

ANALISIS KINERJA KSPPS BMT NU CABANG BONDOWOSO DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Muhammad Bahanan
STAI Al-Utsmani Bondowoso
Muhammadbahanan07@gmail.com

Diterima : 25-02-2022

Disetujui : 27-03-2022

Diterbitkan : 08-04-2022

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan pendekatan *balanced scorecard* serta menganalisis Perspektif manakah yang lebih berpengaruh terhadap kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan anggota KSPPS BMT NU yang berada di kota Bondowoso. Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 182 orang untuk anggota BMT NU dan 21 orang untuk karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1). Analisis Kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan Pendekatan Balanced Scorecard, secara keseluruhan Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan sebelumnya dapat diketahui bahwa kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso berada dalam kondisi baik ; (2). Analisis perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* Hasil analisis terhadap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa perspektif yang dianggap paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah perspektif pelanggan yang memiliki nilai bobot tertinggi, sedangkan faktor yang paling dianggap memiliki pengaruh tertinggi dari perspektif pelanggan adalah penambahan jumlah anggota

Kata kunci : *Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Kinerja*

Abstract : *The purpose of this study is to analyze the performance of KSPPS BMT NU Bondowoso Branch using the balanced scorecard approach and to analyze which perspective has more influence on the performance of KSPPS BMT NU Bondowoso Branch using the Analytical Hierarchy Process method. The population in this study were all employees and members of KSPPS BMT NU who were in the city of Bondowoso. The research samples used in this study were 182 people for members of the BMT NU and 21 people for KSPPS BMT NU Bondowoso employees. The research results show that (1). Analysis of the Performance of KSPPS BMT NU Bondowoso Branch with the Balanced Scorecard Approach, as a whole Based on the results of the analysis previously described it can be seen that the performance of KSPPS BMT NU Bondowoso Branch is in good condition; (2). Analysis of the perspective of the Balanced Scorecard using the Analytical Hierarchy Process method. The results of the analysis of each perspective of the Balanced Scorecard using the Analytical Hierarchy Process (AHP) show that the perspective that is considered to have the most influence on company performance is the customer perspective which has the highest weighted value, while the factor that is most considered to have the highest influence from a customer perspective is the increase in the number of members*

Keywords : *Balanced Scorecard, Analitical Hierarchy Process, Performance*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis saat ini berkembang begitu pesat, sehingga perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Kemajuan teknologi informasi menjadi sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk

kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999 : 59). Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang.

Perkembangan dunia bisnis jasa keuangan berbasis syariah seperti perbankan dan koperasi juga berkembang pesat dan semakin kompetitif yang menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dan konsumen, serta perusahaan dengan perusahaan lain. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan juga *cost effective* (Mulyadi, 2001:157).

Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Evaluasi terhadap kinerja perusahaan juga memegang peranan penting bagi perusahaan dalam rangka perusahaan untuk menentukan strategi-strategi baru dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Penyesuaian dengan perkembangan zaman seperti perkembangan teknologi, teknik produksi dan teknik pemasaran merupakan hal-hal yang harus diperhatikan agar perusahaan dapat menghasilkan produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan masyarakat.

Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Zakir:2006).

Pengukuran kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak dan harta-harta intelektual perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000:75).

Ukuran kinerja keuangan saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena bersifat perkiraan dan cenderung suatu hal yang sudah terjadi. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti *Return On Asset*, *Residual Income* dan *Earning Per Share*. Namun perusahaan sering melupakan bagaimana dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang. Pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Akuntansi manajemen memperkenalkan alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja perusahaan, sehingga keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi pada tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan

bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses bisnis internal yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan (Hansen dan Mowen, 2009:366). Menurut Garrison dan Noreen (2006:107), *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dan diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan, sehingga perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik. Menurut Mulyadi (1999:64), konsep *balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik tersebut akan terfokus pada satu tujuan umum perusahaan sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan. Strategi perusahaan yang telah didapatkan dari empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat difokuskan dengan menentukan prioritas melalui pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Berdasarkan pada teori dan atau *risearc gap* serta fenomena yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1). Bagaimana kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan pendekatan *balanced scorecard*? (2). Perspektif manakah yang lebih berpengaruh terhadap kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, dimana dalam penelitian ini menganalisis kinerja Koperasi KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dari penelitian ini akan diketahui penilaian kinerja koperasi tersebut, Sehingga diharapkan dapat dijadikan sebagai alat evaluasi dan dasar pengambilan keputusan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dimasa yang akan datang.

Populasi dan sampel ini digunakan untuk mendukung teknik penilaian kinerja organisasi dengan melihat berbagai perspektif antara lain kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen (Anggota) KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso yang diukur melalui penyebaran kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso yang berada di kota pasuruan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dan anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso yang diambil dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling* untuk karyawan dan *convenience random sampling* untuk anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso Pasuruan. Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 212 orang untuk anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dan 42 orang untuk karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso Pasuruan.

Variable dalam penelitian ini yaitu Kinerja Pada Perspektif Keuangan, (1) Rasio modal sendiri terhadap total modal; (2). Rasio Efisiensi; (3). Likuiditas; (4). Rentabilitas asset; (5). Rentabilitas Modal Sendiri. Kinerja Pada Perspektif Pelanggan, Penilaian kinerja pada perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara (Rangkuti 2011:104): (1). Penguasaan pangsa pasar (*Market share*); (2). Tingkat kepuasan anggota; (3). Profitabilitas anggota. Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal, (1). Inovasi; (2). Proses operasi. Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, (1). Tingkat produktivitas karyawan; (2). Tingkat kepuasan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur melalui rasio-rasio keuangan yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Koperasi dan usaha kecil dan menengah No.35.3/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dan Unit Jasa Keuangan Syariah dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.1: Hasil Perhitungan Rasio Keuangan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

RASIO	2019	2020	2021	Rata-rata
Modal Sendiri Terhadap Total Modal (%)	14,71	17,52	22,79	18,34
Efisiensi (%)	77,54	69,49	71,09	72,71
Likiuiditas (%)	26,89	30,54	27,08	28,17
Rentabilitas Asset (%)	5,83	6,16	5,13	16,67
Rentabilitas Modal Sendiri (%)	38,15	36,68	28,03	34,28
Partisipasi Bruto (%)	83,27	83,22	87,45	84,65

Berdasarkan hasil perhitungan rasio keuangan terhadap laporan keuangan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso didapatkan persentase rasio keuangan yang menunjukkan kinerja keuangan koperasi. Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Modal KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada tahun 2012, 2013, dan 2014 secara berturut-turut adalah 14,71%; 17,52%; 22,79%. Hal ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghimpun modal sendiri dibandingkan dengan total modal yang dimiliki, pada tahun 2019 dan 2020 kemampuan koperasi dalam menghimpun modal berada dalam kondisi sehat yaitu berada dikisaran 15%-19% sedangkan 2021 kemampuan koperasi dalam menghimpun modal dapat dikatakan sangat sehat karena berada diatas 20%.

Rasio Efisiensi Modal KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada tahun 2019, 2020, dan 2021 secara berturut-turut adalah 77,54%; 69,49 %; 71,09% dimana hal ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghemat biaya pelayanan terhadap partisipasi bruto. Pada tahun 2019, 2020, dan 2021 kemampuan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dalam menghemat biaya operasional usaha terhadap partisipasi bruto dapat dikatakan cukup baik karena berada pada kisaran 69-84%.

Rasio Likuiditas Modal KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada tahun 2019, 2020, 2021 secara berturut-turut adalah 26,89; 30,54; 27,08. Rasio ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam memenuhi hutang jangka pendeknya atau kewajiban lancarnya. Pada tahun 2019, 2020, dan 2021 KSPPS BMT NU

Cabang Bondowoso dapat dikatakan berada dalam kondisi likuid karena tingkat rasio likuiditasnya berada 26% - 31%.

Rasio Rentabilitas Aset KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada tahun 2019, 2020, dan 2021 secara berturut-turut adalah 5,38; 6,16; 5,13. Rasio ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba terhadap total modal. pada tahun 2019, 2020, dan 2021 kemampuan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dalam menghasilkan laba terhadap total modal dapat dikatakan sangat kurang baik karena berada dibawah 5%-7,4%.

Rasio Rentabilitas Modal Sendiri KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada tahun 2019, 2020, 2021 berturut-turut adalah yang mana rasio ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba terhadap total modal sendiri. Rasio Partisipasi Bruto KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada tahun 2019, 2020, 2021 secara berturut-turut adalah 83,27%; 83,22%; 87,45%. Rasio ini menunjukkan tingkat kemampuan koperasi dalam melayani kebutuhan anggotanya. Pada tahun 2019, 2020, 2021 dapat dikatakan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso sangat mampu untuk melayani kebutuhan anggota karena berada diatas 75%.

5.2.2 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pada perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara: 1) Pengukuran pangsa pasar yang dapat dikuasai oleh KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso. Pertambahan pangsa pasar dapat diukur melalui pertambahan jumlah anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso . 2) pengukuran kepuasan anggota terhadap kinerja pelayanan dari KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso . 3) pengukuran profitabilitas anggota yang digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada anggota.

1. Pangsa Pasar KSPPS BMT NU CABANG BONDOWOSO

Pengukuran pangsa pasar digunakan untuk mengetahui sejauh mana KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso mampu meningkatkan pangsa pasar yang mampu dikuasai dalam suatu periode tertentu. Peningkatan pangsa pasar KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dapat ditandai dengan mengukur

pertambahan jumlah anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dalam suatu periode tertentu. Hasil analisis terhadap pangsa pasar KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2 : Penguasaan Pangsa Pasar KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Data Jumlah Anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso				
Tahun	2019	2020	2021	Rata-rata (%)
Jumlah Anggota	5.552	8.871	11.902	31,4
Pangsa Pasar	37,4%		25,4%	

Sumber: data sekunder KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Tabel 5.2 menunjukkan perubahan jumlah anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso . Jumlah anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso terus mengalami peningkatan sejak tahun 2019 hingga tahun 2021. Hal ini menunjukkan peningkatan penguasaan pangsa pasar KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso yaitu meningkat sebesar 37,4% pada tahun 2020 dan sebesar 25,4% pada tahun 2021. Pertambahan jumlah anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menunjukkan semakin besar pangsa pasar yang mampu dilayani oleh KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso .

2. Kepuasan Anggota

Pengukuran terhadap kepuasan anggota digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso kepada anggotanya. Berdasarkan hasil penelitian terhadap anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan metode kuisioner, menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso yang di ukur dengan menggunakan skala likert 1-7 diketahui adalah sebesar 6,55. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan anggota terhadap pelayanan jasa KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dapat dikatatakan sangat puas karena memiliki nilai rata-rata diatas 6.

Uji validitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada masing-masing pertanyaan berada di bawah 5%, hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat dikatakan valid. Uji reabilitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* 0,727 sehingga hasil penelitian tersebut masih dapat dikatakan cukup reliable dalam penelitian ini.

3. Profitabilitas Anggota

Profitabilitas Anggota digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang mampu dihasilkan oleh KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso terhadap jasa yang diberikan terhadap anggotanya. Semakin tinggi nilai profitabilitas anggota artinya semakin besar pula keuntungan yang mampu dihasilkan perusahaan dari anggota. Hasil perhitungan profitabilitas anggota dapat dilihat pada tabel 5.3.

Tabel 5.3: Profitabilitas Anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Penjualan Bersih	Profitabilitas Anggota (%)
2019	Rp 32.716.977.345	Rp 75.832.760.114	43,14
2020	Rp 60.315.433.636	Rp 118.888.270.944	50,73
2021	Rp 68.730.685.880	Rp 119.779.571.413	57,38
Rata-rata (%)		50,41	

Sumber: data sekunder KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Tabel 5.3 menunjukkan Hasil perhitungan profitabilitas anggota dapat terlihat bahwa keuntungan yang di hasilkan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso sejak tahun 2019 sampai dengan 2021 terus mengalami peningkatan, yaitu 43,14% pada tahun 2019, 50,73 pada tahun 2020 dan 57,38% pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dalam menghasilkan keuntungan pada periode penelitian terus mengalami peningkatan.

Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Rasio NGR (*Network Growth Ratio*)

Pengukuran rasio NGR digunakan untuk menunjukkan pengembangan usaha jasa KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso selama periode tertentu. Pengembangan usaha dapat ditandai dengan peningkatan jumlah unit layanan bisnis perusahaan. Semakin tinggi nilai rasio NGR maka tingkat pengembagn bisnis KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso juga semakin meningkat. Hasil pengukuran rasio NGR dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.4: Rasio NGR KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Tahun	Delta Unit kerja	Total unit kerja	Rasio NGR (%)
2019	41	257	15,95
2020	39	257	15,17
2021	28	257	10,89
Rata-rata (%)		14	

Sumber: data sekunder KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Tabel 5.4 menunjukkan peningkatan jaringan unit kerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada periode 2019 hingga 2020. Hasil Rasio NGR menunjukkan bahwa terjadi penurunan pertambahan jumlah unit kerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso yaitu sebesar 15,95 % pada tahun 2019, 15,17 % pada tahun 2020 dan 10,89 %. Walaupun terjadi penurunan paertambahan unit kerja akan tetapi jumlah unit kerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso terus mengalami kenaikan setiap tahunnya yaitu sebesar 190 unit pada tahun 2019; 229 unit pada tahun 2020, dan 257 unit pada tahun 2021.

2. Rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*)

Penggukuran dengan menggunakan rasio AETR bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas Pelayanan jasa yang diberikan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso terhadap para anggotanya. Hasil pengukuran kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan menggunakan rasio AETR dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.5 : Rasio AETR KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Tahun	Biaya Administrasi	Total Pendapatan	Rasio AETR (%)
2019	Rp 24.901.429.965	Rp 100.734.190.079	24,71
2020	Rp 37.213.606.206	Rp 156.101.877.150	23,83
2021	Rp 59.440.155.445	Rp 204.928.229.995	29,00
Rata-rata (%)		25,84	

Sumber: data sekunder KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Tabel 5.5 menunjukkan tingkat efisiensi dan efektifitas operasional pelayanan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso . Pada tahun 2020 terjadi peningkatan tingkat efisiensi yaitu sebesar 23,83% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu sebesar 24,71%, sedangkan pada tahun 2021 terjadi penurunan tingkat efisiensi jika dibandingkan dengan 2 tahun sebelumnya yaitu sebesar 29%. Semakin kecil rasio AETR maka dapat dikatakan semakin efisien dan efektif kinerja suatu perusahaan.

Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Produktifitas Karyawan

Pengukuran tingkat produktifitas karyawan digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi keuntungan yang dihasilkan masing-masing karyawan terhadap perusahaan dalam periode tertentu. Semakin tinggi nilai produktifitas karyawan maka semakin besar pula kontribusi keuntungan karyawan terhadap perusahaan. Hasil pengukuran produktifitas karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.6: Produktifitas Karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2019	Rp 32.716.977.345	911	Rp 35.913.257
2020	Rp 60.315.433.636	1.130	Rp 53.376.489
2021	Rp 68.730.685.880	1.341	Rp 51.253.307
Rata-rata (%)		Rp 46.847.684	

Sumber: data sekunder KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

Tabel 5.6 menunjukkan tingkat produktifitas karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso . Tahun 2019 produktifitas karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso adalah sebesar Rp 35.913.257 artinya rata-rata masing-masing karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso memberikan kontribusi keuntungan terhadap perusahaan sebesar Rp 35.913.257, begitu pula pada tahun 2020 dan 2021 masing-masing karyawan memberikan kontribusi keuntungan terhadap perusahaan sebesar Rp 53.376.489 dan Rp 51.253.307. Tahun 2020 tingkat produktifitas karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso meningkat signifikan jika dibandingkan tahun sebelumnya atau naik sebesar 32,71% sedangkan pada tahun 2021 tingkat produktifitas karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso sedikit mengalami penurunan sebesar 4,1%.

2. Kepuasan karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kepuasan karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan metode kuisioner, menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso yang di ukur dengan menggunakan skala likert 1-7 diketahui adalah sebesar 6,04 . Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem kerja dan kebijakan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dapat dikatakan sangat puas karena memiliki nilai rata-rata diatas 6.

Uji validitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada masing-masing pertanyaan berada di bawah 5%, hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat dikatakan valid. Uji reabilitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* 0,738 sehingga hasil penelitian tersebut masih dapat dikatakan reliabel digunakan dalam penelitian ini.

Pembahasan Hasil Penilaian Kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan Pendekatan *Balanced scorecard*

.Hasil analisis data dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kerangka hubungan keempat perspektif *Balanced Scorecard* seperti dijelaskan oleh kaplan dan norton dapat dimulai dari

kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kemudian dilanjutkan pada kinerja perspektif pertumbuhan bisnis internal dan kinerja perspektif pelanggan. Ketiga perspektif tersebut akan berkaitan dengan kinerja keuangan yang merupakan tujuan akhir kinerja perusahaan.

kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada tahun 2019-2021 menunjukkan tingkat kepuasan karyawan sebesar 6,048 dengan kategori sangat puas. Hal itu menunjukkan keberhasilan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dalam mengelola organisasi, membina hubungan antar karyawan dan juga memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan. Hal tersebut juga berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan sejak tahun 2019 hingga tahun 2021 cenderung mengalami peningkatan kontribusi karyawan terhadap laba bersih perusahaan dengan nilai rata-rata sebesar Rp 46.847.684,-.

Perspektif bisnis internal KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 14% dan rasio AETR sebesar 25,84%. Penilaian ini bertujuan untuk mengukur pengembangan inovasi yang dilakukan dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan oleh KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso. Rata-rata rasio NGR sebesar 14% menunjukkan tingkat pengembangan jaringan unit kerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso. Sejak tahun 2019 hingga 2021 terus mengalami peningkatan. Hal tersebut bertujuan untuk lebih mempermudah anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dalam mengakses layanan jasa KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso sehingga dapat memberikan tambahan kenyamanan dalam menggunakan layanan jasa KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso.

Pencapaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan kinerja pada perspektif bisnis internal tersebut berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai rata-rata peningkatan *market share* sebesar 31.4%. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 50,41%, dan pada tingkat kepuasan nasabah sebesar 6,55 yang mengindikasikan hasil kategori sangat puas. Secara keseluruhan pencapaian kinerja pada perspektif pelanggan

KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso berada dalam kondisi yang sangat baik. Hal tersebut ditunjukkan melalui keberhasilan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dalam meningkatkan pangsa pasar perusahaan melalui penambahan jumlah anggota setiap tahunnya, Tingkat profitabilitas konsumen yang juga tersu menigkat setiap tahunnya dan juga KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso telah berhasil memberikan layanan yang terbaik terhadap pelanggannya yang ditunjukkan dengan tingkat kepuasan pelanggan yang berada dalam kategori sangat puas.

Penilain kinerja dari tiga perspektif tersebut berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Penilaian kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan suatu perusahaan dapat diukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio modal sebesar 18,34%, rasio Efisiensi sebesar 72,71% rasio likuiditas sebesar 28,17%, rasio rentanilitas aset sebesar 16,67%, rasio rentabilitas modal sendiri sebesar 34,28% dan rasio partisipasi bruto sebesar 84,65%. Penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan, mulai tahun 2019 hingga tahun 2021 menunjukkan bahwa kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso berada dalam kondisi yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada saat ini berada dalam tahap bertumbuh (*growth*) menuju ke tahap bertahan (*sustain*). Peningkatan pertumbuhan usaha yang dilakukan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso sejak berdiri hingga saat ini telah hampir mencapai puncak pertumbuhan bisnisnya. Hal ini di tunjukkan dengan pencapaian KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso yang mencatatkan sebagai Koperasi terbesar ke-3 se-Indonesia dan Koperasi syariah terbesar no 1 nasional. Peningkatan kepuasan kinerja karyawan yang dicapai dengan menerapkan sistem kepemimpinan, motivasi dan semangat kerja yang optimal sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso Serta mendukung peningkatan kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso secara keseluruhan.

Hasil Analisis Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process*

Hasil analisis dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* menunjukkan bobot masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan 27%, perspektif pelanggan 59%, perspektif bisnis internal 5%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 8%. Hasil pembobotan tersebut menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki nilai tertinggi artinya KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso lebih memprioritaskan terhadap pelayanan pelanggan dalam pencapaian kinerja dibandingkan dengan aspek-aspek yang lain.

Hasil analisis *Analytical Hierarchy Process* terhadap faktor-faktor perspektif keuangan menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu Rasio Modal 61%, rasio likuiditas 13%, rasio profitabilitas 6%, rasio efisiensi 19%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif keuangan tersebut menunjukkan bahwa rasio modal memiliki nilai tertinggi artinya KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menganggap bahwa rasio keuangan lebih berperan dalam mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Secara umum besar kecilnya suatu usaha dapat diukur melalui besarnya skala usaha perusahaan tersebut. Modal usaha merupakan faktor penting dalam menentukan peningkatan skala usaha, semakin besar yang digunakan maka akan semakin besar pula skala usaha tersebut. Selain itu besarnya modal pihak ke 3 juga menjadi faktor yang cukup penting untuk diperhatikan, semakin besar hutang suatu perusahaan maka beban bunga perusahaan juga akan semakin besar sehingga akan mengganggu tingkat likuiditas perusahaan.

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor perspektif pelanggan menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu Jumlah anggota 66%; kepuasan anggota 5%, loyalitas anggota 17%, kepercayaan anggota 11%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif pelanggan menunjukkan bahwa Jumlah anggota memiliki bobot skor tertinggi artinya KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menganggap bahwa jumlah anggota lebih berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Salah satu kekuatan dari koperasi adalah dari jumlah anggotanya karena dari sanalah modal usaha dapat dihimpun dan memperbesar pangsa pasar dari koperasi tersebut.

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor perspektif bisnis internal menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu pertumbuhan usaha 2%, kualitas layanan jasa 6%, jangkauan layanan 6%, citra perusahaan 12%. Hasil pembobotan

pada faktor-faktor perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa faktor kualitas layanana jasa memiliki bobot skor tertinggi artinya KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menganggap faktor kualitas layanan jasa lebih berperan pada aspek bisnis internal. Kualitas layanan jasa menjadi faktor yang lebih berperan dalam mempertahankan loyalitas anggota semakin baik kualitas layanan jasa maka akan semakin meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu loyalitas karyawan 9,9%, kepuasan karyawan 58%, keterampilan karyawan 5%, produktifitas karyawan 26%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa faktor kepuasan karyawan memiliki bobot skor paling tinggi artinya KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menganggap faktor kepuasan karyawan menjadi cukup berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil Analisis perspektif *Balanced Scorecard* Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Metode analisis dengan menggunakan AHP merupakan suatu metode pembobotan untuk menentukan prioritas atau pemilihan suatu alternatif pilihan. Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagian, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki.

Hasil analisis pembobotan keempat perspektif *balanced scorecard* dengan metode AHP menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki bobot nilai tertinggi dibandingkan dengan ketiga perspektif lainnya. Faktor utama dalam penentuan kesuksesan sebuah koperasi dapat dilihat dari bagaimana loyalitas anggota koperasi tersebut terhadap perusahaan. Berbeda dengan jenis usaha lain, salah satu kekuatan dari koperasi terletak pada anggota koperasi tersebut dimana anggota koperasi memiliki dua peran yaitu sebagai pemilik usaha dan juga sebagai pelanggan.

Menurut *Frank Robotka*, koperasi adalah suatu bentuk badan usaha yang anggotanya merupakan langganannya. Koperasi diorganisasikan, diawasi dan dimiliki oleh para anggotanya yang bekerja untuk kemanfaatan mereka sendiri.

Keanggotaan koperasi berdasarkan atas perseorangan bukan atas dasar modal. Sehingga faktor pelanggann yang sekaligus menjadi anggota menjadi sangat penting dalam menunjang kesuksesan sebuah koperasi.

Perspektif bisnis internal memiliki bobot penilaian terkecil pada hasil analisis AHP. Perspektif bisnis internal dianggap memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinerja dari KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso . Hal ini dikarenakan produk KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso yang berupa pelayanan jasa sehingga produk yang dihasilkan melekat pada pelayanan karyawan terhadap anggotanya. Sehingga kinerja dari perspektif internal bisnis juga dipengaruhi oleh kinerja karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kienrja perusahaan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* serta menganalisis prioritas dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sehingga dapat diketahui perspektif mana yang dianggap lebih berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data yang mengacu pada masalah dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis Kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Secara keseluruhan Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan sebelumnya dapat diketahui bahwa kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso berada dalam kondisi baik, kesimpulan kinerja KSPPS BMT NU CABANG BONDOWOSO dari masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a. Perspektif keuangan

Hasil analisis perspektif keuangan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menunjukkan bahwa secara umum kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso berada dalam kondisi baik. Hasil analisis dari lima rasio keuangan menunjukkan bahwa kinerja keuangan KSPPS BMT NU Cabang

Bondowoso selama tahun 2019-2021 berada dalam kondisi baik. Hanya rasio rentabilitas aset yang menunjukkan berada kondisi yang kurang baik.

b. Perspektif Pelanggan

Hasil analisis pada perspektif pelanggan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menunjukkan bahwa selama tahun 2019 sampai dengan 2021 KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso mampu memperluas pangsa pasarnya yang ditunjukkan oleh peningkatan jumlah anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada tahun 2019 hingga 2021. Hasil analisa terhadap kepuasan anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menunjukkan bahwa anggota KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso puas dengan kinerja pelayanan jasa KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso . Rasio profitabilitas konsumen KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso juga menunjukkan peningkatan persentase keuntungan setiap tahunnya.

c. Perspektif Bisnis Internal

Hasil analisis pada perspektif bisnis internal KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso menunjukkan peningkatan jumlah unit bisnis KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso sejak tahun 2019 hingga tahun 2021, walaupun persentase peningkatan unit bisnis mengalami penurunan setiap tahunnya akan tetap jumlah unit bisnis KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso terus mengalami pertambahan unit. Tingkat efisiensi terhadap biaya administrasi KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso masih perlu ditingkatkan agar dapat menambah tingkat profitabilitas perusahaan.

d. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Hasil analisis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa tingkat produktifitas karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso pada tahun 2019 hingga 2021 terus mengalami peningkatan. Selain itu hasil analisis terhadap tingkat kepuasan karyawan menunjukkan bahwa karyawan KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso cukup puas terhadap manajemen kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Analisis perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*

Hasil analisis terhadap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa perspektif yang dianggap paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah perspektif pelanggan yang memiliki nilai bobot tertinggi, sedangkan faktor yang paling dianggap memiliki pengaruh tertinggi dari perspektif pelanggan adalah penambahan jumlah anggota.

SARAN

Saran yang dapat diberikan terhadap hasil penilaian kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja baik dari sisi kinerja keuangan, pelanggan, pertumbuhan bisnis dan juga kinerja karyawan perusahaan. Selain itu dapat lebih memfokuskan sasaran kinerja pada aspek pelanggan sesuai dengan hasil yang telah diketahui dalam penelitian ini.
2. Bagi peneliti diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya serta dapat mengembangkan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.
3. Bagi masyarakat diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi terhadap kinerja KSPPS BMT NU Cabang Bondowoso dan dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam menggunakan layanan jasa keuangan khususnya pada koperasi syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan widiyanti, Ninik. 2002. *Dinamika Koperasi*. Jakarta: Rienka Cipta dan Bina Aksara.
- Antonio, Muhammad syafi'i. 1999. *Bank Syariah Suatu Pengenalan Umum*. Jakarta: Tazkia Institute.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Bahanan, Muhammad. 2012. "Analisis Rasio Keuangan Sebagai Alat Perbandingan Kinerja Keuangan Antara Koperasi konvensional dan Koperasi Syariah". Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Jember, Jember.
- Cahyono, D. 2000. "Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Sektor Publik." *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3.
- Ciptani, M. K. 2000. "*Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar." *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1.
- Darsono dan Ashari. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Jogjakarta: Penerbit Andi.
- Fadlillah, N. 2006. "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi Dengan Metode *Balanced Scorecard*". Skripsi Tidak Dipublikasikan, Program Sarjana Universitas Diponegoro.
- Garrison, Ray H. dan Eric W. Noreen. 2006. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Giannopoulos, George. 2013. "*The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies*." *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 14.
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herlina, E. 2004. "Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pengukuran Komprehensif pada Perusahaan jasa (Studi Kasus Rumah Sakit Roemani)", Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Horne, V. dan James C. dkk. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba empat.
- Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press. 2000.

- Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba 4.
- Lipe, M. G.dan S. Salterio. 2002. “*A note the judgmental effects of the Balanced Scorecard’s information organization*”. *Accounting, Organization and Society*. Vol.27. 94
- Mas’ud, Fuad, 2004. *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Ponegoro.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Mowen, H. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Jakarta : Salemba 4.
- Rangkuti, Freddy. 2011. “*Swot Balanced Scorecard*”. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robotka, Frank. 1947. “*A Theory Of Cooperation*”. *Journal of Farm Economics*.Vol.22: 94-114
- Sri, Mulyono. 2004 *Riset Operasi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Saaty, T. L., 1993. *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory*, 2nd Edition, Pittsburgh, PA:RWS Publication.
- Safirin. 2010. “*Kajian Kinerja Industri Kecil Dengan Metode Balance Score Card dan Analytical Hierarchy Process*”. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 11, No. 1, Februari 2010: 15–20.
- Tjiptono, F. 2004. *Manajemen Jasa*. Jogjakarta : Penerbit Andi.
- Wardhani. 1999. “*Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan*”. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol.7. 96
- Zakir, I. 2006. “*Pengukuran dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah)*”. “*Skripsi Tidak Dipublikasikan, Program Sarjana, Universitas Diponegoro*.”