

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
BALANCED SCORECARD PADA KSPPS BINA INSAN  
MANDIRI SELAMA MASA PANDEMI COVID-19**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:  
**LATIEAH NUR ANITA**  
NIM. 18.52.31.146

**PRODI PERBANKAN SYARIAH  
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
2022**

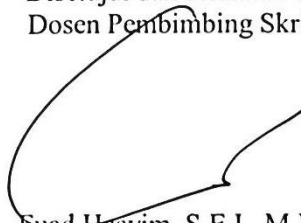
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
BALANCED SCORECARD PADA KSPPS BINA INSAN MANDIRI  
SELAMA MASA PANDEMI COVID-19

SKRIPSI

Diajukan Kepada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Dalam Bidang Ilmu Perbankan Syariah

Oleh:  
Latifah Nur Anita  
NIM. 18.52.31.146

Surakarta, 22 September 2022  
Disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing Skripsi



Fuad Hasyim, S.E.I., M.E.K.  
NIP. 19890316 201801 1 003

## SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : LATIFAH NUR ANITA  
NIM : 18.52.31.146  
JURUSAN : PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA KSPPS BINA INSAN MANDIRISELAMA MASA PANDEMI *COVID-19*”

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila kemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 22 September 2022



Latifah Nur Anita

## SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : LATIFAH NUR ANITA

NIM : 18.52.31.146

JURUSAN : PERBANKAN SYARIAH

FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA KSPPS BINA INSAN MANDIRI SELAMA MASA PANDEMI *COVID-19*”

Benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data dari anggota, karyawan dan manajer KSPPS Bina Insan Mandiri kantor pusat. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini menggunakan data yang tidak sesuai dengan data sebenarnya, saya bersedia menerima sanksi peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 22 September 2022



PT. MEPEHA ZEMBEL  
14E70AJX116466240

Latifah Nur Anita

Fuad Hasyim, S.E.I., M.E.K.  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said

**NOTA DINAS**

Hal : Skripsi  
Sdr : Latifah Nur Anita

Kepada Yang Terhormat  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said  
Di Surakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi. Saudara Latifah Nur Anita NIM : 185231146 yang berjudul:

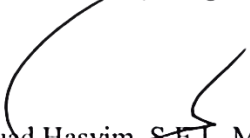
**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA KSPPS BINA INSAN MANDIRI SELAMA MASA PANDEMI *COVID-19***

Sudah dapat dimunaqasahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam bidang ilmu perbankan syariah. Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasahkan dalam waktu dekat.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamua'laikum Wr. Wb*

Surakarta, 22 September 2022  
Dosen Pembimbing Skripsi

  
Fuad Hasyim, S.E.I., M.E.K.  
NIP. 19890316 201801 1 003

**PENGESAHAN**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA KSPPS BINA INSAN MANDIRI SELAMA MASA PANDEMI COVID-19**

Oleh:

**LATIFAH NUR ANITA**  
**NIM. 18.52.31.146**

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqosah pada hari Senin tanggal 03 Oktober 2022 M / 07 Rabiul Awal 1444 H dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji :

Penguji I (Merangkap Ketua Sidang)  
Melia Kusuma, M.M  
NIK. 19810608 201701 2 147



Penguji II  
Rais Sani Muharrami, S.E.I, M.E.I  
NIP. 19870828 201403 1 002



Penguji III  
Yulfan Arif Nurrohman, MM  
NIK. 19860613 201701 1 177



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta



Dr. M. Rahmawan Arifin, M.Si.  
NIP. 19720304 200112 1 004



## **MOTTO**

*“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman”*

(Q.S. Ali Imran:139)

*“Tidak ada dua hal yang digabungkan lebih baik dari pada pengetahuan dan kesabaran”*

(Nabi Muhammad SAW)

*“Yang terbaik diantara kamu adalah orang yang tidak menyakiti orang lain dengan lidah dan tangannya”*

(Nabi Muhammad SAW)

*“Barangsiapa yang menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu pengetahuan di situ, maka Allah akan mempermudah baginya suatu jalan untuk menuju ke surga.”*

(*Riwayat Muslim*)

## **PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan dengan segenap cinta dan doa

Karya yang sederhana ini untuk:

Bapak dan Ibu tercinta,

Adek dan teman-teman tersayang,

yang selalu memberikan doa, semangat dan kasih sayang

yang tulus dan tiada ternilai besarnya

Terimakasih ...



## **KATA PENGANTAR**

*Assalamu 'alaikum wr.wb*

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA KSPPS BINA INSAN MANDIRI SELAMA MASA PANDEMI *COVID-19*”. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Program Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapat dukungan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag., M.Pd., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
2. Dr. M. Rahmawan Arifin, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta.
3. Rais Sani Muharammi, S.E.I., M.E.I., selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Fuad Hasyim, S.E.I., M.E.K., selaku dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi.

5. Biro Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam atas bimbingannya dalam menyelesaikan skripsi.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Ibu dan Bapakku, terimakasih atas doa, cinta, dan pengorbanan yang tak pernah habisnya, kasih sayangmu tidak akan kulupakan.
8. Adek dan saudara-saudara yang telah memberikan keceriaan dan semangat menempuh studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta.
9. Sahabat-sahabatku (Lani, Adheliya, Yuli, Detya, Reni) yang selalu menghibur dan memberikan semangat penulis dalam mengerjakan skripsi.
10. Teman-teman kerja yang telah memberikan semangat dan perhatian agar penulis selalu optimis dalam mengerjakan skripsi.
11. Teman-teman PBS D dan PBS C profesional angkatan tahun 2018, teman-teman sebimbingan serta adek-adek tingkat dan kakak tingkat yang telah terlibat dan membantu penulis dalam melakukan penelitian serta dalam mengerjakan skripsi.
12. Manajer, karyawan dan anggota KSPPS Bina Insan Mandiri yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian skripsi.
13. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan doa dan dukungan serta bantuan selama menyusun skripsi.

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya doa serta puji syukur kepada Allah SWT, semoga memberikan balasan kebaikan kepada semuanya, Amin

*Wassalamu'alaikum wr.wb*

Surakarta, 22 September 2022

Penulis

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the implementation of performance measurement at KSPPS Bina Insan Mandiri using the balanced scorecard approach. KSPPS Bina Insan Mandiri has never used performance measurement with the Balanced scorecard approach. The Balanced Scorecard is a performance measurement that uses four perspectives in assessing its performance, namely the financial perspective, the customer perspective, the growth and development perspective and the internal business process perspective.*

*This research was conducted at KSPPS Bina Insan Mandiri and is a type of descriptive research. Data collection and search techniques in this study were through questionnaires, interviews and also documentation, data analysis techniques in this study used qualitative methods. The steps in data analysis were carried out on the four perspectives of the Balanced scorecard. The number of population and samples in this study were customers and employees. The results of this study are expected to be useful as management information to assess and improve performance in the future.*

*The balanced scorecard model that is appropriate to be applied consists of four perspectives with each of its dimensions. The financial perspective includes the assessment of the current ratio, total debt to asset ratio, return on assets. The customer perspective is assessed by the dimensions of acquisition, retention and satisfaction. From the perspective of internal business processes, it consists of the dimensions of innovation, operation, and after-sales service. While the growth and learning perspective consists of employee satisfaction. The results showed that the performance of KSPPS Bina Insan Mandiri obtained good measurement results. However, it is necessary to increase again in the value of ROA and current ratio.*

*Keywords: balanced scorecard, KSPPS, financial performance, customer perspective, financial perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective..*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi pengukuran kinerja pada KSPPS Bina Insan Mandiri dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. KSPPS Bina Insan Mandiri belum pernah menggunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja yang menggunakan empat perspektif dalam penilaian kinerjanya, yaitu dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan perkembangan dan perspektif proses bisnis internal.

Penelitian ini dilakukan di KSPPS Bina Insan Mandiri dan merupakan jenis penelitian Deskriptif. Teknik pengumpulan dan pencarian data dalam penelitian ini melalui kuesioner, wawancara dan juga dokumentasi, teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Langkah-langkah dalam analisis data dilakukan pada keempat perspektif *Balanced scorecard*. Jumlah populasi dan sampel pada penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai informasi manajemen untuk menilai dan memperbaiki kinerja di masa yang akan datang.

Adapun model *balanced scorecard* yang tepat untuk diterapkan terdiri dari empat perspektif dengan masing-masing dimensinya. Perspektif keuangan meliputi penilaian *current ratio*, *total debt to asset ratio*, *return on asset*. Perspektif pelanggan dinilai dengan dimensi akuisisi, retensi dan kepuasan. Pada perspektif proses bisnis internal terdiri dari dimensi inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Sementara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari kepuasan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri memperoleh hasil pengukuran yang baik. Namun, perlu meningkat kembali dalam nilai ROA dan *current ratio*.

Kata kunci: *balanced scorecard*, KSPPS, kinerja keuangan, perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI .....	iii
SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN.....	iii
PENGESAHAN .....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
DAFTAR ISI .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xvii
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	16
1.3 Batasan Masalah.....	17
1.4 Rumusan Masalah .....	17
1.5 Tujuan Penelitian .....	18
1.6 Manfaat Penelitian .....	19
1.7 Jadwal penelitian.....	20
1.8 Sistematika Penulisan Skripsi .....	20
BAB II LANDASAN TEORI .....	22
2.1 Tinjauan Pustaka .....	22
2.1.1 Pengukuran Kinerja.....	22
2.1.2 Konsep Balanced Scorecard.....	30
2.1.3 Perspektif <i>balanced scorecard</i> .....	36
2.1.4 Penelitian yang Relevan.....	45

2.1.5	Alur Kerja .....	51
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....		53
3.1	Waktu dan Tempat Penelitian .....	53
3.2	Jenis Penelitian.....	53
3.3	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	54
3.3.1	Populasi.....	54
3.3.2	Sampel.....	55
3.3.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	55
3.3.4	Data dan Sumber Data .....	56
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	57
3.5	Teknik Analisis Data.....	60
BAB IV PEMBAHASAN .....		63
4.1	Gambaran Umum .....	63
4.1.1	Sejarah Berdirinya KSPPS Bina Insan Mandiri.....	63
4.1.2	Struktur Organisasi KSPPS Bina Insan Mandiri.....	64
4.1.3	Produk-Produk dan Layanan KSPPS Bina Insan Mandiri.....	64
4.2	Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	65
4.2.1	Penilaian KSPPS Bina Insan Mandiri menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> .....	65
4.2.2	Faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri selama masa pandemi covid-19 .....	86
4.2.3	Strategi yang diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam meningkatkan performa kinerjanya pada masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode <i>balanced scorecard</i> .....	90
4.2.4	Kendala-kendala yang dialami oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam peningkatan performa kinerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode <i>balanced scorecard</i> .....	93
4.2.5	Evaluasi yang dapat diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam meningkatkan performa kinerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode <i>balanced scorecard</i> .....	95
BAB V PENUTUP .....		98
5.1	Kesimpulan .....	98

5.2	Keterbatasan Penelitian.....	98
5.3	Saran.....	99
	DAFTAR PUSTAKA .....	102
	LAMPIRAN .....	105



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1.....	12
Tabel 4. 1.....	67
Tabel 4. 2.....	67
Tabel 4. 3.....	69
Tabel 4. 4.....	70
Tabel 4. 5.....	71
Tabel 4. 6.....	72
Tabel 4. 7.....	74
Tabel 4. 8.....	75
Tabel 4. 9.....	76
Tabel 4. 10.....	83
Tabel 4. 11.....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1.....	4
Gambar 1. 2.....	6
Gambar 1. 3.....	9
Gambar 1. 4.....	10
Gambar 1. 5.....	11
Gambar 2. 1.....	51
Gambar 3. 1.....	62
Gambar 4. 1.....	64

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Jadwal Penelitian .....	105
Lampiran 2: Daftar Pertanyaan .....	106
Lampiran 3: Kuisisioner Penelitian .....	107
Lampiran 4: Transkrip Wawancara.....	113
Lampiran 5: Transkrip Kuisisioner.....	116
Lampiran 6: Bukti Dokumentasi.....	119
Lampiran 7: Daftar Riwayat Hidup Penulis.....	120

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan jaman yang semakin pesat dan semakin modern menuntut perusahaan untuk bersaing dan mengembangkan usahanya dengan strategi yang baru yang lebih cepat dan tepat. Persaingan yang terjadi antar perusahaan tidak hanya dari segi keuangan dan aset yang dimiliki. Akan tetapi, juga dalam hal-hal lain yang bukan termasuk dalam sektor keuangan (non keuangan).

Kinerja adalah salah satu fokus permasalahan yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan. Mengetahui dan memahami seberapa kuat kinerja yang dimiliki oleh perusahaan tersebut maka perusahaan tersebut juga akan lebih mudah mengukur sejauh mana tujuan/ visi dan misi yang telah berhasil dicapai. Adanya pengukuran kinerja akan dapat membantu perusahaan untuk lebih menitik beratkan pekerjaan kepada suatu poin yang ingin dicapai atau diselesaikan. Hal tersebut juga akan membantu dalam pengkondisian kerja karyawan dan pengoperasian pekerjaan lebih fokus dan berkonsentrasi pada waktu, tenaga serta sumber daya yang tepat agar lebih efisien dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan. Kinerja juga berperan dalam pembangunan komunikasi internal maupun eksternal antar karyawan, perusahaan dengan

*customer* atau *stakeholder* serta dapat membantu perusahaan tersebut dalam pemaksimalan biaya dan program kerjanya (Putri & Nisa, 2018).

Pengukuran kinerja perusahaan juga diperlukan untuk menilai pencapaian perusahaan tersebut selama satu periode. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses untuk menilai efisiensi kerja dan efektivitas pada periode yang lalu. Perusahaan pada umumnya hanya melihat kinerja pada kekayaan yang tampak secara fisik/kasat mata saja. Penilaian kinerja pada kesuksesan yang tidak nampak (*intangible assets*) dan kekayaan intelektual (*intellectual property*) dapat mendorong perusahaan untuk lebih kompetitif dan profitabel. Apabila dilakukan penilaian kinerja perusahaan secara lebih menyeluruh, hal tersebut akan mendorong penilaian kinerja perusahaan lebih berkualitas, efektif dan efisien (Satriyadi & Suryanawa, 2015).

Penilaian kinerja merupakan suatu aktivitas dalam organisasi atau perusahaan untuk dapat melihat suatu pencapaian kemajuan atau tujuan yang telah menjadi ketetapan perusahaan tersebut sebelumnya. Penilaian kinerja juga dapat menjadi penentu kemajuan dan efektivitas kerja yang telah dilakukan oleh suatu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan dan juga standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja yang dilakukan dalam setiap perusahaan juga akan memberi manfaat, suatu perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja akan mampu menilai kelemahan dan kekurangan perusahaan

tersebut untuk lebih fokus dalam memperbaiki diri dan meningkatkan/memaksimalkan potensi yang dimiliki demi mencapai visi/misi serta tujuan utama perusahaan. Pengukuran penilaian kinerja juga membantu merangkai komunikasi antar karyawan, pimpinan dan juga pihak luar perusahaan untuk dapat mendiskusikan hal-hal tertentu yang perlu adanya perbaikan dan membutuhkan kesepakatan bersama (Nikmah & Dewi, 2021).

Setiap perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja setiap periode secara kontinyu untuk mengetahui dan kemudian dapat meminimalisir kesalahan dan kegagalan pekerjaan yang dilakukan. Perusahaan juga harus dapat menilai kinerja baik secara internal maupun eksternal agar dapat tumbuh dan berkembang dan juga dapat bersaing di dunia kerja dengan perusahaan-perusahaan besar lainnya. Suatu perusahaan akan dapat bersaing dengan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Nikmah & Dewi, 2021).

Faktor-faktor tersebut yang menjadi pemicu munculnya pandangan baru atau pembaharuan terkait cara untuk melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan lebih detail. Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan suatu penelitian/riset yang menghasilkan pandangan baru yang disebut dengan pendekatan *balanced scorecard*, yang menggunakan keempat perspektif diantaranya: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan juga perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

Gambar 1. 1

Macam-macam perspektif *balanced scorecard*



Sumber : Warsidi (2017)

Adanya penilaian yang lebih mendetail tersebut diharapkan akan mampu memberikan pandangan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya dan menjadi bahan evaluasi bagi periode-periode berikutnya. Pencapaian perusahaan yang semakin baik akan berpengaruh terhadap citra dan cara pandang masyarakat terhadap perusahaan tersebut. Konsep *balanced scorecard* mampu dalam menerjemahkan visi, misi dan juga strategi yang dimiliki oleh perusahaan ke dalam suatu perangkat ukuran yang menyeluruh yang mana hal tersebut akan memberikan kerangka kerja bagi pengukuran strategis perusahaan (Hery, 2017).

*Balanced scorecard* merupakan sebuah alat inovatif yang telah dianggap tidak hanya mampu menaikkan indeks keuangan saja akan tetapi juga dapat memberikan dorongan lebih terhadap indikator-indikator non-keuangan yang nantinya memiliki sifat yang sama-sama kritis didalam penentuan kinerja suatu perusahaan/organisasi.

*Balanced scorecard* membawa hubungan antara strategi dan juga tindakan sehingga kerangka kerja seperti inilah yang diperlukan bagi perusahaan dan juga organisasi pada jaman sekarang ini. Oleh karena pentingnya pengukuran kinerja dengan menggunakan alat/metode yang lebih detail dan dapat menilai keseimbangan antar perspektif yang terdapat didalam suatu perusahaan, hal tersebut akan membantu terlaksananya semua strategi dan juga rencana perusahaan kedepannya. Masing-masing perilaku dari perspektif yang terdapat dalam metode *Balanced Scorecard* akan dapat membantu tercapainya kinerja yang totalitas dan terarah terutama perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan dan jasa seperti koperasi syariah (Sumarti, 2020).

*Coronavirus* adalah suatu penyakit menular yang dapat disebabkan oleh sindrom pernapasan akut dan disebarkan oleh virus *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2 (SARS-CoV-2)*. Virus ini dapat disebarkan atau menular melalui kontak antara manusia satu dengan manusia lainnya. Virus ini pertama kali menyebar pada Desember 2019 di Kota Wuhan, ibukota provinsi Hubei China, dan sejak saat itulah menyebar secara luas ke seluruh penjuru dunia tidak terkecuali Indonesia. Wabah covid-19 mulai terkonfirmasi merambah ke Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020 sejumlah 2 kasus. Sampai dengan tanggal 29 Desember 2021 data terkonfirmasi kasus positif virus covid-19 di Indonesia mencapai



total 4.262.157 jiwa dengan total 4.113.472 orang dinyatakan sembuh dan 144.071 orang dinyatakan meninggal dunia (Sumarti, 2020).

Gambar 1. 2



Sumber : Satuan Tugas Penanganan Covid-19 (2021)

Pandemi covid-19 bukanlah masalah sepele yang dapat diabaikan begitu saja, wabah yang memiliki tingkat penularan yang cukup cepat membuat pemerintah bergerak cepat dan tanggap untuk menghentikan laju penularan virus covid-19. Pemerintah Indonesia dengan cepat mengambil tindakan dengan membuat dan menciptakan berbagai kebijakan-kebijakan baru. Diantaranya yaitu menerapkan kebijakan membatasi aktivitas diluar rumah, kegiatan belajar mengajar dilakukan secara daring (dalam jaringan), kerja dari rumah (work from home) dan beberapa kegiatan lain yang harus dilakukan di rumah. Akibat dari diberlakukannya kebijakan-kebijakan tersebut membuat beberapa aktivitas dari berbagai sektor kehidupan mengalami kendala dan perkembangannya menjadi terhambat. Tak terkecuali dalam sektor perekonomian, pemberlakuan kebijakan pemerintah untuk tetap berada dirumah saja dan membatasi berbagai kegiatan kemasyarakatan

menjadi penyebab terkendalanya kelangsungan pertumbuhan perekonomian negara, baik dari sektor perdagangan, pariwisata, investasi dan lain-lain. Hal ini juga dijelaskan oleh Badan Pusat Statistik Nasional yang menunjukkan nilai PDB (Produk Domestik Bruto) pada tahun 2020 menunjukkan penurunan menjadi -2,07 % dari nilai pada tahun sebelumnya yaitu sebesar 5,02 %. Penurunan tidak hanya dirasakan oleh perekonomian konvensional saja, akan tetapi juga dirasakan dari sektor perekonomian syariah tidak terkecuali koperasi syariah.

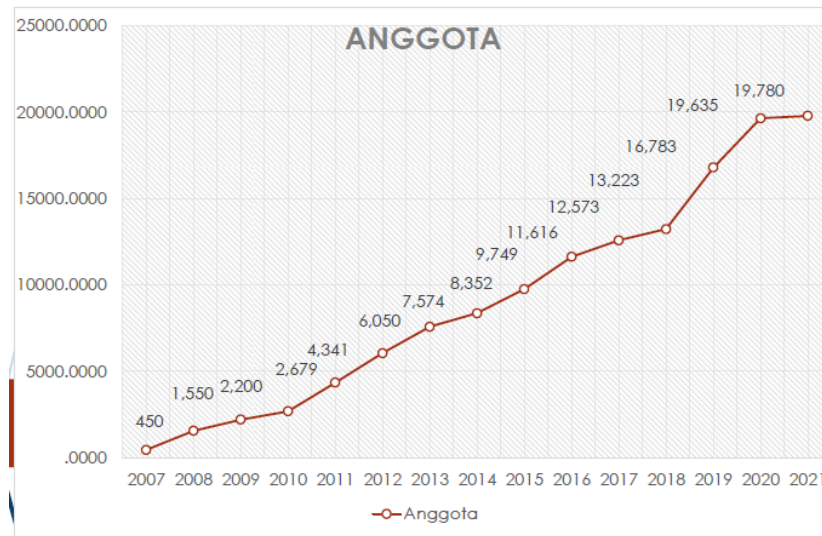
Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan seorang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan dengan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan perekonomian rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan (Permenkop tahun 2015 BAB I pasal I). Koperasi syariah atau yang dahulunya dikenal dengan sebutan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) merupakan suatu badan usaha yang menghimpun dana dalam bentuk simpanan dan kemudian menyalurkannya dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Menurut Kementerian Koperasi dan UKM RI pasal 1, koperasi syariah merupakan suatu bentuk koperasi yang segala kegiatan usahanya bergerak dalam bidang simpanan, pembiayaan, sesuai dengan syariah dan pola bagi hasil dan investasi.

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) merupakan koperasi syariah yang melayani masyarakat dalam bidang simpan pinjam dan pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah termasuk juga mengolah dana zakat, infaq/sedekah, dan wakaf. Sebelumnya, pada tahun 2004 KSPPS dikenal dengan nama Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) yang kemudian pada tahun 2015 diganti atau beralih nama menjadi Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) (kemenkop-UKM 2015). Koperasi memiliki peran yang cukup penting bagi para anggota khususnya dan bagi masyarakat pada umumnya, oleh karena itulah koperasi harus dapat memberikan potensi kerja yang baik bagi anggota-anggotanya (Funna & Suazhari, 2019).

KSPPS Bina Insan Mandiri yang berpusat di Jalan Raya Solo-Purwodadi Km.8 Selokaton, Gondangrejo, Karanganyar. Koperasi yang didirikan pada tanggal 2 Mei 2006 ini merupakan lembaga keuangan yang bergerak dalam sektor jasa keuangan syariah, yang dalam kegiatannya meliputi pengelolaan Baitul Maal yakni menerima dan menyalurkan dana-dana Zakat, Infaq, dan Shodaqoh serta dana-dana sosial lainnya. KSPPS Bina Insan Mandiri (BIM) adalah koperasi syariah yang memiliki banyak cabang dan telah memiliki lebih dari 19.000 anggota pada tahun 2020. Berikut daftar perkembangan anggota di KSPPS Bina Insan Mandiri Gondangrejo setiap tahunnya.

Gambar 1. 3

## Perkembangan Jumlah Anggota KSPPS Bina Insan Mandiri



Sumber : Profil KSPPS Bina Insan Mandiri Gondangrejo (2021)

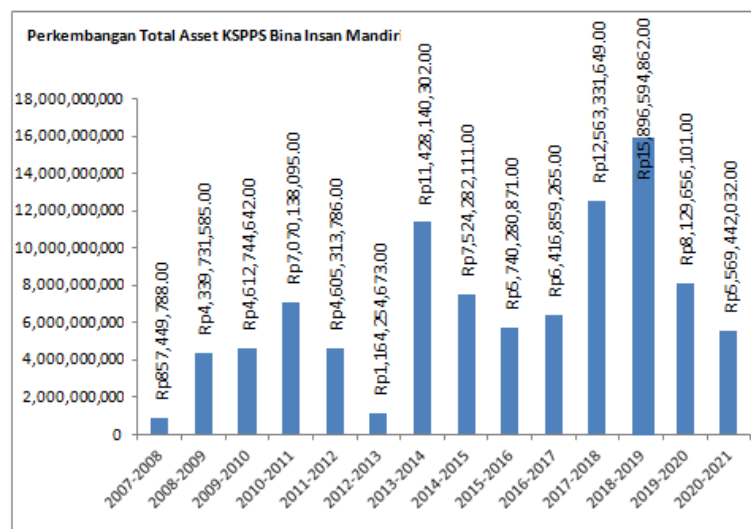
Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa perkembangan jumlah anggota KSPPS Bina Insan Mandiri memiliki perubahan yang cukup signifikan dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2021 yaitu sebesar 145 orang anggota nilai tersebut menunjukkan angka kenaikan yang paling rendah diantara kenaikan-kenaikan pada tahun-tahun sebelumnya sejak KSPPS Bina Insan Mandiri berdiri. Kenaikan jumlah anggota dari KSPPS Bina Insan Mandiri merupakan suatu perspektif dalam pendekatan *balanced scorecard* yaitu perspektif pelanggan. Dimana hal tersebut juga menjadi salah satu faktor penilaian dalam pengukuran kinerja dari KSPPS Bina Insan Mandiri.

Total aset KSPPS Bina Insan Mandiri mengalami penurunan. Penurunan yang cukup signifikan ditunjukkan oleh grafik 1.4 yaitu terjadi pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2020 sebesar

Rp.8.129.656.101 hal tersebut menunjukkan penurunan yang paling besar. Hal tersebut juga merupakan dampak dari adanya pandemi covid-19. Kinerja keuangan juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja berdasarkan teori *balanced scorecard*. Dimana kinerja keuangan yang baik akan menghasilkan kepercayaan lebih dari anggota koperasi maupun masyarakat luas. Penilaian kinerja keuangan juga akan menunjukkan apakah implementasi dari strategi yang diterapkan memiliki hasil/output dan perbaikan mendasar (Achmad, 2017).

Gambar 1. 4

#### Perkembangan Total Asset KSPPS Bina Insan Mandiri



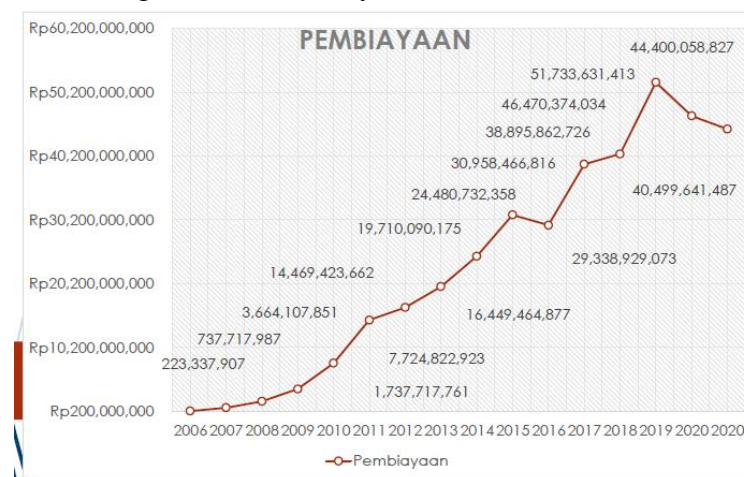
Sumber : Profil KSPPS Bina Insan Mandiri Gondangrejo (2021)

Berdasarkan nilai penurunan yang terjadi pada KSPPS Bina Insan Mandiri terutama pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2020 menunjukkan adanya penurunan intensitas performa kinerja yang cukup signifikan yang disebabkan oleh adanya pandemi covid-19.

Pandemi covid-19 tentunya banyak mempengaruhi berbagai sektor dalam aktivitas KSPPS Bina Insan Mandiri dan membuat karyawan serta seluruh pihak yang terkait memutar otak untuk dapat mengatasi berbagai kemungkinan yang mungkin akan terjadi. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Dito Aditia Darma Nasution dkk. Yang menemukan hasil bahwa perekonomian di Indonesia melambat seiring bertambahnya kasus pandemi covid- 19 yang terkonfirmasi tak terkecuali sektor investasi dan ekspor-impor (Nasution et al., 2020). Oleh karena merebaknya kasus covid-19 penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana performa kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri apabila dilihat dari pendekatan *balanced scorecard*.

Gambar 1. 5

#### Perkembangan Nilai Pembiayaan KSPPS Bina Insan Mandiri



Sumber: Profil KSPPS Bina Insan Mandiri 2022

Dalam gambar diatas dapat dilihat adanya penurunan nilai pembiayaan KSPPS Bina Insan Mandiri dari tahun 2019 sampai

dengan tahun 2021 dimana hal tersebut menunjukkan penurunan yang cukup besar jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Adanya pandemi pada tahun tersebut merupakan salah satu faktor yang menyebabkan adanya penurunan nilai pembiayaan tersebut.

Tabel 1. 1  
 Nilai Perkembangan ROA dan Profit Margin  
 KSPPS Bina Insan Mandiri 2016-2021

Tahun	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nilai ROA	1,1%	1,1%	1,0%	0,95%	0,85%	0,96 %
Nilai Net Profit Margin	1,8%	1,5%	1,7%	1,5%	1,68%	2,10 %

Sumber: Rapat Anggota Tahunan KSPPS Bina Insan Mandiri, 2016-2021

Berdasarkan data nilai perkembangan ROA dan Profit margin KSPPS Bina Insan Mandiri tersebut dapat dilihat nilai ROA pada tahun 2016 dan 2017 adalah sama yaitu 1,1 % sementara angka tersebut terus menurun dari tahun ke tahun sampai pada tahun 2020 sebesar 0,85 %. Nilai ROA yang semakin menurun tersebut mengindikasikan bahwa laba yang diperoleh oleh koperasi tersebut semakin menurun dari tahun ke tahun. Selain itu, nilai profit margin juga mengalami pertumbuhan naik dan turun. Nilai profit margin yang semakin meningkat itu berarti mengindikasikan bahwa adanya peningkatan pembiayaan yang diikuti dengan peningkatan penghasilan bersih perusahaan. Nilai ROA dan profit margin juga menjadi salah-satu rasio dalam penghitungan kinerja dengan

menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Farida Ainun Nikmah dan Retno Mustika Dewi pada tahun 2021 menemukan bahwa penurunan performa Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2020 dikarenakan adanya asset yang mengendap yang tidak dipergunakan secara maksimal. Selain itu, dari perspektif proses bisnis internal diperoleh hasil bahwa persentase aktiva produktif Koppas tersebut menurun dan koperasi tersebut hanya memiliki satu produk saja, sehingga tidak dapat dilakukan penilaian terhadap produk unggulan yang dimiliki. Oleh karena itu penulis memilih KSPPS Bina Insan Mandiri Gondangrejo yang memiliki lebih dari satu produk sehingga dapat maksimal dalam penilaian kinerja nantinya dan penilaian terhadap layanan produk dari KSPPS Bina Insan Mandiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanif Syahreza Funna dan Suazhari pada tahun 2019 yang didalamnya membahas mengenai “Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh” memperoleh hasil bahwa performa koperasi Baiturrahman Banda Aceh jika dilihat dari perspektif keuangan menunjukkan performa yang kurang baik. Sedangkan pada perspektif pelanggan koperasi syariah Baiturrahman Banda Aceh menunjukkan nilai retensi



pelanggan yang mengalami kenaikan sebesar 24% dimana hal tersebut menunjukkan bahwa koperasi tersebut mampu mempertahankan pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal koperasi tersebut juga mendapatkan nilai yang baik karena dapat mempertahankan kepuasan pelanggan serta tidak adanya keluhan dari pelanggan terkait operasional koperasi. Sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan koperasi tersebut mengalami kenaikan yang signifikan dan mengalami penurunan hanya pada tahun 2017 saja.

Penelitian yang dilakukan oleh Achmad pada tahun 2017 dengan judul “Pengukuran Kinerja Badan Usaha Koperasi dengan *Balanced Scorecard*” yang memperoleh hasil penilaian kinerja koperasi dengan mengacu pada pengukuran kinerja keuangannya saja dinilai tidak mampu menilai koperasi secara keseluruhan, oleh karena itu metode *balanced scorecard* dapat menjadi salah satu pilihan yang tepat dimana pengukuran dilakukan dengan menggunakan empat perspektif yang dinilai lebih relevan. Dengan mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, meningkatkan proses bisnis internal serta meningkatkan kapabilitas karyawan melalui pembelajaran dan pertumbuhan maka dapat dinilai akan mendorong kemajuan dan keberhasilan koperasi dalam perspektif keuangan dalam jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan oleh Mochammad Singgih dan Djoko Sulistyono pada tahun 2020 yang mengusung tema “Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan

Pendekatan *Balanced Scorecard*” membuahkan hasil berupa perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio NPM, ROA, ROE menyatakan bahwa kinerja keuangan koperasi tersebut menurun berturut-turut selama dua tahun terakhir. Perspektif pelanggan peneliti menggunakan tolok ukur berupa retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan mengalami siklus naik turun setiap tahunnya akan tetapi dalam tolok ukur kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh koperasi tersebut. Inovasi yang dimiliki oleh koperasi menunjukkan titik lemah saat dilakukan penghitungan berdasarkan proses operasi serta layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai cukup baik yaitu dimana karyawan merasa cukup puas akan tetapi koperasi tersebut kurang dapat mempertahankan karyawannya sehingga banyak kehilangankaryawan.

Oleh karena hal-hal tersebutlah yang mendorong penulis untuk bisa mendalami lebih jauh faktor-faktor yang berpengaruh terhadap menurunnya performa kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri jika dilihat dari teori *balanced scorecard*. Sehingga penulis memilih judul “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada KSPPS Bina Insan Mandiri Selama Masa Pandemi Covid-19”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dijabarkan diatas, maka dapat diambil identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Adanya pandemi virus covid-19 pada tahun 2019 yang menyebabkan penurunan tingkat perekonomian masyarakat di Indonesia serta melemahnya ekonomi global hal tersebut tentu akan mempengaruhi penurunan performa kinerja yang terdapat pada KSPPS Bina Insan mandiri pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2021.
2. Penurunan nilai asset di KSPPS Bina Insan Mandiri pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2020 mengalami penurunan yang paling besar dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp.8.129.656.101.
3. Selain dari nilai asset yang terjadi penurunan yang cukup besar, terdapat perspektif-perpektif lain yang juga mengalami penurunan.

Oleh karena itu, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai perspektif yang mengalami perubahan baik itu negatif maupun positif dan bagaimana strategi yang diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri untuk mempertahankan performa kinerjanya meski sedang

diterjang pandemi virus covid-19 yang nantinya akan dibahas dalam penelitian ini.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, penulis memberikan batasan masalah agar penelitian lebih jelas dan lebih terarah. Batasan masalah yang penulis ambil diantaranya penelitian dilakukan di KSPPS BinaInsan Mandiri yang beralamat di Jl. Raya Solo-Purwodadi Km.8 Selokaton, Gondangrejo, Karanganyar dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis mengambil rumusan masalah sebagai berikut;

1. Bagaimanakah penilaian kinerja dari KSPPS Bina Insan Mandiri selama masa pandemi covid-19 jika dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?
2. Apa sajakah yang menjadi faktor-faktor penyebab menurunnya kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri?
3. Bagaimanakah strategi yang diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam meningkatkan performa kinerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode *balanced*

*scorecard?*

4. Apa sajakah kendala-kendala yang dialami oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam peningkatan performa kerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode *balanced scorecard?*
5. Bagaimana evaluasi yang dapat diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam meningkatkan performa kerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode *balanced scorecard?*

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut;

1. Untuk mengetahui penilaian kinerja dari KSPPS Bina Insan Mandiri selama masa pandemi covid-19 jika dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab menurunnya kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri berdasarkan pendekatan metode *balanced scorecard*
3. Untuk mengetahui strategi yang diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam meningkatkan performa kerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode *balanced scorecard*

4. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dialami oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam peningkatan performa kerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode *balanced scorecard*
5. Untuk mengetahui evaluasi yang diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam meningkatkan performa kerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode *balanced scorecard*.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dapat diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak antara lain;

1. Bagi KSPPS Bina Insan Mandiri

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu KSPPS Bina Insan Mandiri untuk mengetahui arah dari kebijakan strategis yang dapat diimplementasikan, sasaran dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, serta dapat menjadi ukuran sejauh mana tujuan dan target yang sudah berhasil dicapai.

2. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap dunia pendidikan dan menjadi tambahan literatur, kepustakaan dalam bidang pendidikan ekonomi serta dapat digunakan sebagai referensi penelitian berikutnya.

## 1.7 Jadwal penelitian

*Terlampir*

## 1.8 Sistematika Penulisan Skripsi

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, jadwal penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang tinjauan pustaka yang mendukung adanya penelitian, yaitu teori-teori tentang koperasi dan metode *balanced scorecard*. Selain itu, bab ini juga berisi kerangka pemikiran dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang waktu dan wilayah penelitian, jenis penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, data teknik analisis data.

### BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang analisis data yang meliputi analisis kinerja di KSPPS Bina Insan Mandiri dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Pembahasan analisis akan diinterpretasikan dalam kalimat naratif.

### BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran yang diambil berdasarkan hasil analisis dan pembahasan.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah salah satu komponen yang tergolong penting didalam sistem pengendalian manajemen untuk memahami tingkat keberhasilan dan performa perusahaan dalam usaha mencapai tujuan yang telah disepakasi sebelumnya. Tujuan perusahaan tersebut dapat meliputi tujuan jangka panjang dan juga tujuan jangka pendek perusahaan. Hubungan yang erat dan saling berkesinambungan terjadi antara kesuksesan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dengan baiknya kinerja perusahaan dalam periode tersebut. Berhasil dan tidaknya strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat diketahui dengan adanya pengukuran kinerja, yang nantinya menjadi suatu usaha untuk dapat mengevaluasi kinerja dan performa perusahaan tersebut (Hery, 2017). Terdapat beberapa pengertian tentang pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh beberapa tokoh diantaranya:

1. Menurut Mulyadi (2007) bahwa pengukuran kinerja merupakan cara dalam menentukan tingkat efektifitas kerja dan operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya secara periodik dan didasarkan pada tujuan, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Menurut Yuwono (2002) pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian serta pelaksanaan kegiatan dengan tujuan pencapaian suatu misi (*mission accomplishment*) melalui beberapa hasil yang dapat ditampilkan baik berupa produk, jasa, maupun suatu proses yang lain.
3. Menurut Supriyono (2017) juga memberikan definisi dari pengukuran kinerja yaitu sebuah proses yang digunakan untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan strategis, mengurangi pemborosan-pemborosan dan memberikan informasi secara tepat waktu untuk dapat melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan.

Pengukuran kinerja diperlukan agar perusahaan tetap dapat mempertahankan performa terbaik mereka dan tetap eksis dalam persaingan ekonomi global. Pengukuran kinerja juga berfungsi dalam membantu perusahaan dalam mengevaluasi kinerja, menilai kekurangan dan kelebihan yang dimiliki serta dapat menilai keberhasilan dalam tiap- tiap periode yang ditetapkan. Pengukuran kinerja yang telah ditetapkan dapat menjadi acuan dalam mengukur keefektifitasan strategi yang diterapkan sehingga dapat menjadi evaluasi dan pijakan untuk melakukan perbaikan di periode mendatang (Achmad, 2017).

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian performa pekerjaan dalam upaya mencapai tujuan atau sasaran, termasuk juga keefektifan pengelolaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kerja dan target dan juga efektifitas tindakan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja juga dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan baik tentang mengidentifikasi program dan mengevaluasi program kerja, rekrutmen, penempatan promosi dan sebagainya (Lesmana, 2021).

Kinerja adalah sesuatu yang dihasilkan dari kerja keras seseorang yang berhasil dicapai dalam rangka pencapaian tujuan, target dan tanggung jawab baik secara kualitasnya maupun kuantitasnya. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari perbandingan antara hasil kerja seseorang terhadap standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, keberhasilan kinerja perorangan/ karyawan memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan kinerja suatu perusahaan/ organisasi yang menaunginya. Ketika kinerja karyawan baik dan tertata, maka kinerja perusahaan juga akan ikut menjadi baik dan tertata. Penilaian suatu perusahaan dalam satu periode waktu tertentu juga dapat dilihat berdasarkan kinerja perusahaan tersebut dalam memaksimalkan potensi dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut (Achmad, 2017).

Pengukuran kinerja juga dapat membantu manajemen perusahaan dalam mengelola, mengontrol dan merencanakan strategi serta program kerja yang akan dilakukan untuk mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memberikan motivasi kerja para karyawan serta semua pihak yang tergabung dalam suatu perusahaan dengan tetap mematuhi aturan dan standar perilaku yang ditetapkan, untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Ketika penilaian kinerja dapat ditetapkan, hal tersebut juga akan membantu menekan perilaku-perilaku yang tidak semestinya/menyimpang untuk dapat kembali dalam peraturan yang seharusnya (Achmad, 2017).

Selain tujuan tersebut, pengukuran kinerja juga memiliki tujuan lain diantaranya:

1. Untuk dapat mengkomunikasikan strategi dan program kerja secara lebih baik
2. Mengukur kinerja *financial* maupun *non financial* secara bersamaan, sehingga dapat diketahui perkembangan dari penetapan suatu strategi dalam pencapaian tujuan perusahaan
3. Memberikan motivasi kepada manajemen dalam pencapaian *goal congruence*
4. Sebagai suatu alat untuk menilai kepuasan baik secara individual maupun kolektif perusahaan

Penilaian kinerja juga bermanfaat bagi perusahaan yaitu dapat menjadi lebih fokus terhadap pengembangan potensi-potensi dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan meminimalisir kesalahan dalam pengambilan keputusan nantinya. Penilaian kinerja juga dapat menjadi salah satu sarana komunikasi baik itu pimpinan, karyawan ataupun pihak luar perusahaan ketika akan membuat suatu keputusan dan memerlukan kesepakatan bersama. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara kontinyu agar meminimalisir adanya kesalahan dan kegagalan pekerjaan yang dilakukan (Nikmah & Dewi, 2021).

Menurut Achmad (2017) penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi beberapa tahapan yaitu:

1. Melakukan perbandingan strategi kinerja yang dilakukan saat ini dengan sasaran atau target yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian, apabila terjadi penyimpangan kinerja diumumkan kembali kepada manajer melalui laporan kinerja
2. Melakukan analisis terkait dengan penyebab penyimpangan kinerja yang terjadi kemudian nantinya dikomunikasikan kembali dan dapat direncanakan suatu tindakan untuk mengatasinya.
3. Melakukan tindakan dengan pencegahan dan pengamatan agar tindakan penyimpangan tidak lagi terjadi

Tindakan dalam pengukuran kinerja tersebut dilakukan terhadap seluruh aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Hasil

yang diterima dari pengukuran kinerja tersebut dapat digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi terkait dengan prestasi bisnis dan juga tindakan apa saja yang nantinya memerlukan tindak lanjut dan perbaikan. Dengan demikian, dengan adanya pengukuran kinerja dapat menyajikan informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan baik untuk kepentingan jangka pendek maupun kepentingan jangka panjang perusahaan serta perusahaan akan dapat mengambil keputusan terbaik yang akan diterapkan dalam periode selanjutnya (Hery, 2017).

Hery (2017) mengatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik pengukuran kinerja yang dinilai efektif diantaranya:

1. Sistem dalam pengukuran kinerja harus dapat beroperasi sesuai dengan tujuan perusahaan/organisasi secara keseluruhan, baik dari jangka panjang maupun dalam jangka pendek.
2. Pertimbangan waktu dan juga biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan pengukuran kinerja seharusnya tidak lebih besar dari manfaat yang dapat dicapai oleh perusahaan tersebut.
3. Sistem pengukuran kinerja haruslah mempertimbangkan akibat-akibat dari hal-hal yang mungkin bisa terjadi pada individu yang sedang dievaluasi.
4. Pengukuran kinerja merupakan suatu bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dan oleh sebab itulah kesalahan dalam pengukuran kinerja perlu dihindari dan ditindaklanjuti agar tidak

terjadi kekeliruan dalam upaya pengambilan keputusan.

Dampak dari penilaian kinerja dapat dirasakan oleh berbagai elemen yang terdapat dalam suatu perusahaan yang menerapkannya.

Manfaat-manfaat tersebut diantaranya:

1. Manfaat bagi karyawan

Bagi karyawan, manfaat atau keuntungan dari diterapkannya penilaian kinerja diantara sebagai berikut:

- a. Meningkatkan motivasi kerja para karyawan
- b. Meningkatkan kepuasan terhadap kinerja para karyawan
- c. Umpan balik dari kinerja periode kemarin yang akurat dan konstruktif
- d. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
- e. Peningkatan terhadap pengertian tentang penilaian pribadi
- f. Adanya kesempatan untuk melakukan diskusi mengenai permasalahan kerja dan cara pengatasannya
- g. Adanya pandangan yang lebih jelas dan lebih tepat tentang konteks pekerjaan
- h. Mempererat hubungan antara karyawan dengan atasannya

2. Manfaat bagi penilai (Supervisor/Manajer)

Selain manfaat yang diterima oleh karyawan, penilaian kinerja juga dapat dirasakan bagi si penilai (supervisor/manajer) diantaranya adalah:

- a. Mengukur dan mengidentifikasi kinerja karyawan untuk dapat memperbaiki kinerja mereka
- b. Memberikan pengawasan terhadap manajemen dan bawahannya
- c. Meningkatkan kepuasan kinerja baik dari para manajer maupun karyawan
- d. Mendapatkan kesempatan untuk bisa menjelaskan tujuan dan prioritas seorang penilai dengan menyampaikan pandangan yang lebih baik dan bagaimana mereka dapat memberikan upaya atau kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan
- e. Mengurangi kesenjangan antara individu, kelompok, departemen maupun elemen lain dalam suatu perusahaan
- f. Memberitahu karyawan mengenai tujuan dan sasaran perusahaan sehingga karyawan dapat mengukur dan menempatkan dirinya
- g. Meningkatkan hubungan *interpersonal relationship* atau hubungan antar karyawan dan manajer
- h. Sebagai media evaluasi bagi manajer agar dapat mencapai target pada periode yang akan datang



### 3. Manfaat bagi perusahaan

Manfaat diterapkannya penilaian kinerja bagi perusahaan diantaranya:

- a. Memperbaiki hubungan dan relasi yang ada dalam unit-unit perusahaan
- b. Meningkatkan padangan dan penilaian secara lebih luas mengenai tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
- c. Meningkatkan mutu dan kualitas komunikasi
- d. Meningkatkan motivasi kerja karyawan secara keseluruhan
- e. Mengembangkan pandangan dalam perusahaan untuk jangka panjang
- f. Dapat mengetahui skill dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan

## 2.1.2 Konsep *Balanced Scorecard*

### 1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Konsep dari pengukuran *balanced scorecard* terus berkembang seiring perkembangan dalam pengimplementasian konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *balanced scorecard* berawalan dari kata kartu nilai (*scorecard*) dan seimbang (*balanced*). Dimana dari hal tersebut dijabarkan bahwa kartu nilai (*scorecard*) berarti kartu yang digunakan untuk mencatat nilai dari

kinerja setiap karyawan. Selain itu, kartu nilai juga dapat digunakan untuk mencatat perencanaan dan performa dalam pencapaian kerja seseorang dimasa mendatang. Melalui kartu nilai tersebutlah kinerja seseorang/individu dapat dinilai dengan membandingkan perencanaan yang telah tertulis dalam kartu nilai dengan pelaksanaan kerja yang sesungguhnya atau kenyataan kerja yang sebenarnya. Hasil dari perbandingan tersebutlah yang nantinya akan digunakan dalam penilaian atau evaluasi kerja individu yang bersangkutan (Haris, 2017).

Sementara itu, seimbang (*balanced*) diartikan bahwa dalam penilain kinerja yang dilakukan harus dengan cara yang seimbang yaitu: internal dan eksternal, jangka waktu panjang dan jangka pendek, maupun keuangan dan non-keuangan. Oleh karena itu setiap individu yang memiliki kartu nilai haruslah memperhatikan keseimbangankinerjanya baik dari segi keuangan dan non-keuangan, kepentingan internal maupun eksternal, dan jangka waktu baik itu jangka panjang maupun jangka pendek (Haris, 2017).

Terdapat beberapa pendapat ahli yang mengemukakan mengenai arti dari *balanced scorecard* diantaranya:

- a. Kaplan dan Norton (2000) yang mengartikan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem dalam pengukuran yang menyeimbangkan antara alat ukur lama yang hanya berdimensi pada aspek keuangan saja dengan dimensi-dimensi baru yaitu

pada aspek non-keuangan dengan empat dimensi baru yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

- b. Menurut Yuwono (2002) *balanced scorecard* berarti sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang dilakukan secara cepat, tepat dan juga komprehensif sehingga akan dapat memberikan pemahaman tentang suatu proses bisnis kepada manajer.
- c. Menurut Mulyadi (2007) menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan suatu kemampuan perusahaan/organisasi dimana hal tersebut akan dapat menjanjikan pertumbuhan yang signifikan dalam menciptakan kekayaan suatu perusahaan.

*Balanced scorecard* juga memungkinkan adanya pencatatan kinerja finansial yang sekaligus juga mengamati kemajuan perusahaan/organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan dalam periode yang akan datang (Herawati et al., 2018).

*Balanced scorecard* merupakan suatu alat dalam kehidupan manajemen yang berfungsi sebagai penerjemah dari suatu strategi yang telah dibuat menjadi sebuah tindakan. *Balanced scorecard*

lebih dari suatu tindakan manajemen yang dapat digunakan untuk metode pengukuran yang operasional dan teknis. *Balanced scorecard* berperan penting dalam pelaksanaan kinerja untuk mencapai tujuan yang simpel dan strategis apabila metode tersebut dapat diimplementasikan dengan tepat dan bijak. Penerapan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat mencapai hasil yang maksimal apabila seluruh elemen yang ada pada sebuah perusahaan dapat bekerja sama dan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah diputuskan (Singgih & Sulistyono, 2020).

## **2. Tujuan *balanced scorecard***

Tujuan dari analisis menggunakan metode *balanced scorecard* bergantung pada apa visi dan misi perusahaan/organisasi tersebut. Menurut Kaplan dan Norton (2000) tujuan dari diterapkannya pengukuran menggunakan metode *balanced scorecard* berkaitan dengan manajemen-manajemen penting yang akan menghasilkan output yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* akan dapat membantu dalam menyimpulkan, menetapkan dan merencanakan sasaran-sasaran yang strategis serta mampu mengevaluasi kerja dari sasaran-sasaran tersebut (Funna & Suazhari, 2019).

### 3. Manfaat *balanced scorecard*

Kaplan & Norton (2000) mengemukakan ada beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* diantaranya:

- a. Mengomunikasikan strategi dan rencana ke seluruh elemen dalam perusahaan
- b. Menyeimbangkan berbagai tujuan dari departemen dan tujuan pribadi dengan strategi yang dimiliki perusahaan
- c. Mengkaitkan berbagai strategi dan perencanaan dengan tujuan atau sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
- d. Mengidentifikasi dan menyeimbangkan berbagai inisiatif serta ide-ide strategis
- e. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk menganalisis dan mengevaluasi strategi.

### 4. Keunggulan *balanced scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* menurut Mulyadi (2014) diantaranya:

- a. Koheren

Koheren diartikan bahwa dengan *balanced scorecard* akan dapat membangun suatu hubungan sebab akibat (*casual relationship*) dari perencanaan tujuan strategis yang telah ditetapkan perusahaan dengan output yang berhasil dicapai

b. Komprehensif

Komprehensif diartikan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam pelaksanaannya memandang penetapan rencana dan sasaran perusahaan dengan menggunakan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Berimbang

Berimbang yaitu dengan melihat serta menilai keselarasan dan keseimbangan antara tujuan atau sasaran yang ditetapkan dengan perspektif-perspektif yang ada sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi dan kerja yang baik.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategis perusahaan yang dihasilkan oleh perencanaan strategis akan dapat mencapai berbagai sasaran dan tujuan yang dihasilkan. Semua tujuan dan sasaran tersebut diukur baik dari perspektif keuangan maupun non-keuangan. Metode *balanced scorecard* akan mampu mengukur ukuran-ukuran yang sulit dikelola seperti ukuran non-keuangan (Sartika et al., 2021).

### 2.1.3 Perspektif *balanced scorecard*

#### 1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Perspektif keuangan dapat membantu memberikan informasi terkait dengan strategi perusahaan apakah pengimplementasian, kontribusi serta pelaksanaannya dapat memberikan pengaruh besar terhadap laba/keuntungan perusahaan. Oleh sebab itu, laporan keuangan memiliki kontribusi yang besar terhadap penilaian kinerja perusahaan terutama pada bagian akuntansi keuangan perusahaan. Kaplan & Norton (1998) membagi siklus kehidupan bisnis menjadi beberapa tahapan diantaranya:

##### a. *Growth* (berkembang)

Tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis perusahaan dimulai ketika perusahaan memiliki suatu produk atau jasa yang kemudian mengalami pertumbuhan yang signifikan. Pertumbuhan dari produk maupun jasa perusahaan dapat berupa fasilitas yang bertambah, kemampuan operasi, pengembangan sistem yang semakin baik, infrastruktur yang memadai dan jaringan distribusi yang dapat mendukung perusahaan dalam hubungan global, serta pengembangan hubungan dengan para pelanggan.

##### b. *Sustain* (bertahan)

Tahapan kedua pada siklus pertumbuhan bisnis perusahaan dimana perusahaan melakukan investasi dan

reinvestasi dengan memberikan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahapan kedua ini perusahaan berusaha bertahan dan mengembangkan pangsa pasar yang telah dimilikinya.

c. *Harvest* (panen)

Tahapan terakhir dari siklus perkembangan bisnis perusahaan yaitu dimana saat perusahaan berhasil memanen/menuai hasil dari investasi ditahapan-tahapan sebelumnya. Pada tahap ini sasaran utama yang dimiliki oleh perusahaan yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan juga pengurangan modal kerja.

*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem dalam manajemen yang strategik atau *strategic based responsibility accounting system*. Perspektif keuangan sendiri dapat dihitung dengan menggunakan beberapa rasio yang ada dalam laporan keuangan diantaranya:

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan cara pengukuran dan penilaian kemampuan bank/ lembaga keuangan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Rasio likuiditas meliputi rasio lancar (*current ratio*). Rasio lancar atau aset lancar merupakan penilaian kemampuan perusahaan dalam mencukupi kewajiban jangka pendek dengan jumlah aset



lancar yang dimilikinya. Semakin tinggi rasio lancar maka akan semakin besar juga kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Namun hal tersebut juga menginformasikan adanya dana yang menganggur (*idle cash*) sehingga dapat mengurangi profitabilitas perusahaan (Funna & Suazhari, 2019).

b. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk menilai sejauh mana aset perusahaan yang dibiayai dengan hutang. Artinya seberapa besar hutang yang dimiliki oleh perusahaan jika dibandingkan dengan asetnya. Rasio solvabilitas meliputi *Debt to Asset Ratio*, dimana *Debt to Asset Ratio* merupakan rasio yang digunakan untuk menilai antara total hutang apabila dibandingkan dengan total aset. Rasio ini menunjukkan bahwa semakin besar rasio maka semakin banyak jumlah modal pinjaman yang digunakan oleh perusahaan untuk investasi pada aset guna yang nantinya akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Funna & Suazhari, 2019).

c. Rasio Rentabilitas

Rasio ini merupakan rasio yang digunakan dalam mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu. Rasio rentabilitas

terdiri dari *Return On Asset* (ROA), Rasio ini menunjukkan seberapa efisien perusahaan dalam mengelola aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Ketentuannya adalah dimana semakin besar nilai ROA maka akan semakin efisien perusahaan tersebut dalam menggunakan aset perusahaan (Funna & Suazhari, 2019).

## **2. Perspektif pelanggan**

Perspektif pelanggan merupakan salah satu perspektif yang terdapat dalam pengukuran metode *balanced scorecard* yang mengidentifikasi pelanggan dan menentukan segmen pasar yang sesuai dengan produk yang dimiliki. Perspektif ini memudahkan perusahaan dalam menganalisis dan menyesuaikan loyalitas, kepuasan, retensi, profitabilitas dengan pelanggan serta segmen pasar dan sasaran perusahaan (Funna & Suazhari, 2019).

Semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis perusahaan harus bisa mengklasifikasikan minat dan segmen pasar pelanggan yang ingin dijadikan target pasar. Dengan memahami dan mengerti kebutuhan pelanggan tentu saja hal tersebut akan menghambat pergerakan para pesaing bisnis dalam menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik. Strategi market atau pasar kini telah bergeser, dari yang semula hanya fokus pada sisi internal perusahaan sekarang lebih berfokus dalam sisi eksternal dan dari proses produksi ke proses pemasaran produk kepada konsumen. Jika

perusahaan atau suatu bisnis yang berdiri ingin mencapai kinerja keuangan yang lebih baik dalam jangka waktu yang panjang, mereka harus menciptakan inovasi-inovasi produk dan jasa yang bernilai lebih bagi para konsumennya. Perspektif pelanggan ini mengukur seberapa baik perusahaan dalam memuaskan para pelanggannya (Hery, 2017).

Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen diantaranya:

- a. *Market share* (pangsa pasar), perusahaan dapat melakukan pengukuran besar proporsi dalam suatu segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan. Hal tersebut meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. *Customer Retention* (retensi pelanggan), perusahaan mengukur kemampuan dalam mempertahankan hubungannya dengan para pelanggan yang telah bergabung dalam perusahaan tersebut.
- c. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan), perusahaan mengukur kemampuan diri dalam hal menarik pelanggan-pelanggan baru dan memenangkan bisnis baru untuk bisa bergabung bersama perusahaan tersebut.
- d. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan), perusahaan menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang

telah diberikan oleh perusahaan.

- e. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan), mengukur tingkat keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dalam suatu segmen pasar tertentu (Hanuman & Kiswara, 2017).

Sedangkan *customer value proposition* merupakan suatu hal yang menjadi pemicu kinerja. *Customer value proposition* diantaranya:

- a. *Product/service attributes*

Pelanggan mempunyai cara pandang yang berbeda-beda terhadap suatu produk atau barang yang ditawarkan. Ada pelanggan yang lebih mengutamakan fungsi dari produk tersebut, kualitas dari suatu produk, ataupun harga yang dibandrol cukup murah. Oleh karena itulah perusahaan harus dapat mengidentifikasi pelanggan sesuai dengan produk yang mereka tawarkan.

- b. *Consumer Relationship*

Setiap proses pembelian atau transaksi produk yang ditawarkan oleh perusahaan, pelanggan selalu mengutamakan perasaan mereka. Perasaan konsumen sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan juga komitmen perusahaan dalam melayani dan berkaitan dengan masalah waktu penyampaiannya. Waktu merupakan bagian yang tidak kalah

penting dalam dunia persaingan bisnis. Sebagian besar konsumen biasanya menganggap penyelesaian orderan yang cepat dan tepat sebagai suatu faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c. *Image* dan reputasi

Membangun *image* dan reputasi dalam dunia bisnis dinilai dapat menarik konsumen untuk menjalin hubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan dengan memasang iklan, spanduk dan lain-lain serta menjaga kualitas produk/jasa sesuai dengan yang dijanjikan (Hanuman & Kiswara, 2017).

### **3. Perspektif proses bisnis internal**

Perspektif proses bisnis internal adalah salah satu perspektif yang terdapat dalam metode *balanced scorecard* dimana perusahaan melakukan pengukuran seluruh aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan dalam upaya untuk menciptakan suatu produk yang sesuai dengan keinginan dan dapat memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perspektif ini juga membantu manajer dalam mengukur sejauh mana dan sebaik mana bisnis perusahaan berjalan serta mengukur apakah produk yang diciptakan sudah sesuai dengan spesifikasi pelanggan atau tidak (Funna & Suazhari, 2019).

Kaplan & Norton (1998) membagi perspektif ini ke dalam 3 prinsip dasar diantaranya:

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi perusahaan melakukan identifikasi terhadap pelanggan dan menentukan keinginan serta kebutuhan pelanggan. Setelah itu, dilakukan perancangan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan tersebut.

b. Proses Operasional

Proses operasional meliputi kegiatan operasional yang dilakukan mulai pada saat permintaan masuk dari pelanggan sampai pada saat produk/permintaan tersebut terpenuhi dan sampai kepada pelanggan. Pada intinya, proses yang kedua ini meliputi proses operasional dimana memfokuskan pada efisiensi kerja dan ketepatan waktu untuk memenuhi permintaan pelanggan. (Satriyadi & Suryanawa, 2015)

c. Proses pelayanan purna jual

Proses pelayanan purna jual merupakan proses yang terakhir ketika penjualan produk/jasa telah berhasil dilakukan. Pelayanan purna jual dapat meliputi garansi, penggantian untuk produk yang rusak, cacat dan lain-lain (Henandra, 2020).

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang membantu berjalannya ketiga perspektif lainnya. Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibentuk oleh perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerjanya dalam jangka waktu yang panjang. Perspektif ini berkaitan dengan sumber daya manusia yang memuat diantaranya, fasilitas, motivasi, sistem informasi, pemberdayaan dan keselarasan karyawan. perspektif ini juga berkaitan dengan pelatihan pegawai/karyawan dan budaya perusahaan yang dimana hal tersebut berhubungan langsung dengan pertumbuhan individu dan organisasi (Hanuman &Kiswara, 2017).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki beberapa faktor penting yang harus diperhatikan diantaranya:

a. Kapabilitas pekerja

Manajemen dipaksa harus bisa melakukan perbaikan dalam pemikiran pegawai terhadap organisasi, dengan maksud para pegawai/karyawan menyumbangkan segenap kemampuan yang mereka miliki untuk keberlangsunganbisnis organisasi/perusahaan. Oleh karena itu perlu adanya implementasi pembelajaran bagi para pegawai dan menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Kapabilitas sistem informasi

Informasi-informasi yang baik dan tepat juga dapat mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Kemampuan sistem informasi yang memadai akan membantu kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai/karyawan atas informasi yang akurat dan tepatwaktu dapat terpenuhi dengan baik.

c. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini menjadi penting untuk menjamin adanya proses yang terus bersambung terhadap pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwasannya proses pembelajaran sangatlah penting bagi para pegawai untuk melakukan trial and error sehingga dapat mengenali lingkungan yang baru dan dapat menerapkan strategi- strategi yang baru yang lebih strategis dan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Upaya-upaya tersebut perlu adanya dukungan dan motivasi yang besar dan adanya pertimbangan bersama dalam pengambilan keputusan. Upaya tersebut juga harus dilakukan secara terus-menerus sejalan dengan tujuan organisasi/perusahaan (Hanuman & Kiswara, 2017).



### 2.1.4 Penelitian yang Relevan

Judul Penelitian	Nama Peneliti (Tahun Penelitian)	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh	Hanif Syahreza Funna dan Suazhari (2019)	Penelitian kualitatif	Perspektif keuangan Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh menunjukkan performa yang kurang baik. Sedangkan pada perspektif pelanggan koperasi syariah Baiturrahman Banda Aceh menunjukkan nilai retensi pelanggan yang mengalami kenaikan sebesar 24% dimana hal tersebut menunjukkan bahwa koperasi tersebut mampu mempertahankan pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal koperasi tersebut juga mendapatkan nilai yang baik karena dapat mempertahankan kepuasan pelanggan serta tidak adanya keluhan dari pelanggan terkait operasional koperasi. Sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan koperasi tersebut mengalami kenaikan yang signifikan dan mengalami penurunan hanya pada tahun 2017 saja
Analisis Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi Simpan Pinjam	Farida Ainun Nikmah dan Retno Mustika Dewi (2021)	Penelitian kualitatif	Perspektif keuangan (ROA) menyatakan bahwa pendapatan/laba koperasi menurun dikarenakan banyaknya aset yang mengendap yang dimiliki oleh koperasi yang tidak dipinjam oleh anggota. Pendapatan pembiayaan yang dalam hal ini dinyatakan oleh nilai ROE juga menurun, dikarenakan jumlah pembiayaan koperasi tersebut menurun nilainya. Dari penilaian perspektif pelanggan dalam kondisi baik dimana

			<p>menyatakan bahwa koperasi masih dipercayai oleh masyarakat dan anggota. Kelemahan dalam penelitian ini yaitu dari perspektif bisnis internal dimana koperasi ini tidak dapat dilakukan penilaian dikarenakan koperasi hanya memiliki satu produk saja. Sementara, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi kurang baik ditandai dengan menurunnya produktivitas karyawan.</p>
<p>Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>Mochammad Singgih dan Djoko Sulistyono (2020)</p>	<p>Penelitian Kualitatif</p>	<p>perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan rasio NPM, ROA, ROE menyatakan bahwa kinerja keuangan koperasi tersebut menurun berturut-turut selama dua tahun terakhir. Perspektif pelanggan peneliti menggunakan tolok ukur berupa retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan mengalami siklus naik turun setiap tahunnya akan tetapi dalam tolok ukur kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh koperasi tersebut. Inovasi yang dimiliki oleh koperasi menunjukkan titik lemah saat dilakukan penghitungan berdasarkan proses operasi dan layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai cukup baik yaitu dimana karyawan merasa cukup puas akan tetapi koperasi tersebut kurang dapat mempertahankan karyawannya sehingga banyak kehilangan karyawan.</p>

<p>Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang</p>	<p>Ihwan Satria Lesmana (2021)</p>	<p>Penelitian Kualitatif</p>	<p>Perspektif keuangan yang dihitung menggunakan 3 macam rasio menunjukkan bahwa koperasi dalam kondisi yang baik. Perspektif pelanggan menunjukkan angka rata-rata perolehan kuisisioner sebesar 70% yang berarti menunjukkan koperasi dapat mempertahankan anggota dan anggota puas dengan pelayanan yang diberikan oleh koperasi. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai yang sangat baik yaitu berada pada angka 18,1%. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan menunjukkan nilai produktivitas karyawan berada di angka yang baik yaitu 10.</p>
<p>Pengukuran Kinerja Koperasi Berbasis <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>Novy Rachma Herawati, Alvian Viko Isnandi, Yulia Eka Sari (2018)</p>	<p>Penelitian kualitatif</p>	<p>Perspektif keuangan dinilai dengan ROA yang menunjukkan penurunan sebesar 0,37% dan ROE menunjukkan angka penurunan sebesar 0,1%. Perspektif pelanggan dinilai dengan pengukuran kepuasan pelanggan sebesar 0,1% dan penurunan tingkat pertumbuhan sebanyak 119 pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan penurunan sebesar 0,13%. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan produktivitas karyawan yang menurun sebesar 8,9%.</p>
<p>Pengukuran Kinerja Terhadap Koperasi Serba Usaha ( KSU ) UM Malang Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>Chauliah Fatma Putri dan Chiquitita Tiara Nisa (2018)</p>	<p>Penelitian Kuantitatif</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode KPI yang meneliti melalui 15 indikator. KSU UM Malang terdapat 5 KPI yang sudah memenuhi target, ada 7 KPI yang termasuk kategori sedang belum memenuhi target dan ada 3 KPI yang termasuk kategori kurang baik. Pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal terdapat KPI yang tidak memenuhi target.</p>

			Sementara itu, dalam perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat banyak KPI yang belum memenuhi target sehingga diperlukan banyak perbaikan terhadap kinerjanya.
Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Karyawan Eka Sedana Berdasarkan Konsep <i>Balance Scorecard</i>	I Putu Arya Dharmayasa (2017)	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan diskriptif	Jika dilihat dari perspektif keuangannya, dari tahun 2014-2016 koperasi karyawan Eka Sedana mengalami penurunan pada rasio likuiditas dan solvabilitas. Sementara itu dalam perspektif pelanggan retensi anggota dan akuisisi anggota tergolong dalam kondisi yang kurang baik dan profitabilitas anggota cukup baik. Dalam perspektif proses bisnis internal dalam koperasi tersebut dikategorikan baik yaitu pada layanan operasi dan pasca penjualan. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan kurang baik.
Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Koperasi Serba Usaha Sekar Arum Sejahtera Malang	Ferdiana Permata Sari, Widya Susanti dan Nova Retnowati (2017)	Penelitian kualitatif	Dilihat dari perspektif keuangan KSU Sekar Arum Sejahtera menunjukkan kondisi yang cukup baik namun nilai ROI dan PMoS menurun hal tersebut menunjukkan kurang optimalisasi dan efektifitas pembiayaan. Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat akuisisi pelanggan dalam kondisi yang baik dan tingkat keluhan pelanggan menurun. Perspektif proses bisnis inter menunjukkan kondisi yang baik ditandai dengan menurunnya tingkat kesalahan karyawan dan meningkatnya kecekatan <i>front office</i> . Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi yang baik ditandai dengan

			menurunnya tingkat keterlambatan karyawan dan karyawan menunjukkan kesetiannya kepada koperasi.
--	--	--	---

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu diatas memiliki persamaan dengan penelitian ini, yaitu penggunaan metode penelitian kualitatif perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran yang digunakan. Selain itu, penelitian terdahulu tersebut juga menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dengan 4 perspektif yang dimiliki yaitu kinerja koperasi. (Alimudin, 2017)

Sementara itu ada beberapa perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu, diantaranya penggunaan objek yang diteliti merupakan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang ditujukan untuk KSPPS Bina Insan Mandiri di Kecamatan Gondangrejo. Selain itu, dalam penelitian ini juga akan meneliti mengenai pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada KSPPS Bina Insan Mandiri selama masa pandemi Covid-19. Penelitian ini digunakan untuk melihat kinerja dari KSPPS Bina Insan Mandiri selama masa pandemi Covid-19 apabila dilihat dari empat perspektif yang dimiliki oleh pendekatan *balanced scorecard*. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah KSPPS Bina Insan Mandiri dapat mempertahankan kinerja perusahaan selama adanya pandemi Covid-19 dan strategi apakah

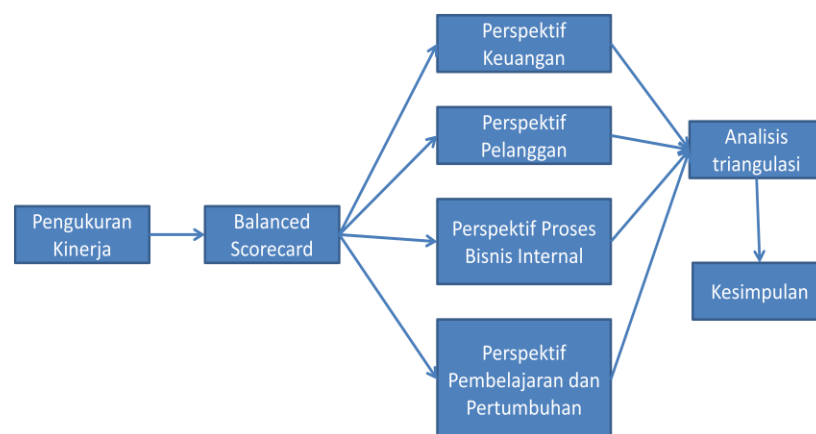
yang diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam upaya mempertahankan kinerjanya selama masa pandemi Covid-19.

### 2.1.5 Alur Kerja

Alur kerja merupakan langkah yang digunakan sebagai acuan peneliti agar suatu penelitian memiliki arah penelitian yang terukur dan sesuai dengan tujuan penelitian. Alur kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2. 1

#### Alur Kerja



Sumber : Data diolah(2022)

Alur kerja tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja akan dianalisis menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang memiliki empat perspektif yaitu; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini dilakukan agar mendapatkan data-data yang kuat untuk menunjukkan bahwa alur kerja tersebut adalah benar. Setelah

data-data yang diperlukan sudah ditemukan dengan lengkap selanjutnya akan dilakukan analisis terhadap data tersebut untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri apabila dianalisis menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Waktu dan Tempat Penelitian**

Objek dalam penelitian ini dilakukan pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) Bina Insan Mandiri Gondangrejo yang terletak di Jalan Raya Solo-Purwodadi Km. 8 Kecamatan Gondangrejo, Kabupaten Karanganyar. Sedangkan, waktu yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal penelitian sejak bulan Desember 2021 sampai dengan selesai.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan secara langsung dengan terjun ke lapangan (*field research*) dan melakukan pengamatan atas suatu fenomena atau keadaan yang sebenarnya terjadi dengan membuat suatu catatan lapangan yang kemudian disusun dan diolah dengan berbagai metode dan cara analisis.

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif, dimana penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang datanya tidak diperoleh dengan metode statistik atau metode lainnya akan tetapi pengumpulan data dilakukan dengan konsep dimana penulis memngungkap gejala-gejala yang terjadi secara alami dan menempatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci. Sebagai seorang instrumen kunci, maka dalam penelitian ini penulis melakukan



penetapan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, mengumpulkan data-data, menilai kualitas data dan menganalisis data lalu kemudian menafsirkan data tersebut sebelum akhirnya membuat kesimpulan (Sugiarto, 2015).

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang meneliti tentang fenomena alamiah yang kemudian diperoleh informasi-informasi dalam bentuk wawancara, kuisisioner, catatan lapangan, maupun dokumen-dokumen lain tentang kehidupan manusia baik itu secara individual maupun kelompok (Sugiyono, 2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja pada KSPPS Bina Insan Mandiri Gondangrejo dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* selama masa pandemi Covid-19.

### **3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2017), populasi merupakan suatu wilayah generalisasi yang mengandung objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian kualitatif berangkat dari kasus atau fenomena tertentu yang terdapat dalam situasi sosial tertentu yang nantinya hasil dari penelitian tersebut tidak akan ditranfer ke populasi akan tetapi ke tempat lain yang memiliki kesamaan status sosial dengan fenomena atau kasus yang dipelajari tersebut. Adapun yang menjadi situasi sosial atau

kasus/fenomena pada penelitian ini adalah anggota dari KSPPS Bina Insan Mandiri cabang Gondangrejo yang memiliki jumlah anggota sebanyak 19.780 tercatat pada tahun 2021.

### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah jumlah dari sebagian data dengan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian kualitatif dapat berupa naraasumber, informan, partisipan, teman, guru dan lain-lain yang dalam penelitian kualitatif tidak disebut sebagai responden. Sampel dalam penelitian kualitatif disebut juga sampel teoritis dikarenakan sampel dalam penelitian ini menghasilkan suatu data yang berupa teori dan merupakan sampel konstruktif yang dikarenakan sumber data dari sampel tersebut dapat dikonstruksikan ke dalam suatu fenomena yang belum jelas.

Sampel dalam penelitian ini yaitu anggota KSPPS Bina Insan Mandiri cabang Gondangrejo dan karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri cabang Gondangrejo.

### **3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan teknik pemilihan *non-probability*, dimana teknik ini menggunakan metode *convenience sampling*. *Convenience sampling* merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan suatu kebetulan atau tidak sengaja, dimana hal tersebut dapat bersifat tidak terbatas

pada setiap elemen-elemen populasi yang secara kebetulan dapat dipilih sebagai sampel.

Sebagai pertimbangan dalam pemilihan sampel peneliti akan melakukan wawancara dengan manager KSPPS Bina Insan Mandiri dan menyebarkan kuisioner kepada 11 karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri cabang Gondangrejo serta 25 anggota KSPPS Bina Insan Mandiri cabang Gondangrejo yang tidak dibatasi oleh anggota simpanan maupun pembiayaan.

#### **3.3.4 Data dan Sumber Data**

Jenis data menurut sifatnya dibedakan menjadi 2 yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Dimana data kualitatif merupakan data yang berbentuk kata- kata bukan termasuk mengandung angka. Data ini diperoleh melalui wawancara, analisis dokumen, observasi dan lain-lain. sementara itu, data kuantitatif merupakan data yang mengandung angka-angka bukan merupakan data yang mengandung kalimat atau kata-kata. Data ini biasanya dianalisis menggunakan perhitungan statistik ataupun teknik perhitungan matematika. (Dhamyantie, 2018)

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dengan secara langsung dengan pemilik data dilapangan (Sugiarto, 2015). Data tersebut dapat diperoleh dari hasil observasi maupun wawancara langsung dengan anggota koperasi maupun karyawan atau pengurus KSPPS Bina Insan Mandiri.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dengan membaca dan dapat ditemukan dari studi kepustakaan yang berfungsi untuk memenuhi data primer yang didapatkan. Data sekunder dapat diperoleh dan tercantum dalam buku- buku, dokumen, jurnal-jurnal dan tulisan lain yang relevan dengan pembahasan yang sedang diteliti dalam penelitian ini (Sugiarto, 2015).

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah awal dari suatu penelitian yang dapat berjalan lancar, tanpa teknik pengumpulan data tidak akan bisa didapatkan data yang sesuai dengan standar. Teknik pengumpulan data juga berfungsi untuk menemukan masalah dan potensi dalam penelitian. Dalam penelitian ini pengumpulan data menggunakan metode antara lain:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan langsung terhadap kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh subjek penelitian di lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi partisipatif (*participant observation*) yang nantinya peneliti akan terlibat langsung dalam kegiatan subjek yang sedang diamati. Sehingga data yang didapatkan akan lebih lengkap, tajam dan juga memahami

makna dari setiap perilaku dan tindakan yang terlihat. Peneliti juga akan mengamati, mendengarkan dan ikut berpartisipasi dalam aktivitas pengurus ataupun anggota di KSPPS Bina Insan Mandiri.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengambilan data dengan pertemuandua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat diperoleh makna dan informasi mengenai suatu topik tertentu. Dengan melakukan wawancara, peneliti akan memperoleh informasi dan data yang lebih mendalam tentang sumber data atau subjek penelitian yang akan dapat menjabarkan secara lebih detail tentang fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2017). Peneliti akan melakukan wawancara dengan pengurus KSPPS Bina Insan Mandiri cabang gondangrejo.

## 3. Studi pustaka atau dokumentasi

Dokumen adalah benda atau objek yang memiliki karakteristik dapat berupa tulisan-tulisan, karya-karya, gambar dari seseorang yang dapat menjadi suatu bahan atau sumber data dalam suatu penelitian. Teknik pengumpulan data ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan data- data berupa buku,

majalah, catatan-catatan dan lain-lain yang berkaitan dengan pokok penelitian (Sugiyono, 2017).

Studi dokumentasi dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari wawancara maupun observasi. Adapun dokumen yang diperlukan peneliti dalam penelitian ini berupa tulisan, buku, jurnal, karya ilmiah, peraturan dan segala hal yang dapat menjadi pendukung dalam teori pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

#### 4. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara membagikan kuisisioner kepada para responden berupa suatu pernyataan ataupun pernyataan secara tertulis dan memiliki tujuan untuk mendapatkan tanggapan/respon dari para responden. Teknik kuisisioner dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada nasabah atau karyawan untuk menjadi suatu acuan dalam penilaian perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### 5. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pengumpulan data dengan menggabungkan seluruh teknik pengambilan data dan sumber data yang telah ada. Tujuannya adalah untuk mengetahui data yang diperoleh supaya konsisten dan tidak kontradiksi (Sugiyono, 2017).

### 3.5 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017) teknik analisis data merupakan suatu teknik yang diperlukan untuk mencari dan menyusun data yang diperoleh secara sistematis yang telah didapatkan dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan mengelompokkan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, menyusun ke dalam suatu pola kemudian memilih mana saja yang akan dipelajari sebelum akhirnya membuat kesimpulan agar mudah difahami oleh diri sendiri ataupun orang lain.

Menurut Miles dan Huberman (1984) langkah-langkah atau urutan dalam melakukan analisis data kualitatif adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Proses pengumpulan data dilakukan setelah seluruh data berhasil diperoleh dari pelaksanaan wawancara, observasi dengan pengurus dan anggota KSPPS Bina Insan Mandiri cabang Gondangrejo. Serta seluruh data yang telah berhasil terkumpul dari dokumentasi dan studi kepustakaan dalam bentuk laporan keuangan, catatan, jurnal, buku-buku dan dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian kemudian dikumpulkan dan diolah kembali ke tahap selanjutnya (Sugiyono, 2017).

## 2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data juga dapat diartikan merangkum, memilih hal-hal pokok dan memfokuskan untuk menulis data-data penting saja untuk dapat diambil tema dan polanya serta membuang hal-hal yang dirasa tidak perlu. Hasil dari kegiatan mereduksi data tersebut kemudian didapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai hal yang akan dicantumkan dalam penelitian serta akan mempermudah peneliti dalam mengerjakan tahap yang selanjutnya (Sugiyono, 2017).

## 3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan kegiatan mengumpulkan informasi yang telah disusun sebelumnya yang kemudian disusun kembali dengan lebih tertata sehingga akan memudahkan peneliti dalam menarik kesimpulan. Menyajikan data akan mempermudah peneliti dalam memahami apa yang terjadi dan dapat merencanakan langkah berikutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

Penyajian data dalam penelitian kualitatif biasanya berbentuk teks naratif singkat, selain itu juga dapat berupa matriks, grafik, dan chart. Pada tahap ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu (Sugiyono, 2017).

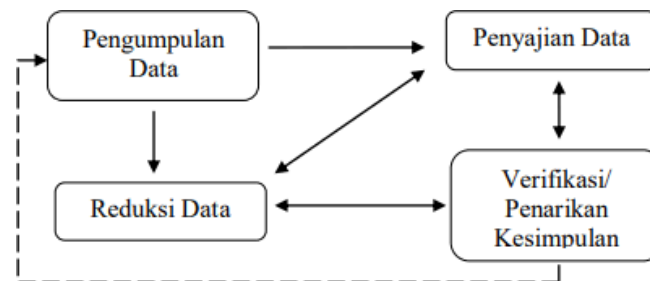


4. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Setelah berhasil mengumpulkan data dan melakukan analisis data tahap selanjutnya adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan adalah jawaban dari hasil rumusan masalah yang telah dirumuskan diawal, namun juga dapat menjadi tidak sesuai dengan rumusan masalah awal, karena sifat rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan yang terjadi di lapangan (Sugiyono, 2017).

Gambar 3. 1

Skema Teknik Analisis Data Kualitatif



Sumber : Sugiyono (2017)

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum**

##### **4.1.1 Sejarah Berdirinya KSPPS Bina Insan Mandiri**

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) hadir sebagai alternatif lembaga keuangan mikro syariah yang tidak hanya berorientasi pada bisnis tetapi juga masalah sosial. KSPPS memiliki prosedur yang lebih sederhana dan tidak terlalu rumit jika dibandingkan dengan perbankan. Hal tersebut menjadikan masyarakat dengan ekonomi kecil dan menengah dapat merasakan manfaat dari KSPPS tersebut.

Salah satunya adalah Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Bina Insan Mandiri (KSPPS BIM) yang didirikan pada tanggal 2 Mei 2006 dan merupakan lembaga keuangan mikro yang berbasis syariah dibawah pembinaan Dinas Perindag Koperasi dan UMKM Kabupaten Karanganyar dengan SK Bupati Karanganyar No. 180.518/08/tahun 2006 dan telah berbadan Hukum Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) No.180.518/08/BH/TH/2006.

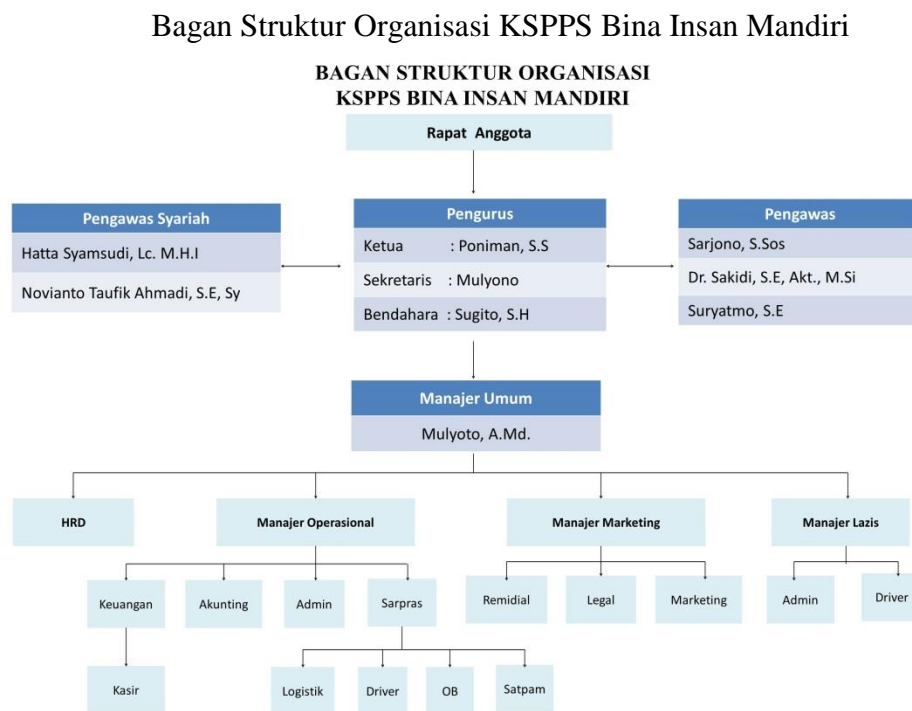
Lembaga ini beroperasi dalam sektor jasa keuangan syariah, meliputi pengelolaan Baitul Maal yakni menerima dan menyalurkan dana-dana Zakat, Infaq, dan Shodaqoh serta dana-dana sosial lainnya. Adapun usaha pokoknya adalah pengelolaan Baitul tamwil yakni pengelolaan dana-dana simpanan dan investasi anggota serta menyalurkan pembiayaan berdasarkan pola dan prinsip-prinsip dalam syariah Islam.

Kantor pusat KSPPS BIM berada di Jl. Solo-Purwodadi Km. 8 Selokaton, Gondangrejo, Karanganyar. Pada saat KSPPS BIM berdiri telah memiliki anggota sebanyak 20 orang, namun seiring dengan berjalannya waktu sampai dengan Desember Tahun 2021 jumlah anggota menjadi 19.780 orang.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi KSPPS Bina Insan Mandiri

Berikut merupakan struktur organisasi KSPPS Bina Insan Mandiri yang berada di kantor pusat Jl. Solo-Purwodadi Km.8 dalam menjalankan kinerja dan membantu menjalankan aktivitas usaha sesuai dengan visi dan misi.

Gambar 4. 1



Sumber: Profil KSPPS Bina Insan Mandiri (2022)

#### 4.1.3 Produk-Produk dan Layanan KSPPS Bina Insan Mandiri

##### 1. Penghimpun Dana Simpanan

###### a. Prinsip Titipan

Merupakan simpanan dari anggota yang dimana penarikannya dapat dilakukan setiap saat. Tabungan ini menggunakan prinsip wadiah/titipan. Dalam tabungan ini KSPPS Bina Insan Mandiri tidak wajib memberikan hasil kepada penabung. KSPPS Bina Insan Mandiri boleh memberikan bonus setiap bulan sesuai dengan kebijakan KSPPS Bina Insan Mandiri.

b. Prinsip Bagi Hasil (Mudharabah)

- 1) Simpanan Insan Mandiri
- 2) Simpanan Pendidikan Anak
- 3) Simpanan Idul Fitri
- 4) Simpanan Qurban
- 5) Simpanan Nikah
- 6) Simpanan Berjangka

**2. Penyaluran Dana/Pembiayaan dengan Akad sesuai Syariah**

- a. Pembiayaan Mudharabah
- b. Pembiayaan Musyarakah
- c. Piutang Murabahah
- d. Piutang Ijarah
- e. Dll.

## **4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **4.2.1 Penilaian KSPPS Bina Insan Mandiri menggunakan metode *balanced scorecard***

#### **1. Pengukuran Perspektif Keuangan di KSPPS Bina Insan Mandiri**

Data dalam penelitian ini salah satunya adalah laporan keuangan KSPPS Bina Insan Mandiri yang tercantum dalam buku RAT (Rapat Anggota Tahunan) dan Laporan pertanggungjawaban Pengurus, Pengawas dan Dewan pengawas syariah Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Bina Insan Mandiri pada tahun 2017, 2018, 2019, 2020 dan 2021. Serta wawancara dan observasi mengenai pengukuran kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri dengan metode *balanced scorecard* yang dilakukan dengan Manager HRD Kantor KSPPS Bina Insan Mandiri pusat yaitu Bapak Suryatmo S.E.

Metode pengukuran *balanced scorecard* yang pertama adalah pengukuran perspektif keuangan, dimana dengan adanya pengukuran keuangan akan membantu Koperasi untuk dapat mengetahui serta menilai terkait strategi yang diterapkan, kontribusi dan pelaksanaannya memberikan pengaruh besar terhadap laba atau keuntungan dalam suatu periode tertentu. Pengukuran yang dilakukan dalam mengukur kinerja koperasi dengan menggunakan berbagai rasio diantaranya: rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas. (Wahyudi & Qorrotu, 2020)

Berikut merupakan tabel data aktiva laporan keuangan KSPPS Bina Insan Mandiri pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2021.

Tabel 4. 1  
Data Laporan Keuangan KSPPS Bina Insan Mandiri Tahun 2017-2021

Tahun	Aktiva lancar	Aktiva tetap	Total aktiva	Hutang lancar	SHU
2017	47.577.498.962	7.328.810.204	54.906.309.166	50.127.293.952	579.567.199
2018	59.351.205.233	8.118.435.576	67.469.640.809	62.268.148.072	682.677.673
2019	74.634.737.699	8.731.497.972	83.366.235.671	77.347.022.641	791.809.129
2020	85.042.140.371	6.453.751.401	91.495.891.772	85.046.936.858	709.952.126
2021	90.529.296.743	6.536.037.061	97.065.333.804	87.477.815.044	933.337.231

Sumber: Buku RAT dan Laporan Pertanggung jawaban Pengurus, Pengawas dan Dewan Pengawas Syariah KSPPS Bina Insan Mandiri Tahun 2017-2021

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas berfungsi untuk mengukur dan menilai lembaga keuangan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek.

1) *Current ratio*

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Liabilitas Lancar}} \times 100\%$$

Tabel 4. 2  
Hasil Pengukuran Nilai *Current Ratio*  
KSPPS Bina Insan Mandiri Tahun 2017-2021

Tahun	Aktiva Lancar	Liabilitas Lancar	<i>Current Ratio</i>
2017	47.577.498.962	50.127.293.952	94,91 %
2018	59.351.205.233	62.268.148.072	95,31 %
2019	74.634.737.699	77.347.022.641	96,49 %
2020	85.042.140.371	85.046.936.858	99,99 %
2021	90.529.296.743	87.477.815.044	103,48 %

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel diatas, baik aktiva lancar maupun liabilitas lancar yang dimiliki oleh KSPPS Bina Insan Mandiri mengalami kenaikan, jika dilihat dari hasil perhitungan nilai *current ratio* terus

mengalami kenaikan hal tersebut menunjukkan bahwa KSPPS Bina Insan Mandiri mampu untuk mengatasi dan membiayai kewajiban setiap tahunnya.

Namun, nilai *current ratio* yang dimiliki oleh KSPPS Bina Insan Mandiri masih menunjukkan angka dibawah standar nilai yang dikemukakan oleh Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006, *current ratio* yang baik ditunjukkan pada angka 175% - <200% atau >250% - 275%. Sementara itu nilai *current ratio* yang dimiliki oleh KSPPS Bina Insan Mandiri sejak tahun 2017 sampai dengan tahun 2021 rata-rata berada pada angka 95% sampai dengan 105% dimana hal tersebut masih menunjukkan angka dibawah standar nilai *current ratio* yang baik. Jadi, nilai *current ratio* pada KSPPS Bina Insan Mandiri telah menunjukkan performa peningkatan yang cukup baik dengan adanya kenaikan angka *current ratio* pada setiap tahunnya. Akan tetapi, hal tersebut masih dianggap kurang optimal dikarenakan masih berada dibawah standar nilai *current ratio*.

Hasil penilaian *current ratio* yang masih dibawah standar tersebut dapat disebabkan karena koperasi belum mampu mengembalikan kewajiban jangka pendek nasabah/anggotanya dalam setiap periode. Nilai *current ratio* dapat digunakan untuk menentukan suatu koperasi/perusahaan memiliki tingkat likuiditas yang cukup untuk membayar kewajiban anggota/nasabah.

b. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas adalah rasio yang digunakan untuk menilai sejauh mana aset perusahaan yang dibiayai dengan hutang. Artinya seberapa besar hutang yang dimiliki oleh perusahaan jika dibandingkan dengan asetnya. (Agung et al., 2019)

1) *Debt to Asset Ratio*

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{total liabilitas}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 4. 3

Hasil Pengukuran Nilai *Debt to Asset Ratio*  
KSPPS BIM Tahun 2017-2021

Tahun	Total liabilitas	Total aktiva	<i>Debt to Asset Ratio</i>
2017	50.127.293.952	47.577.498.962	105,3 %
2018	62.268.148.072	59.351.205.233	104,9 %
2019	77.347.022.641	74.634.737.699	103,6 %
2020	85.046.936.858	85.042.140.371	100,0 %
2021	87.477.815.044	90.529.296.743	96,62 %

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel diatas, KSPPS Bina Insan Mandiri memiliki nilai *debt to asset ratio* pada tahun 2017 sebesar 105,3% yang kemudian meningkat pada tahun 2018-2021 berturut-turut sebesar 104,9% ; 103,6% ; 100,0% ; 96,62%. Angka-angka tersebut jika dinilai berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006, tanggal 1 Mei 2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi/Koperasi Award, maka kriteria penilaian Total *Debt to Total Assets Ratio* sebagai berikut:



Tabel 4. 4  
Standar Penilaian *Debt to Asset Ratio*

Jenis ratio	Interval ratio	kriteria
<i>Debt to Asset Ratio</i>	$\leq 70\%$	Sangat Baik
	$>70\% - 100\%$	Baik
	$>100\% - 150\%$	Cukup Baik
	$>150\% - 200\%$	Kurang Baik
	$>200\%$	Tidak Baik

Sumber : Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia NO.06/Per/M.KUKM/V/2006

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa nilai *Debt to Asset Ratio* pada KSPPS Bina Insan Mandiri pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 terletak pada interval ratio  $>100\% - 150\%$  sehingga dapat dikategorikan “cukup baik”. Sedangkan pada tahun 2020 sampai dengan tahun 2021 nilai *Debt to Asset Ratio* KSPPS Bina Insan Mandiri terletak pada interval ratio  $>70\% - 100\%$  sehingga dapat dikategorikan “baik”.

Hasil dari pengukuran nilai *Debt to asset Ratio* KSPPS Bina Insan Mandiri mendapatkan predikat baik, hal tersebut dapat berarti bahwa total aktiva perusahaan yang dibiayai oleh hutang hanya sedikit atau sebagian kecil saja. Dari nilai tersebut berarti anggota/nasabah yang ingin mengajukan pembiayaan dapat mempercayai KSPPS Bina Insan Mandiri karena KSPPS Bina Insan Mandiri mempunyai total aktiva yang cukup dan hanya memiliki kewajiban hutang dengan jumlah yang sedikit.

c. Rasio Rentabilitas

Rasio ini merupakan rasio yang digunakan dalam mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu.

1) *Return On Asset (ROA)*

$$\text{Return On Asset (ROA)} = \frac{\text{SHU (Sebelum pajak)}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 4. 5

Hasil Pengukuran Nilai ROA KSPPS BIM 2017-2021

Tahun	SHU (sebelum pajak)	Total Aktiva	<i>Return On Asset (ROA)</i>
2017	933.337.231	97.065.333.804	0,96 %
2018	709.952.126	91.495.891.772	0,775 %
2019	791.809.129	83.366.235.671	0,95 %
2020	682.677.673	67.469.640.809	1,0 %
2021	579.567.199	54.906.309.166	1,05 %

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan dari tabel diatas hasil pengukuran nilai ROA pada KSPPS Bina Insan Mandiri pada tahun 2018 memiliki penurunan angka ROA yang semula 0,96% ditahun 2017 menjadi 0,775% pada tahun 2018 sedangkan pada tahun-tahun setelahnya nilai ROA terus mengalami kenaikan. Pada tahun 2019 nilai ROA menunjukkan angka 0,95% serta pada tahun 2020 meningkat dan berada pada angka 1,0%. Pada tahun 2021 terjadi peningkatan pada nilai ROA yaitu sebesar 1,05%. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, Nomor

06/Per/M.KUKM/V/2006, tanggal 1 Mei 2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi/Koperasi Award, yaitu:

Tabel 4. 6  
Standar Penilaian ROA

	Interval Ratio	Kriteria
<i>Return On Asset</i> (ROA)	$\geq 10\%$	Sangat Baik
	7% - <10%	Baik
	3% - <7%	Cukup Baik
	1% - <3%	Kurang Baik
	<1%	Tidak Baik/buruk

Sumber : Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia NO.06/Per/M.KUKM/V/2006

Menurut tabel diatas nilai Return On Asset (ROA) di KSPPS Bina Insan Mandiri pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 menunjukkan angka kurang dari 1% dimana angka tersebut dapat dikategorikan kedalam kriteria nilai ROA yang “tidak baik/buruk”. Sedangkan pada tahun 2020 sampai dengan tahun 2021 nilai ROA KSPPS Bina Insan Mandiri menunjukkan angka diatas 1,0% dimana angka tersebut masuk dalam kategori “kurang baik”. Walaupun nilai ROA terus mengalami kenaikan dari tahun ke tahun akan tetapi performa nilai ROA belum dapat dikatakan dalam kategori yang baik.

Nilai ROA dari hasil pengukuran pada KSPPS Bina Insan Mandiri masih menunjukkan hasil yang kurang baik. Dimana hal tersebut dapat saja terjadi karena penggunaan atau perputaran nilai aktiva yang terhambat atau kurang bisa memanfaatkan nilai aktiva dalam memperoleh keuntungan. Jadi nilai ROA dapat digunakan untuk melihat efisiensi kerja aktiva perusahaan dengan perbandingan

antara nilai aktiva dengan laba bersih yang diperoleh. Aktiva yang terlalu banyak mengendap itu berarti tidak terjadi perputaran dalam memperoleh laba dan penyaluran pembiayaan yang berkurang dalam periode tersebut.

## **2. Pengukuran Perspektif Pelanggan pada KSPPS Bina Insan Mandiri**

Pada perspektif ini responden penelitian adalah peserta atau nasabah dari KSPPS Bina Insan Mandiri. Perspektif ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepercayaan nasabah terhadap produk dan jasa yang ditawarkan, serta layanan yang diberikan dan hubungan antara nasabah dengan perusahaan.

Informasi yang diperoleh dapat menilai seberapa baik hubungan yang dimiliki oleh nasabah dengan perusahaan, dimana hal tersebut akan memberikan gambaran apakah perusahaan memiliki kinerja manajemen yang baik atau tidak. Pada perspektif pelanggan terdapat beberapa kriteria penilaian diantaranya yaitu dinilai berdasarkan retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

### **a. Retensi Pelanggan**

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan koperasi dalam mempertahankan hubungan dengan anggotanya.

Tabel 4. 7  
 Hasil Pengukuran Retensi Pelanggan KSPPS BIM 2017-2021

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Tahun Sebelumnya	Persentase Retensi Pelanggan
2017	12.573	11.616	108,23 %
2018	13.223	12.573	105,16 %
2019	16.783	13.223	126,92 %
2020	19.635	16.783	116,99 %
2021	19.780	19.635	100,73 %

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan hasil perhitungan tabel diatas, nilai retensi anggota/nasabah KSPPS Bina Insan Mandiri mengalami pertumbuhan yang baik dikarenakan setiap tahunnya jumlah anggota/nasabah KSPPS Bina Insan Mandiri mengalami kenaikan atau peningkatan. Akan tetapi peningkatan/kenaikan tersebut tidak selalu sama setiap tahunnya. Interval kenaikan anggota/nasabah KSPPS Bina Insan Mandiri dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2021 mengalami naik turun dimana kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2019 yang mencapai 126,92%. Secara keseluruhan nilai retensi pelanggan di KSPPS Bina Insan Mandiri menunjukkan performa yang “baik”.

Nilai pengukuran dari retensi pelanggan di KSPPS Bina Insan Mandiri mendapatkan nilai yang baik yang berarti anggota/nasabah merasa percaya dengan menyerahkan dananya untuk bertransaksi di KSPPS Bina Insan Mandiri. Sehingga dapat disimpulkan pula bahwa KSPPS Bina Insan Mandiri dapat menjaga amanah yang diberikan oleh para anggotanya sehingga banyak anggota-anggota baru yang

mulai bergabung dan banyak pula yang tetap bertahan untuk bertransaksi dan bekerja sama.

b. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan koperasi dalam memperoleh anggota baru. Akuisisi tersebut dihitung dengan membandingkan antara jumlah anggota tahun berjalan dengan tahun sebelumnya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanif Funna dan Suazhari, 2019 yang melakukan penelitian di Koperasi Syariah Baiturrahman menggunakan pengukuran akuisisi pelanggan dan kemampuan memperoleh pelanggan baru dinilai baik (Funna & Suazhari, 2019). Sementara itu, pada KSPPS Bina Insan Mandiri pengukuran akuisisi pelanggan sebagai berikut.

Tabel 4. 8  
Hasil Pengukuran Akuisisi KSPPS BIM 2017-2021

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	Persentase Akuisisi Pelanggan
2017	957	12.573	7,611 %
2018	650	13.223	4,91 %
2019	3560	16.783	21,21 %
2020	2852	19.635	14,52 %
2021	145	19.780	0,73 %

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan dari tabel 4.8 diatas, jumlah anggota/nasabah di KSPPS Bina Insan Mandiri terus mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengukuran akuisisi pelanggan KSPPS Bina Insan Mandiri dimana kenaikan yang terbesar terjadi pada tahun 2019 yaitu sebesar 21,21% sedangkan kenaikan

jumlah anggota/nasabah baru dengan jumlah yang paling sedikit adalah pada tahun 2021 sebesar 0,73%. Dari tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa nilai akuisisi pelanggan KSPPS Bina Insan Mandiri menunjukkan hasil yang “cukup baik”.

Pengukuran akuisisi pelanggan dari KSPPS Bina Insan Mandiri mendapatkan nilai yang cukup baik hal tersebut dikarenakan KSPPS Bina Insan Mandiri dapat menciptakan performa dan citra yang baik di kalangan masyarakat sekitar. Sehingga banyak dari masyarakat yang tertarik untuk bisa bergabung menjadi anggota baru di KSPPS Bina Insan Mandiri.

c. Kepuasan Pelanggan

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja perusahaan. Tingkat kepuasan pelanggan yang semakin tinggi menunjukkan kualitas pelayanan oleh perusahaan yang semakin baik.

Tabel 4. 9  
Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan KSPPS BIM 2017-2021

No	Indikator	Rata-rata skor	Keterangan
1	<i>Tangible</i> (bukti langsung)	4,3	Sangat puas
2	<i>Emphaty</i> (perhatian)	4,2	Puas
3	<i>Responsiveness</i> (daya tanggap)	4,1	Puas
4	<i>Assurance</i> (jaminan)	4,0	Puas
5	<i>Reability</i> (keandalan)	4,2	Puas
Total skor		4,1	Puas

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan kuisioner yang telah disebarkan dapat diperoleh hasil sebagaimana tertera dalam tabel 4.9 mengenai nilai kepuasan pelanggan yang ada pada KSPPS Bina Insan Mandiri. Terdapat 5

indikator diantaranya *tangible* (bukti langsung), *emphaty* (perhatian), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), *reability* (keandalan). Dari masing-masing indikator tersebut memperoleh hasil yang berbeda-beda.

Pada indikator yang pertama yaitu *tangible* (bukti langsung) memperoleh hasil skor 4,3 yang berarti pelanggan/nasabah “sangat puas” terhadap kualitas pelayanan dapat berupa sarana fisik perkantoran, ruang tunggu, pelayanan teller, *customer service*, satpam serta produk-produk yang ditawarkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri.

Pada indikator yang kedua yaitu *emphaty* (perhatian) KSPPS Bina Insan Mandiri memperoleh skor 4,2 yang berarti pelanggan/nasabah merasa “puas” terhadap sikap dan pelayanan yang sopan, ramah serta perhatian dengan para anggota/nasabah.

Sedangkan indikator yang ketiga yaitu *responsiveness* (daya tanggap) memperoleh skor 4,1 yang berarti pelanggan/nasabah “puas” terhadap pelayanan yang terdapat pada KSPPS Bina Insan Mandiri yang tergolong cepat, tanggap dan jelas. Pada indikator keempat yaitu *assurance* (jaminan) KSPPS Bina Insan Mandiri memperoleh skor 4,0 dimana pelanggan/nasabah merasa “puas” dengan sikap ramah, sopan dan aman serta KSPPS Bina Insan Mandiri dapat menjalin hubungan yang baik dengan nasabah/anggotanya.



Pada indikator yang terakhir yaitu *reability* (keandalan) KSPPS Bina Insan Mandiri mendapatkan skor 4,2 yang berarti bahwa anggota/nasabah KSPPS Bina Insan Mandiri merasa “puas” dengan kemampuan dan pelayanan yang nyaman dan terpercaya. Sehingga dapat disimpulkan dari 5 indikator tersebut bahwa KSPPS Bina Insan Mandiri berhasil memperoleh rata-rata skor 4,1 yang menunjukkan bahwa anggota/nasabah KSPPS Bina Insan Mandiri merasa “puas” dengan keseluruhan pelayanan yang diberikan.

Pegukuran kepuasan pelanggan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Nashar dan Yuni Sartika, 2021 yang mengukur menggunakan 4 indikator saja. Dari keempat indikator tersebut Koperasi Syariah Baiturrahman mendapatkan skor 4,0 yang berarti bahwa anggota Koperasi Syariah Baiturrahman merasa puas dengan pelayanan transaksi, produk, dan sikap karyawannya (Nashar & Sari, 2021).

### **3. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal KSPPS Bina Insan Mandiri 2017-2021**

Perspektif proses bisnis internal mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategi koperasi serta kinerja pelayanan yang baik kepada para anggota/nasabah merupakan hasil dari proses keputusan dan aksi yang muncul dalam koperasi sehingga manajer harus fokus pada operasi internal untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal adalah salah satu perspektif yang terdapat

dalam metode balanced scorecard dimana perusahaan melakukan pengukuran seluruh aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan dalam upaya untuk menciptakan suatu produk yang sesuai dengan keinginan dan dapat memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

a. Proses inovasi

KSPPS Bina Insan Mandiri merupakan koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah yang telah banyak dikenal dikalangan masyarakat tidak akan berhenti untuk dapat melakukan pengembangan produk baru agar tidak tertinggal dengan para pesaingnya. Proses inovasi juga turut berperan dalam penciptaan pangsa pasar baru, kebutuhan baru serta anggota baru. Oleh karena itulah, koperasi menciptakan produk baru yang dapat menjangkau kebutuhan pangsa pasar baru serta memberikan kepuasan bagi anggota dan anggota baru.

KSPPS Bina Insan Mandiri sedang merancang dan melakukan pengkajian ringan inovasi produk baru yaitu talangan dana umroh. Dalam waktu dekat KSPPS Bina Insan Mandiri berencana untuk mengeluarkan produk baru yang berupa pembiayaan umroh. Akan tetapi rencana tersebut masih dipertimbangkan dan dilakukan pengkajian ringan untuk kemudian ketika sudah mencapai titik terang akan segera diluncurkan atau dipromosikan. Selain produk

pembiayaan umroh, KSPPS Bina Insan Mandiri juga akan mengeluarkan pembiayaan untuk program haji plus, hanya saja untuk rencana pembiayaan program haji plus belum akan dikaji dalam waktu dekat dikarenakan sedang fokus untuk mematangkan produk pembiayaan umroh terlebih dahulu.

Hal tersebut seperti disampaikan beliau Bapak Suryatmo, S.E selaku manager HRD KSPPS Bina Insan Mandiri dalam wawancara yang dilaksanakan pada hari Senin, 08 Agustus 2022 di Kantor Pusat KSPPS Bina Insan Mandiri sebagai berikut:

*“Dalam waktu dekat, kita akan mengeluarkan produk pembiayaan untuk umroh, yang ketika itu nanti berjalan dengan sukses akan dilanjutkan ke produk pembiayaan untuk haji plus. Itu masih dalam pembahasan ringan belum menuju pembahasan yang spesifik.”*

Oleh karena hal tersebutlah KSPPS Bina Insan Mandiri telah melakukan inovasi produk yang baik, sehingga secara keseluruhan proses inovasi di KSPPS Bina Insan Mandiri dinilai “baik”

#### b. Proses Operasi

Proses operasi atau pelayanan yang diberikan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri telah dilakukan dengan ramah, sopan dan jelas. Proses operasi yang diberikan berupa proses pelayanan dari dimulainya pendaftaran atau pengenalan produk sampai dengan diterimanya produk atau jasa kepada para anggota/nasabah dari KSPPS Bina Insan Mandiri. Proses operasi ditekankan pada tersampainya produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan anggota/nasabah secara efisien,

konsisten dan tepat waktu. Selain itu KSPPS Bina Insan Mandiri juga pandai dalam hal menjaga hubungan yang baik dengan para anggota/nasabah maupun juga rekan kerja atau mitra kerja.

KSPPS Bina Insan Mandiri juga mengusahakan selalu terjalannya komunikasi yang baik dengan anggota/nasabah selama terjadinya pandemi covid-19 sehingga menghindari hal-hal yang akan menjadi hambatan bagi koperasi maupun anggota/nasabah dalam bertransaksi. Selama masa pandemi covid-19 KSPPS Bina Insan Mandiri juga menerapkan sistem protokol kesehatan yang ketat seperti anjuran dari pemerintah dengan menyiapkan handsanitizer dan juga mengecek suhu setiap karyawan maupun anggota/nasabah yang ingin melakukan transaksi di kantor KSPPS Bina Insan Mandiri. Selain itu, KSPPS Bina Insan Mandiri juga mengharuskan setiap karyawannya untuk melakukan vaksinasi covid-19 sesuai dengan tahap-tahapnya sehingga memastikan adanya kenyamanan dan keamanan yang terjamin demi lancarnya proses operasi yang terjadi di KSPPS Bina Insan Mandiri.

Berdasarkan uraian tersebut secara keseluruhan proses operasi atau pelayanan yang ada di KSPPS Bina Insan Mandiri dapat dinilai “baik”.

c. Proses Layanan Purna Jual

Proses yang terakhir dari rangkaian proses bisnis internal ini adalah proses layanan purna jual. KSPPS Bina Insan Mandiri juga melakukan upaya sebaik dan senyaman mungkin dalam layanan purna

jual kepada para anggota/nasabah yang ingin melakukan komplain atau mengutarakan terkait kekurangan ataupun memberikan masukan kepada koperasi.

Dalam upaya menjaga nama baik koperasi KSPPS Bina Insan Mandiri memberikan akses kemudahan bagi pada anggota/nasabah yang merasa adanya kekurangan atau ingin komplain dengan memberikan kontak person atau nomor yang dapat dihubungi yang nantinya dapat memudahkan anggota/nasabah dengan tetap di rumah saja dan terus bisa melakukan komunikasi dengan KSPPS Bina Insan Mandiri sehingga anggota/nasabah tidak perlu repot untuk datang langsung ke kantor KSPPS Bina Insan Mandiri.

KSPPS Bina Insan Mandiri mengusahakan sebaik mungkin dengan memberikan fasilitas-fasilitas pendukung bagi kelangsungan usaha dan bisnis koperasi serta menunjang kenyamanan para anggota/nasabah. Berdasarkan uraian tersebut, secara keseluruhan proses layanan purna jual yang dilakukan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri tergolong “baik”

#### **4. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran KSPPS Bina Insan Mandiri 2017-2021**

Proses pertumbuhan dan pembelajaran bersumber dari sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Sasaran dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu meningkatkan kapabilitas dan komitmen karyawan.

## a. Retensi Karyawan

Tabel 4. 10  
 Hasil Pengukuran Retensi Karyawan KSPPS BIM Tahun 2017-2021

Tahun	Jumlah Karyawan yang Keluar	Total Karyawan	Persentase Retensi Karyawan
2017	2	75	2,6 %
2018	6	69	8,6 %
2019	3	80	3,75%
2020	-	86	0%
2021	3	83	3,6 %

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang keluar dari kantor KSPPS Bina Insan Mandiri mengalami kenaikan dan penurunan yang tidak signifikan. Pada tahun 2017 karyawan yang sebanyak 2 orang atau 2,6% dari total karyawan sedangkan pada tahun 2018 persentase retensi karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri meningkat menjadi 8,6% atau 6 orang keluar dari KSPPS Bina Insan Mandiri. Tahun 2019 persentase retensi karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri sebesar 3,75% dan tahun 2020 persentase retensi karyawan menjadi 0% serta pada tahun 2021 tingkat retensi karyawan yang ada pada KSPPS Bina Insan Mandiri sebesar 3,6% dari total seluruh karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri.

Berdasarkan hasil pengukuran yang telah dilakukan persentase retensi karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri mengalami siklus naik-turun yang tidak signifikan sehingga tingkat retensi karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri dinilai dalam kondisi yang “baik”.

## b. Kepuasan Karyawan

Tabel 4. 11  
Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan KSPPS BIM Tahun 2017-2021

No	Indikator	Rata-rata skor	Keterangan
1	Kepemimpinan	4,2	Puas
2	Motivasi	4,1	Puas
3	Semangat kerja	4,3	Sangat puas
4	Kondisi fisik	4,2	Puas
5	Kepuasan karyawan	4,4	Sangat puas
Total skor		4,2	Puas

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan hasil pengukuran dengan penyebaran kuisioner dapat diperoleh hasil sebagaimana tertera dalam tabel 4.11 dimana pengukuran kepuasan karyawan dengan menggunakan 5 indikator yang meliputi kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik serta kepuasan karyawan. Indikator yang pertama yaitu kepemimpinan dengan rata-rata skor yang diperoleh yaitu sebesar 4,2 yang berarti karyawan merasa “puas” dengan adanya praktek kepemimpinan dan manajemen yang baik yang ada di KSPPS Bina Insan Mandiri selama ini.

Kemudian, indikator yang kedua yaitu motivasi dengan rata-rata skor sebesar 4,1 yang berarti karyawan merasa “puas” dengan adanya program kerja dan motivasi kerja yang diberikan serta mereka merasa mempunyai motivasi untuk bekerja serta rasa senang dan nyaman untuk bekerja yang kemudian nantinya juga akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan. Selain itu, dalam indikator ini juga menunjukkan bahwa karyawan merasa “puas” dengan pemberian ijin/cuti dan penghargaan-penghargaan serta

apresiasi yang diberikan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri kepada para karyawannya.

Indikator yang ketiga yaitu semangat kerja yang memperoleh skor sebesar 4,3 yang berarti karyawan merasa “sangat puas” dengan peraturan kerja yang diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri serta mereka merasa nyaman dan tidak adanya rasa saling bermusuhan atau berkompetisi antar karyawan. KSPPS Bina Insan Mandiri juga sangat menjaga hubungan silaturahmi yang baik antar karyawan serta komunikasi kerja yang baik sehingga membentuk tim yang kompak dan pondasi yang kuat bagi berlangsungnya bisnis di KSPPS Bina Insan Mandiri.

Indikator yang keempat adalah kondisi fisik yang mendapatkan skor sebesar 4,2 yang berarti karyawan merasa “puas” dengan kondisi fisik perusahaan/kantor. Fasilitas penunjang kerja yang baik, ruang kerja yang nyaman dan ber-ac, serta tempat yang selalu bersih, rapi dan wangi menjadi perhatian yang tak kalah penting yang dilakukan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri. Fasilitas yang akurat serta memadai membuat karyawan merasa nyaman dan menikmati pekerjaan mereka yang nantinya juga akan memberikan timbal balik yang baik bagi perusahaan/koperasi.

Indikator yang terakhir yaitu kepuasan karyawan, dalam indikator ini skor yang didapatkan sebesar 4,4 yang berarti karyawan merasa “sangat puas” terhadap diri mereka sendiri. Karyawan merasa sangat puas dengan pelayanan yang telah mereka berikan terhadap para anggota/nasabah dengan memberikan pelayanan yang baik, cepat, tanggap dan ramah dalam



melayani dan menangani komplain-komplain yang diberikan oleh anggota/nasabah. Serta karyawan merasa sangat puas terhadap gaji ataupun insentif yang diberikan oleh perusahaan/koperasi yang selalu tepat waktu.

#### **4.2.2 Faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri selama masa pandemi covid-19**

Wabah pandemi covid-19 menjadi faktor yang menyebabkan berubahnya segala aspek kehidupan yang ada dalam masyarakat. segala aspek baik aspek ekonomi, keuangan, kesehatan dan kesejahteraan ikut terdampak dengan adanya pandemi. Koperasi juga merupakan salah satu lembaga yang terdampak oleh adanya pandemi dikarenakan koperasi merupakan lembaga yang menyalurkan dana dan menjadi sarana bagi anggota yang ingin melakukan investasi pada dunia usaha. Selain itu, daya beli masyarakat juga ikut turun sehingga banyak usaha yang gulung tikar dan tidak dapat berkembang.

Seperti yang disampaikan oleh beliau Bapak Suryatmo, S.E selaku manager HRD KSPPS Bina Insan Mandiri dalam wawancara yang dilaksanakan pada hari Senin, 08 Agustus 2022 di Kantor Pusat KSPPS Bina Insan Mandiri sebagai berikut:

*“Ada beberapa faktor, salah satunya karena pesaing dimana orang lebih suka ke pembiayaan KUR dikarenakan disana lebih murah karena basisnya tetap bunga. Sementara kita berbasis syariah Islam dan aturan dalam syariah Islam itu kita patuhi dengan ketat. Sebagian dari anggota yang memang pengennya cari yang murah dan cepat, mereka larinya ke konvensional. Sejak 2015 aturan syariah kita, kita perbaiki terus menerus dan kita ketat-kan. Dan bagi orang-*

*orang yang tidak suka, pengennya cari uang mereka mungkin tidak bergabung dengan kita.”*

Seperti apa yang beliau katakan bahwa pada masa pandemi covid-19 semua orang berusaha untuk bisa bertahan hidup ditengah pandemi dan yang mereka butuhkan adalah dana yang dapat dicairkan dalam bentuk uang tunai/cash. Sementara itu, di KSPPS Bina Insan Mandiri menjalankan prinsip-prinsip agama islam dengan membagikan pembiayaan sesuai dengan kebutuhan anggota/nasabah dengan berbagai produk yang dimiliki seperti pembiayaan murabahah berupa barang, atau akad ijarah/sewa dan lain-lain. Selain itu juga akan berujung pada angka pembiayaan yang menurun dikarenakan pada masa pandemi covid-19 orang yang membutuhkan pembiayaan menurun drastis tidak seperti tahun-tahun sebelum covid-19 menyerang. Sehingga hal tersebut juga menjadi salah satu faktor yang menjadi penyebab terhambatnya peningkatan performa kinerja dari KSPPS Bina Insan Mandiri pada masa pandemi covid-19.

Kurangnya pemahaman masyarakat mengenai akad-akad syariah/peraturan-peraturan syariah. Banyak dari masyarakat yang dalam pengajuan pembiayaan hanya berfokus pada cairnya dana, sementara itu dalam aturan syariah ketika pengajuan pembiayaan harus sesuai dengan kebutuhan anggota/nasabah tersebut. KSPPS Bina Insan Mandiri mencoba mengarahkan calon anggota/nasabah pembiayaan sesuai dengan kebutuhan mereka dan tidak melanggar aturan/akad-akad syariah. Sehingga kurangnya pemahaman masyarakat mengenai akad-akad syariah inilah yang

menjadikan mereka masih enggan untuk bertransaksi dan mengajukan pembiayaan.

Selain dikarenakan faktor tersebut, ada beberapa faktor lain yang juga menjadi penyebab performa kinerja KSPPS Bina Insan Mandiri menurun yaitu diantaranya seperti yang disampaikan oleh beliau Bapak Suryatmo, S.E selaku manager HRD KSPPS Bina Insan Mandiri dalam wawancara yang dilaksanakan pada hari Senin, 08 Agustus 2022 di Kantor Pusat KSPPS Bina Insan Mandiri sebagai berikut:

*“Terutama dibagian marketing, dimana untuk bertemu dengan orang dijalan, banyak sekali kampung-kampung yang diberi portal jadi pihak karyawan kami tidak bisa masuk kampung dan tentu saja hal tersebut menjadi kendala menjadi tidak bisa bertemu. Kalaupun bisa bertemu secara langsung beberapa orang juga ada yang menghindar dengan alasan khawatir adanya penularan virus covid-19. Karena tidak hanya karena saling mengobrol lewat mulut saja, akan tetapi penularan itu kan juga bisa terjadi dari menempelnya virus pada baju yang dipakai jadi itu menjadikan banyak orang yang takut. Sehingga kita menjadi kurangnya interaksi karena ketakutan yang berlebih dari masing-masing pribadi tersebut. Sehingga karyawan kita tidak bisa bertemu dengan banyak orang, padahal andalan kita memang harus bertemu.”*

Adanya pembatasan sosial berskala besar (PSBB) yang diterapkan oleh pemerintah menjadi salah satu penghambat dan mengurangi aktivitas-aktivitas yang biasa dilakukan oleh anggota/nasabah dengan karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri. Kebijakan pemerintah untuk melakukan kerja dari rumah membuat banyak dari anggota/nasabah enggan untuk datang ke kantor KSPPS Bina Insan Mandiri untuk melakukan transaksi. Selain itu karyawan atau petugas dari KSPPS Bina Insan Mandiri juga kesulitan untuk dapat menjangkau anggota/nasabah/mitra kerja dikarenakan adanya

beberapa masyarakat sekitar yang terkena virus covid-19 dan menyebabkan adanya penutupan akses sementara menuju desa/kampung tersebut serta adanya karantina mandiri yang menyebabkan terhambatnya komunikasi atau interaksi dua arah antara KSPPS Bina Insan Mandiri dengan anggota/nasabah terkait. Serta banyak anggota yang mempunyai kekhawatiran yang berlebihan terhadap virus covid-19 yang pada akhirnya mereka sulit untuk ditemui.

Terhambatnya komunikasi dua arah antara pihak KSPPS Bina Insan Mandiri dengan anggota/nasabah dikarenakan adanya pembatasan aktivitas diluar rumah dan diterapkannya kebijakan jaga jarak oleh pemerintah. KSPPS Bina Insan Mandiri mencoba untuk menghubungi setiap anggota/nasabah/mitra kerja yang terkait dengan melalui telepon seluler akan tetapi hal tersebut tidak atau kurang efisien sehingga terjadi kurangnya komunikasi. Selain itu, karena keterbatasan yang membuat interaksi antar sesama berkurang berbagai sektor bisnis pun ikut melemah dan terhambat. Banyak bisnis dan usaha masyarakat yang melemah sehingga para pelaku usaha tersebut tidak membutuhkan ekspansi usaha dikarenakan terdesak oleh keadaan yang memburuk. Oleh karena itu, membuat para pelaku usaha tidak memerlukan pembiayaan.

#### **4.2.3 Strategi yang diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam meningkatkan performa kerjanya pada masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode balanced scorecard**

Berbagai strategi berusaha diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri untuk dapat mempertahankan performa kerjanya serta meningkatkan kembali performa kerjanya. Strategi yang berusaha diterapkan tetap sesuai dengan anjuran pemerintah dan tidak melanggar peraturan syariah Islam maupun peraturan dari pemerintah negara Republik Indonesia. Salah satunya yaitu dengan memberlakukannya peraturan untuk mematuhi protokol kesehatan kapanpun dan dimanapun berada sesuai dengan anjuran pemerintah. Memperketat bentuk pertahanan diri dengan menambah fasilitas kran air untuk mencuci tangan, menambah fasilitas sanitizer dengan disediakannya handsanitizer didepan pintu masuk sebelum masuk ke dalam area kantor KSPPS Bina Insan mandiri serta pengecekan suhu bagi seluruh karyawan dan anggota/nasabah yang akan memasuki ruang kantor KSPPS Bina Insan Mandiri. Selain itu, KSPPS Bina Insan Mandiri juga memperketat peraturan bagi para karyawan untuk melakukan vaksinasi covid-19 sesuai dengan dosis yang sudah dikeluarkan oleh pemerintah dan rajin mencuci tangan serta tetap menjaga kebersihan ruang kerja yaitu kantor KSPPS Bina Insan Mandiri. Selain itu KSPPS Bina Insan Mandiri juga menerapkan peraturan bagi karyawan yang merasa tidak enak badan atau sedang sakit atau merasakan gejala covid-19 segera beristirahat dan

mengambil libur/cuti dan melakukan isolasi mandiri agar tidak menular kepada karyawan yang lainnya.

Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh beliau Bapak Suryatmo, S.E selaku manager HRD KSPPS Bina Insan Mandiri dalam wawancara yang dilaksanakan pada hari Senin, 08 Agustus 2022 di Kantor Pusat KSPPS Bina Insan Mandiri sebagai berikut:

*“Bagaimana caranya untuk bisa berinteraksi atau berkomunikasi dengan anggota-anggota selain itu juga pelayanan yang standar serta memperhatikan protokol kesehatan dan diterapkan pada setiap kantor-kantor pelayanan. Kita juga menyampaikan kepada para anggota bahwa aturan protokol kesehatan yang kita terapkan sudah standar dan juga karyawan kita sebagian besar sudah divaksin. Hal itu nanti akan membuat orang untuk bertemu merasa nyaman. Terus untuk teman-teman yang selama masa pandemi merasa memiliki gejala segera kita liburkan untuk melakukan isolasi mandiri.”*

Intinya KSPPS Bina Insan Mandiri berusaha untuk membuat para anggota yang berkunjung dan melakukan transaksi di KSPPS Bina Insan Mandiri merasa nyaman dengan pelayanan, kenyamanan dan kebersihan kantor serta seluruh karyawan. Koperasi ini sangat mengutamakan kenyamanan anggota karena jika seseorang merasa nyaman dengan suatu tempat atau objek mereka akan memiliki rasa tertarik dan percaya dengan tempat atau objek tersebut. Hal itulah yang menjadi cermin bagi KSPPS Bina Insan Mandiri dalam berbenah dan berusaha dalam peningkatan performa kinerja saat pandemi covid-19 berlangsung.

Dalam upaya peningkatan performa kerja dari KSPPS Bina Insan Mandiri selama masa pandemi covid-19 tidak berusaha untuk membuka kantor cabang baru. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan efisiensi

pengeluaran pada tahun tersebut. Dikarenakan dalam pembukaan cabang baru ada banyak sekali hal yang harus dipersiapkan dan dipertimbangkan. KSPPS Bina Insan Mandiri ingin meningkatkan efisiensi kinerja serta meningkatkan efisiensi waktu dan tenaga untuk berfokus pada upaya pemulihan dan pertahanan diri dimasa pandemi covid-19. Sebagai gantinya KSPPS Bina Insan Mandiri semakin menggencarkan upaya-upaya promosi kepada anggota dan masyarakat. Berbagai upaya untuk mempromosikan produk yang mereka punya dengan berbagai cara yaitu dengan pemasangan brosur, baliho dan lain-lain. Dengan begitu, akan lebih menghemat keluarnya dana serta tenaga dan akan semakin banyak menyerap anggota-anggota baru dengan adanya berbagai media promosi yang telah disebar.

Selain itu, dari segi SDM (Sumber Daya Manusia) KSPPS Bina Insan Mandiri juga melakukan strategi yang ikut menunjang kemajuan koperasi saat menghadapi situasi seperti sekarang ini yaitu dengan membuat keputusan untuk tidak melakukan pemotongan gaji para karyawan walaupun keadaan pendapatan koperasi mengalami penurunan. Hal tersebut menjadi upaya untuk menjaga semangat bekerja para karyawan. Dikarenakan banyak anggota yang sedang terkena dampak pandemi covid-19, maka karyawan memiliki tugas ekstra untuk dapat melakukan penagihan. Hal tersebut disebutkan dalam Buku Rapat Anggota Tahunan KSPPS Bina Insan Mandiri tahun 2021.

#### **4.2.4 Kendala-kendala yang dialami oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam peningkatan performa kinerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode *balanced scorecard***

Masa-masa pandemi Covid-19 memaksa para instansi Pemerintah ataupun perusahaan-perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan kondisi yang dinamis serta dapat dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Selain itu, pandemi Covid-19 ini juga menuntut adanya kebiasaan baru, merubah banyak hal, membatasi ruang gerak, namun di saat yang sama pandemi ini juga harus dijadikan momentum upaya merapikan strategi dengan memanfaatkan inovasi dan memaksimalkan peran media komunikasi dalam melakukan penyebaran informasi. Karena komunikasi menjadi faktor penting yang dapat menjadi pendorong kesuksesan program-program yang telah tersusun tetapi juga dapat menjadi faktor yang dapat melemahkan program-program kerja tersebut.

Seperti yang telah diutarakan oleh Bapak Suryatmo, S.E selaku manager HRD KSPPS Bina Insan Mandiri dalam wawancara yang dilaksanakan pada hari Senin, 08 Agustus 2022 di Kantor Pusat KSPPS Bina Insan Mandiri sebagai berikut:

*“Terutama dibagian marketing, dimana untuk bertemu dengan orang dijalan, banyak sekali kampung-kampung yang diberi portal jadi pihak karyawan kami tidak bisa masuk kampung dan tentu saja hal tersebut menjadi kendala menjadi tidak bisa bertemu. Kalaupun bisa bertemu secara langsung beberapa orang juga ada yang menghindar dengan alasan khawatir adanya penularan virus covid-19. Karena tidak hanya karena saling mengobrol lewat mulut saja, akan tetapi penularan itu kan juga bisa terjadi dari menempelnya virus pada baju*



*yang dipakai jadi itu menjadikan banyak orang yang takut. Sehingga kita menjadi kurangnya interaksi karena ketakutan yang berlebih dari masing-masing pribadi tersebut.”*

Kurangnya interaksi dengan anggota/nasabah dikarenakan dengan adanya pandemi covid-19 ini menyebabkan banyak orang/ masyarakat yang membatasi diri untuk dapat melakukan aktivitas diluar rumah. Ditambah lagi dengan adanya keputusan yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk mengurangi aktivitas diluar rumah dan mengganti seluruh kegiatan bekerja, sekolah dan lain-lain dilakukan dengan dirumah saja. Hal tersebut juga menjadi penghambat bagi KSPPS Bina Insan Mandiri untuk dapat menjalin komunikasi dengan anggota/nasabah. Terutama dari segi marketing dimana petugas KSPPS Bina Insan Mandiri harus mendatangi rumah dan menjalin komunikasi menjadi terhambat dikarenakan adanya lockdown serta pandemi covid-19 yang menyerang tempat atau desa tempat tinggal para anggota/nasabah tersebut.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bastian Sihite yang menyatakan bahwa semakin meningkatnya kemajuan zaman di era globalisasi ini terkhusus kepada pelayanan yang diberikan membuat tingginya tuntutan masyarakat dalam peningkatan pelayanan agar lebih cepat, efektif dan efisien, dengan memanfaatkan teknologi informasi yang semakin meningkat. Jadi, hal ini menjadi perhatian penting, apalagi dimasa pandemi covid 19 yang telah menerapkan sistem new normal yang dimana pelayanan tatap muka dialihkan ke pelayanan berbasis elektronik (Sihite, 2022).

KSPPS Bina Insan Mandiri memiliki performa yang cukup baik saat masa pandemi membuat KSPPS Bina Insan Mandiri merasa percaya diri untuk dapat melalui masa-masa sulit perekonomian. pengelola koperasi juga merancang beberapa strategi yang diterapkan untuk mempertahankan kinerja yang baik serta meningkatkannya. KSPPS Bina Insan Mandiri melakukan RAT pada setiap tahun dan tidak ada penundaan yang terjadi. Hal ini menjadi perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amir Hamzah dimana mengatakan bahwa koperasi di kabupaten Kuningan menunda untuk melakukan RAT TB 2019 dikarenakan beberapa alasan tertentu diantaranya dikarenakan adanya social distancing atau melarang berkumpul dalam kegiatan apapun, selain itu dikarenakan pengelolaan lembaga koperasi menjadi tidak maksimal dan ketakutan akan kreditur macet dan keluar dari koperasi tersebut (Hamzah, 2021).

#### **4.2.5 Evaluasi yang dapat diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam meningkatkan performa kerjanya selama masa pandemi covid-19 berdasarkan pendekatan metode *balanced scorecard***

Melakukan promosi-promosi secara lebih giat dan lebih menarik agar lebih banyak anggota/nasabah yang tertarik untuk melakukan transaksi di KSPPS Bina Insan Mandiri. Promosi-promosi yang dilakukan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri biasa berupa brosur pembiayaan dan simpanan, baliho/papan reklame, media surat kabar dan media sosial/media elektronik. Dengan begitu, akan lebih banyak masyarakat yang mendengar dan melihat promo-promo tersebut dan akan tertarik untuk bertanya lebih lanjut serta

mendatangi kantor KSPPS Bina Insan Mandiri untuk bertanya tentang keperluan mereka dan kemudian nasabah/anggota akan bertambah sehingga dapat memperbanyak relasi.

Keadaan membuat koperasi harus mengalihkan beberapa promosi dan marketing dengan media elektronik (digital marketing). Menurut Chaffey Digital marketing merupakan sebuah kegiatan pemasaran dimana menggunakan sebuah teknologi yang mempunyai tujuan dalam meningkatkan pengetahuan para konsumen dan menyesuaikan kebutuhan dengan yang mereka butuhkan. Digital marketing di zaman sekarang sudah menjadi hal yang lumrah dan diterima disemua kalangan umur. Hampir semua tingkatan umur dapat mengakses sesuka mereka (Alfin, 2021). Oleh karena itu, semua kalangan usaha berusaha untuk mempelajari dan memahami media elektronik serta digital marketing untuk dapat diambil manfaatnya dan dapat menjadi salah satu strategi yang dapat diterapkan saat ini.

Selain melakukan promosi dengan gencar, KSPPS Bina Insan Mandiri juga memberikan harga-harga yang lebih kompetitif. Dalam upaya mengevaluasi kinerja yang sempat terkendala, KSPPS Bina Insan Mandiri melakukan upaya dengan menurunkan harga atau memberikan harga jual yang lebih kompetitif kepada masyarakat agar masyarakat menjadi lebih tertarik untuk melakukan transaksi di KSPPS Bina Insan Mandiri. Selain itu, dengan memberikan penawaran yang lebih kompetitif juga akan membuat

KSPPS Bina Insan Mandiri lebih dilirik oleh masyarakat dan tidak kalah saing dengan lembaga-lembaga keuangan lain.

Selain itu, melakukan pendekatan-pendekatan kepada para pengusaha-pengusaha juga dilakukan untuk meningkatkan performa kinerja masa pandemi. Melakukan pendekatan-pendekatan kepada para pengusaha-pengusaha agar berkenan untuk bekerja sama dengan KSPPS Bina Insan Mandiri. KSPPS Bina Insan Mandiri juga melakukan komunikasi serta silaturahmi dengan para pengusaha-pengusaha yang ingin melakukan transaksi dengan memberikan penawaran-penawaran yang menarik dan melakukan pendekatan agar orang yang bersangkutan berkenan untuk menjalin kerja sama bisnis dan bertransaksi di KSPPS Bina Insan Mandiri.

Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bastian Sihite yang menyebutkan bahwa memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk mencapai peluang yang ada yaitu dengan menjalin koordinasi dengan stakeholder lain yang terkait pentingnya Informasi atau perkembangan sehingga dapat mendukung kemajuan visi dan misi serta infrastruktur (Sihite, 2022).

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dan penelitian pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada KSPPS Bina Insan Mandiri, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Hasil pengukuran perspektif keuangan pada KSPPS Bina Insan Mandiri pada rasio likuiditas mendapatkan nilai yang “baik” pada rasio solvabilitas mendapatkan nilai “baik”, rasio rentabilitas mendapatkan nilai “kurang baik”. Pada pengukuran perspektif pelanggan KSPPS Bina Insan Mandiri mendapatkan nilai pada akuisisi pelanggan “baik”, retensi pelanggan “cukup baik”, serta kepuasan pelanggan mendapatkan nilai yang “puas”. Pada perspektif proses bisnis internal KSPPS Bina Insan Mandiri telah melakukan proses pelayanan, inovasi serta layanan purna jual yang baik dan telah berusaha untuk memberikan performa pelayanan yang terbaik. Pada perspektif proses bisnis internal KSPPS Bina Insan Mandiri mendapatkan nilai “baik” pada retensi karyawan dan “sangat puas” pada aspek kepuasan karyawan.
2. Banyak faktor yang menjadi penyebab menurunnya performa KSPPS Bina Insan mandiri yaitu faktor pesaing, kurangnya pemahaman

masyarakat, faktor pembatasan kegiatan masyarakat serta terhambatnya komunikasi dua arah antara pihak koperasi dengan para anggotanya.

3. KSPPS Bina Insan Mandiri menerapkan beberapa strategi yang dapat membantu meningkatkan performa kinerja diantaranya yaitu meningkatkan standar pelayanan, mematuhi protokol kesehatan, tidak membuka cabang kantor baru serta menggencarkan berbagai sarana promosi.
4. Kendala yang dialami oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam meningkatkan performa kinerja pada masa pandemi covid-19 yaitu kurangnya komunikasi dengan para anggota.
5. KSPPS Bina Insan Mandiri melakukan evaluasi kerja untuk meningkatkan performa kinerja saat pandemi covid-19 diantaranya dengan menggencarkan program promosi-promosi, menawarkan harga yang lebih kompetitif serta melakukan pendekatan kepada para investor dan pengusaha.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang membutuhkan perbaikan dan pengembangan dalam penelitian berikutnya. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini merupakan awal atas penilaian kinerja dengan metode balanced scorecard pada koperasi syariah yang menjadi alternatif alat untuk melakukan pengukuran kinerja pada KSPPS Bina Insan Mandiri.

2. Penelitian ini hanya mengacu pada satu koperasi syariah saja yaitu KSPPS Bina Insan Mandiri. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah objek penelitian menjadi lebih banyak lagi untuk dapat membandingkan kinerja satu koperasi dengan koperasi yang lain.
3. Penelitian ini dibuat pada saat pandemi covid-19 belum usai sehingga peneliti hanya dapat melakukan penelitian dalam lingkup yang sempit sehingga dalam penelitian ini masih belum maksimal dan terdapat banyak keterbatasan.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan penelitian tersebut peneliti memberikan saran bagi KSPPS Bina Insan Mandiri untuk dapat:

1. Dalam persaingan usaha yang semakin kompetitif koperasi disarankan untuk dapat mencoba menggunakan metode balanced scorecard dalam melakukan pengukuran kinerja sebagai upaya untuk melakukan perbaikan sehingga dapat diharapkan mampu meningkatkan performa kinerja dari KSPPS Bina Insan Mandiri.
2. Dari keempat perspektif tersebut terdapat performa ROA dan current ratio yang masih kurang baik, diharapkan agar KSPPS mampu melakukan perbaikan seiring dengan membaiknya keadaan prekonomian negara Indonesia pasca pandemi covid-19.

Dan tak lupa peneliti juga memberikan saran kepada para peneliti selanjutnya yaitu:

1. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya agar dapat melakukan penelitian secara lebih baik dengan lingkup yang lebih luas serta pada anggota yang lebih banyak sehingga dapat mendapatkan data yang lebih akurat lagi.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad. (2017). Pengukuran Kinerja Badan Usaha Koperasi dengan Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi Dan Hukum Islam*, vol. 1, No. 1, 57–72.
- Agung, T., Nugraha, I. R., Farida, I., Ameylia, R., Aprilia, U., Wiragarna, M. R., & Puspitasari, R. (2019). Strategi Peningkatan Profitabilitas Pada PT. Bank Kerta Raharja Cabang Banjarn. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, Vol. 2, No .1, 76–87.
- Alfin, A. (2021). Analisis Strategi Umkm Dalam Menghadapi Krisis Di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Inovasi Penelitian*, vol.1, no.8.
- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, Vol.5, No. 2, 194–205.
- Dhamayantie, E. (2018). Designing a Balanced Scorecard for cooperatives. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, Vol. 11, No. 2, 220–227.
- Funna, H. S. R., & Suazhari. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, Vol. 4, No. 3, 532–546.
- Hamzah, A. (2021). Dampak Pandemi Covid - 19 Terhadap Koperasi Di Kabupaten Kuningan. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, Vol. 1, No. 2, 99–113.
- Haris, A. (2017). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Dalam

- Pengukuran Kinerja Koperasi (Studi Pada Kpri Karya Dharma Selong). *Master of Management Journal*, Vol. 6, No. 2.
- Henandra, F. (2020). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Sistem Pengukuran Kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Akar Karangploso Malang*. 1–91.
- Herawati, N. R., Isnandi, A. V., & Sari, Y. E. (2018). Pengukuran Kinerja Koperasi Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 3, No. 1, 63–72.
- Lesmana, I. S. (2021). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol. 4, No. 1, 24–36.
- Nashar, M., & Sari, Y. S. (2021). *Implentasi metode balance scorecard terhadap kinerja koperasi*. Vol. 18, No. 1, 162–171.
- Nasution, D. A. D., Erlina, & Muda, I. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Perekonomian Indonesia. *Jurnal Benefita*, Vol. 5, No. 2, 212–224.
- Nikmah, F. A., & Dewi, R. M. (2021). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi Simpan Pinjam. *Management and Bussiness Review*, Vol. 5, No. 1, 1–17.
- Putri, C. F., & Nisa, C. T. (2018). Pengukuran Kinerja Terhadap Koperasi Serba Usaha (Ksu) Malang Dengan Metode Balanced Scorecard. *Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH 2018) Universitas*, 546–554.
- Sartika, D., Mulyani, F., & Ilyas, A. (2021). Analisis Penilaian Kesehatan KSPPS

- BMT di Kecamatan Bungus Teluk Kabung Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, Vol. 23, No. 1, 37–50.
- Satriyadi, I. G. H., & Suryanawa, I. K. (2015). Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, Vol. 3, 828–847.
- Sihite, B. (2022). Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid 19 Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Prabumulih Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1–15.
- Singgih, M., & Sulistyono, D. (2020). Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, Vol. 4, No. 1, 98–112.
- Wahyudi, J., & Qorrotu, S. (2020). *Jurnal Litbang : Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Menggunakan Balanced Scorecard The Analysis of Village Unit Cooperative Performance using Balanced Scorecard*. Vol. 16, No. 2, 113–128.
- Wiryanawan, I. W. (2020). Kebijakan Pemerintah Dalam Penanganan Pandemi Virus Corona Disease 2019 (Covid-19) Di Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Webinar Nasional Universitas Mahasaraswati Denpasar*, No. 6, 179–188.



## **Lampiran 2: Daftar Pertanyaan**

### **Daftar Pertanyaan Wawancara dengan Manajer di Kantor Pusat KSPPS Bina Insan Mandiri**

1. Bagaimana struktur organisasi yang terdapat di KSPPS Bina Insan Mandiri?
2. Apa sajakah produk dan jasa yang dimiliki oleh KSPPS Bina Insan Mandiri?
3. Apa sajakah produk atau jasa yang kurang diminati oleh anggota KSPPS Bina Insan Mandiri?
4. Adakah hambatan yang timbul dalam proses inovasi produk di KSPPS Bina Insan Mandiri?
5. Apakah ada rencana untuk mengeluarkan produk baru di KSPPS Bina Insan Mandiri dalam waktu dekat?
6. Bagaimana KSPPS Bina Insan Mandiri melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan selama ini?
7. Adanya pandemi covid-19 seperti sekarang ini apakah memiliki banyak pengaruh terhadap kinerja dari KSPPS Bina Insan Mandiri?
8. Jika dilihat dari grafik pertumbuhan pembiayaan KSPPS Bina Insan Mandiri terdapat penurunan nilai pembiayaan, apakah yang menjadi faktor penyebab menurunnya nilai di KSPPS Bina Insan Mandiri?
9. Strategi apa sajakah yang telah diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri untuk dapat mempertahankan sekaligus meningkatkan performa kinerja perusahaan dimasa pandemi covid-19 seperti sekarang ini?
10. Apa sajakah kendala yang mempengaruhi kinerja perusahaan selama masa pandemi covid-19 seperti sekarang ini?
11. Apa sajakah upaya yang dilakukan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri dalam rangka mempertahankan dan peningkatan performa perusahaan masa pandemi covid-19?

### **Lampiran 3: Kuisisioner Penelitian**

#### **Daftar Petanyaan kuisisioner kepada Nasabah/Anggota KSPPS Bina Insan Mandiri**

Kuisisioner Nasabah

##### **IDENTIFIKASI RESPONDEN**

Mohon diisi pada tempat jawaban yang tersedia.

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin : L/P
- c. Usia :

Petunjuk pengisian kuisisioner:

1. Sebelum menjawab setiap pernyataan, mohon dibaca terlebih dahulu dengan baik dan benar.
2. Isilah kuisisioner sesuai dengan kondisi KSPPS Bina Insan Mandiri yang sebenarnya.
3. Pilihlah salah satu jawaban atau pendapat yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan memberi tandan check-list (√) pada pilihan yang telah disediakan :
  - a. Sangat Tidak Setuju (STS)
  - b. Tidak Setuju (TS)
  - c. Kurang Setuju (KS)
  - d. Setuju (S)
  - e. Sangat Setuju (SS)

Kuisisioner ini dapat digunakan secara optimal apabila seluruh pernyataan terjawab, karena itu mohon diteliti kembali apakah semua pernyataan telah terjawab.

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
<b>Tangible (Bukti Langsung)</b>						
1	KSPPS Bina Insan Mandiri menawarkan berbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah					
2	KSPPS Bina Insan Mandiri berada pada lokasi yang mudah dijangkau dan aman					
3	Kerapihan karyawan dan satpam dengan pemakaian seragam dan tanda pengenal pegawai dikantor KSPPS Bina Insan Mandiri					
4	Ruang kantor yang bersih dan nyaman					
5	Satpam selalu siaga dan bersedia membantu nasabah					
6	Pelayanan yang diberikan oleh teller KSPPS Bina Insan Mandiri cepat, tanggap dan tepat					
<b>Emphaty (Perhatian)</b>						
1	Sikap pegawai KSPPS Bina Insan Mandiri sopan dan ramah dalam melayani nasabah					
2	Pegawai berada di tempat saat dibutuhkan					
3	Pegawai KSPPS Bina Insan Mandiri perhatian pada setiap keluhan yang disampaikan oleh nasabah					
<b>Responsiveness (Daya Tanggap)</b>						
1	Cepat dan tanggap dalam menghadapi komplain atau keluhan yang disampaikan oleh nasabah					
2	Petugas KSPPS Bina Insan Mandiri memberikan informasi yang jelas dan cepat terkait layanan dan produk yang dimiliki					
3	Tersedianya informasi secara online melalui telepon dan email untuk melayani nasabah secara online					
4	KSPPS Bina Insan Mandiri memiliki area parkir yang memadai dan aman					
<b>Assurance (Jaminan)</b>						
1	Pegawai memiliki kemampuan untuk menciptakan hubungan yang baik dengan nasabah					
2	Merasa aman selama melakukan transaksi di KSPPS Bina Insan Mandiri					
3	Pegawai melayani nasabah dengan sikap ramah dan sopan					

4	Nasabah merasa aman menabung di KSPPS Bina Insan Mandiri karena memiliki reputasi yang baik dikalangan nasabah					
<b>Reability (Keandalan)</b>						
1	Nasabah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas KSPPS Bina Insan Mandiri					
2	Kenyamanan layanan yang diberikan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri kepada nasabah					
3	Petugas KSPPS Bina Insan Mandiri melakukan pelayanan sesuai dengan nomor antrian yang diperoleh					



## **Daftar Pertanyaan Kuisisioner kepada Karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri**

Kuisisioner Karyawan

### **IDENTIFIKASI RESPONDEN**

Mohon diisi pada tempat jawaban yang tersedia.

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin : L/P
- c. Usia :
- d. Lama Bekerja :
- e. Jabatan :

Petunjuk pengisian kuisisioner:

1. Sebelum menjawab setiap pernyataan, mohon dibaca terlebih dahulu dengan baik dan benar.
2. Isilah kuisisioner sesuai dengan kondisi KSPPS Bina Insan Mandiri yang sebenarnya.
3. Pilihlah salah satu jawaban atau pendapat yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan memberi tanda check-list (√) pada pilihan yang telah disediakan :
  - a. Sangat Tidak Setuju (STS)
  - b. Tidak Setuju (TS)
  - c. Kurang Setuju (KS)
  - d. Setuju (S)
  - e. Sangat Setuju (SS)

Kuisisioner ini dapat digunakan secara optimal apabila seluruh pernyataan terjawab, karena itu mohon diteliti kembali apakah semua pernyataan telah terjawab.

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
<b>Kepemimpinan</b>						
1	KSPPS Bina Insan Mandiri telah menerapkan manajemen yang baik					
2	Mengomunikasikan visi dan misi KSPPS Bina Insan Mandiri secara jelas					
<b>Motivasi</b>						
1	Untuk meningkatkan produktivitas kerja, KSPPS Bina insan Mandiri memberikan program pelatihan karyawan					
2	Saya puas dengan pemberian ijin/cuti yang diberikan KSPPS Bina Insan Mandiri kepada pegawai					
3	Adanya penghargaan yang diberikan KSPPS Bina Insan Mandiri sebagai apresiasi untuk pegawai yang berprestasi					
<b>Semangat kerja</b>						
1	Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan KSPPS Bina Insan Mandiri selama ini					
2	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di KSPPS Bina Insan Mandiri					
3	Tidak adanya kompetisi antar sesama pegawai					
<b>Kondisi Fisik</b>						
1	Saya puas dengan fasilitas kerja yang diberikan KSPPS Bina Insan Mandiri kepada pegawai					
2	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat yang diberikan KSPPS Bina Insan Mandiri kepada pegawai					
3	Saya puas dengan ruang kerja yang nyaman dan memadai					
<b>Kepuasan Karyawan</b>						
1	Saya puas dengan pemberian gaji dan insentif dari KSPPS Bina Insan Mandiri selama ini					
2	Saya puas dengan pemberian gaji setiap bulan yang tepat waktu					

3	Saya puas dengan pelayanan yang dapat membantu pemahaman pada nasabah					
4	Saya puas dengan pelayanan yang saya berikan dalam menangani complain dan masalah pada nasabah					

#### Lampiran 4: Transkrip Wawancara

##### Hasil Wawancara dengan Manajer HRD Kantor Pusat KSPPS Bina Insan Mandiri

Nama : Suryatmo, S.E  
 Jabatan : Manajer HRD  
 Waktu : Senin, 08 Agustus 2022 pukul 09:00  
 Tempat : Kantor Pusat KSPPS Bina Insan Mandiri

Peneliti	Adakah hambatan yang timbul dalam proses inovasi produk di KSPPS BIM?
Manajer	Tentunya ada, jika kita punya produk harus menyesuaikan kepada karyawan sendiri. Sementara karyawan ada yang peduli ada yang tidak, dan yang tidak itu yang menjadi kesulitan. Dan ketika suatu produk itu sudah launching kalau tidak dipantau penyampaian kepada masyarakat itu yang terhambat. Sementara faktor eksternal yaitu respon, karena itu adalah suatu hal baru jadi butuh waktu.
Peneliti	Apakah ada rencana untuk mengeluarkan produk baru di KSPPS Bina Insan Mandiri dalam waktu dekat?
Manajer	Kita mengeluarkan pembiayaan untuk umroh jika itu nanti sukses kemudian dilanjutkan pembiayaan haji plus. Tapi hal ini masih berada dalam pembahasan ringan belum spesifik.
Peneliti	Bagaimana KSPPS Bina Insan Mandiri melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan selama ini?
Manajer	Pengukuran perusahaan dengan mengacu pada nilai SHU kemudian seberapa banyak bisa memberikan manfaat pada masyarakat. pengukuran karyawan yaitu didorong untuk menuju pada tujuan yang ingin dicapai tersebut.
Peneliti	Adanya pandemi covid-19 seperti sekarang ini apakah memiliki banyak pengaruh terhadap kinerja dari KSPPS Bina Insan Mandiri?
Manajer	Iya jelas, jadi aktivitas kita lebih banyak aktivitas di lapangan, harus bertemu orang atau berkunjung secara langsung. sementara saat pandemi banyak tempat-tempat atau orang-orang yang membatasi diri sehingga interaksi kurang tentunya itu menjadi penghambat. Perusahaan kita saat ini harus berinteraksi dengan orang-orang luar, sementara jika itu harus dilakukan secara online tidak optimal.
Peneliti	Jika dilihat dari grafik pertumbuhan pembiayaan KSPPS Bina Insan Mandiri terdapat penurunan nilai pembiayaan, apakah yang menjadi faktor penyebab menurunnya nilai di KSPPS Bina Insan Mandiri?
Manajer	Pembiayaan yang kita salurkan itu terjadi penurunan atau staknan pada tahun 2020 dan 2021 sementara ditahun 2019 itu masih naik. Karena diawal tahun 2020 terjadi pandemi jadi hal tersebut sangat berpengaruh, dan pengembangannya masih sulit ditahun 2022. Mungkin ekspansinya dari target sekitar 20-25%. Sehingga orang membayar atau melunasi lebih besar dari pada kita melempar karena memang agak susah. Itu dikarenakan oleh banyak faktor yaitu salah

	<p>satunya karena pesaing dimana orang lebih suka ke pembiayaan KUR dikarenakan disana lebih murah karena basisnya tetap bunga. Sementara kita berbasis syariah Islam dan aturan dalam syariah Islam itu kita patuhi dengan ketat. Sebagian dari anggota yang memang pengennya cari yang murah dan cepat, mereka larinya ke konvensional. Sejak 2015 aturan syariah kita, kita perbaiki terus menerus dan kita ketat-kan. Dan bagi orang-orang yang tidak suka, pengennya cari uang mereka mungkin tidak bergabung dengan kita.</p>
Peneliti	<p>Strategi apa sajakah yang telah diterapkan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri untuk dapat mempertahankan sekaligus meningkatkan performa kinerja perusahaan dimasa pandemi covid-19 seperti sekarang ini?</p>
Manajer	<p>Strateginya hanya Bagaimana caranya untuk bisa berinteraksi atau berkomunikasi dengan anggota-anggota selain itu juga pelayanan yang standar serta memperhatikan protokol kesehatan dan diterapkan pada setiap kantor-kantor pelayanan. Kita juga menyampaikan kepada para anggota bahwa aturan protokol kesehatan yang kita terapkan sudah standar dan juga karyawan sebagian besar sudah divaksin. Hal itu nanti akan membuat orang untuk bertemu merasa nyaman. Terus untuk teman-teman yang selama masa pandemi merasa memiliki gejala segera kita liburkan untuk melakukan isolasi mandiri. Sehingga orang luar akan membaca bahwa kita disini patut pada aturan protokol kesehatan dan mereka akan merasa bahwa bertransaksi disini itu aman jadi meyakinkan kepada orang-orang bahwa bertransaksi disini itu aman.</p>
Peneliti	<p>Apa sajakah kendala yang mempengaruhi kinerja perusahaan selama masa pandemi covid-19 seperti sekarang ini?</p>
Manajer	<p>Iya itu tadi, Terutama dibagian marketing, dimana untuk bertemu dengan orang dijalan, banyak sekali kampung-kampung yang diberi portal jadi pihak karyawan kami tidak bisa masuk kampung dan tentu saja hal tersebut menjadi kendala jadi tidak bisa bertemu. Walaupun bisa bertemu secara langsung beberapa orang juga ada yang menghindar dengan alasan khawatir adanya penularan virus covid-19. Karena tidak hanya karena saling mengobrol lewat mulut saja, akan tetapi penularan itu kan juga bisa terjadi dari menempelnya virus pada baju yang dipakai jadi itu menjadikan banyak orang yang takut. Sehingga kita menjadi kurangnya interaksi karena ketakutan yang berlebih dari masing-masing pribadi tersebut. Jadi karyawan kalo keluar tidak bisa bertemu dengan banyak orang, sementara andalan kita memang harus bertemu. Terus onlinepun, harus ditindak lanjuti ketika ada respon dari pengguna internet harus beralih dengan bertemu. Berikutnya karena orang berinteraksi satu sama lain tidak bisa optimal bisnis pun juga sama banyak bisnis-bisnis yang tidak bisa berjalan sehingga tidak melakukan ekspansi, karena tidak melakukan ekspansi maka mereka juga tidak melakukan pembiayaan.</p>
Peneliti	<p>Apa sajakah upaya yang dilakukan oleh KSPPS Bina Insan Mandiri</p>

	dalam rangka mempertahankan dan peningkatan performa perusahaan masa pandemi covid-19?
Manajer	Melakukan promosi-promosi ke masyarakat secara langsung dan memberikan harga-harga yang lebih kompetitif kepada anggota-anggota lama dan melakukan pendekatan-pendekatan kepada pengusaha-pengusaha yang karena suatu hal diperbankan tidak bisa dibiayai sehingga kita masuk kesana tentunya harus ambil resiko. Beberapa pembiayaan yang kita ambil pada orang-orang yang sebelumnya kita kenal untuk pembiayaan dengan nominal yang cukup besar. Itu untuk mempertahankan, kemudian pembiayaan yang kita lempar kemarin itu outstanding sekitar empat atau lima itu sebenarnya untuk keberlangsungan lembaga itu masih cukup untuk bisa meraih keuntungan mungkin sekitar 55 atau 60% dari aset itu kita masih mendapatkan keuntungan walaupun tentunya ngambilnya tidak sebesar tahun-tahun sebelumnya. Jadi untuk sampai minus itu kita belum pernah mengalami pada saat RAT.
Peneliti	Apa sajakah produk atau jasa yang kurang diminati oleh anggota KSPPS Bina Insan Mandiri?
Manajer	Kita sebenarnya tidak spesifik mengeluarkan produknya hanya aja setiap pengajuan bisnis disesuaikan dengan kebutuhan. Sebenarnya semuanya diminati hanya saja kendalanya adalah ketika sudah dihadapkan kepada aturan-aturan syariah itu nanti menjadi kendala bagi anggota karena tidak mau. Setiap orang kalo datang ke lembaga pembiayaan atau bank koperasi itu dia bayangannya yang penting mendapatkan sejumlah uang yang dibutuhkan semuanya begitu. Sementara jika di koperasi ini itu kita arahkan uang tersebut akan dikembalikan itu yang akan kita penuhi. Jadi bukan masalah diprodukannya tetapi memang perilaku masyarakat saat ini kepada kesyariahan itu kesadarannya masih terlalu sedikit. Selain itu, masih suka cash ini yang tidak bisa kita lakukan untuk memberikan cash. Seperti contohnya pembiayaan murabahah harus ada barang yang diperjualbelikan, kalo ijarah misalnya sewa harus ada barang atau tempat yang disewakan atau misalnya ijarah multi jasa atau kepengurusan berarti kan harus ada urusan-urusan yang kita harus selesaikan begitu. Sehingga orang kesini tertarik atau tidak tertarik hanya karena kita lakukan prosedur-prosedur syariah yang mereka tidak paham dan mereka mundur. Produk secara umum sama saja, produk-produk untuk penyelesaian kepengurusan pendidikan, kemudian murabahah jual beli barang, kemudian jual beli tanah atau rumah. Memang kalau rumah itu secara margin akan bersaing dengan perbankan, untuk perumahan memang mereka yang ingin melakukan kredit perumahan tetap larinya ke perbankan hanya saja untuk rehab-rehab kami masih bisa diandalkan. Rehab itu tentunya kita fokus kepada pembelian-pembelian materialnya itu kita biayai atau kalau ada yang langsung ke pemborong kita biayai kita langsung berurusan dengan pemborong.

**Lampiran 5: Transkrip Kuisisioner**

**Hasil Kuisisioner Nasabah/Anggota KSPPS Bina Insan Mandiri**

Respon den	Jenis Kelamin	Usia	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Indikator 4	Indikator 5
1	L	21	3	2,5	1,7	1,2	2
2	P	62	4,8	4,7	4,7	4,7	5
3	L	25	4,3	4	4	4	4
4	P	70	4	4	4	4	4
5	P	40	4	4	4	4	4
6	P	34	4	4,5	4	4	4
7	L	65	4,8	4,5	4,2	4,2	4,3
8	P	25	4,8	5	5	5	5
9	L	56	3,8	3,7	3,5	4	4
10	P	36	4	4	4	4	4
11	P	32	4	4	4	4	4
12	P	26	4	4	4	4	4
13	P	28	5	5	5	5	5
14	P	35	4	4	4	4	4
15	P	44	4,8	5	4,5	5	5
16	P	45	4	4	4	4	4
17	P	28	4,8	5	5	5	5
18	P	39	4,6	4,5	4,2	4,7	4,3
19	L	40	4,6	4,5	4,7	4,7	4,3
20	L	27	4	4	4	4	4
21	P	25	4,2	4,5	4,7	4	4
22	L	38	4	4	4	4	4
23	L	51	4,8	4	4,7	4	5
24	P	34	5	5	5	5	5
25	P	28	4,8	4,5	4	4	4,3

**Hasil Kuisisioner pada Karyawan Kantor Pusat KSPPS Bina Insan Mandiri**

Reponden	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja	Jabatan	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Indikator 4	Indikator 5
1	P	31	4	Marketing	4	4	4	4	4
2	L	35	4	Marketing	4	4	4,6	4,5	4,4
3	P	33	10	operasional	4	3,6	4	4	4
4	P	27	5	operasional	4	4	4	4	4
5	P	32	10	operasional	4	4	4	4	4
6	L	23	0,5	CS & teller	5	5	5	5	5
7	L	25	2	admin	5	5	5	5	5
8	L	29	6	marketing	4,5	4,6	4	4,2	4,4
9	P	32	10	marketing	4,5	4	4	4	4,6
10	L	32	8	marketing	4	4,3	4,3	4,2	4,4
11	P	34	2	marketing	4	4	4,6	4	4,6



## Lampiran 6: Bukti Plagiarisme

Latifah Nur Skripsi

ORIGINALITY REPORT

**27%**  
SIMILARITY INDEX

**26%**  
INTERNET SOURCES

**6%**  
PUBLICATIONS

**8%**  
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a> Internet Source	8%
2	<a href="https://jim.unsyiah.ac.id">jim.unsyiah.ac.id</a> Internet Source	1%
3	<a href="https://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	1%
4	<a href="https://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="https://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://febi.uinsaid.ac.id">febi.uinsaid.ac.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="https://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1%
8	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	1%
9	<a href="https://repository.usd.ac.id">repository.usd.ac.id</a> Internet Source	1%

### Lampiran 7: Bukti Dokumentasi



## Lampiran 8: Daftar Riwayat Hidup Penulis

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : Latifah Nur Anita
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Tempat/Tgl. Lahir : Karanganyar, 03 Desember 1998
4. Status : Belum Menikah
5. Alamat : Tuban Kidul RT 04/RW 05, Tuban, Gondangrejo,  
Karanganyar
6. Kewarganegaraan : Warga Negara Indonesia (WNI)
7. Agama : Islam
8. No. Hp : 081575859927
9. E-mail : latifahanita30@gmail.com

#### **Riwayat Pendidikan Formal**

1. TK Aisyiyah Tuban (2005)
2. SDN 03 Tuban (2011)
3. MTSN 1 Karanganyar (2014)
4. SMAN Gondangrejo (2017)
5. UIN Raden Mas Said Surakarta (mahasiswa smt.9)

#### **Riwayat Organisasi**

*Training Motivation and Public Speaking* (TMAPS) UIN Raden Mas Said Surakarta