

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang)**

Awan Febrianto

Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

febrianto.awan@gmail.com

ABSTRACT

Performance measurement is used to determine the achievement of corporate objectives of the business unit performance by evaluating the achievement of results that have been achieved through the strategy set. Cooperative is an organization that puts the interests and welfare of members in the central position of the overall activities of cooperatives, in reality, many cooperatives in activities focused on financial factors, including KSP Lohjinawe Rembang. So that the customer and the employees a little neglected. Balanced Scorecard concept is here to help companies determine the extent to which the achievement of performance through four perspectives. This research is qualitative descriptive analysis. Source data used are primary data by questionnaire and in-depth interview to determine the assessment of the translation of the vision, mission and objectives of the company through target setting and weight to key performance indicator (KPI). Secondary data such as financial statements, the development of number of employees and branches of cooperatives in 2013-2015. Performance results are in a healthy position overall with a total score of 92.42 (standard wells $80 < x < 100$). Obtaining a score on four perspectives that are tailored to the weight of the Balanced Scorecard, financial perspective score was 55.32 (target 60), in the perspective of the customer (member) with a score of 18.25 (target 20), the internal business process perspective score was 10.42 (target 10) and the last on learning and growth perspective score was 8.24 (target 10). The best performance was in the business process perspective that is able to exceed the target by the achievement of 104.19%. On the financial perspective and the customer perspective attainment results are equally amounted to 92.2%. While learning and growth perspective obtain the lowest achievement results with the percentage of 82.35%.

Keywords: Performance Measurement and Balanced Scorecard.

ABSTRAK

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan terhadap kinerja unit bisnis dengan mengevaluasi hasil pencapaian yang telah diraih melalui strategi yang ditetapkan. Koperasi merupakan organisasi yang menempatkan kepentingan dan kesejahteraan anggota pada posisi sentral dari keseluruhan aktivitas koperasi, kenyataannya banyak koperasi yang pada kegiatannya fokus terhadap faktor finansial, termasuk KSP Lohjinawe Rembang. Sehingga sisi *customer* dan karyawan sedikit terabaikan. Konsep *Balanced Scorecard* hadir untuk membantu perusahaan mengetahui sejauh mana hasil pencapaian kinerja melalui empat perspektif. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan analisis deskriptif. Sumber data yang digunakan data primer dengan kuesioner dan *indepth interview* untuk menentukan penilaian dari penjabaran visi, misi dan tujuan perusahaan melalui penetapan target serta bobot pada *key performance indicator* (KPI). Data sekunder berupa laporan keuangan, perkembangan jumlah karyawan dan kantor cabang koperasi tahun 2013-2015. Hasil kinerja berada pada posisi sehat secara keseluruhan dengan total skor 92,42 (standar sehat $80 \leq x < 100$). Perolehan skor pada empat perspektif yang disesuaikan dengan bobot *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan skornya adalah 55,32 (target 60), pada perspektif pelanggan (anggota) dengan skor 18,25 (target 20), pada perspektif proses bisnis internal skornya 10,42 (target 10) dan terakhir pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran skornya adalah 8,24 (target 10). Kinerja terbaik berada pada perspektif proses bisnis internal yang mampu melebihi target dengan hasil pencapaian sebesar 104,19%. Pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan hasil pencapaiannya sama-sama sebesar 92,2%. Sementara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh hasil pencapaian terendah dengan persentase 82,35%.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja dan *Balanced Scorecard*.

PENDAHULUAN

Dewasa ini kondisi dunia usaha semakin kompetitif, sehingga memacu badan usaha atau perusahaan yang ada untuk terus-menerus melakukan perbaikan diri. Selain itu perkembangan perekonomian yang semakin pesat menyebabkan persaingan baik dalam bidang perdagangan maupun jasa semakin kompleks. Persaingan ini membuat perusahaan harus melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Kunci persaingan dalam menghadapi pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas harga, kualitas pelayanan, kualitas tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999:59). Dengan meningkatnya persaingan usaha membuat manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting, yaitu keunggulan dan nilai. Salah satu yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan adalah kinerja perusahaan.

Kinerja suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu tolok ukur dari kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi atau perusahaan, karena pengukuran kinerja merupakan proses mengukur sejauh mana suatu perusahaan melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuannya.

Pada umumnya banyak perusahaan masih menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya tolok ukur kinerja bisnis. Penilaian kinerja perusahaan yang hanya dari sisi keuangan saja dapat menyebabkan kelemahan, karena kinerja keuangan yang baik dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan. Sudah waktunya pengukuran kinerja menggunakan beberapa perspektif yang terintegrasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang disebut metode *Balanced Scorecard (BSC)*.

Mulyadi (2001) keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif
2. Koheren
3. Seimbang
4. Terukur

Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri ialah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi, diimplementasi dari strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial dari segi produk yang dijual, tetapi juga pada aspek kualitatif dan nonfinansial dari segi pelayanannya. Hal tersebut sejalan dengan bidang jasa yang menempatkan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja.

Koperasi merupakan salah satu organisasi usaha di bidang jasa keuangan non bank, yang pada hakikatnya tujuan utama dari sebuah koperasi adalah mensejahterakan anggotanya dengan pelayanan dan keuntungan hasil usaha yang diberikan. Dengan kata lain, koperasi tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial, tetapi juga pada aspek kualitatif nonfinansial. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti tertarik untuk melihat bagaimana penilaian kinerja dengan metode pendekatan *Balanced Scorecard* apabila diterapkan pada suatu bentuk usaha atau perusahaan jasa dalam bidang keuangan, yaitu Koperasi Simpan Pinjam.

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang merupakan salah satu koperasi yang didirikan berdasarkan asas dan tujuan koperasi guna memenuhi kebutuhan anggotanya, yaitu masyarakat Rembang dan sekitarnya. Koperasi yang bergerak dalam bidang Koperasi Simpan Pinjam (KSP), selalu melakukan kegiatan evaluasi rutin, yaitu melalui rapat evaluasi triwulanan dan evaluasi di dalam RAT (Rapat Anggota Tahunan) untuk membuat strategi dan inovasi unit dalam mempersiapkan rencana kerja di periode berikutnya. Penilaian kinerja perusahaan belum dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*, tetapi perusahaan hanya mengacu pada penelitian kinerja secara tradisional, yaitu menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan). Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis perusahaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka akan dilakukan pengukuran kinerja melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan (anggota)?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

KERANGKA TEORI

Pengukuran Kinerja

1. Definisi Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2001:329).

2. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja sebuah perusahaan, terdapat beberapa istilah yang biasa digunakan, antara lain yaitu pengukuran kinerja (*performance measurement*), ukuran kinerja (*performance measure*), metrik kinerja (*performance metric*). Istilah-istilah tersebut seringkali digunakan secara bergantian, namun demikian untuk menghindari kerancuan pemahaman diantara istilah-istilah tersebut, maka perlu diberikan penjelasan mengenai masing-masing perbedaannya. Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses pengkuantifikasian efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu. Ukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan/atau efektivitas dari tindakan yang lalu. Metrik kinerja adalah definisi dari cakupan, isi dan bagian-bagian komponen dari sebuah ukuran kinerja yang berbasis luas (Neely, 2002: 24).

3. Key Performance Indicator (KPI)

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI). Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moehariono, 2012: 11).

4. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama dalam sebuah pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2001:420).

Pengukuran kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai. Ada sepuluh manfaat dari pengukuran kinerja suatu perusahaan tersebut jika diterapkan dengan baik, yaitu:

1. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*, yaitu menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, jobdesign, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*, yaitu menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainlainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Kinerja Organisasi Koperasi

Menurut Djunaerdi (2008) koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang ataupun badan hukum koperasi dengan berlandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan azas kekeluargaan. Dalam UU. No 25 tahun 1992 pasal 3 tentang Perkoperasian bahwa koperasi bertujuan untuk memajukan kesejahteraan masyarakat pada umumnya dan anggota khususnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Koperasi yang berlandaskan kekeluargaan tidak berarti bahwa koperasi meninggalkan sifat dan syarat-syarat ekonominya sehingga kehilangan efisiensinya. Menurut Sitio Arifin (2001) untuk fungsi dan peran koperasi berdasarkan pasal 4 UU Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian sebagai berikut:

- a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial.
- b. Berperan secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- c. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya.
- d. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama atas azas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Balanced Scorecard

1. Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Definisi *Balanced Scorecard* menurut Luis dan Biromo (2009) adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur. Tujuan dan tolok ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000:122) adalah sebagai berikut:

- a. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- b. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).
- c. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.
- d. Membangun *Balanced Scorecard*, sebelum *Balanced Scorecard* diterapkan oleh suatu organisasi, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *Balanced Scorecard*.

3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001:18) yaitu :

- a. Komprehensif
Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, kemudian meluas ketiga perspektif antara lain pelanggan (*customer*), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mengarahkan sasaran – sasaran strategik keempat perspektif tersebut, rencana strategik perusahaan akan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Jika sasaran strategik hanya diarahkan ke perspektif keuangan, akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, terdapat masing-masing sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu: (1) *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (proses bisnis internal), (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategik di keempat perspektif tersebut dilandasi oleh keyakinan berikut ini :

*“If we can measure it, we can manage it.
If we can manage it, we can achieve it.”*

4. Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh perusahaan atau organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 23) keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja organisasi yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Perspektif keuangan

Perspektif ini dari awal pembuatan *Balanced Scorecard* telah ada, sebab perspektif keuangan dapat diukur dan bersifat tangible, sehingga mudah untuk diukur. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk untuk mengevaluasi strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2000: 136) yaitu :

1. Tahap tumbuh (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Tahap bertahan (*sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkan pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin.

Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya CAR, CR, ROE dan ROI.

3. Tahap panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

b. Perspektif pelanggan (anggota)

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton membagi dua kelompok pengukuran pelanggan, yaitu :

1. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement group*). Kelompok ukuran pelanggan utama ini terdiri dari ukuran: pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan tingkat profitabilitas pelanggan (*Customer profitability*).
2. Diluar kelompok utama (*beyond the core*) Nilai dari sebuah produk harus ditentukan dan ditonjolkan yang dominan. Atribut – atribut yang membentuk proporsi nilai adalah atribut produk atau jasa (*product or service attribute*), hubungan pelanggan (*customer relationship*) dan cita dan reputasi (*image and reputation*).

c. Perspektif proses bisnis internal

Menurut Kaplan dan Norton, dalam proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik proses internal tersebut. Ada tiga prinsip dasar dari rantai nilai proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk – produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk dibandingkan dengan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2. Proses operasi

Tahapan dimana perusahaan berupaya memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

3. Proses penyampaian produk atau jasa

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya.

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif lainnya dan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu:

1. Kepuasan kerja
2. Retensi kerja
3. Produktivitas kerja

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian ini yaitu merupakan tipe penelitian deskriptif analisis. Menurut Sugiyono (2008:147) penelitian analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan akurat mengenai keadaan sebenarnya dari subyek penelitian yaitu KSP Lojinawe Rembang tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan metode pendekatan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif. Metode data yang digunakan yaitu *time series* yaitu untuk menganalisis dengan menggunakan perbandingan data historis tahun 2013-2015 dan *cross section* yaitu jenis data yang dikumpulkan untuk/pada sejumlah individu atau kategori dalam sejumlah variabel pada suatu titik waktu tertentu.

Populasi penelitian ini adalah seluruh anggota dan karyawan KSP Lojinawe Rembang, sedangkan jumlah sampelnya yaitu 93 untuk anggota dan 17 untuk karyawan KSP Lojinawe Rembang yang bersedia mengisi kuesioner untuk mendapatkan data hasil kepuasan anggota dan kepuasan karyawan. Teknik pengambilan sampel anggota koperasi yaitu *accidental sampling*. *Accidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/incidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2008). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala Likert.

Analisis data menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif pada penelitian ini, maka untuk mencapai pedoman yang tepat untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode pendekatan *Balanced Scorecard* peneliti menggunakan metode deskriptif dimana prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dilakukan dengan menjabarkan keadaan subyek atau obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Sugiyono, 2008:142). Proses perancangan atau pengukuran kinerja perusahaan pada koperasi menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk kejelasan dalam upaya mewujudkan visi, misi dan strategi ke dalam tujuan-tujuan strategis. Sebelum melakukan pengukuran terlebih dahulu ditentukan bobot atau tingkat kepentingan perusahaan terhadap masing-masing perspektif baik sasaran strategis dan ukuran strategisnya. Analisis tersebut berdasarkan pada alat bantu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan, yang terdiri dari:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan
2. Penentuan target dari masing-masing perspektif
3. Menentukan bobot masing-masing perspektif
4. Menentukan hasil target pencapaian dari setiap perspektif
5. Menghitung skor kinerja perusahaan

HASIL PENELITIAN

Analisis Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan

1. Capital Adequacy Ratio

Merupakan rasio yang memperlihatkan seberapa besar jumlah seluruh aktiva koperasi yang mengandung resiko (kredit, penyertaan, surat berharga, tagihan bank lain) yang ikut dibiayai dari modal sendiri di samping dana-dana dari sumber di luar koperasi. Modal tertimbang dan aktiva tertimbang menurut resiko (ATMR) adalah jumlah dari hasil kali setiap komponen modal dan aktiva KSP/USP yang terdapat pada neraca dengan bobot pengakuan resiko yang telah ditetapkan pada Keputusan Menteri Negara Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah No. 14/Per.M.KUKM/XII/2009.

Tabel 1
Perhitungan Capital Adequacy Ratio (CAR)
KSP Lohjinawe Rembang

(Dalam Ribuan)

| NO | Keterangan | Bobot Resiko (%) | Modal Yang Diakui | | |
|---|--|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| | | | 2013 | 2014 | 2015 |
| Modal Inti dan Modal Pelengkap | | | | | |
| 1 | Simpanan Pokok | 100 | 2,925,545 | 519,360 | 432,910 |
| 2 | Simpanan Wajib | 100 | 5,189,952 | 2,628,249 | 3,432,024 |
| 3 | Modal Sumbangan | 100 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| 4 | Cadangan Umum | 100 | 15,312,368 | 16,138,798 | 17,717,980 |
| 5 | Cadangan Resiko | 50 | 1,462,773 | 259,680 | 216,455 |
| 6 | SHU Tahun Berjalan | 50 | 2,594,976 | 1,314,125 | 1,716,012 |
| A | Jumlah Modal Tertimbang | | 27,495,614 | 20,870,212 | 23,525,381 |
| Aktiva | | | | | |
| 1 | Kas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tabungan | 20 | 1,175,254 | 1,223,680 | 984,974 |
| 3 | Piutang Anggota | 100 | 65,779,369 | 91,479,686 | 101,599,920 |
| 4 | Beban Dibayar Dimuka | 100 | 684,784 | 423,471 | 462,496 |
| 5 | Penyertaan Pada Koperasi Sekunder | 50 | 1,705,000 | 1,171,426 | 1,029,665 |
| 6 | Aktiva Tetap | 70 | 3,319,938 | 3,682,603 | 4,860,492 |
| B | Jumlah Aktiva Tertimbang Menurut Resiko | | 72,664,345 | 97,980,866 | 108,937,547 |
| Capital Adequacy Ratio (CAR) = A:B | | | 37,80% | 21,30% | 21,60% |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa rasio CAR Koperasi pada tahun 2013 sebesar 37,80% menjadi perolehan tertinggi dalam kurun tiga tahun terakhir. Pada tahun 2014 mengalami penurunan dibandingkan tahun 2013 sebesar 16,50% yang disebabkan oleh menurunnya jumlah modal tertimbang dan adanya penurunan pada modal inti yaitu simpanan pokok, simpanan wajib dan SHU. Sementara pada jumlah Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR) mengalami peningkatan yang signifikan pada pos piutang anggota.

Selama tiga tahun terakhir CAR KSP Lohjinawe Rembang dapat dikatakan sehat karena sesuai dengan penilaian tingkat kesehatan Koperasi Simpan Pinjam sesuai Peraturan Pemerintah

yaitu bahwa untuk CAR dapat dikatakan sehat apabila $\geq 8,00\%$. Semakin besar CAR maka akan semakin besar daya tahan koperasi dalam menghadapi penyusutan nilai harta koperasi yang timbul karena adanya harta yang bermasalah.

2. *Current Ratio*

Rasio ini menunjukkan besarnya tagihan atas utang jangka pendek oleh kreditor yang dapat ditutup oleh aktiva yang diharapkan dapat diubah menjadi uang kas dalam suatu saat yang berlainan. Semakin tinggi *Current Ratio* menunjukkan tingkat likuiditas semakin baik, dimana kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimilikinya pada waktu yang sama. Berikut rincian data yang diperoleh dari perhitungan *Current Ratio* dibawah ini.

Tabel 2
Perhitungan *Current Ratio* (CR)
KSP Lohjinawe Rembang

(Dalam Ribuan)

| Keterangan | Tahun | | |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Aktiva Lancar | 74,216,914 | 99,044,159 | 108,316,869 |
| Hutang Lancar | 40,630,320 | 54,463,569 | 62,164,847 |
| <i>Current Ratio</i> | 182,66% | 181,85% | 174,24% |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 2 diatas *Current Ratio* yang diperoleh koperasi dalam kurun waktu tiga tahun selalu mengalami penurunan meskipun tidak terlalu besar. Pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 0,81% yang disebabkan adanya kenaikan pada aktiva lancar yaitu pada pos kas, tabungan dan piutang pinjaman anggota. Sementara pada hutang jangka pendek juga mengalami peningkatan yaitu pada pos simpanan berjangka.

Pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 7,61% dibandingkan tahun 2014 yang disebabkan adanya penambahan pada aktiva lancar untuk kas dan piutang pinjaman anggota. Sementara itu pada hutang jangka pendek koperasi juga mengalami kenaikan yaitu pada pos simpanan sukarela, simpanan berjangka dan titipan anggota. Meningkatnya kewajiban lancar koperasi dikarenakan simpanan sukarela, simpanan berjangka dan titipan anggota yang begitu besar, karena keinginan dan kebutuhan anggota yang bermacam-macam. Jika kewajiban lancar ini tumbuh lebih cepat daripada aktiva lancar maka *Current Ratio* akan merosot dan hal ini dapat membahayakan koperasi, karena *Current Ratio* merupakan satu-satunya indikator terbaik untuk menunjukkan sejauh mana kewajiban lancar dapat dipenuhi dengan aktiva lancar.

3. *Return On Equity*

Rasio ini diperoleh dengan membandingkan sisa hasil usaha dengan modal sendiri. Rasio ini mencerminkan keuntungan yang diperoleh tanpa mengingat dari mana sumber modal dan menggunakan efisiensi koperasi dalam melaksanakan kegiatan usahanya sehari-hari pada unit usaha simpan pinjam koperasi. Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba, tetapi menekankan pada pengoptimalan tingkat pengembalian (*return*) kepada pemilik

perusahaan atas jumlah modal yang diinvestasikan. Berikut adalah perhitungan rasio ROE yang dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 3
Perhitungan *Return On Equity* (ROE)
KSP Lohjinawe Rembang

(Dalam Ribuan)

| Keterangan | Tahun | | |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| SHU | 3,913,380 | 3,947,956 | 4,231,396 |
| Ekuitas | 30,472,675 | 26,856,554 | 30,464,667 |
| Return On Equity | 12,84% | 14,70% | 13,89% |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa tingkat ROE pada tiga tahun terakhir koperasi mengalami fluktuatif, di tahun 2014 mengalami peningkatan 1,86% dari tahun 2013 yang disebabkan oleh menurunnya jumlah ekuitas koperasi yaitu pada pos simpanan pokok. Sementara untuk jumlah Sisa Hasil Usaha hanya mengalami peningkatan yang sangat kecil. Sedangkan pada tahun 2015 mengalami penurunan 0,86% dari tahun sebelumnya yang disebabkan oleh peningkatan jumlah ekuitas lebih besar dari jumlah SHU koperasi, dimana pada jumlah ekuitas peningkatan disebabkan oleh pos simpanan wajib, cadangan umum dan cadangan resiko.

4. *Return On Investment*

Perhitungan ROI dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur kemampuan KSP Lohjinawe Rembang secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan menggunakan keseluruhan aktiva yang dimiliki. Semakin tinggi nilai dari rasio *Return On Investment* maka kondisi keuangannya semakin baik. Rincian data yang diperoleh dalam perhitungan *Return On Investment* disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4
Perhitungan *Return On Investment* (ROI)
KSP Lohjinawe Rembang

(Dalam Ribuan)

| Keterangan | Tahun | | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| SHU | 3,913,380 | 3,947,956 | 4,231,396 |
| Total Aktiva | 82,369,683 | 106,647,872 | 117,319,758 |
| Return On Investment | 4,75% | 3,70% | 3,61% |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Berdasarkan pada tabel 4 dapat diketahui perolehan rasio *Return On Investment* (ROE) koperasi periode 2013-2015, yang memperlihatkan adanya penurunan tiap tahun meskipun tidak terlalu signifikan. ROE pada tahun 2013 merupakan perolehan tertinggi koperasi selama tiga tahun terakhir. Di tahun 2014 mengalami penurunan 1,05% yang disebabkan oleh meningkatnya total aktiva. Total aktiva yang mengalami peningkatan signifikan yaitu pada aktiva lancar pos

piutang pinjaman anggota, sementara pada aktiva tetap yang mengalami peningkatan adalah kepemilikan tanah. Jumlah Sisa Hasil Usaha mengalami peningkatan juga tetapi sangat kecil dibanding peningkatan jumlah aktiva. Pada tahun 2015 koperasi kembali mengalami penurunan 0,09%, penyebabnya sama dengan tahun 2014 yaitu peningkatan jumlah aktiva yang begitu besar dibandingkan peningkatan jumlah Sisa Hasil Usaha koperasi. Sehingga jumlah persentase *Return On Investment* koperasi lebih kecil dibanding tahun sebelumnya.

Analisis Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan (Anggota)

1. *Tingkat Akuisisi Anggota*

Akuisisi anggota digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam memperoleh anggota baru, yang dapat diukur dengan banyaknya jumlah anggota baru. Kemampuan koperasi untuk menambah anggotanya berpengaruh bagi perkembangan koperasi dalam meningkatkan permodalan. Tingkat akuisisi anggota akan dipengaruhi dengan adanya peningkatan jumlah anggota baru dan jumlah keseluruhan anggota pada periode yang sama. Berikut ini data yang dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian untuk mengetahui persentase tingkat akuisisi koperasi tiap tahunnya sebagai berikut:

Tabel 5
Perhitungan Tingkat Akuisisi Anggota
KSP Lohjinawe Rembang

| Keterangan | Tahun | | |
|---------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Anggota Baru | 130 | 107 | 98 |
| Jumlah Anggota | 1287 | 1296 | 1279 |
| Tingkat Akuisisi Anggota | 10,10% | 8,25% | 7,66% |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Dari data tiga tahun terakhir persentase terbesar tingkat akuisisi anggota yaitu pada tahun 2013, dimana tingkat perolehan anggota baru pada tahun itu lebih besar dibanding dua tahun berikutnya. Sedangkan di tahun 2014 persentase tingkat akuisisi anggota menurun 1,85% dan pada tahun 2015 koperasi kembali mengalami penurunan 0,59%. Dengan demikian kondisi ini memperlihatkan bahwa kinerja koperasi dalam hal akuisisi anggota dikatakan kurang baik karena mengalami penurunan tiap tahunnya pada periode 2013-2015.

2. *Tingkat Retensi Anggota*

Tingkat retensi anggota merupakan kemampuan dalam mempertahankan anggota lamanya, dengan menjaga keutuhan anggota agar tetap menjadi anggota selamanya. Kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggotanya dapat dilihat dari jumlah anggota yang keluar selama tahun 2013-2015. Adapun rincian data yang diperoleh dalam perhitungan tingkat retensi anggota pada tabel berikut:

Tabel 6
Perhitungan Tingkat Retensi Anggota
KSP Lohjinawe Rembang

| Keterangan | Tahun | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Jumlah Anggota | 1287 | 1296 | 1279 |
| Anggota Berhenti | 98 | 115 | 109 |
| Anggota Lama | 1189 | 1181 | 1170 |
| Tingkat Retensi Anggota | 92,39% | 90,64% | 91,47% |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa untuk jumlah anggota koperasi dalam tiga tahun terakhir mengalami fluktuatif meskipun jumlahnya hampir merata, sementara jumlah anggota lama selalu mengalami penurunan tiap tahunnya hal ini dikarenakan perbedaan jumlah antara anggota baru dan anggota berhenti. Penyebab berhentinya anggota disebabkan berbagai faktor, seperti faktor usia sehingga anggota berhenti bekerja dan tidak memiliki mata pencaharian lagi, anggota meninggal dunia, anggota sudah tidak membutuhkan pinjaman dan anggota pindah atau mutasi.

3. *Kepuasan Anggota*

Kepuasan anggota digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan anggota (nasabah) terhadap produk/jasa serta pelayanan yang diberikan oleh koperasi. Pengukuran terhadap kepuasan anggota merupakan hal penting untuk dilakukan, karena berawal dari anggota yang puas akan tercipta loyalitas yang akan berdampak pada keuntungan perusahaan. Pada penelitian ini, pengukuran tentang kepuasan anggota dilakukan pada 93 anggota melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada anggota yang ditemui saat penelitian berlangsung. Hasil penelitian kepuasan anggota secara keseluruhan melalui kelima variabel yaitu keandalan, bukti langsung, daya tanggap, jaminan dan empati dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7
Kepuasan Anggota
KSP Lohjinawe Rembang

| No | Variabel | Persentase (%) |
|------------------|------------------|----------------|
| 1 | Keandalan Simpan | 93.55 |
| 2 | Keandalan Pinjam | 78.49 |
| 3 | Bukti Langsung | 94.62 |
| 4 | Daya Tanggap | 77.42 |
| 5 | Jaminan | 98.92 |
| 6 | Empati | 87.10 |
| Rata-rata | | 88.35 |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Persentase kepuasan anggota tersebut didapatkan dari hasil penjumlahan kategori puas dan sangat puas. Hal ini dilakukan karena pada penelitian ini hanya akan melihat berapa persentase anggota yang sudah puas terhadap kinerja dan pelayanan koperasi. Penilaian anggota berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa kepuasan anggota terhadap kinerja dan pelayanan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang adalah sebesar

88,35%. Dengan kata lain, masih terdapat 11,65% anggota yang belum merasa puas terhadap kinerja dan pelayanan yang diberikan koperasi. Variabel jaminan memiliki persentase tertinggi yang memperoleh skor puas yaitu sebesar 98,92%, sedangkan yang terendah adalah variabel daya tanggap yaitu sebesar 77,42%.

Analisis Kinerja Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Perkembangan Jumlah Kantor Baru

Perkembangan jumlah kantor baru yang dimiliki oleh KSP Lohjinawe Rembang digunakan untuk melihat usaha koperasi dalam memanfaatkan modal dari sisa hasil usaha koperasi yang telah didapatkan. Persaingan usaha di bidang koperasi yang semakin ketat saat ini membuat pihak pengurus harus meningkatkan strategi bersaing untuk menganalisis kondisi demografis suatu wilayah agar dapat memenuhi kebutuhan anggotanya. Keberhasilan dari tiap kantor baru yang didirikan koperasi akan sangat berpengaruh dalam peningkatan volume pendapatan dan keberlangsungan koperasi. Berikut rincian data perkembangan jumlah kantor baru yang di paparkan pada tabel berikut:

Tabel 8
Perkembangan Jumlah Kantor Baru
KSP Lohjinawe Rembang

| Keterangan | Tahun | | | |
|--------------------------|-------|------|------|------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Perkembangan Kantor Baru | - | 4 | 3 | 1 |
| Jumlah Kantor | 22 | 26 | 29 | 30 |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Berdasarkan data yang diperoleh mengenai peningkatan jumlah kantor baru koperasi yang selama ini berperan sebagai tempat terselenggaranya proses transaksi simpan dan pinjam menunjukkan bahwa jumlahnya selalu menurun tiap tahunnya selama tiga tahun terakhir. Dari data pada tabel 8 dapat dilihat bahwa pada tahun 2013 jumlah kantor baru sebanyak 4 kantor yang berhasil didirikan koperasi yaitu Kantor Cabang Comal, Masaran, Pare dan Jepon. Di tahun 2014 jumlah kantor baru sebanyak 3 kantor yaitu Kantor Cabang Kedungwuni, Toroh dan Slawi. Sementara pada tahun 2015 hanya mampu menambah 1 kantor baru yaitu Kantor Cabang Jiken.

2. Rasio MCE Proses Simpan

Manufacturing Cycle Efficiency Ratio dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat efisiensi yang dilakukan koperasi dalam melakukan pelayanan transaksi baik itu pelayanan simpan dan pelayanan pinjam. Menghindari waktu yang terbuang dalam proses simpan dan pinjam bahkan menjadi lebih penting dibandingkan pada perusahaan manufaktur. Karena dalam perusahaan jasa seperti koperasi kecepatan pelayanan serta kemudahan dalam proses transaksi merupakan faktor utama dalam melayani anggotanya. Begitu juga dengan para anggota yang menginginkan agar proses transaksi yang dilakukan dapat berjalan secara cepat efektif dan efisien. Perbandingan proses transaksi simpanan anggota antara waktu yang telah ditentukan melalui SOP perusahaan dengan waktu realisasi pada KSP Lohjinawe Rembang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9
Perbandingan Waktu Standard dan Waktu Realisasi Proses Simpan
KSP Lohjinawe Rembang

| No | Keterangan | Waktu | |
|---------------------|-------------------------------|----------------|----------------------|
| | | SOP (menit) | Realisasi (menit) |
| 1 | Waktu mengisi formulir | 5 | 4 |
| 2 | Waktu memproses data | 5 | 5 |
| 3 | Waktu menghitung uang | 5 | 3 |
| 4 | Waktu pembuatan buku tabungan | 5 | 4 |
| Jumlah waktu | | 20 | 16 |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Berdasarkan pada tabel 9 maka *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) Ratio dapat dihitung sebagai berikut:

$$MCE = \frac{20}{16} \times 100\% = 125\%$$

Waktu proses pengolahan simpanan pada KSP Lohjinawe Rembang menunjukkan bahwa MCE lebih besar dari satu, artinya waktu proses pengolahan simpanan pada saat realisasi lebih cepat dibanding waktu standar pemrosesan secara aktual. Hal ini disebabkan lebih cepatnya proses ketika penghitungan uang saat transaksi, karena saat ini koperasi telah menggunakan mesin penghitung uang seperti pada lembaga keuangan lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa proses transaksi simpan pada KSP Lohjinawe Rembang telah berjalan efisien.

3. *Rasio MCE Proses Pinjam*

Perbandingan proses transaksi pinjaman anggota antara waktu yang telah ditentukan melalui SOP perusahaan dengan waktu realisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10
Perbandingan Waktu Standard an Waktu Realisasi Proses Pinjam
KSP Lohjinawe Rembang

| No | Keterangan | Waktu | |
|---------------------|--|----------------|----------------------|
| | | SOP (menit) | Realisasi (menit) |
| 1 | Waktu mengisi formulir | 10 | 7 |
| 2 | Waktu pembuatan surat perjanjian dan lain-lain | 10 | 8 |
| 3 | Waktu penandatanganan dokumen perjanjian | 5 | 5 |
| 4 | Waktu pencairan pinjaman dan pembuatan buku pinjaman | 15 | 15 |
| Jumlah waktu | | 40 | 35 |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Berdasarkan pada tabel 10 maka *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) Ratio dapat dihitung sebagai berikut:

$$MCE = \frac{40}{35} \times 100\% = 114\%$$

Waktu pengolahan simpanan pada KSP Lohjinawe Rembang menunjukkan bahwa rasio MCE lebih besar dari satu, artinya waktu proses pengolahan pinjaman pada saat realisasi lebih cepat dibanding dengan waktu standar pemrosesan secara aktual. Hal ini disebabkan lebih cepatnya proses pengisian formulir dan berkas-berkas lainnya yang harus di lakukan pemohonan pinjaman, lantaran pihak koperasi menyediakan layanan untuk memfotocopy berkas seperti kartu identitas dan lain-lain. Dan juga pada saat pembuatan surat perjanjian dan lain-lain kini koperasi sudah menggunakan alat yang modern seperti komputer, printer dan lainnya yang saling terhubung satu sama lain.

Analisis Kinerja Berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan indikator untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang sangat penting. Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang menggerakkan jalannya kegiatan operasional suatu perusahaan dan juga karyawan merupakan aset berharga yang pada akhirnya dapat menciptakan return bagi perusahaan.

Pada penelitian ini, pengukuran tentang kepuasan karyawan dilakukan pada 17 karyawan yang menjadi responden melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Hasil penelitian kepuasan karyawan secara keseluruhan melalui keempat faktor yaitu faktor finansial, faktor sosial, faktor fisik dan faktor psikologi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11
Kepuasan Karyawan
KSP Lohjinawe Rembang

| No | Faktor | Persentase (%) |
|------------------|------------------|-----------------------|
| 1 | Faktor Finansial | 76.47 |
| 2 | Faktor Sosial | 94.12 |
| 3 | Faktor Fisik | 76.47 |
| 4 | Faktor Psikologi | 82.35 |
| Rata-rata | | 82.35 |

Sumber: Data yang diolah, 2016

Persentase kepuasan karyawan tersebut didapatkan dari hasil penjumlahan dari kategori puas dan sangat puas dari masing-masing faktor. Hal ini dilakukan karena pada penelitian ini hanya akan melihat berapa persen karyawan yang sudah puas terhadap fasilitas dan kinerja Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang. Penilaian karyawan berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap kinerja dan fasilitas yang diberikan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang adalah sebesar 82,35%. Dengan kata lain, masih terdapat 17,65% karyawan yang belum merasa puas terhadap kinerja dan fasilitas yang diberikan koperasi.

Hasil Keseluruhan Analisis Balanced Scorecard

Tabel 3.41
Hasil Pengukuran Kinerja KSP Lohjinawe Rembang
Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

| <i>Key Performance Indikator</i> | Tahun Realisasi | | | Rata-rata Realisasi (1) | Target (2) | Pencapaian (3)=1:2 | Bobot BSC (4) | Skor (5)=3x4 | |
|---|-----------------|---------|---------|-------------------------|------------|--------------------|---------------|--------------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | | | | | | |
| Perspektif Keuangan | | | | | | | | | |
| <i>Capital Adequacy Ratio (CAR)</i> | 37.80% | 21.30% | 21.60% | 26.90% | 25% | 107.60% | 18% | 19.37 | |
| <i>Current Ratio (CR)</i> | 182.66% | 181.85% | 174.24% | 179.58% | 175% | 102.62% | 18% | 18.47 | |
| Return On Equity (ROE) | 12.84% | 14.70% | 13.89% | 13.81% | 15% | 92.07% | 12% | 11.05 | |
| <i>Return On Investment (ROI)</i> | 4.75% | 3.70% | 3.61% | 4.02% | 7.5% | 54% | 12% | 6.43 | |
| | | | | | | 92.20% | 60% | 55.32 | |
| Perspektif Pelanggan (Anggota) | | | | | | | | | |
| Tingkat Akuisisi Anggota | 10.10% | 8.25% | 7.66% | 8.67% | 10% | 86.70% | 5% | 4.33 | |
| Tingkat Retensi Anggota | 92.39% | 90.64% | 91.47% | 91.43% | 90% | 101.59% | 5% | 5.08 | |
| Kepuasan Anggota | - | - | - | 88.35% | 100% | 88.35% | 10% | 8.84 | |
| | | | | | | 92.23% | 20% | 18.25 | |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | | | | | | | | | |
| Jumlah Kantor Baru | 4 | 3 | 1 | 2.67 | 3 | 88.89% | 5% | 4.44 | |
| <i>Manufacturing Cycle Efficiency (MCE) Ratio</i> | Proses Simpan | - | - | - | 1.25 | 1 | 125% | 2.5% | 3.13 |
| | Proses Pinjam | - | - | - | 1.14 | 1 | 114% | 2.5% | 2.85 |
| | | | | | | 104.19% | 10% | 10.42 | |
| Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | | | | | | | | | |
| Kepuasan Karyawan | - | - | - | 82.35% | 100% | 82.35% | 10% | 8.24 | |
| | | | | | | 82.35% | 10% | 8.24 | |
| Total | | | | | | | 100% | 92.42 | |

Sumber: Data yang diolah, 2016

PEMBAHASAN

Tahap penelitian untuk mengukur kinerja koperasi dengan metode *Balanced Scorecard* dimulai dengan penerjemahan visi dan misi dalam merencanakan dan menetapkan sasaran strategik sehingga akan dihasilkan indikator kunci pada masing-masing perspektif. Setelah itu dilakukan penetapan target dan pembobotan masing-masing indikator kunci dari setiap perspektif. Penetapan target di KSP Lohjinawe Rembang ditentukan oleh pihak pengurus yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan kantor. Kinerja masa lalu digunakan sebagai acuan dalam penetapan target kinerja pada masa yang akan datang.

Secara keseluruhan total skor yang diperoleh adalah sebesar 92,42 dan menunjukkan bahwa hasil kinerja perusahaan berada pada kategori sehat (standar sehat $80 \leq x < 100$). Hasil tersebut berdasarkan dengan bobot yang telah ditetapkan perusahaan. Akan tetapi skor akhir yang diperoleh perusahaan dinilai sedikit tidak relevan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang memiliki karakteristik berimbang. Dimana dalam menentukan bobot pada masing-masing perspektif, perusahaan terlalu mementingkan perspektif keuangan dengan pemberian bobot yang begitu tinggi sebesar 60% dibanding ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan (anggota) 20%, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan pembelajaran masing-masing 10%. SDM dalam hal ini yaitu karyawan adalah faktor yang begitu penting dan memiliki pengaruh terbesar bagi berlangsungnya perusahaan. SDM merupakan aset paling berharga tanpa SDM yang hebat dibalik suatu perusahaan, maka segala bentuk visi, misi, strategi, dan sistem yang secanggih apapun tidak akan ada gunanya dan tidak akan berdampak lebih baik bagi perusahaan di masa depan. Oleh karena itu perlu adanya perubahan *mindset* perusahaan, dari yang lebih mementingkan faktor keuangan menjadi yang lebih mementingkan faktor SDM. Sehingga untuk kedepannya dalam melakukan pengukuran kinerja berdasarkan metode *Balanced Scorecard*, perusahaan akan lebih bijak dalam melakukan pembobotan dan hasil yang diperoleh akan lebih relevan dengan teori dan konsep *Balanced Scorecard*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Kinerja perspektif keuangan selama periode 2013-2015 secara menyeluruh hasilnya sudah baik.
2. Kinerja perspektif pelanggan (anggota) selama periode 2013-2015 berdasarkan metode pendekatan *Balanced Scorecard* secara menyeluruh hasil penilaiannya cukup baik.
3. Kinerja perspektif proses bisnis internal selama periode 2013-2015 secara menyeluruh menunjukkan hasil yang sangat baik.
4. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara garis besar berdasarkan satu-satunya indikator kunci, yaitu tingkat kepuasan karyawan hasil penilaiannya sudah cukup baik.
5. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang selama periode 2013-2015 berdasarkan metode pendekatan *Balanced Scorecard* berada pada kategori sehat yaitu dengan total skor *Balanced Scorecard* sebesar 92,42 atau lebih dari 80 sesuai dengan tata cara penetapan kesehatan koperasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka peneliti memberikan saran – saran sebagai berikut :

1. Secara umum pihak pengurus koperasi harus lebih baik dan giat dalam mengkomunikasikan visi, misi dan strategi perusahaan dengan para karyawannya agar mengetahui sasaran dan target perusahaan yang ingin di capai, sehingga para karyawan akan merasa memiliki dan termotivasi dalam bekerja yang nantinya akan meningkatkan umpan balik bagi perusahaan sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*.
2. Meskipun kinerja koperasi selama periode 2013-2015 menunjukkan hasil yang baik tetapi di masa mendatang dengan tingkat persaingan yang semakin ketat, perusahaan memerlukan tolok ukur kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya, yaitu tolok ukur yang dapat menunjukkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, kedepannya perusahaan perlu mempertimbangkan alternatif penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan. Untuk mengatasi masalah dan resiko bisnis yang dihadapi, pihak koperasi dapat menggunakan rancangan *Balanced Scorecard* yang terdapat dalam penelitian ini sebagai bahan pertimbangan untuk diimplementasikan dan diterapkan dalam sistem manajemen perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsenia, Laksmi Vanda. 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*. Skripsi. Semarang: Perpustakaan FEB Universitas Diponegoro.
- Astono, Arif Tri. 2013. *Pengukuran Kinerja PT Asuransi Jasindo Semarang dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada Karyawan PT Asuransi Jasindo Semarang)*. Skripsi. Semarang: Perpustakaan FISIP Universitas Diponegoro.
- Chaniago, Arifinal. 1987. *Perkoperasian Indonesia*. Bandung: Angkasa.
- Hansen dan Mowen. 1999. *Akuntansi Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Hendar. 2010. *Manajemen Perusahaan Koperasi Pokok-pokok Pikiran mengenai Manajemen dan Kewirausahaan Koperasi*. Semarang: Erlangga.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik (Edisi 2)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi edisi revisi*. Surabaya : RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- , 2007. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- , 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- , 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir. 2007. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Norton, David & Robert S. Kaplan. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

- Novanditya, Indra. 2013. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Vulkanisir Ban CV Roda Mas Jaya, Semarang)*. Skripsi. Semarang : Perpustakaan FISIP Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soraya, Ainun. 2009. *Analisis Kinerja Keuangan Koperasi Unit Usaha Simpan Pinjam (Studi Kasus Pada Koperasi Jasa Sejahtera Semarang)*. Skripsi. Semarang: Perpustakaan FISIP Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D/ Sugiyono*. Bandung: Alfabeta.
- . 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Syamsiyah. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang)*. Skripsi. Semarang: Perpustakaan FISIP Universitas Diponegoro.
- Trisnawati, Tuti. 2011. *Akuntansi Untuk Koperasi Dan UKM*. Jakarta : Salemba Empat.

Internet

- Adhitya, Nugroho Wayan. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Wijaya Karya)*. Skripsi dalam <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/23909/1/SKRIPSI%20Analisis%20Pengukuran%20Kinerja%20Perusahaan%20dengan%20Konsep%20Balance%20Scorecard.pdf>. Diunduh pada tanggal 20 Januari 2016 pukul 19.45 WIB.
- Mulyadi dan Johny Setiawan. 1999. *Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jakarta: No 02 TH. XXVII, Majalah Usahawan dalam <http://www.distrodoc.com/183316-analisis-efektivitas-kinerja-dengan-pendekatan-balanced>. Diunduh pada tanggal 10 Februari 2016 pukul 20.12 WIB.
- Mutasowiffin, A. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbenruk Koperasi*. Jurnal Universitas Paramadina Vol. 1 No 3 Hal 248. Dalam <https://www.academia.edu/7484002/A. Judul Penerapan Balanced Scorecard>. Diunduh pada tanggal 10 Februari 2016 pukul 23.15 WIB.
- Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. Nomor: 14/Per/M.Kukm/xii/2009. Dalam http://www.smecda.com/Files/infosmecda/uu_permen/PERMEN/PERMEN%2014%20TAHUN%202009%20Lengkap.pdf. Diunduh pada tanggal 28 November 2015 pukul 20.38 WIB.