

## ANALISIS BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI KARYAWAN KRAMA YUDHA RATU MOTOR JAKARTA

Bella Devita Puteri Wardani<sup>1</sup>, Hari Susanta<sup>2</sup> & Agung Budiarmo<sup>3</sup>

Email : bella\_dpw@yahoo.com

### Abstract

Cooperative is an organization that puts the interests and welfare of more members in the central position of the overall cooperative activity. In the application of balanced scorecard on the use of cooperatives, there is an adjustment in the four balanced scorecard perspectives are: financial perspective, membership perspective, partnership perspective, and learning and growth perspective. The purpose of this research was to determine the performance of Cooperative of Krama Yudha Ratu Motor Employees seen from the balanced scorecard method. The achievement of the objectives of this research is to use the method of Focus Group Discussion with the employee to determine the score obtained. From the results of measurements that have been done show that the whole performance of Cooperative of Krama Yudha Ratu Motor Employees is pretty good, it is shown from the score generated from each perspective. The conclusion to be drawn from the analysis that has been done is that the balanced scorecard can be used as a method of performance measurement in the cooperative, as the balanced scorecard raised the important aspects that are ignored by the traditional performance measurement, so that the measurement results with the balanced scorecard is more comprehensive. Suggestion which can be submitted from the author is pay more attention to non-financial aspects in order to maximize the potential of cooperative and cooperative can also achieve the welfare of its members.

Keywords: Balanced Scorecard, Financial Perspective, Membership Perspective, Partnership Perspective, Learning and Growth Perspective.

### Abstraksi

Koperasi adalah suatu organisasi yang lebih menempatkan kepentingan dan kesejahteraan anggota pada posisi yang sentral dari keseluruhan aktivitas koperasi. Dalam penerapan penggunaan *balanced scorecard* pada koperasi maka ada penyesuaian pada empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu: perspektif finansial, perspektif keanggotaan, perspektif kemitraan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor dilihat dari metode *balanced scorecard*. Upaya pencapaian dari tujuan penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *Focus Discussion Group* dengan pihak Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor untuk menentukan skor penilaian kinerja yang didapatkan. Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa kinerja Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dari nilai skor yang dihasilkan dari masing – masing perspektif. Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis yang sudah dilakukan adalah bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai metode pengukuran kinerja pada koperasi, karena *balanced scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, sehingga hasil pengukuran dengan *balanced scorecard* lebih komprehensif. Saran yang dapat disampaikan penulis adalah memperhatikan aspek

non finansial agar dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh koperasi dan j mencapai tujuan koperasi yaitu mensejahterakan anggota-anggotanya.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Perspektif Finansial, Perspektif Keanggotaan, Perspektif Kemitraan, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

## Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan batas yang secara relatif bisa diidentifikasi, yang berfungsi secara sinambung untuk mencapai serangkaian tujuan bersama (Robbin, 1990). Perubahan IPTEK, sosial, ekonomi, dan lingkungan menuntut setiap individu di dalam suatu organisasi untuk dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi tersebut. Penentuan strategi yang tepat akan dapat mendorong kemampuan setiap individu untuk dapat menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan yang terjadi. Ketepatan atas penentuan strategi dapat diukur dengan pengukuran kinerja baik itu dalam sisi organisasi, maupun individu. Tolak ukur keberhasilan strategi dapat dilihat dengan adanya peningkatan kinerja, ataupun kestabilan kinerja dari suatu organisasi maupun individu atas perubahan yang terjadi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu cara untuk menilai pencapaian yang telah diperoleh suatu organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang baik, organisasi dapat melihat dan mengevaluasi pencapaian yang telah diraih selama waktu berjalan, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan strategi yang tepat selanjutnya di masa yang akan datang.

Dewasa ini banyak organisasi yang menggunakan pengukuran kinerja tradisional yaitu pengukuran kinerja yang lebih menitikberatkan pada sektor keuangan. Pengukuran kinerja tradisional dirasa belum cukup untuk melihat keseluruhan kinerja dari suatu organisasi. Pengukuran kinerja yang digunakan suatu organisasi sebaiknya tidak hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja, namun sektor non keuangan juga perlu dinilai untuk melihat kinerja organisasi tersebut. Dengan melakukan pengukuran kinerja yang lebih luas melalui pendekatan keuangan dan non keuangan maka organisasi akan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang.

*Balanced scorecard* merupakan suatu konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.). Konsep *balanced scorecard* ini merupakan konsep pengukuran kinerja dengan menilai dari empat perspektif yaitu perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*intenal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Dengan menggunakan konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada suatu organisasi, maka pengukuran kinerja yang akan ditampilkan menjadi lebih komprehensif karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada perspektif keuangan saja, namun juga perspektif non keuangan.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari kata *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak

diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

*Balanced scorecard* sebaiknya memang diterapkan pada suatu unit bisnis strategis (UBS) yaitu sebuah unit bisnis strategis yang melaksanakan berbagai aktivitas di sepanjang rantai nilai: inovasi, operasi, pemasaran, distribusi, penjualan dan layanan.

Koperasi adalah organisasi bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-seorang demi kepentingan bersama. Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor merupakan salah satu koperasi yang berangkat dari niat dan semangat untuk menampilkan citra koperasi yang sehat dengan tujuan mensejahterakan anggotanya. Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor dalam melakukan pengukuran kinerja koperasinya masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "*Analisis Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta*".

## Kajian Teori

Pada awalnya, *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada sektor keuangan saja, tanpa memperhatikan sektor non keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan membuat perusahaan sulit untuk berkembang. Oleh karena itu pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan." Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*" dalam Harvard Business Review (Januari - Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/konsumen, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* pada dasarnya bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kata "*Balanced*" dalam *balanced scorecard* disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor yaitu : keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh, keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang, keseimbangan antara unsur obyektivitas yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dalam *balanced scorecard*, perspektif finansial atau keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan

yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Pengelolaan finansial yang efektif seharusnya memberi perhatian kepada resiko sama seperti yang diberikan kepada pengembalian investasi. Karena itu, banyak perusahaan yang dalam perspektif finansial mereka juga mencantumkan tujuan yang memberi perhatian kepada dimensi resiko strategi mereka—misalnya melakukan diversifikasi usaha dengan tidak lagi hanya mengandalkan sumber pendapatan dari kelompok pelanggan yang sempit, satu atau dua lini bisnis, atau wilayah geografis tertentu. Secara umum, manajemen resiko berfungsi sebagai pelapis suatu tujuan tambahan yang seharusnya melengkapi setiap strategi pengembalian investasi yang telah dipilih oleh unit bisnis.

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan juga harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki. Mengidentifikasi proporsi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok ini terdiri dari ukuran: pangsa pasar mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan; retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama; akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru; kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan; profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari hasil penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan.

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham yaitu tahap inovasi : proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*; tahap operasi : tahapan dimana perusahaan berupaya memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan; dan tahap purna jual : pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

Perspektif terakhir pada *balanced scorecard* yaitu mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga kategori utama (Kaplan dan Norton, 2000:110), yaitu: kapabilitas pekerja; kapabilitas sistem Informasi; serta. motivasi, pemberdayaan, dan penyelarasan

## Metode Penelitian

Tipe penelitian ini yaitu merupakan tipe penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif menurut Saifuddin (2010) adalah penelitian yang melakukan analisis hanya sampai pada taraf deskripsi, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah dipahami dan disimpulkan. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan akurat mengenai keadaan sebenarnya dari obyek penelitian yaitu Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

Objek penelitian yang diteliti adalah Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor yang terletak di Jl Raya Bekasi Km 21-22, Pulogadung, Jakarta.

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Menurut Husein Umar (2004) data primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama dari individu atau perserorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara kepada anggota Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor yang dapat memberikan informasi-informasi mengenai data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. Menurut Husein Umar (2004) data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa laporan keuangan tahunan koperasi selama periode lima tahun yaitu tahun 2006-2010.

Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode wawancara, FGD dan studi kepustakaan. Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung kepada anggota Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor yang terdiri dari karyawan dan pengurus Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor serta karyawan PT Krama Yudha Ratu Motor yang dapat memberikan informasi-informasi mengenai data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. *Focus Group Discussion* (FGD) adalah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkap pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti. FGD ini akan dilakukan dengan pihak Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor untuk mendapatkan informasi mengenai target dan sasaran untuk mencapai tujuan koperasi, indikator pengukuran kinerja yang digunakan untuk mencapai tujuan koperasi, penentuan skor dalam pencapaian kinerja yang telah diraih, dan umpan balik dari hasil pencapaian kinerja yang telah diraih. Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard*.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan analisis data statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2008) analisis data statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

Cara pengukuran dalam penelitian *balanced scorecard* ini adalah dengan mengalikan antara bobot KPI pada masing-masing perspektif yang ada di Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor dengan skor penilaian yang di dapat dari hasil penelitian atas diskusi dengan menggunakan metode *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pihak Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu

Motor. Skor penilaian yang dilakukan adalah dengan menggunakan skala ordinal. Skala ordinal adalah skala yang menempatkan data dalam ukuran ranking dari yang tertinggi sampai terendah. Angka-angka ordinal lebih banyak mengoperasikan tentang besarnya, tidak seperti angka-angka pada skala sewenang-wenang. Jika seorang manajer diminta untuk mengemukakan urutan tingkat disiplin lima pegawai bawahannya, nomor 1 menunjukkan pegawai paling rajin, nomor 2 runnerup, dan seterusnya. Dalam evaluasi kinerja, skala ordinal dapat dipakai untuk penyusunan Deskriptor Level Kinerja atau *Performance Level Descriptor* (PLD). Dalam penelitian ini, agar evaluasi kinerja bersifat sensitif—artinya dapat membedakan kinerja yang baik dengan kinerja yang buruk, setiap indikator kinerja dilengkapi dengan Deskriptor Level Kinerja (DLK) atau *Performance Level Descriptor* (PLD). DLK adalah skala bobot yang melukiskan tingkatan kinerja untuk setiap indikator kinerja. DLK dalam penelitian ini merupakan kombinasi dari : angka-angka digunakan untuk memberi bobot pada masing-masing perspektif. Skala angka yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1-10; kata sifat yang digunakan dalam penelitian mengenai pengukuran kinerja ini adalah dengan menggunakan kata sifat : Baik, Cukup, Kurang, dan Sangat Kurang.

**Tabel 1.1**

**Skala Pengukuran Kinerja pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor**

No	Skor	Penilaian Kinerja
1	8,5-10	Baik
2	$7 \leq x < 8,5$	Cukup
3	$5,5 \leq x < 7$	Kurang
4	$x < 5,5$	Sangat Kurang

Sumber : Data sekunder yang diolah, tahun 2012

**Hasil Penelitian**

Pengukuran *balanced scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja untuk melihat pencapaian yang telah dicapai oleh organisasi atau perusahaan. Koperasi yang diharapkan dapat tumbuh menjadi lembaga ekonomi yang kuat dan menjadi wadah utama untuk pembinaan kemampuan usaha golongan ekonomi lemah membutuhkan suatu pengukuran kinerja yang baik untuk melihat pencapaian kinerja yang telah diraih, dan *balanced scorecard* bisa menjadi salah satu metode pengukuran kinerja untuk melihat aspek lain yang selama ini kurang begitu diperhatikan oleh manajemen koperasi yang ternyata berpengaruh secara langsung terhadap kinerja koperasi itu sendiri, karena metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada dasarnya tidak hanya mengukur kinerja keuangan tetapi juga mengukur aspek lain yang berpengaruh terhadap pengukuran kinerja secara keseluruhan.

Tabel dibawah ini merupakan tabel hasil penelitian pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor.

**Tabel 1.2**

**Hasil Penelitian**

No	Indikator Kinerja Utama	Tahun					Rata-rata	Bobot	Skor	Nilai
		2006	2007	2008	2009	2010				
<b>A</b>	<b>Perspektif Finansial</b>									
1	<i>Current Ratio</i>	416,56%	317,21%	373,91%	415,95%	363,23%	377,37%	20%	7,5	1,5
2	<i>Profit Margin</i>	28,88%	20,76%	22,70%	31,35%	21,61%	25,06%	20%	8,5	1,7
3	<i>ROI</i>	11,51%	9,88%	15,03%	13,63%	14,03%	12,82%	20%	7,5	1,5
<b>B</b>	<b>Perspektif Keanggotaan</b>									
1	Tk.Perolehan Anggota Baru	2,14%	4,92%	8,85%	8,95%	25,26%	-	5 %	7	0,35
2	Tk.Retensi Anggota	97,86%	95,08%	91,14%	91,05%	74,74%	-	5 %	7	0,35
<b>C</b>	<b>Perspektif Kemitraan</b>									
1	Perkembangan Jumlah Mitra	-	+6	+3	-6	0	-	5 %	7	0,35
2	Perkembangan Jenis Usaha	-	0	+1	0	0	-	5 %	7	0,35
<b>D</b>	<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>									
1	Tk.Pelatihan/Pendidikan Karyawan	42,86%	14,28%	28,57%	28,57%	16,67%	-	10%	6,5	0,65
2	Tk.Produktivitas Karyawan	100%	103,95%	171,11%	150,64%	198,49%	-	10%	8,5	0,85
<b>Jumlah</b>								100%	66,5	7,6

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2012

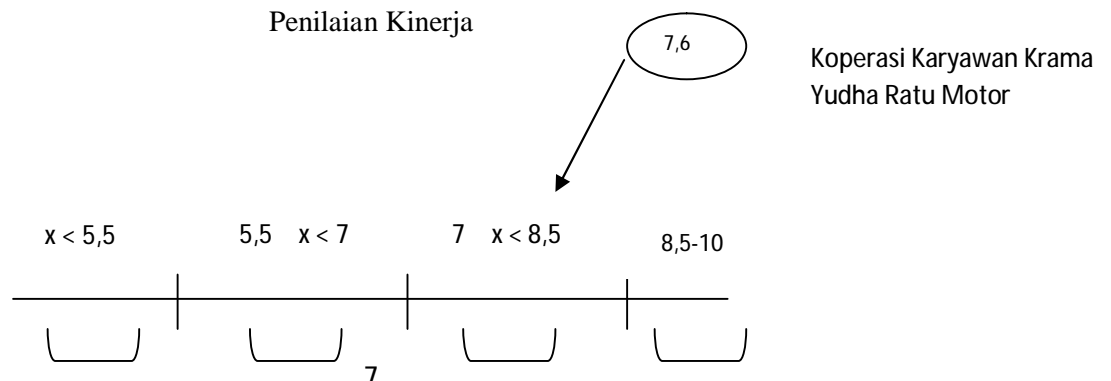
## Pembahasan

Tabel diatas memperlihatkan hasil keseluruhan penilaian kinerja yang diperoleh Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor dan juga besarnya nilai yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot KPI yang dimiliki dengan skor penilaian yang diperoleh.

Dari data yang telah ada diketahui bahwa besarnya total skor yang dimiliki oleh Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor yaitu 66,5 skor dari keseluruhan 9 poin pengukuran. Nilai keseluruhan yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot KPI dengan skor penilaian kinerja memperoleh hasil 7,6.

Penilaian keseluruhan atas jumlah nilai yang diperoleh dari pengukuran *balanced scorecard* terhadap kinerja Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor dapat dinyatakan dengan “baik”, “cukup”, “kurang” dan “sangat kurang”. Gambar dibawah ini memperlihatkan posisi penilaian kinerja yang telah dicapai oleh Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor.

Gambar 1.1  
Penilaian Kinerja



Sangat Kurang

Kurang

Cukup

Baik

Sumber : Data sekunder yang diolah, tahun 2012

Dari gambar penilaian kinerja diatas memperlihatkan bahwa kinerja Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor dengan menggunakan *balanced scorecard* terdapat pada posisi “cukup” karena jumlah nilai yang diperoleh berada pada posisi  $7 < x < 8,5$  dan dapat berkembang menjadi kinerja lebih baik lagi apabila perspektif-perspektif yang bernilai kurang dapat lebih diperhatikan dan perspektif yang bernilai cukup dapat lebih dikembangkan serta tidak kalah pentingnya yaitu dengan mempertahankan perspektif yang telah memiliki kriteria yang baik.

## Kesimpulan

Hasil penilaian kinerja yang diperoleh Koperasi Krama Yudha Ratu Motor dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memperlihatkan bahwa pada dasarnya koperasi telah memiliki kinerja yang cukup baik atas empat perspektif yang telah diteliti. Pada perspektif finansial pada dasarnya memiliki kriteria yang cukup baik namun apabila dilihat dari perspektif finansial secara menyeluruh, pencapaian kinerja masih kurang begitu memuaskan, karena masih banyaknya aktiva lancar yang tidak digunakan dengan baik, dan juga masih besarnya beban yang dimiliki dibandingkan dengan pendapatan yang diterima, walaupun pada perolehan sisa hasil usaha selalu mengalami peningkatan. Pada perspektif keanggotaan juga memiliki hasil pencapaian yang cukup baik dari tingkat pemerolehan yang didapat dengan kemampuan mempertahankan anggota lama yang dimiliki. Perspektif kemitraan, kriteria yang diperoleh dari dua ukuran yang dinilai memperoleh hasil yang cukup baik, hal ini menunjukkan bahwa pihak koperasi sangat menjaga hubungan kemitraan dengan mitra kerjanya dalam membangun kerjasama yang baik dalam mengembangkan usaha kedua belah pihak. Dari proses inovasi sendiri, adanya tambahan jasa penyedia tenaga kerja itu sendiri sebenarnya tidak terlalu memberikan manfaat yang berarti bagi anggota lama karena pada dasarnya jasa itu diperuntukkan untuk membantu perusahaan dalam mengelola tenaga *outsourcing*, dan dengan adanya tambahan jasa ini membuat beban operasi koperasi menjadi lebih bertambah sehingga hasil SHU tidak diterima maksimal. Dengan hasil SHU yang tidak maksimal ini maka secara langsung menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi hasil perspektif finansial yaitu pada ukuran *profit margin* dan hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tingkat produktivitas karyawan disebabkan karena adanya tambahan jasa penyedia tenaga kerja ini. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dimiliki koperasi masih tergolong lemah, karena pelatihan/pendidikan yang ada di koperasi belum memiliki rencana jangka panjang yang baik kepada karyawannya, terbukti belum adanya agenda pengadaan pelatihan/pendidikan yang rutin di dalam satu tahun berjalan sehingga hal ini juga akan mempengaruhi hasil pencapaian produktivitas yang dimiliki oleh karyawan koperasi.

## Saran

Saran-saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini yaitu : pada perspektif finansial, pihak manajemen koperasi sebaiknya mulai mempertahankan perolehan *profit margin* yang telah mencapai kriteria baik dan lebih meningkatkan perolehan *current ratio* dan ROI yang dimiliki agar pencapaian efektifitas koperasi dapat lebih maksimal; pada perspektif keanggotaan, pihak manajemen koperasi terus mempertahankan dan meningkatkan pencapaiannya dalam



mempertahankan anggota lama dan berusaha untuk meningkatkan perolehan anggota baru; pada perspektif kemitraan, pihak manajemen koperasi mulai memperhatikan aspek non keuangan terutama dalam perspektif ini dengan melakukan inovasi pengadaan jasa baru yang dapat memberikan manfaat bagi anggota lama seperti pengadaan jasa pengiriman dan pemesanan barang kebutuhan anggota untuk membantu anggota dalam memenuhi kebutuhannya; pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen koperasi sebaiknya mulai membuat sebuah agenda rutin mengenai pendidikan dan pelatihan bagi seluruh karyawan koperasi agar semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dapat meningkatkan potensi dan memperoleh pengetahuan yang nantinya diharapkan akan dapat memberikan manfaat bagi koperasi dalam menunjang produktivitas kerja yang dihasilkan dimasa yang akan datang dan dapat mencapai tujuan koperasi yaitu untuk mensejahterakan anggota.

## Daftar Referensi

- Arsyad, Licolin dan Soeratno. (2003). *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Azwar, Saifuddin. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Puskata Pelajar.
- Insrumen Evaluasi Kinerja*. (2011). Dalam <http://blog.binadarma.ac.id/dedi1968/wp-content/uploads/2011/10/Bab-3-hlm-46-721.pdf>. Diunduh pada tanggal 22 Mei 2012 pukul 22.15 WIB.
- Kaplan Robert S. and David P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Supratikno, Hendrawan, dkk. (2006). *Manajemen Kinerja Untuk menciptakan Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu.