).

Menurut Wardhani (1999), Ciptani (2000), dan Mulyadi (2011) konsep *balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka 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. Selanjutnya menurut Safirin (2010) bahwa strategi perusahaan yang telah didapatkan dari empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat difokuskan dengan menentukan prioritas melalui pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

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. Perkembangan ini menjadi pemicu agar perusahaan terus menerus dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang baik agar mampu bertahan dalam persaingan usaha yang membutuhkan pengukuran kinerja yang komprehensif baik dari segi *financial* dan *non financial*.

Baitul Maal Wat Tamwil-Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri atau biasa disebut BMT-UGT Sidogiri adalah salah satu koperasi berbasis syariah 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 diusianya 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 nomor satu secara nasional (<http://www.hidayatullah.com>, 2015).

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut: (1) untuk mengetahui kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan pendekatan *balanced scorecard*?; (2) untuk mengetahui Perspektif yang lebih berpengaruh terhadap kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.

## TINJAUAN TEORETIS

### 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 di kemukakan 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 Saibin Syarik di Madinah (Syafi'i, 1999).

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.

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 sukarela, pada koperasi syariah didirikan atas dasar prinsip *syirkah mufawadhah* dan *syirkatulinnan*. *Syirkah mufawadhah* adalah perkongsian antara dua orang atau lebih, dengan masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (simpanan pokok dan wajib) yang sama, sedangkan simpanan sukarela tergantung pada masing-masing anggota. Bentuk lain adalah *syirkatulinnan* yaitu perkongsian dua orang atau lebih dengan kontribusi dana dari masing-masing anggota kongsi bervariasi.

### 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 (Horne *et al.*, 2009). Hal ini juga dipertegas oleh Anthony dan Govindarajan (2003), mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna.

Selanjutnya Kaplan dan Norton (2000), menunjukkan beberapa kelemahan penilaian kinerja tradisional, yaitu: (a) tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan; (b) 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.

### 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 nonkeuangan. Kaplan dan Norton (2000); Lee *et al.* (2010); Danaei dan Amer (2013), dan Yi-Hui (2013), menjelaskan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, meliputi:

Pertama, 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. Rasio-rasio keuangan (Ayvaz dan Pehlivanl, 2011) yang dimaksud, meliputi: (a) rasio modal sendiri terhadap total modal; (b) rasio efisiensi; (c) rasio likuiditas; (d) rasio rentabilitas aset; (e) rasio rentabilitas modal sendiri; dan (f) rasio partisipasi bruto.

Selanjutnya juga ditegaskan dalam Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No.35.3/Per/M.KUKM/X/2007, bahwa koperasi dikatakan sehat dari perspektif keuangan apabila: (a) rasio modal sendiri (> 15%); (b) rasio efisiensi (1% - 84%); (c) rasio likuiditas (26%-34%); (d)

rentabilitas asset (>10%); (e) rentabilitas modal sendiri (>10%); dan (f) rasio partisipasi bruto (>75%).

Keua, Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*). Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini, Kaplan dan Norton (2000); Julianto (2000) menjelaskan bahwa 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*.

Ketiga, Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*). 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 (Kaplan dan Norton, 2000).

Keempat, 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 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 (Kaplan dan Norton, 2000:139; Rangkuti, 2011).

Menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan pada penelitian ini yaitu: (a) Produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuan-

nya 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; (b) 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 dimasing-masing unit kerja; (c) Kepuasan karyawan. Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manajer dapat melakukan survey secara rutin.

Menurut Lasdi (2002), beberapa elemen *employee satisfaction* tentang keterlibatan dalam pengambilan keputusan, meliputi: (a) Pengakuan; (b) Akses untuk memperoleh informasi; (c) Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif; (d) Dukungan atasan. Kesenjangan dalam aspek finansial, pelanggan, dan proses intern perusahaan dapat dideteksi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Kesenjangan dalam aspek finansial, pelanggan, dan proses internal 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; Khusna *et al.*, 2016). *Balanced Scorecard* menekankan pada upaya perusahaan investasi untuk kepentingan dimasa 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 (Pratiwi, 2010; Gunawan, 2015).

Menurut Mulyadi (2011), keunggulan konsep *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik; (a) komprehensif, yaitu *balance scorecard* memperluas prespektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke prespektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, antara lain kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang komplek; (b) Koheren, yaitu *balanced scorecard* mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik; (c) Berimbang, yaitu keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang; (d) Terukur, yaitu keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

#### **Hubungan Keempat Prespektif Penilaian dalam Balanced Scorecard Dalam Penilaian Kinerja**

Organisasi yang baik wajib memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis. Pengembangan sistem komprehensif sangat bermanfaat dalam membantu manajer untuk menterjemahkan 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 bisnis berdasarkan empat perspektif utama, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000; Giannopoulos, 2013).

*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 mengukut kinerja mereka dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan penting dalam *balanced scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif tersebut mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personal. Akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personal akan meningkatkan 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.

Meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan akan mampu meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan 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 yang ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan (Denton dan White, 2000).

### **Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)**

*Analytical Hierarchy Process (AHP)* digunakan dalam menyederhanakan masalah yang kompleks dan tidak terstruktur, strategis 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 kedalam 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 (Chan dan Lilian, 2006; Chu dan Cheng, 2007; Cebeci, 2009; Lee *et al.*, 2010)

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 sebagai mana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat (Saaty, 2008; Yi-Hui, 2013). Menurut Chu dan Cheng (2007); Atmanti, (2008); Cebeci (2009); Lee *et al.* (2010); Wakchaure dan Neeraj (2012), Ohdar dan Kumar, (2012) dalam menyelesaikan persoalan dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain: (1) *decomposition*; (2)

*comparative judgement*; (3) *comparative judgement*; (4) *synthesis of priority*; dan (5) *logical consistency*.

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, kelompok metrik dan KPI'S. Kriteria dan sub kriteria dalam konteks system pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* adalah berupa perspektif, kelompok metrik dan indikator kinerja kunci (Chu dan Cheng, 2007; Vanany, 2009; Lee *et al.*, 2010).

#### METODE PENELITIAN

Jenis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu menganalisis kinerja Koperasi BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *AHP*. Langkah-langkah dalam penerapan metode *AHP*, yaitu: (a) mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan; (b) membuat struktur hirarki; (c) membuat matrik perbandingan

berpasangan; (d) menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya; (e) mengulangi langkah (c) dan (d) untuk seluruh tingkat hirarki; (f) menghitung *eigen vector* dari setiap matrik perbandingan berpasangan; (g) memeriksa konsistensi hirarki, jika nilai *Consistency Ratio* (CR) lebih dari 10%, maka penilaian data harus diperbaiki.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan anggota BMT-UGT Sidogiri yang berlokasi di Pasuruan, yaitu sebanyak 2.262 orang, dengan rinci: 2.121 orang anggota dan 141 orang karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan dan anggota BMT-UGT Sidogiri Pasuruan. Teknik pengambilan sampel adalah *Stratified Random Sampling* untuk karyawan dan *convenience random sampling* untuk anggota BMT-UGT Sidogiri. Dasar yang digunakan dalam pengambilan sampel secara random dan berjenjang adalah level jabatan (posisi) karyawan pada BMT-UGT Sidogiri. Penentuan jumlah sampel menurut Neuman (2000) sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Rasio Jumlah Sampel Penelitian**

Jumlah Populasi	Rasio 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 (2000 : 208)

Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 212 anggota koperasi dan 42 karyawan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan teknik *convenience random sampling*. Pendekatan *Balanced Scorecard* menggunakan 4 perspektif untuk mengukur kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan, dimana definisi operasional variabel penelitian dari masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

Pertama, Perspektif keuangan, meliputi variabel: (1) rasio modal sendiri adalah rasio

yang mengukur kemampuan koperasi BMT-UGT Sidogiri Pasuruan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dalam menghimpun modal sendiri atas total modal yang dimiliki; (2) rasio efisiensi adalah kemampuan koperasi BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dalam memberikan pelayanan yang efisien kepada anggotannya atas penggunaan asset yang dimiliki. Rasio ini merupakan perbandingan antara biaya operasional terhadap pendapatan operasional; (3) likuiditas adalah kemampuan koperasi BMT-UGT Sidogiri



Pasuruan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek; (4) rentabilitas asset adalah kemampuan koperasi BMT-UGT Sidogiri Pasuruan menghasilkan laba atas total asset yang digunakan; (5) rentabilitas modal sendiri adalah kemampuan koperasi BMT-UGT Sidogiri Pasuruan menghasilkan laba dengan total modal sendiri yang digunakan; (6) rasio partisipasi bruto adalah jumlah partisipasi bruto terhadap total partisipasi dan transaksi non anggota koperasi BMT-UGT Sidogiri Pasuruan

Kedua, Perspektif pelanggan, meliputi variabel: (1) penguasaan pasar (*market share*) adalah kemampuan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dalam menguasai pasar dalam periode tertentu, yaitu dengan melihat jumlah anggota yang dimiliki; (2) tingkat kepuasan anggota adalah sejauh mana tingkat kualitas pelayanan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan kepada anggotanya; (3) profitabilitas anggota adalah seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada anggotanya.

Ketiga, Perspektif bisnis internal, meliputi variabel: (1) inovasi melalui pengembangan produk dan jasa, adalah sejauh mana peningkatan jaringan unit kerja. Variabel ini diproksikan dengan rasio *Network Growth Ratio (NGR)*, yaitu perbandingan antara delta unit kerja dengan

total unit kerja; (2) Proses operasi yang berkaitan dengan pelayanan kepada anggota BMT-UGT Sidogiri Pasuruan. Variabel ini diproksikan dengan rasio *Administrative Expense to Total Revenue (AETR)*, yaitu perbandingan antara biaya administrasi dengan total pendapatan.

Keempat, Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, meliputi variabel: (1) produktivitas karyawan adalah produktivitas karyawan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dalam periode tertentu. Produktivitas karyawan diukur dengan membandingkan antara laba bersih setelah pajak dengan jumlah karyawan BMT-UGT Sidogiri; (2) kepuasan karyawan adalah tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem dan kebijakan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan (Rangkuti, 2011; Kaplan dan Norton, 2000: 138; Hannabarger *et al.*, 2007 Lee *et al.*, 2010).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Keuangan. 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

**Tabel 2**  
**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	16,67
Rentabilitas Modal Sendiri (%)	38,15	36,68	28,03	34,28
Partisipasi Bruto (%)	83,27	83,22	87,45	84,65

Sumber: diolah berdasarkan laporan keuangan BMT-UGT Sidogiri, 2012 - 2014

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. Pada tahun 2012, 2013 dan 2014 kemampuan BMT UGT Sidogiri dalam menghemat biaya operasional usaha terhadap partisipasi bruto 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. Pada tahun 2012, 2013, dan 2014 BMT UGT Sidogiri 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. pada tahun 2012, 2013 dan 2014 kemampuan BMT UGT Sidogiri dalam menghasilkan laba terhadap total modal

dapat dikatakan cukup baik masih karena berada dibawah 5%-7,4%.

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. Pada tahun 2012, 2013, 2014 dapat dikatakan BMT UGT Sidogiri sangat mampu untuk melayani kebutuhan anggota karena berada diatas 75%.

### Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Pertama, 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 3.

Tabel 3 menunjukkan perubahan jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri.

**Tabel 3**  
**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: diolah berdasarkan laporan keuangan BMT-UGT Sidogiri, 2012 - 2014

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 menunjukkan semakin besar pangsa pasarnya.

Kedua, Kepuasan Anggota. Rata-rata tingkat kepuasan anggota BMT-UGT Sidogiri yang diukur dengan menggunakan

skala likert 1-7 diketahui adalah sebesar 6,55. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan anggota dapat dikatakan sangat puas karena memiliki nilai rata-rata di atas 6. Uji validitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada masing-masing pertanyaan berada di bawah 5%, hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat dikatakan valid. Uji reliabilitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* 0,727, sehingga hasil penelitian tersebut

masih dapat dikatakan cukup *reliable* dalam penelitian ini.

Ketiga, 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 dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Profitabilitas Anggota BMT-UGT Sidogiri**

Tahun	Laba 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
Rerata (%)			50,41

Sumber: diolah berdasarkan laporan keuangan BMT-UGT Sidogiri, 2012-2014

Tabel 4 menunjukkan hasil perhitungan profitabilitas anggota dapat terlihat bahwa keuntungan yang dihasilkan 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.

#### Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Pertama, Rasio NGR (*Network Growth Ratio*). Semakin tinggi nilai rasio NGR maka tingkat pengembangan bisnis BMT-UGT Sidogiri juga semakin meningkat. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 5. 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.

Kedua, Rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*). Hasil pengukuran kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan menggunakan rasio AETR dapat dilihat pada Tabel 6. Tabel 6 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%, namun pada tahun 2014 terjadi penurunan tingkat efisiensi jika dibandingkan dengan 2 (dua) tahun sebelumnya yaitu sebesar 29%.

**Tabel 5**  
**Rasio NGR BMT-UGT Sidogiri**

Tahun	Delta Unit kerja	Total unit kerja	Rasio NGR (%)
2012	41	190	15,95
2013	39	229	15,17
2014	28	257	10,89
Rata-rata (%)			14,00

Sumber: diolah berdasarkan laporan keuangan BMT-UGT Sidogiri, 2012-2014

**Tabel 6**  
**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
<b>Rerata (%)</b>	<b>25,84</b>		

Sumber: diolah berdasarkan laporan keuangan BMT-UGT Sidogiri, 2012 - 2014

### Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pertama, 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 karyawan BMT-UGT Sidogiri dapat dilihat pada Tabel 7. Tabel 7 menunjukkan tingkat produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri.

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 2013 dan 2014 masing-masing karyawan memberikan kontribusi keuntungan terhadap perusahaan sebesar Rp53.376.489 dan Rp51.253.307. 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%.

Kedua, Kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap kepuasan karyawan BMT-UGT Sidogiri, menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan karyawan BMT-UGT Sidogiri yang diukur dengan menggunakan skala likert 1-7 adalah sebesar 6,04. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem kerja dan kebijakan BMT-UGT Sidogiri dapat dikatakan sangat puas karena memiliki nilai rata-rata di atas 6.

Uji validitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada masing-masing pertanyaan berada di bawah 5%, hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat dikatakan valid.

**Tabel 7**  
**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: diolah berdasarkan laporan keuangan BMT-UGT Sidogiri, 2012 - 2014

Uji reliabilitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* 0,738, sehingga hasil penelitian tersebut masih dapat dikatakan *reliable* digunakan dalam penelitian ini.

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 ber-

diri hingga saat ini telah hampir mencapai puncak pertumbuhan bisnisnya. Hal ini ditunjukkan dengan pencapaian BMT-UGT Sidogiri yang mencatatkan sebagai Koperasi terbesar ke-tiga (3) se-Indonesia dan Koperasi syariah terbesar nomor 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.

### **Hasil Analisis Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)***

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 ketiga juga menjadi faktor yang cukup pen-

ting 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 6%, 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%, produktivitas 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.

### Hasil Analisis perspektif *Balanced Scorecard* dengan Metode 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 ke dalam bagian-bagian, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki.

Hasil analisis pembobotan keempat perspektif dalam *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.

Meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan akan mampu meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan 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 (Denton dan White, 2000).

Menurut Julianto (2000), Atmanti (2008), Zeithaml *et al.*, (2009), Yi-Hui (2013) bahwa sifat jasa itu adalah *customization*, artinya jasa itu tidak terstandar karena didesain khusus untuk kebutuhan itu, oleh karena itulah pelanggan menjadi fokus utama untuk mencapai keunggulan kompetitif pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

Selanjutnya Al-Najjar dan Sabah, (2012), Navaratnaseelana dan Elangkumaran (2014) dalam kajiannya membuktikan bahwa kepuasan nasabah Bank Komersial sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan. Beberapa faktor lain yang mempengaruhi kepuasan konsumen adalah kualitas produk dan harga produk dalam produk jasa berupa biaya dalam mendapatkan layanan jasa (Jahanshasi *et al.*, 2011; Malik *et al.*, 2012). Menjaga kualitas layanan yang prima terutama dalam perusahaan jasa sangatlah penting yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Ketidakpuasan pelanggan akan berimplikasi terhadap berpindah pelanggan kepada penyedia jasa lainnya. Dengan demikian, keunggulan dalam kualitas layanan merupakan kunci untuk mencapai kepuasan pelanggan. Perubahan akan tingkat pendidikan konsumen menyebabkan tuntutan yang tinggi terutama dalam industri perbankan maupun lembaga keuangan termasuk koperasi khususnya BMT-UGT Sidogiri.

Sejalan dengan kajian Navaratnaseelana dan Elangkumaran (2014), hasil penelitian yang dilakukan oleh Malik *et al.* (2012) juga menegaskan bahwa kepuasan pelanggan dapat meningkatkan pangsa pasar yang lebih tinggi. Mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru merupakan prestasi bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis. Kepuasan pelanggan dapat mencegah terjadinya perpindahan pelanggan. Sementara itu, Jahanshasi *et al.* (2011) memberikan gambaran bahwa kepuasan pelanggan dapat menciptakan loyalitas pelanggan, namun, Almsalam (2014) mengungkapkan bahwa anteseden dari kepuasan pelanggan adalah harapan pelanggan dan kualitas layanan. Berdasarkan berbagai komparasi empiris ini, fenomena yang ada pada BMT-UGT Sidogiri memberikan gambaran yang sejalan dengan beberapa kajian terdahulu, dimana perspektif pelanggan merupakan unsur yang memiliki bobot paling tinggi dalam menentukan kinerjanya.

Menurut Mittal dan Kamakura (2001);



Mosahab *et al.* (2010) bahwa kepuasan pelanggan merupakan faktor kunci dalam perusahaan. Selain itu, pelanggan yang puas akan mengungkapkan kepuasannya kepada orang lain tentang pengalaman mereka baik. Fakta ini, terutama di negara-negara berkembang, di mana kehidupan sosial telah berbentuk melalui komunikasi sosial masyarakat (Jamal dan Naser, 2002). Meskipun kepuasan telah didefinisikan sebagai perbedaan antara harapan dan kinerja, temuan dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa hasil pelayanan kualitas menentukan kepuasan pelanggan.

Merujuk semua kajian terdahulu, harapan BMT-UGT Sidogiri harus terus berupaya untuk fokus pada perspektif pelanggan terutama dalam menciptakan persepsi positif berdasarkan pengalaman anggota. Pengalaman dan persepsi positif akan membangun citra dan kepuasan anggota sehingga harapannya adalah terjadi *word of mouth* (WOM) positif. WOM yang positif inilah yang tidak saja akan mencegah perpindahan pelanggan namun juga akan menyebabkan masuknya pelanggan-pelanggan baru.

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. Anggota sebagai pelanggan lebih berfokus pada pelayanan yang dirasakan dibandingkan dengan perspektif bisnis BMT Sidogiri yang diukur oleh dua indikator, yaitu inovasi yang diproksikan dengan rasio NGR (*Network Growth Ratio*); dan proses operasi yang diproksikan dengan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) (Chu dan Cheng, 2007; Cebeci, 2009; Erbas *et al.*, 2012).

Selain itu, perspektif bisnis internal merupakan proses bisnis yang harus dilakukan perusahaan, dalam jangka pendek

maupun jangka panjang guna mencapai tujuan finansial dan persepsi pelanggan yang baik. Sasaran strategis dari perspektif bisnis internal bagi BMT-UGT Sidogiri seharusnya, yaitu: (1) adanya pengembangan produk-produk baru yang dapat diandalkan untuk mengantisipasi kebutuhan nasabah akan layanan keuangan sehingga anggota/pelanggan lama dapat dipertahankan dan anggota/pelanggan baru dapat diperoleh (memperluas pangsa pasar), dan (2). Meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga, sehingga bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para anggota dan untuk memperlancar bergulirnya proses diseluruh bagian BMT-UGT Sidogiri. Pemanfaatan teknologi bagi karyawan dalam memberikan layanan kepada anggota/pelanggan dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam pemberian layanan di BMT-UGT Sidogiri. Sedangkan hal lain dalam pemanfaatan teknologi yang terkait dengan pihak ketiga sebagai misal kerjasama penggunaan ATM bersama atau kerjasama terkait dengan SSKOHAT. Strategi ini dapat digunakan sejalan dengan sasaran strategis dalam perspektif keuangan maupun perspektif pelanggan.

Dengan demikian menunjukkan bahwa para pelanggan tidak begitu memperhatikan perspektif bisnis internal terutama yang terkait dengan perkembangan jumlah unit kerja dan efisiensi BMT-UGT Sidogiri, tetapi pelanggan/anggota lebih mementingkan pada kualitas layanan yang dirasakan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Khusna *et al.* (2016).

## SIMPULAN

Analisis Kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*; (a) Hasil analisis perspektif keuangan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan secara umum berada dalam kondisi baik; (b) Hasil analisis perspektif kepuasan pelanggan BMT-UGT Sidogiri menunjukkan bahwa anggota BMT-UGT Sidogiri puas dengan kinerja pelayanan jasa BMT-UGT Sidogiri; (c) Hasil

analisis 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 tetapi jumlah unit bisnis BMT-UGT Sidogiri terus mengalami pertambahan unit; d) Hasil analisis 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 kebijakan manajemen.

Analisis perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metode *AHP*. 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, sedangkan faktor yang paling dianggap memiliki pengaruh tertinggi dari perspektif pelanggan adalah pertambahan jumlah anggota.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Najjar, dan M. Sabah. 2012. Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Administration* 3(4): 44-53.
- Almsalam, S. 2014. The Effects of Customer Expectation and Perceived Service Quality on Customer Satisfaction. *International Journal of Business and Management Invention* 8(3): 79-84.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta
- Atmanti, D. H. 2008. Analytical Hierarchy Process Sebagai Model yang Luwes. *Prosiding INSAHP5*: C 17-1–C 17-9.
- Ayvaz, E. dan D. Pehlivanl. 2011. The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic Hierarchy Process Method in the Balanced Scorecard Implementation. *International Journal of Business and Management* 3(6): 56-67).
- Cebeci., U. 2009. Fuzzy AHP-Based Decision Support System for Selecting ERP Systems in Textile Industry by Using Balanced Scorecard. *Expert Systems with Applications, An International Journal* (36): 8900-8909.
- Chan dan Y. C. Lilian. 2006. An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecard of Healthcare Organizations. *Revue Canadienne des Sciences de L'administration* 23(2): 85-104.
- Chu, H. L. dan C. J. Cheng. 2007. An Empirical Investigation of the Governmental Performance Management System: Using the Balanced Scorecard and the Analytic Hierarchy Process. *Journal of Management* 24(5): 689-705.
- Ciptani, M. K. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 2(1): 37-48
- Danaei, A. dan H. Amer. 2013. Performance Measurement Using Balanced Scorecard: A Case Study of Pipe Industry. *Management Science* 3(8): 1433-1438.
- Denton, A. dan B. White. 2000. Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41(1): 94-107
- Erbasi, A., V. Parlakhaya dan T. Raiif. 2012. The Use of Analytic Hierarchy Process in The Balanced Scorecard: an Approach in a Hotel firm. *Business and Management Review* 2(2): 23-37.
- Garrison, R. H. dan E. W. Noreen. 2006. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta
- Giannopoulos, G. 2013. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management* 8(14): 145-161.
- Gunawan, B. 2015. *Balanced Scorecard: Prespektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi*. *Jurnal Akuntansi dan Investasi* 1(1): 41-51.



- Hannabarger, C., B. Rick dan E. Peter. 2007. *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*. Wiley Publishing, Indianapolis.
- Hansen dan Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Salemba Empat. Jakarta
- Horne, V., C. James dan J. M. Wachowicz Jr. 2009. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Salemba Empat. Jakarta.
- <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>.
- Jahanshasi, A., M. H. Gasthi, S. A. Mirdamadi, K. Nawaser dan S. M. S. Khaksar. 2011. Study the Effects of customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science* 7(1): 253-264.
- Jamal, A. dan K. Naser. 2002. Customer satisfaction and retail banking: an Assessment of Some of the Key Antecedents of Customer Satisfaction in Retail Banking. *International Journal of Bank Marketing* 20(4): 146-160.
- Julianto, H. 2000. Mengukur Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Manajemen* 138(2): 34-40
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2000. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press. Boston
- Khusna, A., M. Dzulkirom, dan M. G. W. Endang. 2016. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Guna Menilai Kesehatan Usaha BUMN (Studi pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang pada Periode 2012-2014). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 35(1): 57 - 66
- Lasdi, L. 2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi* 2(2): 150-169.
- Lee, A., H. I. Chen, dan C. J. Chang. 2010. A Fuzzy AHP dan BSC Approach for Evaluating Performance of IT Department in the Manufacturing Industry in Taiwan. *Expert Systems With Application* 34(4): 96-107
- Lipe, M. G. dan S. E. Salterio. 2000. The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review* 75(3): 283-298.
- Malik., M., M. Ghafoor, dan H. K. Iqbal. 2012. Impact of Brand Image, Service Quality, and Price on Customer Satisfaction in Pakistan Telecommunication Sector. *International Journal of Business and Social Science* 23(3): 123-132.
- Mittal, V. dan W. A. Kamakura. 2001. Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research* 8(1): 131-142.
- Moisawa, T. 2002, Building Performance Measurement System With The Balanced Scorecard Approach. *NRI Journal* 45(2): 134-142.
- Mosahab, R., O. Mahamad dan T. Ramayah. 2010. Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation. *International Business Research Journal* 29(3): 72-80.
- Mulyadi. 2011. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Navaratnaseelan, J. J. dan P. Elangkumaran. 2014. Impact of Service Quality on Customer Satisfaction: A Study on Customers of Commercial Bank of Ceylon PLC Trincomalee District. *Proceeding of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Management and Economics* 30(5): 359-364.
- Neuman, W. L. 2000. *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*. 4<sup>th</sup> edition. Allyn & Bacon. Boston
- Ohdar, R. dan R. P. Kumar. 2012. Suppliers' Performance Evaluation and Ranking in a Supply Chain: An Analytical Hierarchy Process-Based Approach. *The IUP Journal of Supply Chain Management*

- IX(1): 73-90.
- Pratiwi, U. 2010. *Balanced Scorecard dan Manajemen Strategi*. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi* 11(2): 166-174.
- Radithya, E. 2011. Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT. Auto 2000, *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* 43(06): 68-77.
- Rangkuti, F. 2011. *SWOT-Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Saaty, T. L. 2008. Decision Making with The Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences* 1(1): 83-98
- Safirin. 2010. "Kajian Kinerja Industri Kecil Dengan Metode Balance Score Card dan Analytical Hierarchy Process". *Jurnal Teknik Industri* 11(1): 15-20.
- Syafi'i. M. A. 1999. *Bank Syariah Suatu Pengenalan Umum*. Tazkia Institute. Jakarta.
- Susetyo, J. dan A. U. L Sabakula. 2014. Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS). *Jurnal Teknologi* 7(1): 56-63.
- Wakchaure, S. dan J. K. Neeraj. 2012. Determination of Bridge Health Index Using Analytical Hierarchy Process. *Construction Management and Economics* 30(4): 133-149.
- Wardhani, 1999. *Balanced Scorecard* sebagai Salah Satu Sarana Pengukuran Kinerja Operasi Perusahaan. *Jurnal Siasat Bisnis* 7(96): 56-67.
- Yi-Hui, L. 2013. Implementing Balanced Scorecard of Government Mis Department—Using AHP and Fuzzy AHP Methods. *Proceeding of International Conference on Technology Innovation and Industrial Management* 21(6): 124-131.
- Vanany, I., 2009. *Performance Measurement Model & Aplikasi*. ITS Press. Surabaya.
- Zethaml, A. V. Bitner, M. Jo., dan G. Dwayne. 2009. *Service Marketing-Integrated Customer Focus Across the Firm*. Fifth Edition. McGraw Hill Inc. New York.