

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Jika dilihat dari segi tujuan organisasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu organisasi yang bertujuan menghimpun laba dan organisasi yang tidak menghimpun laba. Bagi organisasi yang bertujuan menghimpun laba lebih mengutamakan kenaikan laba organisasi dan mempertahankan laba yang dimiliki, sedangkan organisasi yang tidak bertujuan menghimpun laba lebih mengutamakan pelayanan sebaik-baiknya.

Secara harfiah, koperasi didefinisikan sebagai organisasi atau badan usaha yang dijalankan oleh sejumlah anggota untuk mencapai suatu tujuan bersama. Masing-masing anggota koperasi akan mengemban tugas dan tanggung jawab, mengacu pada prinsip koperasi yang berasaskan kekeluargaan dan demokrasi ekonomi sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang koperasi.

Berdasarkan Pasal 4 UU Nomor 25 Tahun 1992 ada empat fungsi dan peran koperasi, antara lain sebagai berikut:

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.

2. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya.
4. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Koperasi Serba Usaha (KSU) Sumber Rezeki berkedudukan di Kelurahan Kota Lama Kecamatan Kunto Darussalam Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau. Adapun unit usaha yang dikelola oleh KSU Sumber Rezeki yaitu, unit usaha simpan pinjam, unit usaha produksi dan unit usaha angkutan.

Beberapa program unit usaha KSU Sumber Rezeki sudah mengalami perkembangan yang sangat baik, dan mampu meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan anggota. KSU Sumber Rezeki telah meraih penghargaan dari Pemerintah Daerah Rokan Hulu maupun dari Pemerintah Provinsi Riau. Penghargaan tersebut diantaranya adalah:

1. Sebagai koperasi sehat
2. Sebagai koperasi taat pajak
3. Peningkatan nilai aset
4. Kerjasama dengan pihak Perbankan
5. Peningkatan bidang sosial

Koperasi adalah suatu organisasi yang dibentuk dan dikelola oleh beberapa anggota untuk mencapai tujuan bersama. Oleh sebab itu keberadaan koperasi di Indonesia khususnya daerah Kabupaten Rokan Hulu sangat penting, sehingga peningkatan kinerja di koperasi juga harus ditingkatkan. Melalui peningkatan kinerja dapat menunjukkan kontribusi professional secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan pada organisasi.

Untuk menjadikan koperasi yang terstruktur dengan baik salah satu caranya yaitu dengan menetapkan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat. Selain melihat pada kinerja keuangan, perlu diperhatikan juga kinerja non keuangan sehingga diperlukan suatu sistem pengukuran baru yang menghubungkan antara pengukuran kinerja keuangan dengan pengukuran kinerja non keuangan.

Salah satu sistem pengukuran kinerja strategis adalah menggunakan *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton pada tahun 2013 menterjemahkan *Balanced Scorecard* sebagai visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang member kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Dalam mengukur kinerja perusahaan atau organisasi *Balance Scorecard* dapat diukur melalui empat perspektif diantaranya:

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* maka suatu perusahaan atau organisasi akan dengan cepat bisa mendapatkan informasi untuk dipertimbangkan lebih dari sekedar segi keuangan. Sehingga diharapkan nantinya akan dapat memberikan suatu kerangka hasil tingkat keberhasilan kinerja KSU Sumber Rezeki Kota Lama.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan sebagai topic bahasan dalam penulisan ilmiah yang berjudul: **“ANALISIS PENILAIAN KINERJA KOPERASI SERBA USAHA SUMBER REZEKI KOTA LAMA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan masalah yaitu:

1. Bagaimana kinerja KSU Sumber Rezeki dilihat dari Perspektif Keuangan?
2. Bagaimana kinerja KSU Sumber Rezeki dilihat dari Perspektif Pelanggan?
3. Bagaimana kinerja KSU Sumber Rezeki dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal?
4. Bagaimana kinerja KSU Sumber Rezeki dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja KSU Sumber Rezeki dilihat dari Perspektif Keuangan.
2. Untuk mengetahui kinerja KSU Sumber Rezeki dilihat dari Perspektif Pelanggan.

3. Untuk mengetahui kinerja KSU Sumber Rezeki dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Untuk mengetahui kinerja KSU Sumber Rezeki dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

1.4 Batasan Masalah dan Originalitas

1.4.1 Batasan Masalah

Dalam Penelitian ini, permasalahan yang dibahas terbatas pada evaluasi sistem pengukuran kinerja KSU Sumber Rezeki Kota Lama pada Periode 2018-2019 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4.1 Originalitas

Penelitian ini mengambil gagasan atau ide dari Jurnal Tarra Igadania yang berjudul Analisis Kinerja Koperasi berdasarkan Metode *Balanced Scorecard* pada KPRI UNISRI Surakarta pada tahun 2015. Adapun yang membedakan dari penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah tempat penelitian dan tahun penelitian. Dimana penelitian ini dilakukan di Koperasi Serba Usaha Sumber Rezeki Kota Lama dan penelitian pada tahun 2017-2019.

1.5 Sistematika Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah dan originalitas serta sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori yang berkaitan dengan penelitian dan hasil penelitian yang relevan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan jadwal penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Merupakan hasil dan pembahasan yang membahas permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Berisi kesimpulan dan saran sesuai dengan hasil dan pembahasan dalam penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Teori

2.1.1 Pengertian Koperasi

Menurut Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 secara harfiah koperasi didefinisikan sebagai organisasi atau badan usaha yang dijalankan oleh sejumlah anggota untuk mencapai suatu tujuan bersama. Masing-masing anggota koperasi akan mengemban tugas dan tanggung jawab, mengacu pada prinsip koperasi yang berasaskan kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 Pasal 1 koperasi adalah badan hukum yang didirikan dengan pemisahan kekayaan dari anggota sebagai modal untuk menjalankan usaha sesuai prinsip dan nilai koperasi.

Menurut Bapak koperasi Indonesia Mohammad Hatta, Koperasi adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan semangat tolong menolong, seorang untuk semua dan semua untuk seorang.

2.1.2 Tujuan Koperasi

Berdasarkan Undang-undang yang mengatur koperasi pada pasal 3, koperasi memiliki tujuan untuk mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka

mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Berdasarkan pasal tersebut, bias disimpulkan bahwa yang menjadi prioritas untuk disejahterakan adalah anggota koperasi terlebih dahulu, kemudian koperasi diharapkan bisa memberikan kontribusi jika memungkinkan untuk masyarakat sekitar. Karena pada dasarnya, anggota koperasi adalah anggota masyarakat, maka dengan jalan ini diharapkan koperasi dapat berperanaktif dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat.

2.1.3 Fungsi, Peran dan Prinsip Koperasi

2.1.3.1 Fungsi Koperasi

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, fungsi-fungsi koperasi adalah sebagai berikut:

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
2. Berperan secara aktif dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
3. Memperkukuh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai guru utamanya.

4. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

2.1.3.2 Peran Koperasi

Berdasarkan Undang-undang nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, peran koperasi diantaranya sebagai berikut :

1. Koperasi dapat mengurangi tingkat pengangguran
2. Koperasi dapat mengembangkan kegiatan usaha masyarakat
3. Koperasi dapat berperan ikut meningkatkan pendidikan rakyat, terutama pendidikan perkoperasian dan dunia usaha
4. Koperasi dapat berperan sebagai alat perjuangan ekonomi
5. Koperasi Indonesia dapat berperan menciptakan demokrasi ekonomi
6. Koperasi Indonesia berperan serta dalam membangun tatanan perekonomian nasional.

2.1.3.3 Prinsip Koperasi

Dalam menjalankan kegiatannya, koperasi memegang beberapa prinsip yang juga dijelaskan dalam UU No. 25 Tahun 1992. Prinsip ini digunakan untuk menciptakan nilai luhur dalam menjalankan sebuah koperasi dan menciptakan keadilan bagi setiap anggotanya, pengurus atau masyarakat umum. Prinsip-prinsip koperasi antara lain adalah:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
2. Pengelolaan dilakukan secara demokratis
3. Pembagian SHU dilakukan secara adil
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
5. Kemandirian
6. Pendidikan perkoperasian
7. Kerjasama antar koperasi.

2.1.4 Modal Koperasi

Setiap organisasi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuannya memerlukan sejumlah dana. Sebagai badan usaha atau koperasi memerlukan dana sesuai dengan lingkup dan jenis usahanya. Usaha koperasi dilakukan bersama dan dibangun dengan modal bersama. Menurut Undang-Undang Perkoperasian, modal koperasi terdiri dari dua modal, diantaranya yaitu modal sendiri dan modal pinjaman.

Modal Sendiri dapat berasal dari :

a. Simpanan Pokok

Simpanan Pokok adalah sejumlah uang yang wajib dibayarkan oleh anggota kepada koperasi pada saat masuk menjadi anggota. Jumlah simpanan pokok setiap anggota adalah sama besar. Simpanan pokok tidak dapat diambil kembali selama bersangkutan masih menjadi anggota.

b. Simpanan Wajib

Simpanan wajib adalah sejumlah uang yang wajib dibayarkan anggota dalam jangka waktu tertentu. Biasanya dibayar tiap bulan. Jumlah simpanan wajib tidak harus sama untuk tiap anggota. Simpanan wajib tidak dapat diambil kembali selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.

c. Simpanan Sukarela

Simpanan sukarela merupakan simpanan yang jumlah dan waktu pembayarannya tidak ditentukan. Simpanan sukarela dapat diambil anggota sewaktu-waktu.

d. Dana Cadangan

Dana cadangan adalah sejumlah uang yang diperoleh dari penyisihan Sisa Hasil Usaha (SHU). Dana cadangan berfungsi untuk memupuk modal sendiri dan untuk menutup kerugian koperasi bila diperlukan.

e. Dana Hibah

Dana Hibah adalah dana pemberian dari orang atau lembaga lain kepada koperasi.

Modal pinjaman dapat berasal dari:

a. Anggota

b. Koperasi lain

c. Bank

d. Sumber lain yang sah

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Mahmudi (2013:19), pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dapat disimpulkan pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Hansen dan Mowen (2014:23), pengukuran kinerja terbagi menjadi dua kelompok, yaitu tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja actual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawabannya. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi siapakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan Tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja, serta sebagai landasan untuk memberikan penghargaan kepada orang yang telah mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Mahmudi (2013:24), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. Memperbaiki kinerjanya periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi didalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

4. Memberikan Pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
6. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Yuwono dkk (2013:19), manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
4. Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun consensus untuk melakukan sesuatu perubahan dengan member *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2.4 Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional

Penilaian kinerja berdasarkan system tradisional adalah suatu penilaian kinerja yang hanya melihat dari sisi keuangan saja tanpa melihat dari sisi non keuangan. Sony Yuwono dkk (2013:25) menjelaskan“Kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan memperbaiki lab perusahaan”.

Penilaian berdasarkan system tradisional ini hanya menitik beratkan kepada aktiva fisik atau berwujud dan tidak memprioritaskan pada aktiva tak berwujud seperti produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan, pekerja dari suatu perusahaan termasuk produktivitas dan motivasinya, proses internal perusahaan maupun loyalitas ataupun kepuasan pelanggan.

Kaplan dan Norton (2013:6) menjelaskan bahwa penilaian atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas perusahaan akan membantu karena bagiperusahaan di abad informasi, untuk mencapai keberhasilan aktiva ini lebih penting dibandingkan aktiva tradisional. Jika aktiva tak berwujud dan kapabilitas perusahaan dapat dinilai dalam model akuntansi keuangan, perusahaan yang meningkatkan aktiva dan kapabilitas ini dapat mengkomunikasikan peningkatan ini kepada para pekerja, pemegang saham,

kreditor dan masyarakat. Lebih lanjut Kaplan dan Norton (2013:6) menambahkan bahwa jika perusahaan menghabiskan persediaan aktiva tak berwujud dan kapabilitasnya, efek yang negatif dapat segera terlihat dalam laporan keuangan perusahaan.

Pengukuran kinerja tradisional mungkin masih bias digunakan pada perusahaan yang skalanya lebih kecil dimana aktivitas operasional masih dapat terkontrol namun tidak untuk perusahaan yang semakin berkembang dan semakin besar. Sony Yuwono dkk (2013:23) menjelaskan bahwa ketika perusahaan mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*) ikut bertambah, timbul permasalahan dengan pengukuran kinerja, antara lain:

1. Peningkatan skala perusahaan berupa integrasi fungsi-fungsi dan semakin kompleksnya struktur organisasi memperbesar jumlah transaksi internal yang membuat mekanisme harga semakin kompleks juga.
2. Pembesaran perusahaan berakibat pula pada semakin panjangnya siklus operasi perusahaan.
3. Pengukuran kinerja bahkan semakin sulit dilakukan pada perusahaan padat modal berskala besar yang menghasilkan lebih dari satu jenis produk, terutama kesulitan dalam pengalokasian biaya *overhead*.
4. Bertambahnya *stakeholders* semakin mempersulit proses deliberasi untuk menyepakati besarnya nilai akuntansi dalam neraca dan laporan laba rugi yang bukan berasal dari *arms' length transactions*, seperti, *exit value*, *replacement cost*, dan sebagainya.

2.2.4.1 Kekurangan Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional

Apabila perusahaan selama ini mengukur kinerja perusahaannya hanya melalui tolak ukur keuangan maka akan memiliki banyak kelemahan-kelemahan sebagaimana dijelaskan oleh Sony Yuwono dkk (2013:28) sebagai berikut:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
2. Diabaikannya aspek pengukuran *non-financial* dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajermen perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.
3. Kinerja keuangannya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan di masa mendatang.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard* Menurut Para Ahli

Menurut Kaplan dan Norton (2013:8) *Balanced Scorecard* adalah “*The balanced scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance. The objectives and measures of the scorecard are derived from organization’s vision and strategy. The objectives and measures view organizational performance from four perspectives : financial, costumer, internal business process, and learning and growth*”.

Menurut Atkinson, et.al (2013:408) *balanced scorecard* adalah sebagaiberikut: “ *A systematic performance measurement system that translates an organization’s strategy into clear objectives, measures, targets, and initiatives organized by four perspectives* “.

Mengenai empat perspektif tersebut Atkinson et.al (2013:408) menjelaskan :
“*The measures derived under the scorecard represent a balance between four measurement perspectives: (1) external financial measures for stakeholders and customers such as return on capital employed, (2) customers measures such as retention and satisfaction, (3) internal business process perspective measures such as cycle time, and (4) measures for learning and growth such as the number of new patents and the development of employee skills*”.

Menurut Horgren dkk (2013:359) mengatakan bahwa *balanced scorecard* adalah sebuah pengukuran kinerja sekaligus sebuah system pelapora nuntuk mencapai keseimbangan antara pengukuran finansial dan pengukuran operasional yang menghubungkan kinerja dengan *rewards* atau balas jasa, dan memberikan pengakuan secara eksplisit kepada keberagaman tujuan-tujuan organisasi seperti yang dijelaskannya sebagai berikut: “*Balanced scorecard a performance measurement and reporting system that strikes a balanve between financial and operating measures, links performance to rewards, and gives explicit recognition to the diversity of organizational goals*”.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* atau BSC merupakan suatu sistem manajemen strategi (*Strategic Based Responsibility Accounting System*) yang menjelaskan mengenai misi serta strategi dari suatu perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja perusahaan tersebut.

Scorecard sendiri memiliki makna kartu skor. Maksudnya yaitu kartu skor yang akan digunakan dalam merencanakan skor yang diwujudkan pada masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* memiliki makna berimbang, yang artinya dalam mengukur kinerja seseorang atau suatu organisasi harus diukur secara seimbang dari dua sudut pandang seperti keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern.

Balanced Scorecard merupakan suatu mekanisme pada system manajemen yang mampu menerjemahkan visi serta strategi organisasi kedalam suatu tindakan yang nyata di lapangan. Sehingga *balanced scorecard* menjadi salah satu alat manajemen yang terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

2.3.2 Kelemahan dan Kelebihan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses

penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Balanced Scorecard juga tetap mempertahankan berbagai ukuran financial tradisional yang hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu dan tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

2.3.2.1 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan menurut Anthony dan Govindarajan (2013:180) adalah sebagai berikut:

1. Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif *non-finansial* dan hasilnya.

Tidak ada jaminan bahwa keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target dalam perspektif *non-finansial*. Mungkinini adalah masalah terbesar dalam *Balanced scorecard* karena terdapat asumsi bahwa keuntungan masa depan tidak mengikuti atau berkaitan dengan pencapaian tujuan *non-finansial*.

2. Terpaku pada hasil keuangan (*fixation on financial result*)

Manajer adalah yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan. Hal ini menyebabkan manajer lebih peduli terhadap aspek *finansia* dibandingkan aspek lainnya.

3. Tidak ada mekanisme perbaikan (*no mechanism for improvement*)

Banyak perusahaan dalam memperbesar tujuan mereka tidak memiliki alat untuk meningkatkannya. Ini adalah salah satu kelemahan *Balanced scorecard*. Tanpa metode untuk peningkatan, peningkatan tidak disukai untuk terjadi meskipun sebaik apapun tujuan baru tersebut.

4. Ukuran-ukuran tidak diperbaharui (*measures are not up to date*)

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk meng-*update* ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strategi. Hasilnya perubahan masih menggunakan ukuran yang berbasis strategis lama.

5. Terlalu banyak pengukuran (*measurement overload*)

Tidak ada jawaban untuk pertanyaan seberapa kritis ukuran yang seseorang manajer dapat ukur pada saat bersamaan tanpa kehilangan fokus. Jika terlalu sedikit manajer akan mengabaikan ukuran yang sangat penting dalam mencapai sukses. Bila terlalu banyak, akan menimbulkan resiko manajer bisa kehilangan fokus dan mencoba untuk melakukan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan.

6. Kesulitan dalam menetapkan *trade-off* (*difficult in establishing trade off*)

Beberapa perusahaan mengkombinasikan ukuran *non-finansial* dengan *finansial* dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran. Tapi *Balanced scorecard* tidak menampilkan bobot yang jelas pada masing-masing ukuran. Tidak adanya bobot tersebut, menjadi sangat sulit untuk menggabungkan aspek finansial dan non-finansial.

Balanced scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen *kontemporer* yang memanfaatkan secara teknologi informasi dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitas mereka. Dalam zaman teknologi informasi ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, tetapi diarahkan untuk pemotivasian personel.

Disamping itu, sifat *Balanced scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh system perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *Balanced scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya.

2.3.2.2 Kelebihan *Balanced Scorecard*

Hasil evaluasi pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* yang mencakup keempat perspektifnya baik keuangan maupun non-keuangan ternyata mampu menimbulkan rencana strategis yang bias dirumuskan, ditetapkan dan dicapai di masa yang akan datang dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan *balanced scorecard* ini tertuang dalam empat karakteristik (Mulyadi, 2013:11-15) yaitu: *komprehensif*, *koheren*, seimbang dan terukur. Keempat karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Komprehensif*

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategic keperspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi-strategi yang ditetapkan kedalam tiap perspektif memperluas lingkup bisnis perusahaan dalam mencapai misi dan visi perusahaan. Kekomprehensifan atas sasaran strategis ini adalah respon yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. *Koheren*

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoheren anantara strategi dan sasarannya di berbagai perspektif akan mampu memperbaiki kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berada atau yang akan memasuki iklim bisnis yang turbulen.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategic menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh system tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

Sedangkan Rangkuti (2014: 94) beberapa keunggulan utama sistem *Balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategi antara lain:

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal pemodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *Balanced Scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif non keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *Balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi, yaitu (1) Integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program, dan (2) Integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

4. Dengan keunggulan-keunggulan yang dimiliki *Balanced Scorecard* maka dewasa ini semakin banyak perusahaan mulai menerapkan metode ini sebagai dasar pengukuran kinerja perusahaannya, otomatis kebutuhan atas para ahli yang menguasai metode ini pun turut meningkat.

2.3.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

Adapun beberapa perspektif yang ada pada *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis (Kaplan dan Norton, 2013:48) yaitu:

- 1) *Growth* adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini misalnya: tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.
- 2) *Sustain* adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan

mengembangkannya, jika mungkin. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

- 3) *Harvest* adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tolok ukur yang digunakan dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan ini menggunakan rasio-rasio profitabilitas sebagai berikut:

- a) *Net Profit Margin* (NPM) digunakan untuk mengukur tingkat laba yang diperoleh koperasi atas setiap pendapatan yang diperoleh. Semakin tinggi NPM, berarti kinerja koperasi semakin efisien pula (Arifin, 2004:14). NPM dapat dihitung dengan cara :

$$NPM = \frac{SHU}{Total\ Pendapatan} \times 100\%$$

Keterangan :

NPM : Net Profit Margin

SHU : Sisa Hasil Usaha

Total Pendapatan : Jumlah Seluruh Pendapatan

- b) *Return On Assets* digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh koperasi atas setiap investasi yang dilakukan. Semakin tinggi ROA, semakin baik pula kinerja koperasi. ROA dirumuskan:

$$ROA = \frac{SHU}{Total\ Aset} \times 100\%$$

Keterangan :

ROA : *Return On Assets*

SHU : Sisa Hasil Usaha

Total Aktiva : Total Seluruh Aktiva

- c) *Return On Equity* digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal, dengan membandingkan SHU dengan total modal yang ada dalam koperasi. Semakin tinggi ROE, maka kinerja koperasi semakin baik. ROE dinyatakan dalam rumus sebagai berikut:

$$ROE = \frac{SHU}{Total\ Modal} \times 100\%$$

Keterangan :

ROE : *Return On Equity*

SHU : Sisa Hasil Usaha

Total Modal : Total Seluruh Modal

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator* karena jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk

dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran, yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition* (Kaplan dan Norton, 2013:67).

1. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yang terdiri dari (Kaplan dan Norton, 2013:67).

a) *Market Share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.

b) *Customer Retention (CR)* mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

c) *Customer Acquisition (CA)* mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

d) *Customer Satisfaction* menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*. Hal ini dapat diketahui dengan melakukan *survey* kepuasan terhadap anggota koperasi.

e) *Customer Profitability* mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. *Customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut (Kaplan dan Norton, 2013:73):

a) *Product/service attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa: mutu, harga dan waktu.

1) Mutu

Mutu telah menjadi factor *hygiene*, pelanggan merasa bahwa sudah selayaknya pemasok kebutuhan mereka menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan. Ukuran mutu untuk barang manufaktur dapat diukur dengan jumlah barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pelanggan. Ukuran mutu lainnya adalah pengembalian produk oleh pelanggan, tuntunan garansi dan permintaan perbaikan (Kaplan dan Norton, 2013:76).

2) Harga

Apapun strategi yang diterapkan sebuah unit bisnis, biaya rendah atau diferensiasi, pelanggan akan selalu menaruh perhatian terhadap harga yang dibayar untuk produk atau jasa yang diterima. Pelanggan yang sensitive terhadap harga, bagaimanapun juga akan menyukai para pemasok yang memberikan bukan harga yang rendah tetapi biaya yang rendah dalam menerima dan menggunakan produk dan jasa tersebut (Kaplan dan Norton, 2013:77).

3) Waktu

Waktu telah menjadi senjata andalan dalam persaingan bisnis dewasa ini. Kemampuan member tanggapan seara cepat dan terpercaya seringkali merupakan keahlian penting yang dibutuhkan untuk

mendapatkan dan mempertahankan bisnis yang berharga dari pelanggan (Norton dan Kaplan, 2013:74-75).

b) *Customer relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

c) *Image and reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton (2013:96) membagi proses bisnis internal kedalam:

1) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

2) Proses Operasi

Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas didalam proses operasi terbagi kedalam dua bagian, yaitu: proses pembbuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan.

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya: penanganan garansi

dan perbaikan penanganan atas barang yang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton “*Learning*” lebih sekedar “*training*” karena pembelajaran meliputi pula proses “*mentoring* dan *tutoring*”, seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur (Kaplan dan Norton, 2013:127):

1. Employee Capabilities

Perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Information System Capabilities

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivation, Empowerment and Alignment

Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbelensi

lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak sengaja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing.

Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga pengukuran tersebut adalah:

a) Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh Sebagian besar perusahaan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja meliputi (Kaplan dan Norton, 2013:112);

- 1) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- 2) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- 3) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- 4) Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
- 5) Tingkat dukungan dari fungsi staff
- 6) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan

b) Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci (Kaplan dan Norton, 2013:113).

c) Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Kaplan dan Norton,2013:113)

2.4 Penelitian yang Relevan

Tabel 2.1
Penelitian Relevan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1	Tarra Igadania (2015)	Analisis Kinerja Koperasi berdasarkan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada KPRI UNISRI Surakarta	<ol style="list-style-type: none">1. Dilhat dari perspektif keuangan berdasarkan ketiga rasio yaitu: NPM, ROA dan ROE mengalami penurunan dari tahun 2011-2014.2. Dilihat dari perspektif pelanggan keanggotaan akuisisi anggota yang mengalami peningkatan setiap tahun, sehingga tingkat kepuasan anggota dinilai cukup puas dan baik.3. Dilihat dari perspektif bisnis internal dinilai cukup baik dikarenakan proses inovasi, proses dan purna jual memenuhi kriteria pada <i>Balanced Scorecard</i>.4. Dilihat dari Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukan hasil yang baik karena dikarenakan hasil kuesioner pengurus dan karawan adalah

			sangat puas serta retensi karyawan yang menunjukkan bahwa KPRI UNISRI telah mampu mempertahankan karyawannya.
2	Arda Erlitawati (2016)	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam rangka pengukurankinerja pada koperasi Simpan Pinjam Kantor Cabang Prambanan	Adapun hasil penelitian ini menunjukkan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Dilihat dari perspektif keuangan pengembalian atas Modal yang Diinvestasikan, Pengembalian atas Ekuitas, dan Rasio Hutang terhadap Total Aktiva mengalami penurunan sedangkan Struktur Permodalan mengalami peningkatan. 2. Dilihat dari perspektif pelanggan terlihat bahwa tingkat kesejahteraan anggota mengalami penurunan, sedangkan tingkat pemerolehan anggota dan kepuasan pelanggan dinilai cukup baik. 3. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal terlihat bahwa inovasi dan layanan purna jual terlihat baik. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat bahwa tingkat retensi karyawan, produktifitas karyawan, kepuasan karyawan dinilai cukup baik
3	Frisca Gesta Noorfianto (2012)	Analisis Kinerja berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Dinas Pendidikan Kota Semarang	Adapun hasil penelitian ini menunjukkan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Dilihat dari perspektif keuangan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang kepada masyarakatpun sudah sesuai dengan besarnya anggaran

			<p>yang digunakan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Dilihat dari perspektif pelanggan terdapat beragam kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang yang terdiri atas pelayanan pengelolaan pendidikan dan pelayanan administrasi umum dan perijinan. 3. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal Sarana dan prasana yang terdapat di Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah mendukung jalannya kegiatan pelayanan kepada masyarakat. 4. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang kurang aktif dalam melakukan Pendidikan dan pelatihan pada pegawainya.
--	--	--	--

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini pada Koperasi Serba Usaha Sumber Rezeki Kota Lama yang terdiri dari beberapa unit usaha diantaranya unit usaha simpan pinjam, unit usaha produksi dan unit usaha angkutan yang berlokasi di Jalan Tengku Pahlawan, Kec. Kota Lama, Kabupaten Rokan Hulu.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yang menggunakan data-data berupa angka-angka dan dapat dinyatakan dalam satuan hitung serta menganalisis data dengan menerapkan *Balanced Scorecard*.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh anggota, karyawan dan pengurus Koperasi Sumber Rezeki.

Sampel menurut Sugioyono (2014:21) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode pengambilan sampel untuk anggota koperasi adalah *purposive sampling*. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk perspektif keuangan, diperlukan data-data keuangan untuk mengukur empat rasio yaitu :*Net Profit Margin (NPM)*, *Return on Assets (ROA)* dan *Return On Equity (ROE)*.
2. Untuk perspektif pelanggan, Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh anggota Koperasi Sumber Rezeki Kota Lama. Untuk sampel penelitian, penulis akan menyebarkan kuesioner kepada anggota Koperasi Sumber Rezeki yang berjumlah 590 orang. Teknik pengumpulan data penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik *accidental sampling* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan atau *accidental* bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila di pandang orang yang kebetulan ditemui tersebut cocok sebagai sumber data.

Penentuan jumlah minimum sampel yang ditentukan dengan menggunakan rumus slovin dalam Umar (2015:45) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e =batas toleransi kesalahan sebesar 0,1

Dengan demikian diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{590}{1 + 590(0.1)^2}$$

Didapat nilai $n = 85,51 / n = 86$

Dapat disimpulkan ukuran sampelnya adalah 86

3. Untuk perspektif proses bisnis internal, data yang diambil yaitu berupa hasil wawancara dengan pengurus koperasi mengenai Proses Inovasi, operasi dan pelayanan purna jual.
4. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sampel penelitian penulis akan menyebarkan kuesioner kepada karyawan dan pengurus digunakan sensus dalam pengambilan sampelnya dimana seluruh populasi yang terdiri dari 27 orang karyawan dan 5 orang pengurus.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Diantaranya yaitu:

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui hasil wawancara dengan pengurus koperasi mengenai penjelasan informasi-informasi yang akan dibutuhkan dalam penelitian dan hasil jawaban dari kuesioner yang dibagikan kepada anggota, karyawan dan pengurus koperasi.

- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi dalam bentuk publikasi. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data mengenai gambaran umum Koperasi Sumber Rezeki, data mengenai jumlah anggota yang dapat mendukung penelitian dan laporan keuangan Koperasi Sumber Rezeki periode 2017, 2018 dan 2019.

Adapun Sumber Data dalam penelitian ini adalah dari penelitian terdahulu oleh Tarra Igadania yang berjudul Analisis Kinerja Koperasi berdasarkan Metode Balanced Scorecard pada KPRI UNISRI Surakarta pada tahun 2015.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data peneliti menggunakan metode sebagai berikut ini:

a. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung. Wawancara dilakukan kepada pengurus Koperasi Sumber Rezeki untuk memperoleh informasi mengenai perspektif dalam proses bisnis internal, yaitu: proses inovasi, operasi dan layanan purna jual.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian Kusumaningtyas (2014) akan dibagikan untuk mengetahui kepuasan anggota, karyawan dan pengurus koperasi terhadap kinerja koperasi.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode dengan menggunakan data-data yang dibutuhkan. Dari data-data tersebut kemudian dianalisis untuk memperoleh hasil penelitian.

3.6 Teknis Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini, pengujian instrument dilakukan dengan cara melakukan uji validitas dan reliabilitas pada setiap butir pertanyaan kuesioner.

1. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui valid tidaknya setiap butir pertanyaan pada kuesioner. Azwar (2015:5) mengartikan validitas sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dalam melakukan uji validitas digunakan rumus *Product Moment* sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\Sigma XY) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n(\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2][n(\Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2]}}$$

di mana:

n = jumlah responden

X = skor variable (jawaban responden)

Y = skor total variable untuk responden n

Butir pertanyaan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r table. Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikan (α) = 5%. Pengujian instrument dalam penelitian ini menggunakan SPSS17.0. Hasil uji validitas dapat dilihat pada *output* SPSS table *Item-Total Statistics*.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Sugioyono, 2013). Pengujian reliabilitas dapat dihitung dengan rumus *Alpha Cronboach's* sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{a^2}{a^2 t} \right]$$

Keterangan :

r = koefisien reliabilitas instrument (*Cronbach alpha*)

k = jumlah butir pertanyaan

$\Sigma \sigma^2$ = total varian butir

$\sigma^2 t$ = total varian

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan SPSS 17.0. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada output SPSS table *Reliability Statistic*. Instrumen dikatakan reliable apabila nilai *Cronboach's Alpha* lebih besar dari 0.60.

3.7 Teknis Analisis Data

1. Mengumpulkan yang dibutuhkan dalam penelitian. Data tersebut berupa: Laporan Keuangan dan jumlah anggota Koperasi Sumber Rezeki tahun 2017-2019; hasil kuesioner anggota, karyawan dan pengurus, hasil wawancara dengan pengurus.
2. Mengukur kinerja koperasi berdasarkan perspektif pada *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Bedasarkan data yang diperoleh dari laporan keuangan Koperasi Sumber Rezeki Kota Lama periode 2017-2019 kemudian akan dianalisis menggunakan rasio-rasio seperti berikut:

1) *Net Profit Margin (NPM)*:

Net profit Margin digunakan untuk mengukur tingkat laba yang diperoleh koperasi atas setiap pendapatan yang diperoleh. Semakin tinggi rasio NPM berarti kinerja koperasi semakin efisien. NPM dapat dihitung dengan cara:

$$NPM = \frac{SHU}{Total\ Pendapatan} \times 100\%$$

2) *Return On Assets*

Return On Assets digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh koperasias atas setiap investasi yang dilakukan. Semakin tinggi ROA, semakin baik pula kinerja koperasi. ROA dirumuskan:

$$ROA = \frac{SHU}{Total\ Aset} \times 100\%$$

3) *Return On Equity (ROE)*

Return On Equity (ROE) digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal, dengan membandingkan SHU dengan total modal yang ada dalam koperasi. Semakin tinggi ROE, maka kinerja koperasi semakin baik. ROE dinyatakan dalam rumus sebagai berikut:

$$ROE = \frac{SHU}{Total\ Modal} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Dari segi perspektif pelanggan tolokukur yang digunakan adalah:

1) *Customer Retention (CR)* atau Retensi pelanggan

Untuk mengetahui kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggotanya dapat digunakan rumus:

$$CR = \frac{\text{Jumlah anggota lama}}{\text{Total jumlah anggota}} \times 100\%$$

2) *Customer Acquisition* (CA) atau akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan koperasi dalam menarik anggota baru. Rumus yang digunakan untuk mencari akuisisi anggota adalah:

$$CA = \frac{\text{Jumlah anggota lama}}{\text{Total jumlah anggota}} \times 100\%$$

3) Kepuasan pelanggan

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, maka dilakukan survey kepuasan pelanggan dengan membagikan kuesioner kepada anggota koperasi. Kuesioner kepuasan pelanggan didasarkan pada atribut harga, mutu dan waktu. Hasil dari kuesioner kemudian dianalisis dengan menggunakan:

a) *Analisis Multiattribute Attitude Model* (MAM):

Analisi Multiattribute Attitude Model (MAM) dirumuskan sebagai berikut (Engel, 2013:353)

$$Ab = \sum_i^n = 1[Ii - Xi]$$

Keterangan :

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap obyek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii = nilai ideal rata-rata pelanggan pada atribut i

Xi = nilai belief rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

Rumus diatas dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

(a) Menentukan Wi dengan rumus:

$$Wi = \frac{\text{nilai masing - masing atribut}}{\text{nilai atribut}} \times 100\%$$

Perolehan bobot masing-masing atribut sebagai berikut:

Tabel 3.1
Perhitungan Hasil Kepentingan dan Bobot

Nomor Urut	Nilai	Bobot (Wi)
1	3	$3/6 \times 100\% = 50$
2	2	$2/6 \times 100\% = 33$
3	1	$1/6 \times 100\% = 17$
Total	6	100

(b) Menentukan n dengan cara memilih atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, urutan sebelumnya diberi nilai lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n.

(c) Menentukan skala sikap dari kuesioner dalam bentuk skor dengan 1 sampai dengan 5, urutannya sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Skor Jawaban Kuesioner

No	Jawaban	Skor Sikap
1	Sangat puas dan Sangat Berharap	5
2	Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

(d) Nilai *ideal* dan *belief* dihitung menggunakan rumus:

Nilai *ideal* = skor x absolute responden *ideal* masing-masing
alternative jawaban

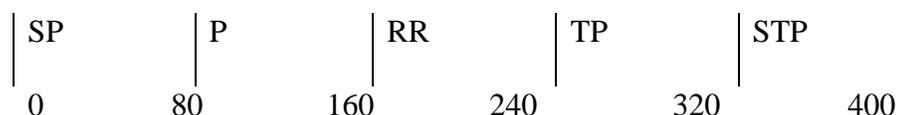
Nilai *belief* = skor x absolute responden *belief* rata-rata dan nilai
ideal rata-rata alternative jawaban

Kemudian mencari nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata:

$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata - rata} = \frac{\text{Total jumlah } \textit{ideal}}{\text{Total absolut } \textit{ideal}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai } \textit{belief} \text{ rata - rata} = \frac{\text{Total jumlah } \textit{belief}}{\text{Total absolut } \textit{belief}} \times 100\%$$

(e) Memasukkan data didalam table kemudian memasukkan kedalam skala likert (Sugiyono, 1998). $(\text{sikap}-1) \times 100 = X$. sehingga diterapkan di dalam penelitian diperoleh $(5-1) \times 100 = 400$ artinya skor/bobot tertinggi yaitu 5 dikurangi dengan skor/bobot terendah yaitu 1.



Keterangan:

0-80 = Sangat Puas
80-160 = Puas
160-240 = Ragu-Ragu
240-320 = Tidak Puas
320-400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap anggota secara keseluruhan semakin baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa anggota merasa puas terhadap produk dan layananjasa yang diberikan oleh Koperasi. Jika skala semakin kekanan maka sikap anggota secara keseluruhan relative tidak baik/negatif, hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan merasa tidak puas terhadap produk dan layanan jasa yang diberikan oleh koperasi.

b) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap anggota dalam menggunakan jasa yang diberikan oleh koperasi. Dalam kuesioner, jawaban responden diberi peringkat sebagai berikut:

Tabel 3.3
Peringkat Jawaban Resonden

Peringkat	Bobot
1	3
2	2
3	1

Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil dari perkalian setiap atribut menentukan ukuran-ukuran kepentingan. Hasil yang paling banyak merupakan atribut yang menjadi prioritas utama dalam menggunakan suatu jasa.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menjawab rumusan masalah yang berkaitan dengan perspektif internal bisnis, dilakukan wawancara dengan pengurus koperasi. Indikator yang digunakan adalah proses inovasi, operasi, pelayanan purnajual. Teknis analisis data yang digunakan yaitu berupa analisis deskriptif dengan menjelaskan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan pengurus koperasi mengenai keadaan koperasi yang berkaitan dengan perspektif internal bisnis.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam penelitian ini, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan cara membagikan kuesioner kepuasan karyawan dan pengurus koperasi serta mengukur retensi karyawan.

1) Kepuasan Pengurus dan Karyawan

Untuk mengukur kepuasan pengurus dan karyawan dibagikan kuesioner kepada pengurus dan karyawan. Kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan berdasarkan pada atribut: komunikasi, penghargaan, serta dukungan. Sedangkan kuesioner untuk pengurus

berdasarkan pada atribut: kemampuan karyawan, kemampuan system informasi dan motivasi, pemberian dan pembatasan wewenang. Hasil dari kuesioner tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan:

(a) *Analisis Multiattribute Attitude Model (MAM):*

Analisis Multiattribute Attitude Model (MAM) dirumuskan sebagai berikut (Engel,1994:353)

$$Ab = \sum_i^n = 1[Ii - Xi]$$

Keterangan :

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap obyek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii = nilai ideal rata-rata pelanggan pada atribut i

Xi = nilai belief rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

Rumus diatas dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

(1) Menentukan Wi dengan rumus:

$$Wi = \frac{\text{nilai masing - masing atribut}}{\text{nilai atribut}} \times 100\%$$

Perolehan bobot masing-masing atribut sebagai berikut:

Tabel 3.4
Perhitungan Hasil Kepentingan dan Bobot

Nomor Urut	Nilai	Bobot (Wi)
1	3	3/6 x 100% = 50
2	2	2/6 x 100% = 33
3	1	1/6 x 100% = 17
Total	6	100

(2) Menentukan n dengan cara memilih atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, urutan sebelumnya diberi nilai lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n.

(3) Menentukan skala sikap dari kuesioner dalam bentuk skor dengan 1 sampai dengan 5, urutannya sebagai berikut:

Tabel 3.5
Skala Skor Jawaban Kuesioner

No	Jawaban	Skor Sikap
1	Sangat puas dan Sangat Berharap	5
2	Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

(4) Nilai *ideal* dan *belief* dihitung menggunakan rumus:

Nilai *ideal* = skor x absolute responden *ideal* masing-masing alternative jawaban

Nilai *belief* = skor x absolute responden *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata alternative jawaban

Kemudian mencari nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata:

$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata - rata} = \frac{\textit{Total jumlah ideal}}{\textit{Total absolut ideal}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai } \textit{belief} \text{ rata - rata} = \frac{\textit{Total jumlah belief}}{\textit{Total absolut belief}} \times 100\%$$

(5) Memasukkan data didalam table kemudian memasukkan kedalam skalalickert (Sugiyono,1998). $(sikap-1) \times 100 = X$. sehingga diterapkan di dalam penelitian diperoleh $(5-1) \times 100 = 400$ artinya skor/bobot tertinggi yaitu 5 dikurangi dengan skor/bobot terendah yaitu 1.

SP	P	RR	TP	STP	
0	80	160	240	320	400

Keterangan:

- 0-80 = Sangat Puas
- 80-160 = Puas
- 160-240 = Ragu-Ragu
- 240-320 = Tidak Puas
- 320-400 = Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol, maka sikap anggota secara keseluruhan semakin baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa anggota merasa puas terhadap produk dan layanan jasa yang diberikan oleh Koperasi. Jika skala semakin kekanan maka sikap anggota secara keseluruhan relative tidak baik/negatif, hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan merasa tidak puas terhadap produk dan layanan jasa yang diberikan oleh koperasi.

b) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap anggota dalam menggunakan jasa yang diberikan oleh koperasi. Dalam kuesioner, jawaban responden diberi peringkat sebagai berikut:

Tabel 3.6
Peringkat Jawaban Resonden

Peringkat	Bobot
1	3
2	2
3	1

Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil dari perkalian setiap atribut menentukan ukuran-ukuran kepentingan. Hasil yang paling banyak merupakan atribut yang menjadi prioritas utama dalam menggunakan suatu jasa.

2) Retensi Karyawan

Retensi karyawan digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam mempertahankan karyawannya. Retensi karyawan dapat dihitung dengan jumlah keluar dan masuknya karyawan. Semakin lama karyawan bekerja, maka semakin tinggi retensinya.

3. Menentukan baik dan buruknya kinerja yang dimiliki Koperasi Sumber Rezeki

Untuk mempermudah dalam melakukan penelitian penilaian secara keseluruhan, penulis membuat table yang berisi kriteria pada masing-masing perspektif. Standar untuk melihat baik dan buruknya kinerja Koperasi Sumber Rezeki

adalah dengan menentukan kriteria pada masing-masing perspektif. Kriteria tersebut kemudian dibandingkan dengan keadaan koperasi yang sebenarnya. Jika keadaan koperasi sesuai dengan kriteria yang ada pada *Balanced Scorecard*, maka perspektif tersebut dikatakan baik. Sebaliknya, apabila keadaan koperasi tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan maka perspektif tersebut dikatakan buruk atau tidak baik. Kriteria baik dan buruknya masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.7
Hasil Penilaian Koperasi Sumber Rezeki

No	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan Koperasi	Keterangan
1	Perspektif Keuangan a) NPM b) ROA c) ROE	a) Peningkatan NPM b) Peningkatan ROA c) Peningkatan ROE		
2	Perspektif Pelanggan a) Retensi Pelanggan b) Akuisisi Pelanggan c) Kepuasan Pelanggan	Mampu mempertahankan jumlah anggota Mampu menarik anggota baru Mampu memberikan kepuasan terhadap anggota berdasarkan atribut harga, mutu dan waktu		
3	Perspektif Proses Bisnis Internal a) Proses Inovasi	Mampu memahami kebutuhan anggota dan melakukan inovasi terhadap produk/jasa sesuai kebutuhan anggota		

	b) Proses Operasi	Mampu melakukan kegiatan operasi secara cepat dan tepat dalam menyampaikan produk/jasa		
	c) Proses layanan Purna Jual	Mampu memberikan pelayanan setelah penjualan produk/jasa		
4	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran a) Kepuasan Karyawan b) Kepuasan Pengurus c) Retensi Karyawan	Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut komunikasi, penghargaan, serta dukungan. Mampu memberikan kepuasan terhadap kemampuan karyawan, kemampuan system informasi dan motivasi, pemberian dan pembatasan wewenang atribut Mampu mempertahankan karyawannya.		