

TESIS

**PENYUSUNAN MODEL PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN
BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI KOPERASI "USAHA
GABUNGAN TERPADU" PONPES SIDOGIRI, KRATON,
PASURUAN DAN KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH
BAITUL MAAL WAT TAMWIL AMANAH UMMAH
JAWA TIMUR, SURABAYA**



KKB
K...
P...
Bah
P

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

**Muhammad Shufyan Bahri
070 942 011**

**PROGRAM STUDI S₂ PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
2011**

**PENYUSUNAN MODEL PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN
BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI KOPERASI “USAHA
GABUNGAN TERPADU” PONPES SIDOGIRI, KRATON,
PASURUAN DAN KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH
BAITUL MAAL WAT TAMWIL AMANAH UMMAH
JAWA TIMUR, SURABAYA**



TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
pada Program Magister Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Airlangga**

Oleh :

Muhammad Shufyan Bahri

070 942 011

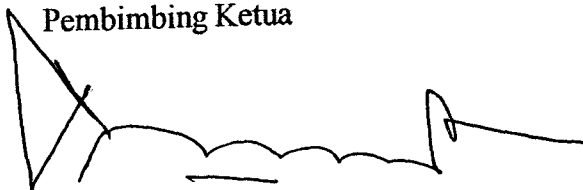
**PROGRAM STUDI S₂ PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
TANGGAL, 31 MARET 2011**

PENULISAN TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal, 24 Maret 2011

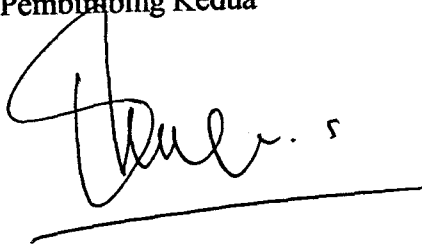
Oleh :

Pembimbing Ketua



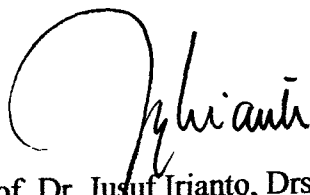
Dr. Falih Suaedi, MS.i
NIP : 19630226 198810 1 001

Pembimbing Kedua



Drs. Gitadi Tegas Supramudyo, MS.i
NIP : 19590306 198601 1 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia



Prof. Dr. Jusuf Irianto, Drs. M.Com
NIP : 19650506 19930 3 003

KATA PENGANTAR

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami tahapan evolusi perkembangan : (1) *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balanced Scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik, dan (3) *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Sistem pengelolaan kinerja personel adalah sistem yang dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan untuk mewujudkan visi perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Dengan demikian sistem pengelolaan kinerja personel dimanfaatkan untuk menegakkan perilaku personel yang diharapkan dan mencegah perilaku personel yang tidak diharapkan dalam mewujudkan visi perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun model pengukuran kinerja karyawan berbasis *balanced scorecard* di Koperasi UGT Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan dan KJKS BMT Amanah Ummah Jatim, Surabaya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Koperasi UGT Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan yaitu penyelarasan misi, kepercayaan dasar, nilai dasar, dan visi pribadi dengan koperasi menjadi dimensi yang dinilai pertama dalam proses rekrutmen karyawan. Lain halnya di KJKS BMT Amanah Ummah Jatim, dimensi pendidikan atau pelatihan yang menjadi pertimbangan penilaian rekrut karyawan.

Alhamdulillah, puji syukur ke hadirat Allah swt, atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan tugas penulisan tesis ini. Sebagai tanda rasa syukur saya, semua pengalaman selama proses penulisan tesis akan saya jadikan sebagai refleksi atas diri saya untuk kemudian akan saya implementasikan dalam bentuk sikap dan perilaku konstruktif dan produktif untuk kemaslahatan dan perbaikan semua warga bangsa.

Terselesaikannya penulisan tesis ini, saya sadari karena bantuan dan peran berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini saya perlu menyampaikan ucapan terima kasih.

Terima kasih dan penghargaan setulusnya, saya ucapkan kepada :

1. Bapak **Dr. Falih Suaedi, MS.i**, Pembimbing Ketua yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran serta arahan.
2. Bapak **Drs. Gitadi Tegus. S, MS.i**, Pembimbing yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran serta arahan.
3. Bapak **Prof. Dr. Jusuf Irianto, Drs. M.Com**, Ketua Program Studi dan seluruh Bapak / Ibu Dosen, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan pondasi kompetensi Pengembangan Sumber Daya Manusia.
4. Ustadz **H. Mahmud Ali Zain**, Ketua Pengurus beserta, seluruh Pengurus dan Pengawas Koperasi "Usaha Gabungan Terpadu" Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan, yang telah membantu, bersedia untuk wawancara dan

menjelaskan profil dan perkembangan Koperasi UGT Sidogiri, Kraton, Pasuruan.

5. Ustadz **Abd. Majid Umar**, Manajer Utama beserta jajaran Manajer dan karyawan Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan, yang telah membantu, bersedia untuk wawancara dan menjelaskan sistem operasional, manajemen dan data perkembangan keuangan Koperasi.
6. Bapak **DR. Muhammad Nafik, Drs. M.Si**, Nara Sumber, yang telah membantu memberikan masukan, saran, pemikiran Ekonomi Syariah.
7. Istriku **Nurhayati**, ibu mertuaku **Rukmini**, saudaraku **Muhammad Hisyam Bahri** dan **Rusdi Anshari** yang memberikan semangat, dorongan dan doa.
8. Teman-teman di kantor Dompot Dhuafa Jatim, Migrant Institute dan angkatan 2009 PSDM FISIP Unair.

Surabaya, 31 Maret 2011

Muhammad Shufyan Bahri

RINGKASAN

Karyawan adalah asset organisasi yang tidak berwujud. Selama ini pengukuran kinerja karyawan di Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan [Unit Jasa Keuangan Syariah (UJKS)] dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Amanah Ummah Jatim, masih menggunakan perspektif *financial*, yang mengacu pada Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI dan Surat Edaran Bank Indonesia. Pengukuran perspektif *financial* tidak dapat mengungkap semua asset. Dari semua asset, yang terpenting adalah *soft assets*, seperti pengetahuan, skill, kapabilitas, keahlian, budaya, dan lain-lain. Aset-aset ini adalah asset ilmu (*knowledge asset*) yang akan menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah bagaimana menyusun model pengukuran kinerja karyawan berbasis *balanced scorecard* di KJKS / UJKS? Sementara metode penelitian yang digunakan adalah pengambilan data dan dianalisis secara kualitatif. Lokasi penelitian di Koperasi UGT Sidogiri, Kraton, Pasuruan dan KJKS BMT Amanah Ummah Jatim, Surabaya. Untuk kepentingan penelitian ini, peneliti telah melakukan interview kepada 12 orang informan dan seorang nara sumber.

Balanced Scorecard terdiri dari 4 perspektif yaitu (1) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, (2) perspektif bisnis internal, (3) perspektif *customer* dan (4) perspektif finansial. Dipilihnya *balanced scorecard* sebagai basis pengukuran karena kelebihan *balanced scorecard* lebih komprehensif dan adil,

karena diharapkan tidak ada lagi eksploitasi karyawan untuk tujuan menghasilkan laba sebesar-besarnya. Meskipun *balanced scorecard* mempunyai kelebihan namun juga mempunyai kelemahan, yaitu faktor dimensi non keuangan yang tidak didefinisikan dengan jelas dan matrik hubungan dimensi tidak didefinisikan dengan jelas pula. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat menjawab kelemahan *balanced scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan temuan sebagai berikut:

1. Dimensi-dimensi yang memberikan kontribusi dalam penyusunan kinerja karyawan adalah; perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memberikan kontribusi antara lain : kepuasan, retensi, produktivitas, infrastruktur teknologi, pembelajaran, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Sementara perspektif proses bisnis internal hanya dimensi inovasi, perspektif *customer* yaitu dimensi *service* dan *profitability*. Perspektif finansial yang menjadi ukuran adalah dimensi kesejahteraan karyawan.
2. Ada perbedaan dimensi awal sebagai ukuran karyawan dapat diterima di koperasi, pada Koperasi UGT Sidogiri, Kraton, Pasuruan, dimensi keselarasan misi, keyakinan dasar, nilai dasar dan visi menjadi faktor penentu. Sementara di KJKS BMT Amanah Ummah Jatim, dimensi awal sebagai ukuran karyawan diterima adalah keselarasan terhadap dimensi pembelajaran.

3. Dimensi penghargaan (gaji, insentif, bonus) bukan menjadi factor penghambat kinerja, hal ini berbeda dengan model Porter – Lawler.
4. Masukan dari nara sumber tentang komitmen dan konsistensi karyawan untuk melaksanakan ke-kaffah-a adalah dimulainya proses dimensi keselarasan sampai dengan pengukuran kinerja karyawan.
5. Begitu juga ke-kaffah-an menjadi faktor *screening* dalam dimensi inovasi.
6. Bahwa tidak semua dimensi BSC muncul sebagai dimensi yang menjadi bahan dimensi pengukuran kinerja karyawan.

SUMMARY

Employees are intangible organizational asset. Currently the measurement of employee performance in Cooperative "Usaha Gabungan Terpadu" Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan [Unit Jasa Keuangan Syariah (UJKS)] dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Amanah Ummah Jatim is still using financial perspective which is refer to Regulation of Ministry of Cooperative and SME Indonesia and Circular Letter of Bank Indonesia. The financial perspective of measurement is not able to disclose all of the asset. From all of the assets,, the most important part is the soft asset, such as knowledge, skill, capacity, expertist, culture, etc. These assets is the Knowledge Asset which determines the success or the failure of an organization.

The objective of this research is How to Develop Measurement of Employees Performance Model Based on Balance Scorecard in KJKS / UJKS? The research methodology is qualitative analysis. The location is at Koperasi UGT Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan dan KJKS BMT Amanah Ummah Jatim, Surabaya. For this research, 12 informants and an expert have been interviewed.

Balanced Scorecard consists of 4 perspectives, i.e: (1) Perspective of Growth and Learning, (2) Perspective of Internal Business , 3) Perspective of Customer and (4) Perspective of Finance. The application of balanced scorecard as the base of measurement is because the advantage of balanced scorecard to be more comprehensive and fair, because it is expected to eliminate the exploitation of employee to generate maximum profit. Even though balanced scorecard has

advantages, but it also has weakness, i.e: the non financial dimension is not defined clearly and dimension relation matrix is not either clearly defined. From this point of view, this research is expected to solve the weakness of balanced scorecard.

The results of this research are as follows:

- 1. The dimension contributing in developing measurement of employee' performance is the growth and learning Perspective. It contributes: satisfaction, retention, productivity, technology infrastructure, learning process, motivation, empowerment and harmony. While the perspective of internal business process is only innovation dimension; the customer perspective is the dimension of service and profitability. Financial Perspective which is used as the measurement is the dimension of employees' welfare.*
- 2. There is difference in dimension used in determining whether a candidate can be recruited or not in the two Cooperatives. In Koperasi UGT Ponpes Sidogiri, Kraton, Pasuruan, the recruitment uses the dimension of mission harmony, core value, and vision. While, in KJKS BMT Amanah Ummah Jatim, the dimension used in recruitment is the harmony to learning dimension.*
- 3. Remuneration dimension (salary, incentive, bonus) is not the performance constraining factor. It is different with the model of Porter – Lawler.*

4. *Advice from the expert about the commitment and consistency of employee to implement the comprehensiveness is the commencement of the process of harmony dimension until the step of employees' performance measurement.*
5. *The comprehensiveness is also being the screening factor in innovation dimension.*
6. *Not all the dimension in BSC is applicable for dimension in employees' performance measurement.*