

BAB 1
PENDAHULUAN

M I L I K
PEPUSATAKAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
S U R A B A Y A

1.1. Latar Belakang Masalah

Model pengukuran kinerja lembaga Koperasi Jasa Keuangan Syariah disingkat KJKS / UJKS selama ini masih menitik beratkan pada aspek “finansial”. Sebagai contoh : Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, nomor 35.3/Per/M.KUKM/X/2007, tanggal 8 Oktober 2007, tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi, dalam bab III, Ruang Lingkup Penilaian Kesehatan, pasal 5, ayat 1 meliputi:

- a. Permodalan;
- b. Kualitas Aktiva Produktif;
- c. Manajemen;
- d. Efisiensi;
- e. Likuiditas;
- f. Kemandirian dan Pertumbuhan;
- g. Jatidiri Koperasi; dan
- h. Prinsip Syariah.¹

Begitu juga dengan hasil penelitian *Micro Banking Buletin* tahun 2002, yang meneliti 147 program *micro banking* dalam Beatriz A.A & Murduch J, *The Economic of Microfinance*, dengan 3 kriteria pengukuran : (diolah dan diterjemahkan)

¹ Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Dan Menengah RI, 8 Oktober 2007, nomor 35.3/Per/M.KUKM/X/2007, Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi

- a. Skala
 - Jumlah Peminjam
 - Rata-rata *Outstanding*
- b. Pencapaian
 - Gender
 - RoA
 - RoE
 - Rasio Kecukupan Biaya Operasional
 - Rasio Kemandirian Finansial
 - Resiko atas Portofolio
- c. Efisiensi
 - Biaya Operasional / Portofolio Pinjaman
 - Biaya per Pinjaman
 - Jumlah Peminjam / Total Staff
 - Jumlah Peminjam / Staff Bagian Pinjaman ²

Dari Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI, dengan jelas tidak ada unsur pengukuran kinerja karyawan, dan dalam *The Economic of Microfinance* masih ada unsur pengukuran kinerja karyawan (terbatas pada) yaitu coverage pelayanan total staf atau staf bagian pinjaman terhadap jumlah peminjam. Meskipun pengukuran ini tidak dapat menilai kinerja karyawan secara menyeluruh.

Oleh karena sampai dengan penulisan ini belum ada model pengukuran kinerja karyawan pada KJKS / UJKS yang tidak hanya menggunakan pendekatan kinerja finansial. Maka peneliti akan menyusun model pengukuran kinerja karyawan berbasis *balanced scorecard* (BSC). Hal ini karena *balanced scorecard* mempunyai empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan
2. Perspektif Proses Bisnis Internal

² Beatriz Armendáriz de Aghion and Jonathan Morduch, 2005, *The Economics of Microfinance*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

3. Perspektif Konsumen
4. Perspektif Keuangan³

Dipilihnya Koperasi Jasa Keuangan Syariah dengan alasan bahwa : Belum adanya sistem pengukuran kinerja karyawan yang lebih kompleks, seperti ; dimensi keselarasan (misi, kepercayaan dasar, nilai dasar dan visi, serta kompetensi) antara pribadi dengan koperasi, yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Bahwa diperlukan dukungan infrastruktur teknologi untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Yang pada akhirnya meningkatkan motivasinya untuk mendorong produktivitas karyawan. Demikian juga kondisi lingkungan dan suasana kerja yang mendukung terciptanya kreatifitas, inovasi dan nyaman bekerja, sehingga karyawan dapat menstruktur kebutuhan finansial customernya

Sebagai contoh studi kasus antara tahun 2005 sampai dengan 2009 di Koperasi Jasa Keuangan Syariah BMT Amanah Ummah Jatim sebagaimana tabel 1.1 dan 1.3 dibawah ini.

Tabel 1.1: Frekuensi Pelatihan, Jumlah Rekening, dan Jumlah Karyawan KJKS BMT Amanah Ummah Jatim

ITEM	2005	2006	2007	2008	2009
Frekuensi Pelatihan / Tahun	5	5	10	8	16
Jumlah Rekening Simpanan	1341	1470	1630	2093	2572
Jumlah Rekening Pembiayaan	367	499	521	506	542
Jumlah Karyawan	6	6	8	10	12

Sumber : diolah dari Laporan RAT 2005 – 2009

Dari table 1.1, fakta menunjukkan bahwa peningkatan jumlah karyawan yang dibarengi dengan peningkatan frekuensi pelatihan akan berbanding lurus

³ Kaplan R. S dan Norton D. P., 2000, *Balanced Scorecard*, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlangga, Jakarta.

dengan peningkatan jumlah rekening simpanan dan pembiayaan. Artinya apabila pengetahuan dan ketrampilan karyawan ditingkatkan, akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dan perusahaan. Meskipun pernyataan terakhir ini masih hipotesa dan harus dibuktikan dalam penelitian lebih lanjut.

Tabel 1.2 : Frekuensi Pelatihan, Jumlah Rekening, dan Jumlah Karyawan Koperasi UGT Sidogiri, Kraton, Pasuruan

ITEM	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Frekuensi Pelatihan / Tahun	12	12	20	18	22	18
Jumlah Rekening Simpanan	10,075	23,269	38,987	59,718	90,036	131,326
Jumlah Rekening Pembiayaan	50,383	10,950	10,441	24,082	34,992	55,148
Jumlah Karyawan	70	136	181	230	314	463

Sumber diolah dari : Profil dan Laporan RAT 2005 - 2010

Demikian juga terjadi di Koperasi UGT Sidogiri, meningkatnya pelatihan kepada karyawan, berdampak pada meningkatnya jumlah rekening simpanan dan pembiayaan. Artinya pelatihan akan menambah pengetahuan, ketrampilan dan perubahan sikap karyawan yang dapat menunjang peningkatan kompetensinya.

Tabel 1.3: Pertumbuhan Kinerja Finansial dari Tahun 2005 – 2009 KJKS BMT Amanah Ummah Jatim

ITEM	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rata-Rata
REALISASI PYD	-22.21%	29.84%	46.26%	5.00%	14.72%
PENDAPATAN	9.20%	16.83%	39.98%	21.09%	21.77%
BIAYA GAJI	8.60%	5.68%	41.02%	27.08%	20.59%
BIAYA OPRS	40.40%	17.38%	33.84%	23.39%	28.76%
LABA	-56.26%	12.14%	66.52%	9.24%	7.91%
ASSET	7.99%	25.97%	42.40%	21.92%	24.57%
DPK	-5.43%	40.22%	36.11%	40.46%	27.84%
PINJAMAN	33.75%	-26.17%	42.10%	-42.73%	1.74%
PYD	3.92%	30.71%	38.39%	21.18%	23.55%
MODAL	25.19%	27.05%	33.65%	17.72%	25.90%

Sumber : diolah dari Laporan RAT 2005 – 2009

Tabel 1.4 : Pertumbuhan Kinerja Finansial dari Tahun 2005 – 2009
Koperasi UGT Sidogiri, Kraton, Pasuruan

ITEM	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rata-Rata
Realisasi Pembiayaan	89.78%	71.12%	26.23%	59.83%	61.74%
Pendapatan	99.66%	85.14%	72.33%	70.54%	81.92%
Biaya Gaji	136.43%	73.69%	76.95%	79.70%	91.69%
Biaya OPRS	129.24%	82.25%	60.21%	74.82%	86.63%
Labas	86.30%	88.87%	79.44%	67.52%	80.53%
Asset	120.67%	65.71%	95.19%	49.07%	82.66%
Dana Pihak Ketiga	108.93%	73.62%	47.96%	47.73%	69.56%
Pinjaman	513.65%	12.24%	42.17%	164.95%	183.26%
PYD	105.68%	68.15%	96.64%	55.94%	81.60%
Modal	147.56%	83.37%	80.16%	66.27%	94.34%

Sumber : diolah dari Laporan RAT 2005 - 2009

Dari table 1.3 dan 1.4 di atas, menunjukkan kenaikan rata-rata kinerja keuangan di atas 10%, pertanyaannya; apa artinya kenaikan rata-rata 10%? Dari mana, bagaimana cara kinerja keuangan dapat dicapai? Faktor-faktor apa yang memberikan kontribusi peningkatan kinerja keuangan tersebut? Kalau kita merujuk pada teori lama (hanya mendasarkan pada pengukuran kinerja keuangan) maka kinerja tersebut tidak dapat menjelaskan bahwa hal itu sebagai kinerja karyawan? Oleh karena itu pada penelitian ini peneliti akan memberikan kontribusi model pengukuran kinerja yang lebih kompleks yaitu berbasis *balanced scorecard* dan untuk menjawab beberapa pertanyaan di atas.

Dengan model pengukuran yang menitikberatkan pada aspek keuangan, hal ini berakibat pada tidak diketahuinya unsur lain yang memberikan kontribusi pada kinerja karyawan dan organisasi. Sehingga memerlukan penelitian tentang unsur apa saja yang memberikan kontribusi dalam penyusunan model pengukuran kinerja karyawan yang baru.

Menurut Gagne, Briggs, dan Wagner dalam Udin S. Winataputra (2008) pembelajaran diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memungkinkan terjadinya proses belajar pada siswa⁴. Menurut UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar⁵. Dengan demikian ciri utama pembelajaran adalah : (1) inisiasi, (2) fasilitasi, dan (3) peningkatan proses belajar siswa. Sedangkan komponen-komponen dalam pembelajaran adalah : tujuan, materi, kegiatan, dan evaluasi pembelajaran.

Makna yang dimaksud perspektif pembelajaran dalam penelitian ini adalah merujuk pada salah satu perspektif dalam *balanced scorecard* adalah 'pelatihan dan pembentukan kelompok belajar' yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan⁶. Dengan kelompok pengukuran utama pekerja adalah kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktifitas pekerja⁷

Pengertian dari perspektif pelanggan diartikan dengan konsumen (*customer*), klien (*client*), untuk mendefinisikan ini kata pelanggan yang sering disebut setiap hari ini adalah seorang, orang, perusahaan, atau entitas yang membeli barang dan jasa yang dihasilkan oleh orang lain, perusahaan, atau entitas

⁴ <http://techonly13.wordpress.com/2009/07/04/pengertian-belajar-dan-pembelajaran/> Friday, March 19, 2010

⁵ Ibid

⁶ Gaspaerz V, 2006, Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Gramedia, Jakarta

⁷ Kaplan R. S dan Norton D. P., 2000, Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlangga, Jakarta.

lain⁸. Badan yang menerima yang mengkonsumsi produk (barang atau jasa) dan memiliki kemampuan untuk memilih antara produk yang berbeda dan pemasok.

Sehingga kelompok pengukuran perspektif pelanggan dimaksudkan bagaimana seorang karyawan dapat memberikan; (1) keunggulan operasional (penawaran harga yang kompetitif, kenyamanan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, pangsa pasar, profitabilitas pelanggan dan kepuasan pelanggan), (2) kepemimpinan produk (inovasi yang menghasilkan produk terbaik di pasar, penawaran produk yang kompetitif), (3) Keakraban Pelanggan (melakukan apa saja untuk menyediakan solusi unik atas kebutuhan customer, pelayanan prima)⁹.

Dalam perspektif proses internal, *balanced scorecard* mengidentifikasi proses kunci yang harus benar – benar dikuasai luar dalam oleh perusahaan untuk terus menambahkan nilai bagi *customer* dan pemegang saham. Perspektif ini memusatkan perhatian pada bagaimana karyawan melakukan proses inovasi / pengembangan produk (kenali pasar dan ciptakan produk / jasa), proses operasi (bangun produk / jasa, luncurkan produk / jasa) dan proses layanan purna jual (pembinaan)

Yang terakhir adalah perspektif finansial, adalah ukuran keuangan merupakan komponen kritis dalam scorecard, terutama dalam dunia-penuh-laba, yaitu pengukuran dengan menggunakan beberapa ratio seperti : *net interest margin* / *non-interest expense*, biaya operasional : pendapatan operasional, tingkat

⁸ <http://translate.google.co.id/translate?hl=id&sl=en&tl=id&u=http%3A%2F%2Fwww.investorwords.com%2F5877%2Fcustomer.html> Friday, March 19, 2010

⁹ Kaplan R. S. dan Norton R.S, 2000, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.

pertumbuhan asset, banyaknya pinjaman bermasalah, dan banyaknya *bad loans* yang dibuat.

Penerapan *balance scorecard* dalam manajemen strategis memberikan arah yang jelas dalam menetapkan misi dan visi organisasi, sekaligus memberikan langkah praktis untuk memonitor pencapaiannya. *Balance scorecard* menilai keberhasilan organisasi tidak hanya dari aspek finansial, namun juga dari tiga aspek lainnya, yaitu : *customer*, proses internal; serta pembelajaran dan pertumbuhan. Walaupun *balance scorecard* terbukti efektif dan unggul dalam membuat perubahan yang positif dalam lingkup perusahaan, namun demikian kegagalan penerapan *balance score card* dapat juga dijumpai di lapangan. Paul R. Niven.2006, menyebutkan sepuluh isu dalam penerapan *balance scorecard*. Salah satunya adalah “praktik yang tidak konsisten” sebagaimana kutipan berikut ini:

“Inconsistent management practices. As the name reflects, the Balanced scorecard represents a new paradigm of balance within an organization: balancing the needs of internal and external stakeholders, balancing short-term opportunities with long-term value creation, balancing lag and lead indicators of performance, and of course balancing finansial and non finansial indicators. A sure-fire method of promoting premature Scorecard death is to actively promote balanced measures while concurrently rewarding behaviors that reflect decidedly non balanced ideals. A good example is attempting to manage by the Balanced scorecard yet compensating executives solely on short-term finansial performance. The message sent with this practice is clear: We may say that non finansial indicators are important, but we all know that money really matters most.”¹⁰

Dari kutipan di atas, salah satu contoh dari ketidak konsistenan adalah penilaian kinerja karyawan. Di mana, para eksekutif diberikan kompensasi hanya

¹⁰ Niven ,Paul R .2006. *“Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results, 2nd ed.”* New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., hal : 303

berdasarkan kinerja finansial jangka pendek dan mengabaikan criteria non finansial. Dari contoh tersebut, dapat digaris bawahi bahwa salah satu faktor kegagalan *balanced scorecard* adalah pada saat management tidak konsisten dalam menerapkan empat kriteria *balanced scorecard* pada penilaian kinerja karyawan.

Untuk memudahkan pemahaman *balanced scorecard* perlu dijelaskan terlebih dahulu, latar belakang munculnya *balanced scorecard*, sebagai solusi atas masalah yang muncul pada masa peralihan antara era industry ke era informasi. Ide awalnya muncul dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Robert Kaplan and David Norton pada tahun 1992¹¹ berjudul "*Balanced scorecard: Measures That Drive Performance*". Pengukuran kinerja finansial tradisional yang sesuai dengan era industry sudah tidak cocok lagi untuk diterapkan pada industri di era informasi. Ketidaksesuaian ini terletak pada isu *intangible assets* dan pada isu ketidakmampuan perspektif finansial dalam memprediksi masa depan. Kedua isu tersebut akan diuraikan berikut ini.

Meningkatnya Peranan Intangible Assets dalam Bisnis

Pada era baru ini, keberhasilan perusahaan ditentukan tidak hanya oleh asset keuangannya tetapi juga oleh *intangible asset*. Thomas Stewart, editor *Harvard Business review* mengungkapkan bahwa dari semua asset, yang terpenting adalah *soft assets*, seperti skill, kapabilitas, keahlian, budaya, dan lain – lain. Aset – aset ini adalah asset ilmu (*knowledge asset*) yang akan menentukan keberhasilan

¹¹ Kaplan R.S and Norton D. P.,1992. Harvard Business Review "Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" available online: <http://hbr.org/product/balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/an/R0507Q-PDF-ENG> access date: 2 Jan 2010

atau kegagalan¹². Pada kenyataannya, pengukuran kinerja tradisional yang mengedepankan ukuran finansial tidak berhasil menjangkau *soft assets* atau *intangible assets*. Kegiatan yang menciptakan nilai (*valuecreating activities*) tidak terukur dengan *tangible* dan asset tetap perusahaan.

Keterbatasan Ukuran Finansial

Menggunakan ukuran finansial dalam manajemen dianggap seperti menyetir dengan menggunakan kaca spion oleh Niven, ukuran finansial menyediakan *review* kinerja dan kegiatan historis. Ukuran finansial juga menyediakan rangkuman kegiatan perusahaan periode sebelumnya. Namun demikian gambaran detail finansial ini tidak memiliki daya prediksi masa depan.¹³ Frustrasi dengan ketidaksesuaian ini, para manajer mulai mengabaikan ukuran finansial seperti ROE dan EPS, yang menjadi andalan manajemen tradisional, dengan argument "*Make operational improvements, and the numbers will follow*".

Berdasarkan riset selama setahun pada 12 perusahaan dengan pengelolaan kinerja unggulan, Kaplan dan Norton merumuskan *balanced scorecard*, sebuah system pengukuran kinerja baru yang meliputi ukuran finansial yang menginformasikan hasil – hasil yang telah dicapai dan melengkapi dan menseimbangkannya dengan tiga set pengukuran operasional berperspektif kepuasan customer, proses internal dan kemampuan organisasi untuk belajar dan berkembang. Tiga aktifitas ini yang memacu kinerja keuangan masa depan.

¹² Niven, Paul R. 2006. "*Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results, 2nd ed.*" New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. hlm.5

¹³ Niven, Paul R. 2006. hlm3

Dengan melihat kelemahan ukuran finansial dan ketidaksesuaiannya dengan kebutuhan perusahaan saat ini, timbul pertanyaan ; masih adakah tempat untuk ukuran finansial dalam *balanced scorecard*? Laporan keuangan tetap akan menjadi alat penting bagi organisasi karena dapat mengukur apakah peningkatan kepuasan pelanggan, inovasi dan kualitas training karyawan dapat meningkatkan kinerja finansial dan bertambahnya kekayaan pemegang saham. Yang dibutuhkan adalah metode yang menyeimbangkan akurasi dan integritas ukuran finansial dengan pemicu kinerja keuangan masa depan perusahaan.

Masalah Implementasi Strategi

Selain isu *intangibile assets* dan isu ketidakmampuan perspektif finansial dalam memprediksi masa depan, perusahaan juga menghadapi masalah dalam implementasi strategi perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Kaplan dan Norton mengidentifikasi empat hambatan dalam implementasi strategi dan model *balanced scorecard* diyakini dapat mengatasinya. Hambatan tersebut adalah¹⁴:

Hambatan Visi (Vision barrier), yaitu hanya 5% dari pekerja memahami strategi perusahaan;

Hambatan Manusia (people barrier) ,yaitu hanya 25% manajer diberikan incentive yang terkait dengan strategi;

¹⁴ Niven ,Paul R .2006. hlm10

Hambatan Management (management barrier), yaitu bahwa 85% tim eksekutif menyediakan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk mendiskusikan strategi; dan

Hambatan Sumber Daya (resource barrier), yaitu kenyataan bahwa 60% organisasi tidak mengaitkan anggaran dengan strategi yang telah dipilih.

Hambatan-hambatan tersebut tersaji pada gambar berikut ini:



Source: Adapted from material developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

Gambar 1.1 : Empat Hambatan dalam Implementasi Strategi dan Model *Balanced scorecard*

Balanced scorecard menurut sebuah website *balanced scorecard* adalah sebuah sistem manajemen dan perencanaan strategik yang digunakan secara luas dan mendunia dalam bisnis dan industri, pemerintahan dan *non profit organization* untuk menyatukan kegiatan bisnis dengan visi dan strategi organisasi,

meningkatkan komunikasi internal dan eksternal dan memonitor kinerja organisasi dalam pencapaian tujuan strategis¹⁵. Menurut perkiraan terakhir 60 persen dari perusahaan-perusahaan dalam rating fortune 1000 menerapkan *balanced scorecard*¹⁶

Kenyataan menunjukkan bahwa para menejer banyak menerapkan pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan data historis finansial / keuangan dalam memberikan kompensasi kinerja karyawan. Organisasi akan mengalami kesulitan dalam membuat system pengukuran kinerja yang dapat memonitor hal yang tepat. Yang dibutuhkan adalah sistem yang seimbang antara angka-angka finansial historis yang akurat dengan pemicu kinerja masa depan, bersamaan dengan itu, secara simultan menguatkan kekuatan asset *intangible* dan tentu saja membantu organisasi dalam mewujudkan strategi differensiasi. *Balanced scorecard* adalah alat untuk menjawab ketiga masalah kompleks yaitu: meningkatnya peranan *intangible assets*, keterbatasan ukuran finansial dalam memprediksi masa depan dan kesulitan mengimplementasikan strategi perusahaan.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagaimana telah dilakukan oleh I Gede Ngurah Buana, di rumah sakit umum Manuawa menyimpulkan bahwa dari empat perspektif *balance scorecard* belum berimbang karena keempat perspektif belum bersama-sama menunjukkan kinerjanya yang bagus.¹⁷ Sementara Ahmad Fathoni, di PT. Petro Graha Medica, bahwa secara

¹⁵ <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

¹⁶ From the presentation delivered by Robert S. Kaplan, "Creating Strategy-Focused Public Sector Organizations," September 2004.

¹⁷ http://arc.ugm.ac.id/files/Abst_%283916-H-2007%29.pdf

umum penggunaan *balanced scorecard* dalam menilai kinerja organisasi pada PT Petro Graha Medika telah berjalan dengan cukup baik dan mampu mendorong pertumbuhan kinerjanya meskipun masih ada beberapa target yang belum dapat terpenuhi.¹⁸

Kenyataan menunjukkan bahwa manajemen mengalami kesulitan dalam mengukur kinerja bagi karyawan hanya berdasarkan data-data finansial. Kalau hanya menggunakan data kinerja finansial manajemen dipandang tidak adil, karena apabila diapresiasi dengan kriteria 'bagus / baik', darimana karyawan dapat mampu meraih prestasi itu? Apakah manajemen telah memberikan dukungan pelatihan dan kesempatan pengembangan? Kalau karyawan 'tidak berhasil', apakah semua kewajiban manajemen telah dipenuhi untuk mengembangkan kompetensi dan karirnya?

Dari alenia sebelumnya dapat dijelaskan bahwa :

1. kinerja karyawan memegang peranan penting dalam pertumbuhan dan perkembangan perusahaan / koperasi.
2. untuk mengukur kinerja karyawan diperlukan model baru yang lebih berimbang, ekspresif, dan transparan dan model pengukuran kinerja tersebut belum ada.
3. kekurangan-kekurangan model-model pengukuran yang ada perlu disempurnakan.

¹⁸ <http://adln.lib.unair.ac.id/go.php?id=gdlhub-gdl-s1-2009-fathoniahm-10204&PHPSESSID=af933c04f6809b9e443f9b099681c960>

4. oleh karena *balanced scorecard* mempunyai keunggulan atau kelebihan, perlu diterapkan dalam model pengukuran kinerja karyawan.
5. pada dua lokasi penelitian ini belum ada dan juga dibutuhkan model pengukuran karyawan.

Berdasarkan makna penting serta masalah yang harus di atasi, maka penelitian untuk menyusun model pengukuran kinerja karyawan di Koperasi Serba Usaha “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri dan KJKS BMT Amanah Ummah Jawa Timur dengan basis *balanced scorecard* perlu dilakukan

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan sebagai berikut : bagaimanakah penyusunan model pengukuran kinerja karyawan berbasis *balanced scorecard* di Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri dan KJKS BMT Amanah Ummah Jatim?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah untuk menyusun model pengukuran kinerja karyawan berbasis *balanced scorecard* di Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri dan KJKS BMT Amanah Ummah Jatim.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengembangan sumber daya manusia dan bahan penelitian-penelitian selanjutnya yang lebih mendalam. Sehingga teori *balanced scorecard* lebih berkembang secara dinamis sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan ilmu pengembangan sumber daya manusia.

1.4.2. Manfaat Praktis

Dapat memberikan informasi dan menjadi rujukan mengenai pengembangan penyusunan model pengukuran kinerja karyawan berbasis *balanced scorecard* dan dapat diterapkan sebagai model pengukuran kinerja karyawan di Koperasi “Usaha Gabungan Terpadu” Ponpes Sidogiri dan KJKS BMT Amanah Ummah Jatim.