

# **PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE "BALANCED SCORECARD" (Studi pada KANINDO Syari'ah Jatim)**

**Siti Mahtumah  
Fitriyah**

Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang  
Jalan Gajayana 50 Malang

## *Abstract*

*The purpose of this study is to measure the performance of Shari'ah KANINDO Malang in East Java by using the Balanced Scorecard (BSC). BSC is a performance measurement method which not only reflects the financial performance, but also non-financial performance (aspects of the customer, internal business processes and learning and growth). The method of analysis in this research is by using descriptive analysis. The research result, the average value for each of the perspective that is the financial perspective is needed to be improved because there are several ratios that are still not as stable as the LDR. Customer perspective, which is indicated by the level of customer satisfaction (customer satisfaction) forward the services provided by KANINDO to the members and the prospective members. In the internal business perspective, it needed targets in the performance assessment by which it can easily know the barometer of success of a program of work in order the company's goals can be achieved optimally and the learning and the growth are quite good as indicated by the increased of productivity of employees from year to year. So it can be concluded that the performance of Shari'ah KANINDO Malang of East Java is included in criteria of quite well and it is suggested that KANINDO implements the Balanced Scorecard method for performance appraisal.*

Pada saat ini dan masa depan, perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Kompleksitas bisnis tersebut terjadi dengan semakin meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara di dunia, termasuk Indonesia. Lingkungan yang demikian membuat manajemen memerlukan gambaran secara

akurat tentang lingkungan bisnis baru yang dihadapi sekarang dan masa depan, sehingga mereka berhasil membawa perusahaan memasuki dan mengarungi lingkungan bisnis yang kompleks dalam mewujudkan visi organisasi.

Selain itu dalam memenuhi lingkungan bisnis yang kompleks, manajemen perusahaan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan yaitu untuk menilai keberhasilan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur yang menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya.

Pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan nonkeuangan. Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan. Kelebihan pengukuran aspek keuangan adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Wardani dalam Sulastri, 2001). Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan (Soetjipto, 1997).

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka Kaplan dan Norton merancang suatu sistem pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996). *Pertama*, Perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan: untuk mencapainya sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi? *Kedua*, Perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan? *Ketiga*, Perspektif proses bisnis internal, untuk menjawab pertanyaan: untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan? *Keempat*, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Penelitian ini ingin mengukur kinerja KANINDO Syari' ah Jatim dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, mengingat perusahaan jasa khususnya koperasi masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional sehingga perlu kiranya untuk mengetahui kinerja koperasi melalui aspek keuangan dan non keuangan.

## METODE

Penelitian ini dilakukan di Kanindo Syari' ah Jatim Malang Jl. Raya Sengkaling No. 293 Dau Malang. Jenis penelitian ini adalah kualitatif yang berusaha berusaha mengungkapkan gejala secara menyeluruh dan sesuai dengan konteks (*holistic kontekstual*) melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrument kunci (UM, 2003). Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Cabang KANINDO Dau dan didukung pula oleh seluruh karyawan dan beberapa nasabah. Rentang waktu penelitian adalah periode tahun 2008–2010.

Sumber data penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan Ka cabang Dau dan anggota KANINDO. Sedangkan data sekunder antara lain struktur organisasi, laporan keuangan (yang meliputi neraca dan laporan laba rugi periode tahun 2008 sampai 2010), data tentang kepegawaian, data tentang kepegawaian, produksi dan data mengenai pelanggan. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi, wawancara, observasi dan kuisioner. Kuisioner disebar pada karyawan (kantor pusat dan cabang) berjumlah 20 responden dan 100 kuisioner untuk anggota dan calon anggota.

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, yaitu dengan menggambarkan obyek penelitian yang sebenarnya untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi serta memberikan solusi. Adapun penjelasan singkat dari keempat perspektif tersebut menurut Dahliani (2003) dan Arafat (2006) adalah sebagai berikut: (1) Perspektif keuangan (*financial perspective*), ditujukan untuk menentukan pencapaian keuangan yang optimal bagi perusahaan berdasarkan strategi jangka panjang maupun jangka pendek. (2) Perspektif pelanggan (*Customer perspective*), ditujukan untuk menentukan cara yang digunakan untuk mencapai kepuasan yang optimal bagi pelanggan. Pelanggan dalam hal ini adalah nasabah. (3) Perspektif proses bisnis internal (*Internal business process perspective*), ditujukan pada proses bisnis internal perusahaan untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi dari pemegang saham. (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth perspective*), ditujukan untuk memampukan perusahaan guna membentuk dan mengelola sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten untuk member pelayanan bagi kepuasan pelanggan, kapabilitas, perubahan-perubahan, motivasi, serta menciptakan pertumbuhan dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

Dan tolak ukur yang digunakan dalam metode *Balanced Scorecard* adalah sebagaimana tabel berikut ini:

**Tabel. 1. Tolak ukur pengukuran kinerja *Balanced Scorecard***

No	Perspektif	Tolak Ukur	Keterangan
1.	Perspektif finansial	a. <i>quick ratio</i>	$\frac{\text{cast assets}}{\text{total deposit}} \times 100\%$
		b. <i>assets to loan ratio</i>	$\frac{\text{total assets}}{\text{total loans}} \times 100\%$
		c. <i>cash ratio</i>	$\frac{\text{total assets}}{\text{liquid assets}} \times 100\%$
		d. <i>loan to deposit ratio</i>	$\frac{\text{total assets}}{\text{liquid assets}} \times 100\%$
		e. <i>primary ratio</i>	$\frac{\text{short term borrowing}}{\text{total loans}} \times 100\%$
		f. <i>capitalratio</i>	$\frac{\text{total deposit} + \text{equity}}{\text{equity capital}} \times 100\%$
		g. <i>risk assets ratio</i>	$\frac{\text{equity capital}}{\text{total asset}} \times 100\%$
		h. <i>capital adequacy ratio (CAR)</i>	$\frac{\text{equity capital} + \text{reserve for loan losses}}{\text{total asset}} \times 100\%$
		i. <i>net profit margin</i>	$\frac{\text{total loans}}{\text{equity capital}} \times 100\%$
		j. <i>ROE</i>	$\frac{\text{total asset} - \text{cash assets} - \text{securities}}{\text{equity capital} - \text{fixed assets}} \times 100\%$
		k. <i>ROA</i>	$\frac{\text{total loans} + \text{securities}}{\text{net income}} \times 100\%$
		l. <i>rate return on loans</i>	$\frac{\text{operating income}}{\text{net income}} \times 100\%$
		m. <i>interest margin on earning aset</i>	$\frac{\text{equity capital}}{\text{net income}} \times 100\%$
		n. <i>interest margin on loans</i>	$\frac{\text{total asset}}{\text{interest income}} \times 100\%$
o. <i>leverage multiplier</i>	$\frac{\text{total loans}}{\text{interest income} - \text{interest expense}} \times 100\%$ $\frac{\text{earning aset}}{\text{interest income} - \text{interest expense}} \times 100\%$ $\frac{\text{total loans}}{\text{total assets}} \times 100\%$ $\frac{\text{total equity}}{\text{total assets}} \times 100\%$		
2.	Perspektif pelanggan	a. <i>Customer retention</i>	$\frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan TahunSebelumnya}} \times 100\%$
		b. <i>Customer acquisition</i>	$\frac{\text{Kenaikan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan TahunSebelumnya}} \times 100\%$
		c. <i>Customer complain</i>	$\frac{\text{Jumlah pernyataan puas} \times \text{skor}}{\text{Total bobot}} \times 100\%$
		d. <i>Product/service attributes</i>	
		e. <i>Customer relationship</i>	
		f. <i>Image relationship</i>	
3.	Perspektif proses bisnis internal	a. Inovasi	Mengukur jumlah produk baru dibandingkan dengan jumlah produk-produk sebelumnya.
		b. Operasional	Mengukur kecepatan transaksi yang dilakukan pada pelayanan teller.
		c. Layanan Purna Jual	Penanganan keluhan anggota dan calon anggota, yaitu dengan mengukur jumlah keluhan yang ditangani dibandingkan dengan jumlah keseluruhan keluhan.
4.	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	a. <i>Employee productivity</i>	$\frac{\text{jumlah pendapatan (jumlah)}}{\text{Jumlah tenaga kerja}} \times 100\%$
		b. <i>Employee retention</i>	$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$
		c. <i>Employee satisfaction</i>	$\frac{\text{jumlah pernyataan puas} \times \text{skor}}{\text{Total bobot}} \times 100\%$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jatim yang berdomisili di Kabupaten Malang dirintis pendiriannya sejak bulan September pada tahun 1998 oleh beberapa aktifis gerakan koperasi, LSM dan tokoh masyarakat yang peduli dengan pemberdayaan ekonomi rakyat. KANINDO Syari'ah Jatim didirikan dalam rangka menggalang kekuatan kolektif. Masyarakat dari berbagai kalangan, mulai dari petani, peternak, pedagang, industri kecil, pengrajin dan wirausahawan lainnya.

Jumlah anggota/calon anggota yang dilayani sebanyak kurang lebih 5.000 orang tersebar di wilayah Malang Raya yaitu kabupaten Malang, kota Malang dan kota Batu. Sedangkan aset yang dikelola Kanindo Syari'ah Jatim kurang lebih sebesar Rp 24.000.000.000,-. Anggota Kanindo Syari'ah Jatim dengan badan hukum Propinsi untuk sementara tersebar di wilayah Malang Raya untuk menunjang pelayanan anggota dan calon anggota agar lebih optimal Kanindo Syari'ah Jatim membuka delapan kantor cabang dan satu cabang pembantu.

### **Produk-produk Jasa Unit Keuangan Kanindo Syari'ah Jatim**

Adapun produk Kanindo Syariah Jatim terdiri dari tiga yaitu: (1) jasa keuangan syariah, (2) unit perumahan dan (3) unit usaha lain. Jasa keuangan syariah terbagi menjadi dua yaitu: simpanan dan pembiayaan. Untuk produk simpanan terdiri dari Simpanan Wadi'ah, Simpanan Berjangka, Simpanan Pendidikan (Sipintar), Simpanan Qurban dan Idul Fitri (Qori), Simpanan Haji (Arofah), Simpanan Aqiqoh dan Walimah (IQOMAH), Simpanan Walisongo, Simpanan Rumah Sehat dan Simpanan Mudah Berkah Manfaat (MUKAFA). Sedangkan produk pembiayaan terdiri dari pembiayaan murabahah, pembiayaan mudharabah, pembiayaan musyarakah, pembiayaan gordul hasan, pembiayaan ba'i bitsaman ajil.

### **Penilaian Kinerja KANINDO Syari'ah Jatim dengan *Balanced Scorecard***

Semakin ketatnya persaingan pada perusahaan jasa membuat pihak KANINDO Syari'ah Jatim Malang harus semakin baik dalam mengelola perusahaannya. Informasi yang baik sangat dibutuhkan para manajer untuk membuat perencanaan yang baik. Hal tersebut dibutuhkan oleh para manajer untuk memacu kinerja perusahaan kearah yang lebih baik.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar penetapan pengukuran kinerjanya maka akan lebih informatif dan terarah. Analisis tolak ukur yang digunakan dalam masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

## Perspektif Keuangan

Pengukuran *Balanced Scorecard* dari aspek keuangan terdiri dari pengukuran rasio keuangan sebagai berikut:

### Rasio Likuiditas

#### Quick Ratio

**Tabel 2. Perhitungan *Quick Ratio* KANINDO Syari'ah Jatim 2008-2010(dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Aktiva lancar	8.767.310	13.462.907	18.452.941
Hutang lancar	5.851.478	8.146.065	10.490.927
<i>Quick ratio</i>	149,8	165,3	175,9

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk menunjukkan kemampuan koperasi untuk membayar kembali simpanan para deposannya dengan alat-alat likuid yang dipunyai oleh pihak koperasi. Standart umum tingkat *quick ratio* adalah 100%. Semakin tinggi rasio tersebut semakin baik karena semakin terjaminnya para anggota dan calon anggota. Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai *quick ratio* pada tahun 2008 mencapai 149,8% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 15,8%. Akan tetapi pada tahun 2010 juga mengalami kenaikan sebesar 10,6%. Berdasarkan data di atas, *quick ratio* pada KANINDO menunjukkan dalam keadaan yang baik. Ini disebabkan perusahaan dalam tahap pertumbuhan sehingga kewajiban yang dimiliki sedikit.

### *Assets to Loan Ratio*

**Tabel 3. Perhitungan *Assets to Loan Ratio* KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
Total asset	10.770.196	15.354.906	20.460.374
<i>Assets to loan ratio</i>	70,6	78,1	77,3

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Assets to loan ratio* merupakan rasio untuk mengukur jumlah kredit yang disalurkan dengan jumlah harta yang dimiliki koperasi. Semakin tinggi tingkat resiko, menunjukkan tingkat likuiditas koperasi. Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *assets to loan ratio* pada tahun 2008 mencapai 70,6% dan pada tahun 2009 mengalami

kenaikan sebesar 7,5%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,8%. Berdasarkan data di atas, *assets to loan ratio* pada KANINDO menunjukkan dalam keadaan yang baik.

### *Cash Ratio*

**Tabel 4. Perhitungan *Cash Ratio* KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Asset lancar	8.767.310	13.462.907	18.425.941
Hutang lancar	5.851.478	8.146.065	10.490.927
<i>Cash ratio</i>	149,8	165,3	175,6

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Cash Ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan koperasi melunasi kewajiban yang harus segera dibayar dengan harta likuid yang dimiliki koperasi tersebut. Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *Cash Ratio* pada tahun 2008 mencapai 149,8% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 15,5%. Pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 10,3%. Hal ini terjadi karena asset yang dimiliki KANINDO dari tahun ketahun mengalami peningkatan, sehingga koperasi mampu melunasi kewajiban yang harus segera dibayar karena asset yang dimiliki KANINDO sangat memenuhi untuk melunasi kewajiban tersebut.

### *Loan to deposit ratio*

**Tabel 5. Perhitungan *LDR* KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
Hutang+modal	10.770.196	15.354.906	20.460.374
<i>LDR</i>	70,6	78,1	77,2

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur komposisi jumlah kredit yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal sendiri yang digunakan. Semakin tinggi rasionya maka semakin tinggi likuiditasnya. Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai *loan to deposit ratio* pada tahun 2008 mencapai 70,6% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 7,5%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,9%. Menurut peraturan pemerintah batas aman dari *LDR* adalah 110% (Kasmir, 2000). Semakin tinggi *LDR* sampai dengan batas tertentu maka akan semakin banyak dana yang disalurkan dalam bentuk kredit maka akan meningkatkan pendapatan. *LDR* yang terlihat pada tabel di atas, terlihat dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan tingginya kemampuan

likuiditas perusahaan dalam penyaluran pembiayaan para anggota. Sehingga diharapkan tahun selanjutnya KANINDO bisa mencapai batas aman.

### Rasio Solvabilitas

#### Primary Ratio

**Tabel 6. Perhitungan *Primary Ratio* KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Modal	4.778.519	5.128.853	5.254.432
Asset	10.770.196	15.354.906	20.460.374
<i>Primary ratio</i>	44,4	33,4	25,7

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur apakah permodalan yang dimiliki sudah memadai atau sejauh mana penurunan yang terjadi dalam total asset masuk dapat ditutupi oleh *Capital Equity* (Kasmir, 293:2000). Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai *Primary Ratio* pada tahun 2008 mencapai 44,4% dan pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 11%. Dan pada tahun 2010, juga mengalami penurunan sebesar 7,7%. Berdasarkan data di atas *Primary Ratio* mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan oleh lebih besarnya asset dari pada modal yang dimiliki oleh KANINDO.

### Capital Ratio

**Tabel 7. *Capital Ratio* KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Modal-cadangan	676.331	933.734	1.244.992
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
<i>Capitalratio</i>	8,9	7,8	7,9

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Capital Ratio* merupakan rasio untuk mengukur permodalan dan cadangan penghapusan dalam menanggung perkreditan, terutama resiko yang terjadi karena bagi hasil tak tertagih. Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai *Cash Ratio* pada tahun 2008 mencapai 8,9% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 1,1%. Pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 0,1%. Berdasarkan data diatas, pada *Capital Ratio* KANINDO menunjukkan dalam keadaan yang baik. Ini disebabkan pinjaman yang diberikan oleh KANINDO dari tahun ketahun mengalami peningkatan, sehingga permodalan koperasi dan cadangan penghapusan



dalam menanggung perkreditan, terutama resiko yang terjadi karena bagi hasil tak tertagih semakin kecil.

### ***Risk Assets Ratio***

**Tabel 8. *Risk Assets Ratio* KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Modal	4.778.519	5.128.853	5.254.432
(Asset-aset lancar)-pendapatan	6.357.909	10.165.870	13.928.927
<i>Risk assets ratio</i>	75,2	50,5	37,7

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur kemungkinan penurunan *risk assets* (Kasmir, 2000). Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai *risk assets ratio* pada tahun 2008 mencapai 75,2% dan pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 24,7%. Dan pada tahun 2010 pun, juga mengalami penurunan sebesar 12,8%. Dari data *risk assets ratio* yang ada terjadi penurunan yang berarti penurunan *risk assets ratio* pada perusahaan dari tahun ke tahun semakin mengecil. Hal ini disebabkan semakin meningkatnya pendapatan yang di peroleh oleh KANINDO. *Risk assets ratio* yang semakin menurun maka semakin mengecil resiko piutang tak tertagih.

### ***Capital Adequacy Ratio (CAR)***

**Tabel 9. *CAR* KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Modal	4.778.517	5.128.852	5.254.408
Pembiayaan yang diberikan	7.604.428	11.994.375	15.803.455
<i>CAR</i>	62,8%	42,8%	33,2%

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mencari rasio ini perlu terlebih dahulu mengetahui besarnya estimasi risiko yang akan terjadi dalam pemberian kredit dan risiko yang akan terjadi dalam perdagangan surat-surat berharga. Dari tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai *CAR* pada tahun 2008 mencapai 62,8% dan pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 20%. Dan pada tahun 2010 pun, juga mengalami penurunan sebesar 9,6%.

Berdasarkan standar IFSB, rasio *CAR* bank syariah ditetapkan sebesar 8%. Semakin besar *CAR* maka semakin besar kesempatan perusahaan dalam menghasilkan laba, karena dengan modal yang besar, manajemen perusahaan sangat leluasa dalam menempatkan dananya ke dalam aktivitas investasi yang

menguntungkan. Dari data diatas dapat dilihat adanya penurunan dari tahun ketahun. Hal ini disebabkan karena jumlah pembiayaan yang diberikan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan sedangkan modal yang dimiliki relatif kecil. Akan tetapi tingkat CAR yang dimiliki oleh KANINDO sudah mencapai ketentuan standar IFSB dan KANINDO termasuk dalam kategori koperasi yang sehat dengan klasifikasi A, karena memiliki CAR lebih dari 8%.

### Rasio Rentabilitas *Net Profit Margin*

**Tabel 10. Net Profit Margin KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
SHU sebelum pajak	436.017	695.675	689.508
Pendapatan	2.409.401	3.297.037	4.524.014
<b>NPM</b>	18,1	21,1	15,2

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan *net income* dari kegiatan operasi pokoknya. Dari tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai *net profit margin* pada tahun 2008 mencapai 18,1% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 3%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 5,9%. Berdasarkan analisa data diatas, pada tiga tahun terakhir perusahaan ini mengalami fluktuasi. Akan tetapi dari tahun 2008 sampai tahun 2010 ini perusahaan tidak pernah dalam kondisi rugi. Hal ini disebabkan karena pendapatan perusahaan selalu meningkatdari tahun ke tahun.

### *Return on Equity Capital (ROE)*

**Tabel 11. ROE KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

Keterangan	2008	2009	2010
Laba bersih setelah pajak	424.084	624.710	689.508
Modal sendiri	4.778.519	5.128.853	5.254.432
<b>ROE</b>	8,9	12,2	13,1

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengelolah *capital* yang ada untuk mendapatkan *net income*. Dari tabel 11 dapat dilihat bahwa nilai *ROE* pada tahun 2008 mencapai 8,9% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi 12,2%. Akan tetapi pada tahun 2010 juga mengalami kenaikan sebesar 0,9%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa *ROE* di KANINDO mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Semakin besar *ROA* menunjukkan

kinerja perusahaan semakin baik, karena return semakin besar. Dampak dari *ROE* yang terus meningkat adalah jumlah SHU yang diperoleh anggota dari tahun ke tahun semakin meningkat.

### ***Return on Assets (ROA)***

**Tabel 12. ROA KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Laba bersih	424.084	624.710	689.508
Asset	10.770.196	15.354.906	20.460.374
<b>ROA</b>	3,9	4,1	3,4

Sumber: Data primer diolah (2012)

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen koperasi dalam memperoleh keuntungan (laba) secara keseluruhan. Semakin besar ROA suatu koperasi, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai koperasi tersebut dan semakin baik pula posisi koperasi tersebut dari segi penggunaan aset (Sudarini, 2005). Dari tabel 11 dapat dilihat bahwa nilai *ROA* pada tahun 2008 mencapai 3,9% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 0,2%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,7%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami fluktuasi. Hal ini disebabkan karena laba bersih yang diperoleh semakin meningkat akan tetapi tidak proporsional dengan tingginya peningkatan jumlah aktiva.

### ***Rate Return on Loans***

**Tabel 13. Rasio Rate Return on Loans KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Pendapatan	2.409.401	3.297.037	4.524.014
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
<b>Rate return on loans</b>	31,7	27,5	28,7

Sumber: Data primer diolah (2012)

Analisis ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelola perkreditannya. Dari tabel 13 dapat dilihat bahwa nilai *Rate return on loans* pada tahun 2008 mencapai 31,7% dan pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 4,2%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 1,2%. Dari data di atas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami fluktuasi. Hal ini disebabkan karena pinjaman yang diberikan semakin meningkat sedangkan pendapatan yang diperoleh semakin meningkat pula, akan tetapi antara pendapatan dan pinjaman yang diberikan tidak seimbang yang diberikan.

### ***Interest Margin on Earning Aset***

**Tabel 14. Interest Margin on Earning Aset KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Pendapatan-beban	436.018	695.675	689.509
Asset lancar	13.462.907	18.452.941	13.462.907
<i>Interest margin on earning aset</i>	3,2	3,8	5,1

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Interest margin on earning assets* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya-biaya. Dari tabel 14 dapat dilihat bahwa nilai *interest margin on loans* pada tahun 2008 mencapai 3,2% dan pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 0,6%. pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 1,2%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan karena pinjaman yang diberikan semakin meningkat sedangkan beban yang dikeluarkan kecil. Sehingga dalam hal ini perusahaan mampu mengendalikan beban-beban yang dikeluarkan.

### ***Interest Margin on Loans***

**Tabel 15. Interest Margin on Loans KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Pendapatan-beban	436.018	695.675	689.509
Piutang	7.604.428	11.994.375	15.803.455
<i>Interest margin on loans</i>	5,7	5,8	4,4

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari tabel 15 dapat dilihat bahwa nilai *interest margin on loans* pada tahun 2008 mencapai 5,7% dan pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 0,1%. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 1,4%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami fluktuasi. Hal ini disebabkan karena pinjaman yang diberikan semakin meningkat.

### ***Leverage Multiplier***

**Tabel 16. Leverage Multiplier KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Asset	10.770.196	15.354.906	20.460.374
Modal	4.778.519	5.128.853	5.254.432
<i>Leverage Multiplier</i>	225,4	299,4	389,4

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Leverage multiplier* merupakan alat untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelola asetnya, karena adanya biaya yang harus dikeluarkan akibat penggunaan aktiva. Dari tabel 16 dapat dilihat bahwa nilai *leverage multiplier* pada tahun 2008 mencapai 225,4% dan pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 74%. pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 90%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa dari tiga tahun terakhir ini mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan karena aset dan modal yang dimiliki semakin meningkat. Sehingga dalam hal ini perusahaan mampu mengendalikan beban-beban yang dikeluarkan.

### Perspektif Pelanggan

Data operasional yang di pakai untuk menganalisis perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

**Tabel 17. Jumlah pelanggan KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010 (orang)**

Keterangan	2008	2009	2010
Anggota	2.356	2.940	3.800
Calon anggota	6.051	7.090	4.896
Total	8.407	10.030	8.696

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari tabel 17 di atas jumlah anggota KANINDO SYARI' AH JATIM Malang mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Dapat dilihat pada tahun 2008 sebesar 8.407 orang meningkat sebesar 1.623 orang pada tahun 2010 dan mengalami penurunan sebesar 1.334 orang pada tahun 2010.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

### *Customer Core Measurement*

Pengukuran yang digunakan dalam *Customer core measurement* adalah sebagai berikut:

### *Customer Retention*

**Tabel 18. Customer Retention KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010**

Tahun	2008	2009	2010
Anggota dan calon anggot tahun sekarang	8.407	10.030	8.696
Anggota dan calon tahun sebelumnya	7.943	8.407	10.030
<i>Customer retention</i>	105,8	119,3	86,7

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Customer retention* digunakan untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Dari tabel 18 dapat dilihat bahwa nilai *customer retention* mengalami fluktuasi. Pada tahun 2008 mencapai 105,8% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi sebesar 13,5%. Dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 32,6%. Berdasarkan data diatas dapat dikatakan bahwa keberadaan perusahaan dalam mempertahankan anggota dan calon anggotanya masih kurang maksimal dan disebabkan karena kurangnya promosi sehingga masyarakat tidak terlalu mengetahui keberadaan KANINDO itu sendiri maupun terhadap produk-produk yang ditawarkan oleh KANINDO.

### **Customer Acquisition**

**Tabel 19. Customer acquisition KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010**

<b>Tahun</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Anggota dan anggota baru	464	1.623	-
Total anggota dan anggota	8.407	10.030	8.696
<b>Customer acquisition</b>	5,5	16,2	-

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Customer Acquisition* mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru (Yuwono, 2006). Dari tabel 19 dapat dilihat bahwa nilai *Customer acquisition* pada tahun 2008 mencapai 5,5% dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi 10,7%. Akan tetapi pada tahun 2010 tidak terjadi kenaikan anggota dan calon anggota. Hal ini terjadi karena dibukanya cabang-cabang baru di berbagai daerah dan juga tertariknya masyarakat terhadap sistem syari'ah yang dijalankan oleh KANINDO.

### **Customer Satisfaction**

**Tabel 20. Customer Satisfactio KANINDO Syari'ah Jatim 2008–2010**

<b>Keterangan</b>	<b>Pernyataan</b>				
	<b>SP</b>	<b>P</b>	<b>CP/N</b>	<b>TP</b>	<b>STP</b>
Jumlah pernyataan x skor	1.745	2.472	1.401	132	-
Total bobot			5.796		
<b>Customer satisfaction</b>	30,1	42,7	24,2	2,3	-

Sumber: Data primer diolah (2012)

**Keterangan:**

SP : Sangat Puas

P : Puas

CP/N : Cukup Puas/Netral

TP : Tidak Puas

STP : Sangat Tidak Puas

Kepuasan konsumen menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan KANINDO kepada anggota dan calon anggota. Hal ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada 100 responden. Hasil dari survei kepuasan konsumen adalah sebesar 99,3%, yang terdiri 29,8% menyatakan sangat puas, 42,7% menyatakan puas, 24,2% menyatakan cukup puas/netral, dan 2,3% menyatakan tidak puas. Dalam kuesioner yang dibagikan kepada 100 responden, tidak ada satu pun responden yang menjawab sangat tidak puas. Dan atribut yang diukur adalah kondisi eksterior gedung, kondisi interior gedung, kondisi ruang dan meja kerja petugas bank, kesiapan petugas dalam melayani, pembukaan dan penutupan interaksi oleh petugas, sikap petugas dalam melayani, layanan informasi pada saat membuka/menutup rekening oleh petugas *customer service*, penyelesaian pengaduan nasabah, layanan informasi kredit oleh petugas *loan service*, penanganan transaksi oleh petugas *teller service*, pelayanan petugas teller pada saat menukar uang pecahan, penanpilan petugas secara umum, kelengkapan seragam dari petugas, operator telepon, sikap satpam didalam dan diluar gedung.

Hal ini juga didukung dari hasil wawancara salah satu anggota KANINDO menyatakan bahwa:

” pelayanan yang diberikan oleh KANINDO itu sangat cepat dan tetap, apalagi memiliki karyawan yang profesional dan karyawan tersebut diikuti dengan pribadi yang ramah dan santun sehingga sesuai dengan apa yang kita harapkan dan hasilnya sangat memuaskan” (Agung. R, 20 Februari 2012, jam 10.00 WIB, Jl Damun 3/6 Beji Batu)”.

### ***Customer Value Proposition***

*Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core valueproposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

### ***Product/Service Attributes***

*Product/service attributes* meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk atau jasa, harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan (Yuwono, 2006). Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut. Dalam hal ini KANINDO telah melakukan produk/service atribut dengan baik. Di mana tiga tahun terakhir ini, banyak produk baru yang dikeluarkan oleh KANINDO. Produk yang dikeluarkan oleh KANINDO berbeda dengan produk-produk yang dikeluarkan oleh perusahaan-perusahaan lain. Keter-tarikan anggota dan calon anggota terhadap KANINDO karena diterapkannya sistem syari’ah

### **Customer Relationship**

*Customer relationship* yaitu menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian produk ke pelanggan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. Dari 100 kuesioner yang disebar, 72.8% menyatakan puas dan sangat puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh KANINDO terhadap anggota dan calon anggota.

### **Image Relationship**

*Image relationship* yaitu menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan. Terkait dengan pengukuran *Image relationship* tersebut, KANINDO memiliki penilaian cukup baik atau cukup puas. Oleh karena itu diperlukan adanya promosi produk-produk yang ditawarkan oleh KANINDO, karena berdasarkan survey di lapangan banyak anggota dan calon anggota tidak mengetahui produk-produk yang ditawarkan oleh KANINDO. Akan tetapi dalam mempromosikan produk-produk yang ditawarkan harus tidak lepas dengan sistem syari'ah yang diterapkan oleh KANINDO.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Proses internal bisnis merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi nasabahnya. Proses internal bisnis terdiri dari tiga ukuran yaitu inovasi produk, proses operasi, dan layanan purna jual. Kinerja perspektif proses internal bisnis dari KANINDO Syari'ah Jatim dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 21. Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal KANINDO Syari'ah Jatim**

Ukuran	2008	2009	2010
Inovasi produk	70%	77,45%	85,75%
Proses operasional	10 menit	7 menit	5 menit

Sumber: Data primer diolah (2012)

### **Inovasi Produk**

Dari tabel 21 dapat diketahui bahwa inovasi produk dari KANINDO mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2008 nilai inovasi produk mencapai 70%, kemudian pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi 77,45%, dan pada tahun



2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 85,75% (hasil wawancara: Ka. Cab Dau, 9 Maret 2013, jam 11.00 WIB). Kanindo Syari'ah Jatim dari tahun ke tahun selalu berusaha melakukan inovasi terhadap produk-produknya. Pada produk simpanan yaitu dengan inovasi produk simpanan walisongo, simpanan rumah sehat, dan simpanan mudah berkah manfaat (MUKAFA), dan pada produk pembiayaan (*lending*) yaitu dengan inovasi produk pembiayaan qardul hasan, dan ba'I bitsaman ajil, sedangkan produk lainnya yang di inovasi yaitu pemberian modal kerja terhadap usaha produktif dengan tingkat keuntungan yang baik dan membutuhkan tambahan modal. Jadi pengembangan inovasi produk dan jasa yang di tawarkan Kanindo meningkat lebih baik.

### Proses Operasional

Proses operasional mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*), sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain. Proses operasional ini ditunjukkan dengan pengukuran kecepatan transaksi pada pelayanan *teller* (Kaplan dan Norton 2000). Dari tabel 21 dapat diketahui bahwa proses operasional Kanindo telah mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas transaksi dari 10 menit pada tahun 2008, kemudian 7 menit pada tahun 2009, hingga menjadi 5 menit pada tahun 2010 (hasil wawancara: Ka. Cab Dau, 9 Maret 2013, jam 11.00 WIB). Peningkatan kecepatan transaksi tersebut mungkin disebabkan karena didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan teknologi yang semakin canggih.

### Layanan Purna Jual

Layanan purna jual ditunjukkan dengan penanganan keluhan anggota dan calon anggota, yaitu dengan mengukur jumlah keluhan yang ditangani dibandingkan dengan jumlah keseluruhan keluhan. Semakin tinggi nilai layanan purna jual berarti semakin baik, artinya koperasi telah mampu menangani keluhan dari para anggota dan calon anggota. Berikut ini tabel keluhan anggota dan calon anggota terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kanindo.

**Tabel 22. Keluhan Anggota dan Calon Anggota 2008–2010 Kanindo Syari'ah Jatim (dalam orang)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Kritik saran	3	-	1
Anggota dan calon anggota	8.407	10.030	8.696
Keluhan anggota dan calon anggota	0,04	-	0,01

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa, jumlah keluhan anggota dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Hal ini disebabkan profesionalitas karyawan semakin tinggi. Data keluhan ini merupakan tolak ukur untuk mengukur tingkat prosentase layanan purna jual. Penanganan keluhan maupun pengaduan anggota dan calon anggota merupakan proses purna jual yang dimiliki oleh Kanindo Syari'ah Jatim. Dari tabel 22 dapat dilihat bahwa penanganan keluhan maupun pengaduan nasabah yang dilakukan oleh Kanindo pada tahun 2008 mencapai 0,04%, sedangkan pada tahun 2009 perusahaan dapat meminimalkan keluhan. Hal ini disebabkan semakin baiknya pelayanan yang diberikan oleh Kanindo kepada anggota dan calon anggotanya. Akan tetapi pada tahun 2010 mengalami kenaikan keluhan sebesar 0,01%. Terjadinya keluhan maupun pengaduan nasabah tersebut terjadi disebabkan karena menurunnya produktifitas pelayanan yang diberikan.

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2000), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting di mana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik. Data operasional yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 23. Jumlah Karyawan 2008–2010 Kanindo Syari'ah Jatim**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Pengawas	2	2	2
Pengurus	3	3	3
Pengelola	37	55	45
Karyawan tetap	17	20	19
Jumlah	59	80	69

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan Kanindo pada tahun 2008 sampai tahun 2010 mengalami fluktuasi, hal ini dapat dilihat pada tahun 2008 sebesar 59 orang, yang terdiri dari 2 orang pengawas, 3 orang pengurus, 37 orang pengelola dan 17 orang karyawan tetap. Pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 80 orang, terdiri 2 orang pengawas, 3 orang pengurus, 55 orang pengelola, dan 20 orang karyawan tetap. Pada tahun 2010 terjadi penurunan karyawan sebesar 69 orang, yang terdiri dari 2 orang pengawas, 3 orang pengurus, 45 orang pengelola, dan 19 orang karyawan tetap.

Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah sebagai berikut:

### *Employee Productivity*

**Tabel 24. Perhitungan *Employee Productivity* Kanindo Syari'ah Jatim 2008–2010 (dalam ribuan)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
SHU sebelum pajak	436.017	695.675	689.508
Total karyawan	59	80	69
<i>Employee productivity</i>	739.011,9	869.593,8	999.286,9

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Employee productivity* merupakan pengaruh yang agregat terhadap pencapaian *skill* pegawai dan moral, motivasi, penyempurnaan proses internal dan memuaskan pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996). Dari tabel 24 dapat dilihat bahwa nilai *employee productivity* pada tahun 2008 mencapai 739.011,9 dan pada tahun 2009 mengalami kenaikan menjadi 130.581,9. Akan tetapi pada tahun 2010 juga mengalami kenaikan sebesar 129.693,1. Dengan adanya peningkatan hasil dari tahun ke tahun tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktivitas kerja setiap tahun. Faktor adanya peningkatan produktivitas kerja tersebut karena adanya pelatihan-pelatihan yang selalu diadakan oleh KANINDO.

### *Employee Retention*

**Tabel 25. Perhitungan *Employee Pretention* Kanindo Syari'ah Jatim 2008–2010**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Karyawan yang keluar	-	-	11
Total karyawan	59	80	69
<i>Employee retention</i>	-	-	15,9

Sumber: Data primer diolah (2012)

*Employee retention* merupakan presentasi dari *key staff turn over turn over* yang mengukur pegawai yang memberi nilai pada perusahaan yaitu pegawai yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investigasi untuk menghindari kehilangan intelektual capital dari bisnis. Dari tabel 25 dapat lihat bahwa pada tahun 2008 dan 2009 tidak terjadi *employee retention* karena pada tahun tersebut produktivitas karyawan sangat bagus. Akan tetapi pada tahun 2010 terjadi *employee retention* sebesar 15,9%. Hal ini disebabkan karena tidak diperpanjangnya kontrak kerja dari masing-masing karyawan tersebut karena produktivitas kerja mereka kurang. Selain itu ada pula penyebabnya, yaitu: salah satunya karena menikah dan ingin mencari pengalaman yang baru pada instansi lain.

**Employee Satisfaction****Tabel 26. Perhitungan *Employee satisfaction* Kanindo Syari'ah Jatim 2008–2010**

Keterangan	Pernyataan				
	SP	P	CP/N	TP	STP
Jumlah pernyataan x skor Total bobot	240	492	261 1064	58	13
<i>Employee satisfaction</i>	22,6%	46,2%	24,5%	5,5%	1,2%

Sumber: Data primer diolah (2012)

Kepuasan karyawan menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan KANINDO kepada karyawannya. Hal ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada 20 responden. Hasil dari survei kepuasan konsumen adalah sebesar 100%, yang terdiri 22,6% menyatakan sangat puas, 32,7% menyatakan puas, 34,7% menyatakan cukup puas/netral, 5,5 % menyatakan tidak puas, dan 1,2% menyatakan sangat tidak puas.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan analisa *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja KANINDO Syari'ah Jatim adalah baik jika dilihat dari keempat perspektif. *Pertama*, Perspektif Keuangan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik. Meskipun ada beberapa pengukuran yang mengalami penurunan karena adanya beberapa komponen yang tidak produktif. Pengukuran yang mengalami peningkatan prosentase adalah *quick ratio*, *cash ratio*, *interest margin on Loans*, *Leverage Multiplier*, dan *ROE*. Sedangkan pengukuran yang mengalami penurunan adalah *primary ratio*, *Gross profit Margin*, *risk assets ratio*, *Rate Return on Loans*, *Interest Margin on Loans* dan *CAR*. Dan terdapat pula pengukuran yang mengalami fluktuasi, pengukuran yang mengalami fluktuasi adalah *Assets to Loan Ratio*, *Capital Rati*, *LDR*, *NPM*, dan *ROA*.

*Kedua*, Perspektif Pelanggan ditunjukkan dari tolak ukur yang di ukur, seperti pengukuran *Customer Value Proposition: customer retention*, *customer acquisition*, dan *customer satisfaction*. Untuk prosentase dari *customer retention* mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yang berarti mampu mempertahankan anggota dan calon anggota lama. Pada *customer acquisition* juga mengalami peningkatan sehingga KANINDO dapat beroperasi secara professional sehingga kondisi perusahaan dapat dikatakan semakin baik dari tahun ke tahun. Pada *customer satisfaction*, hasil dari survei kepuasan konsumen adalah sebesar 99,3%, Pada *Product/service attributes* menunjukkan bahwa KANINDO terus menekankan daya saing serta meningkatkan kualitas produk dan jasa guna memberikan kepuasan terhadap anggota dan calon anggota. *Customer relationship*, KANINDO bertujuan untuk mempertahankan loyalitas kepada anggota dan calon anggota serta

meningkatkan pencapaian anggota dan calon anggota baru. *Image relationship* terkait dengan pengukuran *Image relationship* tersebut, KANINDO memiliki penilaian cukup baik atau cukup puas. Oleh karena itu diperlukan adanya promosi produk-produk yang ditawarkan oleh KANINDO.

*Ketiga*, Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai cukup baik. Pada ukuran inovasi produk dari tahun ke tahun semakin meningkat. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya produk-produk baru yang di tawarkan oleh KANINDO. Pada proses operasional perusahaan menunjukkan peningkatan efisiensi dan efektivitas transaksi dari 10 menit hingga menjadi 5 menit. Pada pengukuran layanan purna pada tahun 2009 perusahaan mampu meminimalkan keluhan. Pada *employee satisfaction*, hasil dari survei kepuasan konsumen adalah sebesar 96,7.

*Keempat*, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan peningkatan dari *employee productivity* dari tahun ke tahun yang mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktifitas setiap tahun Hasil dari survey *employee satisfaction* menunjukkan mayoritas nasabah merasa puas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Qur'an dan terjemahnya. PT Syaamil Cipta Media.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Arafat, W. 2006. *Manajemen Perbankan Indonesia Teoti dan Implementasi*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Dhika, P.P. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo. *Sikripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Gaspersz, V. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sixma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Husnan, S., dan Pudjiastutik, E. 2004. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Edisi Keempat. Yogyakarta: penerbit UPP AMPYKPN.
- Indriantoro, N., dan Supomo, B. 2002. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan, R.S., and David, P.N. 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R.S., and David, P.N. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- 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.
- Luis, S., & A. Biroo, P. 2008. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional scorecards*. Jakarta: PT Gramedia.
- Mahmudi, M. 2006. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

- Meirdania, Z. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mubarok, H. 2005. Penerapan *Balanced Scorecard* untuk Mengukur Kinerja Perusahaan pada CV indah Cemerlang Singosari Malang. *Sikripsi*. FE UIN.Malang.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muslich. 2007. *Bisnis Syari'ah Perspektif Muamalah dan Manajemen*, Cetakan Pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Retnowati, T. 2005. *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan di PT BPRS Bumi Rinjani Batu. *Skripsi*. Malang. FE UIN.
- Soetjipto, BW. 1997. "Mengukur Kinerja Bisnis dengan *Balanced Scorecard*" *Usahawan no.6*
- Sudarmayanti, & Hidayat, S. 2002. *Metode Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyona, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta.
- Sulastri, A. 2003. " Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja pada Rumah Sakit Islam Surakarta". *Skripsi*, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Tika, M.P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Universitas Negari Malang (UM), 2003. *Pedoman menulisan Karya Ilmiah: Sikripsi, Tesis, Disertasi, Makalah, Laporan Penelitian*, Edisi keempat. Malang: Penerbit Universitas Negari Malang.
- Yuwono, S. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, S., dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Keempat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [www.aliciakomputer.wordpress.com/2008](http://www.aliciakomputer.wordpress.com/2008)