



Jurnal Ilmiah Akuntansi

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA KOPERASI SERBA USAHA JAYA BARU KEDIRI

Syafii

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya

Email: syafii@ubhara.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Koperasi Serba Usaha Jaya Baru Kediri yang di ukur dan dianalisa dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Balanced Scorecard adalah mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tulisan ini menitikberatkan pada bagaimana penerapan konsep Balanced Scorecard pada salah satu koperasi. Berbagai kendala dan permasalahan yang timbul dari penerapan Balance Scorecard menjadi masukan bagi Institusi. Konsep ini membantu Institusi untuk melakukan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif dan akurat.

Kata kunci : Balanced Scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the performance of the Jaya Baru Kediri Multipurpose Cooperative which was measured and analyzed using the Balanced Scorecard method. The Balanced Scorecard is a measure of organizational performance from four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. This paper focuses on how to apply the concept of the Balanced Scorecard in a cooperative. Various obstacles and problems that arise from the implementation of the Balanced Scorecard become input for the Institution. This concept helps Institutions to conduct performance measurement more comprehensively and accurately.

Keywords: *Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective.*

I. Pendahuluan

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut, misalnya, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Pada ketatnya persaingan bisnis saat ini, banyak perusahaan-perusahaan yang selalu ingin tetap bertahan dari pesaing-pesaing bisnis. (Istanti et al., 2021) Pada umumnya perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu yaitu memperoleh keuntungan yang optimal dengan minimal pengorbanan. (Sutopo et al., 2021) Pemerintah Indonesia berusaha melakukan pembangunan pada semua aspek kehidupan, baik pembangunan fisik, moral ataupun mental. Dalam upaya pembangunan tersebut pemerintah membutuhkan biaya yang sangat besar (RM. Bramastyo KN1), 2020).

Selama ini, pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau *Return on Investment* yang tinggi akan dinilai berhasil, dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Perkembangan dunia usaha semakin menuntut perusahaan berpacu untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat dan kompleks, sehingga perusahaan dituntut harus mampu melaksanakan

Received Januari 30, 2022; Revised Maret 06, 2022; Accepted Mei 02, 2022

pengelolaan secara efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. (Istanti, 2020)

Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan dapat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini kemungkinan dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Mengatasi kekurangan ini, ditambah dengan kenyataan betapa aktiva perusahaan-perusahaan di era informasi ini lebih didominasi oleh *intangible assets* yang tak terukur, dicobalah pendekatan baru yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan ke dalam terminologi operasional. (Kaplan, 1996)

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Pada era kompetisi yang berlandaskan pengetahuan (*knowledge-based competition*), kemampuan organisasi untuk mengembangkan, memelihara, serta memobilisasi aktiva tak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki merupakan kunci bagi keberhasilan.

Dengan *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan. Melalui metode yang sama dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti merk dan loyalitas pelanggan.

Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* sering dilakukan penerapannya pada perusahaan atau organisasi yang bertujuan mencari laba. Jarang ada pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi nirlaba atau organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi, yang ditandai *relational contracting*, yakni saat *owner* dan *consumer* adalah orang yang sama, serta di mana *mutual benefit* anggota menjadi prioritasnya yang utama (Merchant, 1998) *Pada organisasi-organisasi semacam ini, keberhasilan haruslah lebih didasarkan pada kesuksesan pencapaian misi secara luas daripada sekedar perolehan keuntungan*

Konsep *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil, melainkan juga mengukur proses. *Balanced Scorecard* dapat digunakan mengartikulasi strategi bisnis, mengkomunikasikan strategi tersebut, membantu menyatukan visi setiap anggota dan divisi untuk mencapai tujuan bersama. *Balanced Scorecard* berusaha untuk menyeimbangkan antara kepentingan individu dan kepentingan kelompok dalam satu langkah bersama, dapat digunakan sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar (Soetjipto, 2000) Sehingga, resiko keterlambatan dalam mengoreksi penyimpangan atau kesalahan dapat di minimalisir. Selain itu, indikator-indikator dari hasil pengukuran dapat digunakan untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang diterapkan selama ini secara formal hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan. Kinerja lain seperti menggunakan *balance sheet* dan *income statement*. Karena pengukuran kinerja dari aspek keuangan itulah yang mudah dilakukan pengukurannya. Sedangkan, perusahaan tidak menilai aspek lainnya yang juga sangat berpengaruh bagi perusahaan di masa kini maupun di masa mendatang, jangka pendek

ataupun jangka panjang. Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam penelitian ini mengangkat judul **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA KOPERASI SERBA USAHA JAYA BARU KEDIRI”**

II. TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kata yang sering mendapat perhatian khusus oleh setiap individu, kelompok maupun organisasi perusahaan. Kata ini sering disandingkan dengan kata lain, seperti kinerja individu, kinerja kelompok, maupun kinerja organisasi. Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia berarti “suatu yang dicapai” atau prestasi yang dicapai atau diperlihatkan sehingga kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kinerja oleh individu perusahaan. Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Hendar, 2010)

Pengertian Balanced Scorecard

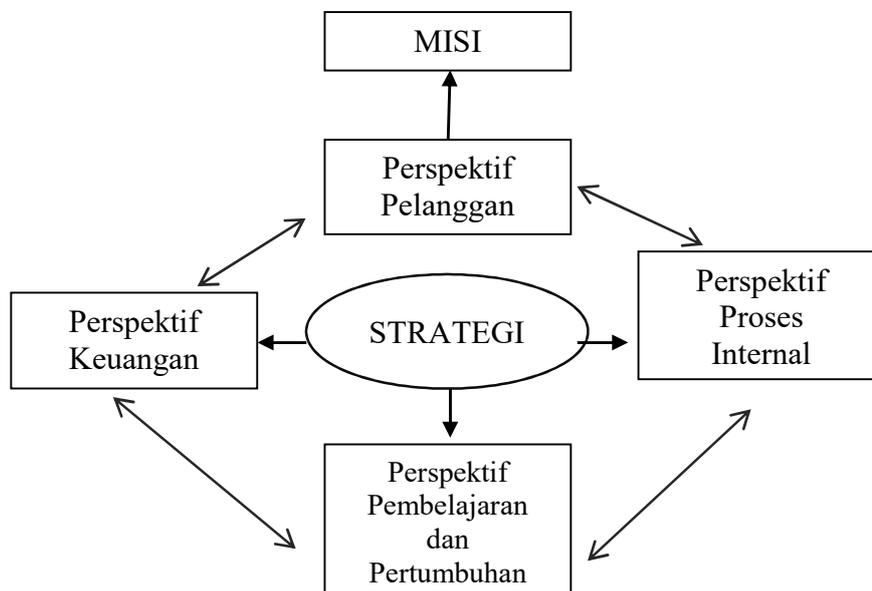
Menurut (Al, 2003) *balanced scorecard* merupakan seperangkat ukuran yang memberi manajer puncak pandangan bisnis yang cepat namun komprehensif..termasuk ukuran keuangan yang memberi tahu hasil tindakan yang telah diambil..melengkapi ukuran keuangan dengan ukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi dan kegiatan perbaikan-ukuran operasional yang menjadi pendorong kinerja keuangan masa depan.

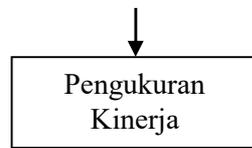
Balanced Scorecard adalah strategi manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan baik dari segi keuangan maupun nonkeuangan yang bertujuan untuk memberikan kelangsungan (kontinuitas) perusahaan di masa-masa yang akan datang.

Pengertian Koperasi

Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip ekonomi dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya, dengan demikian koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat dan guru perekonomian nasional (Indonesia, 2012)

Kerangka Konseptual





Sumber : Peneliti (2021)

Gambar 1
Kerangka Konseptual

Main Research Question

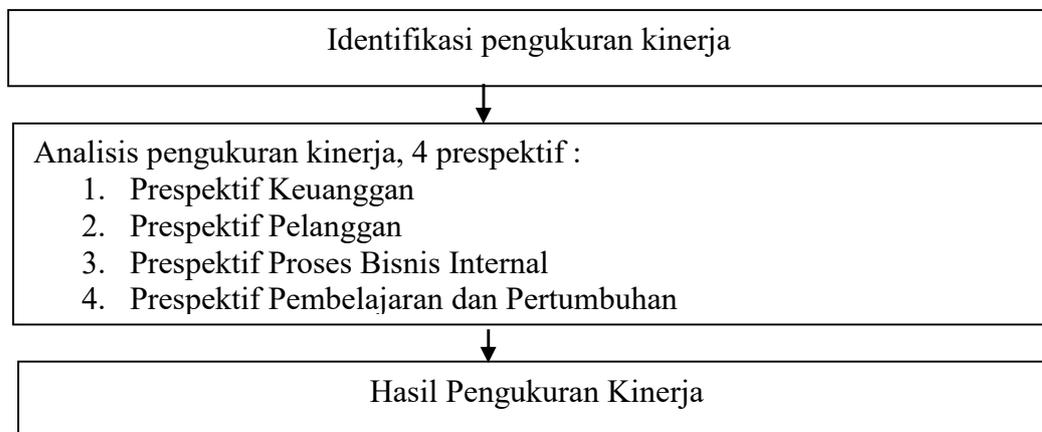
Dalam penelitian ini terdapat pertanyaan-pertanyaan penelitian yang hendak dijawab oleh sebuah penelitian dan merupakan intisari dari keingintahuan peneliti yaitu:

“ Bagaimana peranan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada koperasi serba jaya baru Kediri ?”

Mini Reseach Questions

1. Bagaimana tanggapan Anda mengenai layanan informasi pinjaman yang diberikan oleh petugas Koperasi “Jaya Baru” Kediri?
2. Bagaimana tanggapan Anda mengenai penanganan transaksi oleh petugas Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” Kediri ?
3. Bagaimana tanggapan Anda mengenai sikap petugas Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” Kediri , dalam melayani Anda ?

Model Analisis



Sumber : Peneliti (2021)

Gambar 2
Bagan model analisis

III. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Menurut Nazir, (2014) penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang menggambarkan keadaan dari obyek yang diteliti sehubungan dengan permasalahan yang di ambil. Selaras dengan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini, maka penelitian ini tergolong penelitian deskriptif dengan menggunakan study kasus pada Koperasi Serba Usaha Jaya Baru Kediri. Obyek penelitian dalam skripsi ini adalah Koperasi Serba Usaha Jaya Baru Kediri. Pertimbangan yang mendasari dipilihnya obyek penelitian tersebut adalah :

- a. Dengan pertimbangan bahwa Koperasi Serba Usaha Jaya Baru telah memiliki pedoman pelaksanaan yang terarah dan dapat di ukur kinerjanya melalui pertanggungjawaban kinerja keuangan dan non keuangan.
- b. Adanya ijin untuk mengadakan penelitian pada Koperasi Serba Usaha Jaya Baru Kediri
- c. Adanya kesediaan Koperasi Serba Usaha Jaya Baru Kediri untuk memberikan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Populasi

Menurut Sugiyono, (2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sampel

Sampel penelitian adalah langkah untuk menentukan besarnya ukuran sampel yang akan diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Dalam penelitian ini sampel yang diambil sesuai dengan pokok bahasan yang diharapkan, beberapa unsur yang digunakan dalam penelitian untuk di analisis meliputi empat perspektif, yaitu :

- a. Ukuran kinerja keuangan 2018-2019
- b. Ukuran kinerja pelanggan 2018-2019
- c. Ukuran kinerja proses bisnis internal 2018-2019
- d. Ukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan 2018-2019

Menurut P. Sugiyono, (2019) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya definisi operasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variable yang dapat diukur.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Perspektif Keuangan

Berdasarkan data laporan keuangan KSU Jaya Baru pada tahun 2018 dan tahun 2019, dapat di analisis kondisi keuangan koperasi sebagai berikut :

- a. *Return On Investment (ROI)*

$ROI = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$
$ROI = \frac{10.388.779}{343.842.234} \times 100\% = 3 \%$
$ROI = \frac{10.156.113}{465.518.949} \times 100\% = 2,1 \%$

Dari hasil perhitungan ROI tersebut, terjadi penurunan ROI Koperasi Serba Usaha Jaya Baru Kediri dari 3% pada tahun 2018 menjadi 2,1% pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan koperasi dalam mengelola aktiva kurang optimal yang dibuktikan dengan adanya penurunan laba bersih yang dihasilkan pada tahun 2019.

- b. *Profit Margin on Sales (PMoS)*

$PMoS\ 2018 = \frac{10.388.779}{99.391.784} \times 100\% = 10,4\%$
--

$$PMoS\ 2019 = \frac{10.156.113}{111.893.556} \times 100\% = 9\%$$

$$PMoS = \frac{Laba\ bersih}{Penjualan} \times 100\%$$

Profit Margin Koperasi Serba Usaha Jaya Baru mengalami penurunan sebesar 1,4% dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2019. Dalam hal ini, koperasi harus dapat mengendalikan kolektebilitasnya guna menunjukkan kemampuan koperasi dalam meningkatkan profit mencapai penjualan bersih.

c. *Growth Rate in Sales*

$$Sales\ growth = \frac{Penjualan\ periode\ ini - Penjualan\ periode\ sebelumnya}{Penjualan\ periode\ sebelumnya} \times 100\%$$

$$Sales\ growth\ 2018 = \frac{99.391.784 - 144.067.436}{144.067.436} \times 100\% = -31\%$$

$$Sales\ growth\ 2019 = \frac{111.893.556 - 99.391.784}{99.391.784} \times 100\% = 12\%$$

Dari hasil perhitungan *Growth Rate in Sales* , kinerja Koperasi Serba Usaha Jaya Baru Kediri, terjadi penurunan sebesar -31 % pada tahun 2018 dan mengalami kenaikan sebesar 12 % pada tahun 2019. Hal ini mengindikasikan bahwa pangsa pasar merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Maka dari itu, koperasi harus dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan ini sebagai daya dukung koperasi dalam menghasilkan financial return yang memuaskan bagi para anggota. Dengan harapan dapat memberikan target pendapatan yang akan dicapai oleh koperasi di masa mendatang.

Analisis Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif anggota dimaksudkan untuk mengukur tingkat kepuasan anggota dari produk atau jasa yang telah diberikan dan kesalahan pelayanan kepada anggota tersebut.

a. Kepuasan Pelanggan

Survei kepuasan Pelanggan

Survei kepuasan anggota bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan Koperasi Serba Usaha Jaya Baru Kediri, serta sarana dan prasarana yang mendukung pelayanan kepada anggota. Pengukuran kepuasan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada 352 anggota koperasi dengan hasil sebagai berikut :

$$Kepuasan\ Anggota = \frac{Jumlah\ pernyataan\ x\ skor}{Total\ Bobot} \times 100\%$$

Tabel 1
Tingkat Kepuasan Pelanggan
KSU"Jaya Baru" Kediri tahun 2019

Pernyataan Responden	Bobot	∑ Pernyataan	Bobot	%
Sangat Puas	5	64	320	2,02%

Puas	4	2882	11.528	72,80%
Cukup Puas	3	994	2.982	18,82%
Tidak Puas	2	503	1.006	6,35%
Sangat Tidak Puas	1	3	3	0,01%
Total Bobot		4446	15.839	100%

Sumber Data : Peneliti (2021)

Catatan : \sum Pernyataan = 342 x 13 = 4446

Dari hasil perhitungan survei kepuasan pelanggan, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan anggota Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” Kediri cukup tinggi, yaitu sebesar 74,82% yang terdiri dari 2,02% sangat puas dan 72,80% menyatakan puas. Sedangkan tingkat pernyataan ketidakpuasan anggota sebesar 25,18% yang terdiri dari 18,82% menyatakan cukup puas/netral, 6,35% menyatakan tidak puas, dan 0,01% menyatakan sangat tidak puas. Dalam hal ini, ada dua hal yang menjadi catatan mendasar bagi koperasi untuk melakukan perbaikan dalam pelayanan terhadap anggota. Menurut hasil survei, perbaikan fasilitas berupa tempat parkir yang representatif, mempertegas dan memperjelas pelaksanaan diklat anggota, serta meningkatkan unit usaha menjadi catatan khusus koperasi guna mencapai kemajuan bersama. Dengan adanya perbaikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi anggota, loyalitas anggota, serta rasa tanggung jawab yang tinggi atas kewajibannya sebagai anggota koperasi.

Komplain Pelanggan atau Anggota

Mengukur seberapa banyak jumlah anggota yang melakukan komplain terhadap perusahaan atas jasa yang diberikan dengan penghitungan dan rumus sebagai berikut :

$$\text{Number of Complain} = \frac{\text{Jumlah anggota yang complain} \times 100\%}{\text{Total Anggota}}$$

$$\text{Number of Complain 2018} = \frac{10}{251} \times 100\% = 3,9\%$$

$$\text{Number of Complain 2019} = \frac{8}{342} \times 100\% = 2,3\%$$

Dari hasil perhitungan komplain pelanggan, Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” dapat/tidak dapat menekan jumlah komplain yang dilakukan oleh pelanggan. Hal ini dapat diketahui dari penurunan jumlah komplain sebesar 3,9% pada tahun 2018 dan 2,3% pada tahun 2019. Dari penghitungan tersebut dapat diketahui bahwa anggota merasa puas dengan kualitas dan mutu produk dan jasa yang diberikan oleh koperasi. Maka, koperasi harus mengevaluasi kembali produk dan jasa yang akan ditawarkan dan diberikan kepada anggota.

b. Retensi Pelanggan atau Anggota

$$\text{Retensi Anggota} = \frac{\text{Jumlah anggota tetap} \times 100\%}{\text{Total Anggota}}$$

$$\text{Retensi Anggota 2018} = \frac{190}{251} \times 100\% = 75\%$$

$$\text{Retensi Anggota 2019} = \frac{251}{342} \times 100\% = 73\%$$

Berdasarkan analisa *retensi anggota* kinerja Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” dari segi retensi anggota mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2018, koperasi dapat mempertahankan anggotanya sebesar 75% dan pada tahun 2019 menurun menjadi 73%.

c. Akuisisi Pelanggan dan Anggota

$$Akuisisi\ Anggota = \frac{Jumlah\ anggota\ baru}{Total\ Anggota} \times 100\%$$

$$Akuisisi\ Anggota\ 2018 = \frac{79}{190} \times 100\% = 41\%$$

$$Akuisisi\ Anggota\ 2019 = \frac{109}{251} \times 100\% = 43\%$$

Berdasarkan analisa akuisis pelanggan dapat diketahui bahwa jumlah anggota baru yang masuk mengalami peningkatan sebesar 2% dari tahun 2018 sampai 2019. Maka, koperasi harus dapat meningkatkan atau memperluas pangsa pasarnya, agar dapat menarik anggota sebanyak-banyaknya. Dengan begitu, koperasi dapat meningkatkan penjualan dan laba koperasi.

Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal Koperasi Serba Usaha Jaya Baru dapat di analisis dengan mengukur :

a. Minimize Error Rate and Rework

$$MERR\ 2019 = \frac{2}{13} \times 100\% = 15\%$$

$$MERR\ 2018 = \frac{5}{14} \times 100\% = 35\%$$

$$MERR = \frac{Jumlah\ karyawan\ yang\ melakukan\ kesalahan}{Jumlah\ karyawan} \times 100\% = \dots\%$$

Berdasarkan hasil analisa *Minimize Error Rate and Rework* dapat diketahui bahwa kesalahan karyawan selama total waktu kerja mengalami penurunan sebesar 20% dari tahun 2018 sampai 2019. Maka, dapat dikatakan bahwa profesionalitas kerja karyawan cenderung meningkat. Namun, koperasi harus tetap meningkatkan kemampuan karyawannya, agar dapat meminimalisir kesalahan yang dibuat oleh karyawan pada saat melayani anggota koperasi.

b. Responsive Service

$$Responsive\ Service = \frac{front\ office}{Kedatangan\ customer} \times 100\% = \dots\%$$

$$\text{Responsive Service 2018} = \frac{3}{190} \times 100\% = 1,5\%$$

$$\text{Responsive Service 2019} = \frac{6}{251} \times 100\% = 2,3\%$$

Berdasarkan hasil Analisa *Responsive Service* menunjukkan bahwa jumlah front office yang cepat tanggap dalam menangani atau melayani anggota mengalami kenaikan sebesar 0,8% dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2019. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan respons pelayanan yang dilakukan oleh karyawan terhadap anggota.

Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Employee Training Program

$$\text{Employee training program} = \frac{\text{Jumlah karyawan training} \times 100\%}{\text{Jumlah karyawan}}$$

$$\text{Employee training program 2018} = \frac{4 \text{ orang}}{14 \text{ orang}} \times 100\% = 28\%$$

$$\text{Employee training program 2019} = \frac{5 \text{ orang}}{13 \text{ orang}} \times 100\% = 38\%$$

Dari data *Employee Training Program*, dapat diketahui bahwa telah terjadi peningkatan employee training program pada tahun 2019 sebesar 0,1%. Meskipun demikian, koperasi masih harus meningkatkan kualitas karyawan dan pelayanan koperasi terhadap konsumen.

b. Employee Turn Over

$$\text{Employee turn over} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar} \times 100\%}{\text{Total karyawan}}$$

$$\text{Employee turn over 2018} = \frac{0}{14 \text{ orang}} \times 100\% = 0\%$$

$$\text{Employee turn over 2019} = \frac{1 \text{ orang}}{13 \text{ orang}} \times 100\% = 7\%$$

Dari data *Employee Turn Over* tampak bahwa tingkat perputaran keluar masuknya karyawan Koperasi Serba Usaha Jaya Baru Kediri yaitu 7% dari tahun 2018 sampai tahun 2019. Sehingga tidak mempengaruhi kinerja koperasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dan merasakan kepuasan dalam bekerja.

c. Absenteeism

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Total absensi} \times 100\%}{\text{Total hadir kerja}}$$

$$\text{Absenteeism 2018} = \frac{15 \text{ hari}}{240 \text{ hari}} \times 100\% = 6,25\%$$

$$\text{Absentism 2019} = \frac{13 \text{ hari}}{240 \text{ hari}} \times 100\% = 5,41\%$$

Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat absensi dari semua karyawan mengalami penurunan, yaitu dari 6,25% pada tahun 2018 menjadi 5,41% pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja di koperasi cukup kondusif. Sehingga, karyawan merasa nyaman dan jarang tidak masuk kerja.

Interpretasi Hasil Analisis data Perspektif Keuangan

Berdasarkan analisis data diatas, serta tujuan koperasi pada umumnya dengan menggunakan ukuran hasil pemacu yang telah ditentukan dapat disusun *scorecard* sebagai berikut :

Tabel 2
Interpretasi hasil perspektif keuangan

Sasaran Obyektif	Tolak Ukur		2018	2019	Ket
Peningkatan tingkat pengembalian investasi	Hasil pertumbuhan ROI	Pemacu ROI	3%	2,1%	Turun
Peningkatan laba atas penjualan	Peningkatan laba	PMoS	10,4%	9%	Turun
		Growth rate	-31%	12%	Naik

Sumber Data : Peneliti (2021)

Dilihat dari perspektif keuangan, kinerja Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” Kediri kurang baik, hal ini dapat dilihat dari kecenderungan *Return On Investment* yang menurun dari angka 3% pada tahun 2018 menjadi 2,1% pada tahun 2019. Dalam perspektif ini, koperasi belum sepenuhnya mampu melakukan efisiensi dan mengefektifkan penggunaan aktiva dalam menghasilkan pendapatan. Sehingga tidak dapat mendorong peningkatan laba dan *return on investment* koperasi.

Tolak ukur yang kedua adalah *Profit Margin On Sales*. Penurunan *Profit Margin On Sales* dari 10,4 % pada tahun 2018 menjadi 9% pada tahun 2019 tidak terlepas dari peran manajemen koperasi dalam melakukan kolekte. Meskipun demikian manajemen koperasi harus berusaha meningkatkan serta menjaga stabilitas dan profitabilitas koperasi. Sehingga tidak terjadi penurunan *Profit Margin On Sales* di masa mendatang.

Sedangkan dilihat dari besarnya peningkatan *Growth rate in sales* Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” sudah cukup baik, dengan adanya prosentase peningkatan sebesar 19% dari penjualan periode sebelumnya. Maka di tahun berikutnya, manajemen koperasi harus dapat menaikkan penjualan.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif anggota, kinerja Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” dapat dilihat pada susunan *scorecard* berupa tabel 3 :

Tabel 3
Interpretasi hasil perspektif pelanggan

Sasaran Obyektif	Tolak ukur		2018	2019	Ket
Kebutuhan anggota	Peningkatan pelayanan	Komplain	3,9%	2,3%	Turun
		Retensi	75%	73%	Turun

Perluasan pangsa pasar	Peningkatan anggota	Akuisisi	41%	43%	Naik
------------------------	---------------------	----------	-----	-----	------

Sumber Data : Peneliti (2021)

Dari pengukuran komplain anggota, tingkat *Number of Complain* mengalami penurunan sebesar 1,6% dari tahun 2018 – 2019. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi mampu meningkatkan pelayanan kepada anggotanya. Meskipun dari segi retensi anggota, kinerja koperasi mengalami penurunan sebesar 5% dari tahun 2018 – 2019. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggota masih harus ditingkatkan.

Sedangkan jika dilihat dari pengukuran peningkatan jumlah anggota sebesar 8% selama dua tahun terakhir mulai tahun 2018 – 2019. Dari peningkatan anggota tersebut dapat dilihat bahwa masyarakat mulai percaya kepada koperasi sebagai lembaga keuangan yang dapat memahami kebutuhan masyarakat sebagai wadah pengembangan diri dan pengelolaan keuangan. Hal ini juga ditunjukkan dengan hasil survei kepuasan anggota pada tabel 4:

Tabel 4
Tingkat Kepuasan Pelanggan dan Anggota
KSU “Jaya Baru” Kediri tahun 2019

Pernyataan Responden	Bobot	∑ Pernyataan	Bobot	%
Sangat Puas	5	64	320	2,02%
Puas	4	2882	11.528	72,80%
Cukup Puas	3	994	2.982	18,82%
Tidak Puas	2	503	1.006	6,35%
Sangat Tidak Puas	1	3	3	0,01%
Total Bobot		4446	15.839	100%

Sumber Data : Peneliti (2021)

Catatan : \sum Pernyataan = $342 \times 13 = 4446$

Dari tingkat kepuasan pelanggan, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan anggota Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” Kediri cukup tinggi, yaitu sebesar 74,82% yang terdiri dari 2,02% sangat puas dan 72,80% menyatakan puas. Sedangkan tingkat pernyataan ketidakpuasan anggota sebesar 25,18% yang terdiri dari 18,82% menyatakan cukup puas/netral, 6,35% menyatakan tidak puas, dan 0,01% menyatakan sangat tidak puas. Dalam hal ini, ada dua hal yang menjadi catatan mendasar bagi koperasi untuk melakukan perbaikan dalam pelayanan terhadap anggota. Menurut hasil survei, perbaikan fasilitas berupa tempat parkir yang representatif, mempertegas dan memperjelas pelaksanaan diklat anggota, serta meningkatkan unit usaha menjadi catatan khusus koperasi guna mencapai kemajuan bersama. Dengan adanya perbaikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi anggota, loyalitas anggota, serta rasa tanggung jawab yang tinggi atas kewajibannya sebagai anggota koperasi.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dengan mengukur perspektif proses bisnis internal koperasi, dapat diketahui kemampuan internal koperasi dalam meminimalisir total kesalahan yang dilakukan oleh karyawan serta kecekatan front office dalam melayani anggota. Hal ini dapat dilihat pada susunan *scorecard* pada tabel 5 :

Tabel 5
Interpretasi hasil perspektif proses bisnis internal

Sasaran obyektif	Tolak ukur		2018	2019	Ket
	Tingkat kesalahan	MERR	35%	15%	Turun

Efektifitas kinerja manajemen	Kecekatan <i>front office</i>	Responsive service	1,5%	2,3%	Naik
-------------------------------	-------------------------------	--------------------	------	------	------

Sumber Data : Peneliti (2021)

Dilihat dari pengukuran *Minimize Error Rate and Rework*, tingkat kesalahan karyawan selama total waktu kerja mengalami penurunan sebesar 20% dari tahun 2018 – 2019. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi mampu melakukan perbaikan internal manajemen dengan penekanan terhadap tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya. Sedangkan jika dilihat dari kecekatan *front office*, selama kurun waktu dua tahun terakhir mengalami kenaikan sebesar 0,8% dari tahun 2018 – 2019.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari analisis perspektif ini adalah untuk mendorong kinerja manajemen koperasi dalam meningkatkan skill dan produktivitas sumber daya manusia. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang disajikan pada susunan *scorecard* pada tabel 6 :

Tabel 6
Interpretasi hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Sasaran obyektif	Tolak ukur		2018	2019	Ket
Peningkatan kemampuan SDM	Produktivitas dan Skill	ETP	28%	38%	Naik
	Loyalitas	ETO	0%	7%	Naik
	Kerugian waktu kerja	Absenteism	6%	5%	Turun

Sumber Data : Peneliti (2021)

Dari data perpekyif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diketahui tingkat kepuasan dan kemampuan sumber daya manusia yang ada pada Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” cukup baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kenaikan pelatihan atau training sebesar 10% selama satu tahun terakhir, tingkat loyalitas karyawan terhadap koperasi yang dalam kurun waktu dua tahun terakhir hanya ada satu karyawan keluar dari koperasi yang ditunjukkan dengan angka 7% dari total karyawan yang masih setia terhadap koperasi, serta menurunnya ketidakhadiran karyawan yang dapat menyebabkan kerugian waktu kerja terhadap koperasi sebesar 1% dari tahun 2018 - 2019.

V. KESIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dalam tulisan ini, dapat disimpulkan bahwa metode *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” Kediri. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat menilai kinerja koperasi dari empat perspektif, yaitu :

a. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan pada Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” Kediri dapat dikatakan cukup baik. Hanya saja, menurunnya ROI dan PMoS menunjukkan kurangnya optimalisasi dan efektifitas pembiayaan. Selain itu, tidak tertanganinya pengumpulan dana (kolekte) dalam kurun waktu dua tahun terakhir juga menyebabkan sasaran keuangan tidak tercapai secara keseluruhan

b. Perspektif Anggota

Pada perspektif ini, terdapat kenaikan yang baik dari segi akuisisi anggota yang meningkat sebesar 2%, dan menurunnya komplain anggota sebesar 1,6%. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi telah berupaya untuk meningkatkan jumlah anggota dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap anggota. Meskipun, dari segi retensi anggota, koperasi masih harus berupaya lebih untuk mempertahankan anggotanya

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, tingkat kesalahan karyawan yang menunjukkan penurunan dan meningkatnya kecekatan front office dalam melayani anggota menunjukkan kinerja manajemen yang cukup baik. Dengan kata lain, koperasi telah mampu menjaga kepercayaan anggota dengan meningkatkan kecekatan pelayanan dan berupaya meminimalisir tingkat kesalahan karyawannya

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat kenaikan produktivitas dan skill karyawan serta loyalitas karyawan yang masih menunjukkan kesetiaannya terhadap koperasi. Selain itu, adanya penurunan ketidakhadiran karyawan juga menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia telah berjalan dengan baik sesuai target yang telah ditetapkan.

Saran

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, dapat dikemukakan saran kepada pengurus pada Koperasi Serba Usaha “Jaya Baru” Kediri sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan

Untuk perspektif keuangan, koperasi diharapkan dapat menentukan jatuh tempo pembayaran atas pinjaman yang telah dilakukan oleh anggota atau dengan kata lain, mempertegas aturan peminjaman atau persyaratan yang berlaku yang telah disepakati bersama dengan seluruh anggota. Melakukan kroscek atas pelunasan angsuran yang telah dibayarkan anggota dan menindak lanjuti tunggakan pembayaran pinjaman yang telah diberikan kepada anggota sesuai jatuh tempo angsuran di tiap bulannya untuk mengetahui ada atau tidaknya keterlambatan pembayaran angsuran.

b. Perspektif Anggota

Dalam perspektif anggota, penerapan sistem Tanggung Renteng sangat dibutuhkan guna mewujudkan langkah koperasi dalam hal retensi, akuisisi maupun kepuasan anggota. dengan menerapkan dan memberikan pemahaman kepada anggota terkait sistem Tanggung Renteng dan mengaktifkan kembali serta memberdayakan struktur kelompok yang telah dibuat oleh koperasi. Melaksanakan pembinaan terhadap anggota secara keseluruhan dengan penentuan jadwal yang disesuaikan. Selain itu, sebagai bentuk pengendalian terhadap pelayanan anggota, koperasi di anjurkan melakukan penilaian atas perkembangan anggota, baik dari segi kualitas maupun kuantitas SDM.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Koperasi diharapkan melaksanakan evaluasi kerja pertriwulan atau sekurang-kurangnya per enam bulan dengan tujuan untuk meminimalisir zero defect dalam pelaksanaan dan translasi strategi yang telah ditentukan serta memperjelas tugas pokok dan fungsi dalam proses pemberian mandat.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mempertahankan loyalitas serta tingkat produktivitas dan skill karyawan dengan tetap memberikan pelatihan yang telah ditentukan oleh pengurus koperasi. Selain itu, untuk meminimalisir kerugian waktu kerja yang disebabkan oleh ketidakhadiran karyawan, perlu ditetapkan reward and punishment yang jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Al, S. Y. et. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard*,. Gramedia Pustaka Utama.
- Hendar, dan K. (2010). *Ekonomi Koperasi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Indonesia, I. A. (2012). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan : Akuntansi Perkoperasian*. Divisi Publikasi Ikatan Akuntan Indonesia International Cooperative Alliance <http://www.coop.org>.
- Istanti, E. (2020). EVALUASI PROSEDUR PENGENDALIAN INTERN ATAS PIUTANG USAHA PADA PT SPS (DEPO GEDANGAN). *Akuntansi '45*, 1(1), 1–7. <https://univ45sby.ac.id/ejournal/index.php/akuntansi45/article/view/64>
- Istanti, E., 1), Negoro, R. B. K., & 2). (2021). ANALISIS LAPORAN KEUANGAN DAN INDIKATOR KEBANGKRUTAN UNTUK MENILAI KINERJA KEUANGAN SERTA KELANGSUNGAN PADA PT BAYU BUANA Tbk. *Akuntansi 45*, 2(2), 53–59.
- Kaplan, R. S. and D. P. N. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Actions*. Harvard Business School Press.
- Merchant, K. A. (1998). *Modern Management Control Sytem: Text and Cases*.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- RM. Bramastyo KN1), E. I. (2020). PENGARUH PENERAPAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 23TAHUN 2018TERHADAP KEPATUHAN PEMBAYARAN PAJAKUSAHA MIKRO KECIL MENENGAH. *Akuntansi 45*, 1(2), 68–74. <https://univ45sby.ac.id/ejournal/index.php/akuntansi45/article/view/96/80>
- Soetjipto, B. W. (2000). “*Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*” *Manajemen Usahawan Indonesia*.
- Sugiyono, F. X. (2017). *Neraca pembayaran: Konsep, Metodologi dan penerapan* (Vol. 4). Pusat Pendidikan Dan Studi Kebanksentralan (PPSK) Bank Indonesia.
- Sugiyono, P. (2019). Metodologi penelitian kuantitatif kualitatif dan R\&D. *Alpabeta, Bandung*.
- Sutopo, S., A, Istanti, E., B, Firmansyah, M. R., & C. (2021). PENDAPATAN TERHADAP LAPORAN LABA RUGI PADA PT . INDO ZINC DIECASTING DI GRESIK. *JURNAL JAEMB*, 1(3), 83–93.