

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada KANINDO Syari'ah Jatim)**

SKRIPSI



**Oleh :
SITI MAHTUMAH
NIM : 08510021**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2012**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada KANINDO Syari'ah Jatim)**

SKRIPSI

Diajukan kepada:
Univesitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana (SE)



Oleh :
SITI MAHTUMAH
NIM : 08510021

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2012

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada KANINDO Syari'ah Jatim)**

SKRIPSI

Oleh :
SITI MAHTUMAH
NIM 08510021

Telah Disetujui 22 Maret 2012

Dosen Pembimbing,

Fitriyah, S.Sos., MM
NIP 19760924 200801 2 012

Mengetahui :

Ketua Jurusan,

Dr. Achmad Sani, Supriyanto SE, M.Si
NIP 19720212 200312 1 003

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada KANINDO Syari'ah Jatim)**

SKRIPSI

Oleh :
SITI MAHTUMAH
NIM 08510021

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada tanggal 03 April 2012

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>H. Ahmad Djalaluddin, Lc., MA</u> NIP 19730719 200501 1 003	: ()
2. Sekretaris/Pembimbing <u>Fitriyah, S.Sos., MM</u> NIP 19760924 200801 2 012	: ()
3. Penguji Utama <u>Indah Yuliana, SE., MM</u> NIP 19740918 200312 2 004	: ()

Mengetahui :
Ketua Jurusan,

Dr. Achmad Sani, Supriyanto SE, M.Si
NIP 19720212 200312 1 003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Siti Mahtumah

NIM : 08510021

Alamat : Jl. Yos Sudarso No. 34 Sidopekso Kraksaan Probolinggo

Menyatakan bahwa “sikripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dari Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan saya buat sendiri dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaab dari siapapun.

Malang, 22 Maret 2012
Hormat Saya,

Siti Mahtumah
NIM. 08510021

PERSEMBAHAN

Dengan Segenap Jiwa dan Ketulusan Hati

Karya ini ku persembahkan kepada:

Allah Yang Maha Esa dan Maha Segalanya, Pencipta Alam Raya dan Yang Menguasai Seluruh Makhluk Ciptaan-Nya

Aba dan Umiku Tercinta (H. Irsyadi & Hj. Nur Hasahan), terima kasih atas semua yang telah engkau berikan untukku. Engkau adalah inspirasi terbesar dalam kehidupanku yang selalu membuatku semangat dan ingin selalu berbuat yang lebih baik. Kasih sayangmu takkan dapat tergantikan.

Saudaraku (Syaifullah, Nurul Aminah, Hj. Siti Anisa dan Irfan Efendi) serta seluruh keluargaku yang senantiasa tiada putus-putusnya untuk mengasihiku setulus hati, yang selalu membantu baik moril, material dan spiritual sehingga aku mampu menatap dan menyongsong masa depan.

Sahabat dan teman-temanku, khususnya "the koplak" (Mbrod, Unuy, Ojob, Rembez, Upil, Kentir, Jendhol, Pencu, Encrit, dan Parno) yang telah memberikan warna-warni kehidupan dan pengalaman yang bermakna

Keluarga besar Fakultas Ekonomi yang memberikan secercah cahaya berupa ilmu hingga aku dapat mewujudkan harapan, angan dan cita-citaku untuk masa depan

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Allah SWT-lah kamu berharap

(QS.Al-Jnsyiroh: 6-8)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmannirrohin

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik serta hidayahNya, sehinggann penulis dapat menyelesaikan Sikripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard” studi pada KANINDO Syari’ah Jatim Malang, sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana dari Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis menyadari dalam penyelesaian sikripsi ini banyak memperoleh bimbingan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan permohonan maaf dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Aba dan umi tercinta yang telah memberikan doa, dukungan, cinta dan kasih sayang yang tak terhingga yang telah diberikan selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan studi tepat waktu.
2. Bapak Prof. Dr. Imam Suprayoga selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H.A. Muhtadi Ridwan, MA., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Achmad Sani, Supriyanto SE, M.Si selaku ketua jurusan manajemen yang senantiasa membimbing, mengarahkan, serta memberi masukan dengan penuh kesabaran.
5. Ibu Fitriyah, S.Sos., MM., yang dengan ikhlas telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan saran, petunjuk dan bimbingan yang sangat berarti kepada saya selama penyusunan sikripsi ini.
6. Bapak Farhan selaku Ka. Cabang Dau, terimakasih telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan juga atas informasinya serta pengetahuannya.
7. Nauvan, Mas Agung, Mas Adhi dan Mas Febri yang telah banyak membantu dalam penyelesaian sikripsi ini.

8. Sahabat dan teman-teman Manajemen 2008, terimakasih atas kebersamaannya.
9. Seluruh penghuni Kertoleksono 10, Kertosariro 19 serta Sunan ampel No.18A terima kasih atas pengertian dan motivasinya.
10. The koplak cliqer, terimakasih atas persahabatan dan persaudaraan selama ini, tanpa kalian semua hidup ini tidak akan bermakna dan berwarna.
11. Dan terakhir pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Tiada ucapan yang dapat penulis haturkan kecuali “*jazaakumullah Ahsanal Jazaa*” semosa amal baiknya diterima oleh Allah SWT.

Dan akhirnya, penulis mengharapkan masukan berupa saran dan kritik yang konstruktif dari pembaca demi memperbaiki karya tulis ini, semoga dapat membawa manfaat bagi para pengkaji atau pembaca dan bagi penulis sendiri. Amin Ya Robbal Alamin.

Malang, Maret 2012

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
MOTTO	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	xii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Konteks Penelitian	1
1.2. Fokus Penelitian.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Batasan Masalah	8
1.5. Manfaat Penelitian	9
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	11
2.2. Kajian Teoritis	22
2.2.1. Pengukuran Kinerja.....	22
2.2.2. Balanced Scorecard	28
2.2.3. Evolusi Perkembangan Balanced Scorecard.....	32
2.2.4. Empat Perspektif Pengukuran Balanced Scorecard	33
2.2.5. Hubungan Sebab Akibat Antara Keempat Perspektif .	56
2.2.6. Kerangka Berfikir.....	58
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi Penelitian.....	61
3.2. Jenis Penelitian dan Pendekatan Penelitian.....	61
3.3. Subyek Penelitian	61
3.4. Data dan Sumber Data	62

3.4.1. Jenis Data	62
3.4.2. Sumber Data.....	62
3.5. Teknik Pengumpulan Data	63
3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	65
3.7. Metode Analisis Data.....	71

BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian	74
4.1.1. Sejarah KANINDO Syari'ah Jatim Malang	74
4.1.2. Visi dan Misi KANINDO Syari'ah Jatim Malang	76
4.1.3. Kantor Cabang	76
4.1.4. Struktur Organisasi KANINDO Syari'ah Jatim Malang	78
4.1.5. Job Discription KANINDO Syari'ah Jatim Malang	81
4.1.6. Produk-produk Jasa Unit Keuangan KANINDO Syari'ah Jatim Malang	84
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	100
4.2.1. ...Perspektif Keuangan.....	101
4.2.2. Perspektif Pelanggan	117
4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	124
4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	128

BAB V : PENUTUP

- 5.1. Kesimpulan
- 5.2. Saran-saran

DAFTAR PUSTAKA

PEDOMAN WAWANCARA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1: Tolak Ukur Pengukuran Kinerja	66
Tabel 4.1: Susunan pengurus, pengawas dan pengelola KANINDO Syari'ah Jatim Malang	79
Tabel 4.2: NERACA KANINDO Syari'ah Jatim Malang	102
Tabel 4.3: Perhitungan Hasil Usaha KANINDO Syari'ah Jatim Malang	103
Tabel 4.4: Perhitungan <i>Quick Ratio</i>	104
Tabel 4.5: Perhitungan <i>Asset to Loans Ratio</i>	105
Tabel 4.6: Perhitungan <i>Cash Ratio</i>	106
Tabel 4.7: Perhitungan <i>LDR</i>	106
Tabel 4.8: Perhitungan <i>Primary Ratio</i>	107
Tabel 4.9 : Perhitungan Capital Ratio	108
Tabel 4.10: Perhitungan Risk Aset Ratio	109
Tabel 4.11: Perhitungan <i>CAR</i>	109
Tabel 4.12: Perhitungan <i>Net Profit Margin</i>	111
Tabel 4.13: Perhitungan <i>ROE</i>	112
Tabel 4.14: Perhitungan <i>ROA</i>	112
Tabel 4.15: Perhitungan <i>Rate Return on Loans</i>	113
Tabel 4.16: Perhitungan <i>Interest Margin on Earning Aset</i>	114
Tabel 4.17: Pengukuran <i>Interest Margin on Loans</i>	115
Tabel 4.18: Pengukuran <i>Leverage Multiplier</i>	115
Tabel 4.19: Jumlah Pelanggan	117
Tabel 4.20: Perhitungan <i>Customer Retention</i>	118
Tabel 4.21: Perhitungan <i>Customer Acquisition</i>	118
Tabel 4.22: Perhitungan <i>Customer Satisfaction</i>	119
Tabel 4.23: Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal	125

Tabel 4. 24: Pengukuran Keluhan Anggota dan Calon Anggota	127
Tabel 4.25: Jumlah Karyawan.....	129
Tabel 4.26: Perhitungan <i>Employee Productivity</i>	130
Tabel 4.27: Perhitungan <i>Employee Rentention</i>	131
Tabel 4.28; Perhitungan <i>Employee Satisfaction</i>	132

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Berfikir	58
Gambar 4.1: Struktur Organisasi KANINDO Syari'ah Jatim Malang	80

ABSTRAK

Mahtumah, Siti, 2012 SKRIPSI. **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada KANINDO Syari'ah Jatim)**

Pembimbing: Fitriyah, S.Sos., MM

Kata kunci: ***BALANCED SCORECARD*, kinerja**

Di masa sekarang dan di masa depan, perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Oleh karena itu perusahaan memerlukan system manajemen yang didesain sesuai dengan lingkungan usahanya. Pengukuran kinerja bisnis yang tepat merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan saja, disisi lain aspek non keuangan sangat penting. Untuk itu pengukuran kinerja bisnis yang tepat yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan (aspek pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja KANINDO Syari'ah Jatim Malang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Adapun metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu **perspektif keuangan** masih harus di tingkatkan karena ada beberapa rasio yang masih belum stabil seperti *LDR*. **Perspektif pelanggan**, yang ditunjukkan dengan tingkat kepuasan nasabah (customer satisfaction) terhadap pelayanan yang diberikan oleh KANINDO terhadap anggota dan calon anggota. Dalam **perspektif bisnis internal** diperukannya target dalam penilaian kinerja sehingga dengan mudah dapat mengetahui barometer keberhasilan suatu program kerja agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal serta **pembelajaran dan pertumbuhan** adalah cukup baik yang ditunjukkan dengan peningkatan produktifitas karyawan dari tahun ke tahun. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja KANINDO Syari'ah jatim Malang termasuk dalam kriteria cukup baik dan disarankan agar KANINDO menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja.

ABSTRACT

Mahtumah, Siti, 2012 Thesis. ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT USING THE BALANCED SCORECARD METHOD In Sharia KANINDO JATIM
Advisor : Fitriyah, S.Sos., MM
Keywords : BALANCED SCORECARD, performance

In the present and the future, companies face complex business environment. Therefore, companies need a management system which is designed in accordance with its business environment. A precise measurement of business performance is one measure of corporate success. Traditional management performance measurement system emphasizes on financial aspects only, on the other hand non-financial aspects are very important. The precise measurement of business performance can apply Balanced Scorecard. Balanced Scorecard 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 purpose of this study is to measure the performance of Shari'ah KANINDO Malang in East Java by using the Balanced Scorecard. The method of analysis in this research is by using descriptive analysis.

From the research results by using the Balanced Scorecard, 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.

المستخلص

محتو مه، سبتي، 2012. البحث الجامعي. تحليل مقياس الفعالية باستخدام تطل م (*Balanced Scorecards*) في KANINDO شريعة بجاوى الشرقية.

المشرف: فطرية الماجستير

الفكرة الرئيسية: الفعالية

في كل الحال والمستقبل أن المؤسسات توجه البيئة الإقتصادية التي تحاوها. ولذلك لديها المنظمة المصممة بيئة سعيها.

مقياس الفعال الإقتصادي التام هو من مصدر المقياس الناجح للمؤسسة. وتنظيم مقياس الفعال في منظمة تقليدية تصرع النقود فحسب، وللإضافة هنا من ناحية غير النقود المهم. لذلك مقياس الفعال الإقتصادي التام هو باستخدام العينة المعقودية الرقمية وهي من المنهج لمقياس الفعال الذي ليس له يصوره على فعال للنقود فحسب ولكن على غيره يعني المشتري وعملية الإقتصادية الداخلية والتعليمية والتنمية.

وهدف من هذا البحث هو لمقياس الفعال كانيندو شريعة بجاوى الشرقية مالانج باستخدام العينة المعقودية الرقمية وأما طريقة تحليلية في هذا البحث هي التحليل الوصفي.

ومن نتائج هذا البحث هي قيمة المتوسطة لكل الناحية هي ناحية النقود فارتفاع الكثير من العقلية التي لم تثبتها مثلاً ل د ر. ومن ناحية المشتري تدل على درجة فرح المشتري الخاصة على عمل كانيندو بأعضائها ومنها الأولية. ومن ناحية الإقتصادية الداخلية تحتاج إلى موضوع قيمة الفعال حتى يستطيع أن يسهل مصدر الناجح ببرنامج الفعال لهدف المؤسس لنيل الحاصل التام بالتعليم و التنمية هما الحسن إلى حد ما تدل على ارتفاع الإنتاج للعمال من السنة إلى السنة. والخلاصة هي فعال كانيندو شريعة بجاوى شرقية بمالانج من القيمة الأحسن إلى حد ما واقترحه لكي كانيندو يستخدم طريق العينة المعقودية الرقمية في قيمة الفعال.