



Jurnal Ilmiah Akuntansi

BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF ALAT UKUR KINERJA PADA KOPERASI

Dinda¹ ; Syafii²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya
Email: syafii@ubhara.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja 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 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.*

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 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.

TINJAUAN TEORI

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 (Fauzi, 2015:207).

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. Akan tetapi, pengukuran aspek keuangan ternyata tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai (*value-creating activities*) dari aktiva-aktiva tidak berwujud seperti: 1) Ketrampilan, kompetensi, dan motivasi para pegawai; 2). Database dan teknologi informasi; 3). Proses operasi yang efisien dan responsif; 4). Inovasi dalam produk dan jasa; 5). Hubungan dan kesetiaan pelanggan; 6). Adanya dukungan politis, peraturan perundang-undangan, dan dari masyarakat (Kaplan dan Norton, 2000).

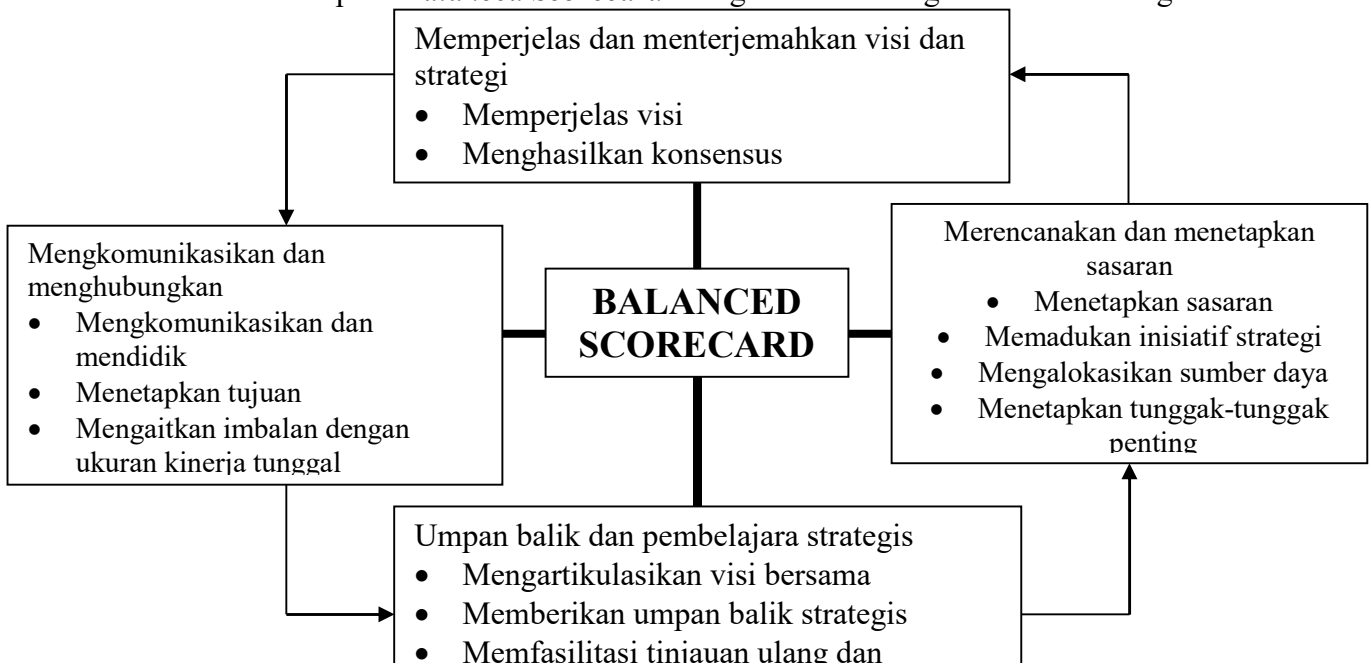
Balanced Scorecard

Menurut (Al, 2003) *balanced scorecard* merupakan seperangkat ukuran yang memberi manajer puncak pandangan bisnis yang cepat dan 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.

Para manajer dimungkinkan mengukur bagaimana unit bisnisnya dapat menghasilkan nilai tambah 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.

Pola pikir *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka tindakan strategis :



Sumber: Kaplan dan Norton (Yuwono, 2000)

Koperasi

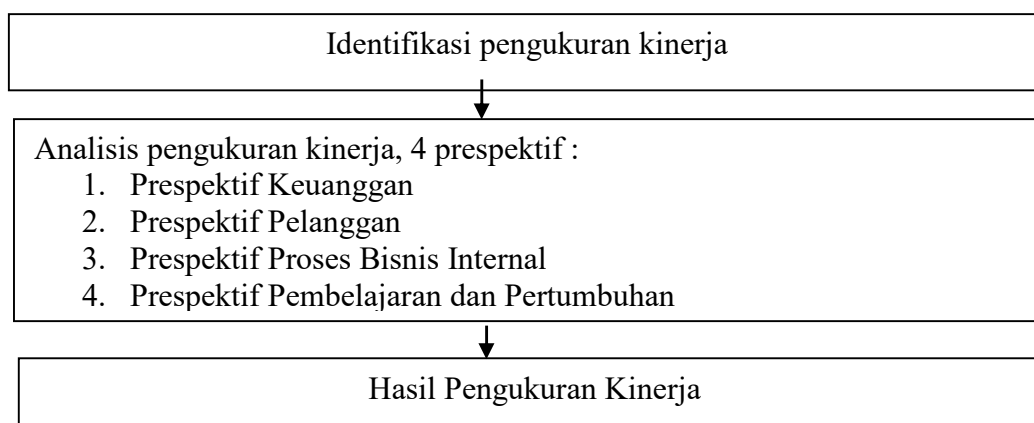
Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip ekonomi dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya, dengan demikian koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat dan guru perekonomian nasional (Indonesia, 2012). Karakteristik penting dari koperasi terlihat dari fungsi dan peran yang diamanatkan oleh UU No. 25/1992 yang di antaranya adalah : "Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya" (UU Perkoperasian).

Kesejahteraan Anggota Sebagai Tujuan Kinerja

Koperasi menempatkan anggotanya diposisi sentral, ini tegas menjelaskan bahwa anggota koperasi adalah pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi. Kondisi ini menggambarkan ukuran kesejahteraan sebagai tujuan utama dalam penilaian kinerja, tidak semata mata sisi keuangan namun sisi yang lain terabaikan. Kondisi ini menafsirkan makna keberadaan koperasi yang bertugas utama meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggotanya.

Keempat Perspektif

Bila ini terjadi, kegiatan usaha koperasi akan bertambah, sehingga diharapkan mendapatkannya pun bertambah. Dengan asumsi tingkat efisiensi terjaga, maka pada akhirnya akan mampu meningkatkan sisa hasil usahanya bagian SHU yang dibagikan kepada para anggota pun akan bertambah, sehingga anggota pun akan memiliki jumlah lebih banyak untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dikarenakan beragamnya variasi jenis dan bentuk koperasi, sebagai mana juga telah diuraikan pada Subbab Pembatasan Masalah, harus ditekankan bahwa peraga diatas hanyalah contoh Balanced Scorecard pada sebuah koperasi konsumsi dalam bentuknya yang paling umum. Dalam praktek, sebuah koperasi dengan bentuk, jenis, serta permasalahan yang berlainan tentu akan memiliki rumusan Balanced Scorecard yang berbeda pula. Akan tetapi, bila kita tersukan contoh diatas dengan strategi pertumbuhan, maka beberapa ukuran dapat diajukan sebagaimana berikut.



Tabel 1.

Perspektif Pelanggan dan Anggota

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Kualitas kehidupan	Persentase peningkatan kesejahteraan anggota	
Pelayanan /kemitraan	<ul style="list-style-type: none"> - Persentase penjualan produk dari/untuk anggota - Retensi anggota 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi - Survey kepuasan anggota terhadap produk dan pelayanan
Meningkatkan SHU	<ul style="list-style-type: none"> - Presentase SHU terhadap - Presentase SHU yang dibagikan untuk anggota 	

Sumber : Peneliti (2021)

Tabel 2.

Perspektif Keuangan

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Mningkatkan nilai tambah	Perhitungan nilai tambah ekonomis yang diperoleh	
Meningkatkan pendapatan anggota	Persentase peningkatan pendapatan anggota	Jumlah produk yang dipasok oleh anggota
Prtumbuhan pendapatan	Persentase peningkatan pendapatan koperasi	

Sumber : Peneliti (2021)

Tabel 3.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Memaksimalkan produktivitas		Anggota yang terlayani per karyawan

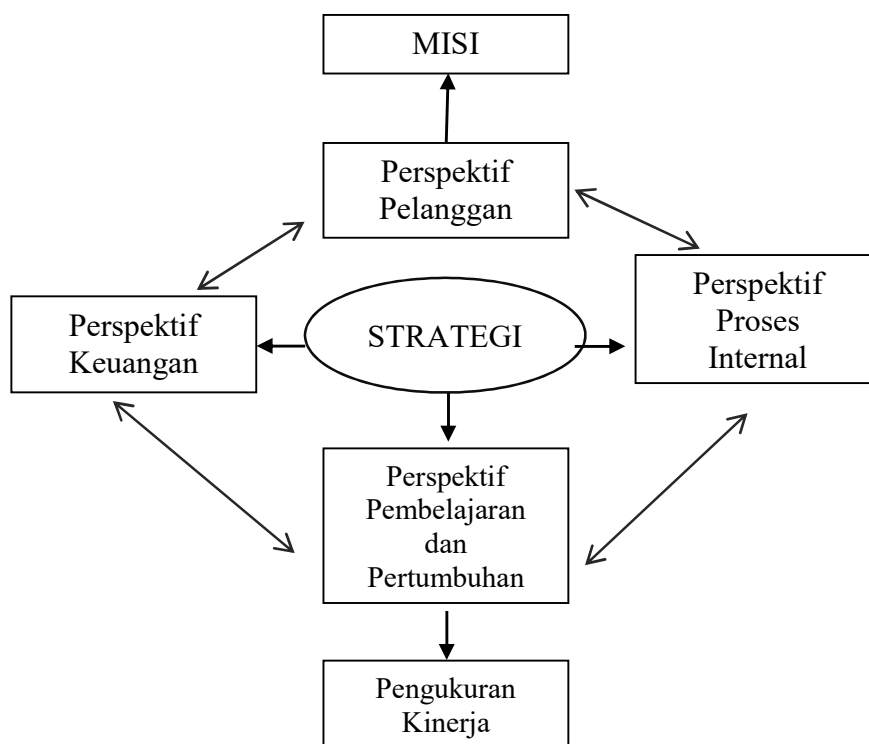
Meningkatkan kualitas informasi tentang keanggotaan		<ul style="list-style-type: none"> - Ketersediaan informasi potensi ekonomi anggota - Ketersediaan kebutuhan ekonomi anggota
Meningkatkan interaksi dengan anggota dan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Persentase anggota yang aktif berpartisipasi - Persentase masyarakat yang aktif berpartisipasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Waktu bersama anggota - Waktu bersama masyarakat

Tabel 4.

Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Meningkatkan kompetensi karyawan		Pengembangan karyawan vs rencana
Mengembangkan system informasi strategis		Rasio ketersediaan informasi strategis vs rencana
Menggalakkan pendidikan perkoperasian	Persentase jumlah anggota baru	<ul style="list-style-type: none"> - Frekuensi penyelenggaraan pendidikan perkoperasian - Survei keberterimaan koperasi oleh masyarakat

Kerangka Konseptual Pengukuran Kinerja



PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Pengukuran yang digunakan :

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Return on Investment</i> • <i>Profit Margin On Sales</i> • <i>Sales Growth</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba secara keseluruhan dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan total aktiva dikali 100%. • Rasio yang mengukur seberapa banyak keuntungan operasional bias diperoleh dari setiap rupiah penjualan yang totalnya akan dikalikan 100%. • Mengukur pertumbuhan penjualan dengan membandingkan penjualan tahun sekarang dengan tahun sebelumnya.
---	---

a. *Return On Investment (ROI)*

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Perhitungan ROI yang membandingkan labah bersih dengan total aktiva, ini dapat menunjukkan kemampuan koperasi dalam mengelolah aktiva. Apakah ada kenaikan atau penurunan dalam setiap tahun, yang secara komparatif di perbandingkan setiap tahunnya, sehingga bisa di ketahui optimalisasi aktivanya.

b. *Profit Margin on Sales (PMoS)*

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

Profit Margin kemampuan koperasi dalam memperoleh profit penjualan bersih. Ini di maksudkan kemampuan dalam mengendalikan kolektebilitas antara penjualan dan biaya secara keseluruhan untuk mendapatkan laba bersih

c. *Growth Rate in Sales*

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

Perhitungan *Growth Rate in Sales*, digunakan untuk menganalisah kepuasan pasar atas pelayanan yang diberikan. Peningkatkan pertumbuhan penjualan dijadikan sebagai daya dukung koperasi dalam menghasilkan financial, dan return yang memuaskan bagi para anggota. Kondisi ini bisa menjadi daya dukung dalam capaian target pendapatan masa yang akan datang.

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, serta sarana dan prasarana yang mendukung pelayanan kepada anggota. Pengukuran kepuasan dilakukan dengan menyebar kuisioner dengan rumus pengukuran sebagai berikut :

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

Tabel 1

Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pernyataan Responden	Bobot	∑ Pernyataan	Bobot	%
Sangat Puas	5			
Puas	4			
Cukup Puas	3			
Tidak Puas	2			
Sangat Tidak Puas	1			
Total Bobot				

Survei ini menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan, data ini digunakan bagi koperasi untuk melihat tingkat kepuasan anggota sekaligus pelanggan. Dasar ini evaluasi dilakukan dalam rangka melakukan perbaikan dalam pelayanan terhadap anggota.

Indikator survei, bisa berupa perbaikan fasilitas, diantaranya berupa tempat parkir yang representatif, mempertegas dan memperjelas pelaksanaan diklat anggota, serta meningkatkan unit usaha koperasi guna mencapai kemajuan bersama. Evaluasi ini 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 koperasi atas jasa yang diberikan dengan penghitungan dan rumus sebagai berikut :

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

Survei ini menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan, data ini di gunakan untuk mengetahui bahwa anggota merasa puas dengan kualitas dan mutu produk dan jasa yang diberikan oleh koperasi.

b. Retensi Pelanggan atau Anggota

Adalah tingkat kemampuan koperasi dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

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

c. Akuisisi Pelanggan dan Anggota

Adalah tingkat kemampuan koperasi dalam menarik pelanggan baru.

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

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

Minimize Error Rate and Rework dapat diukur dengan presentase total kesalahan yang dilakukan oleh karyawan terhadap total waktu kinerja karyawan

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

Berdasarkan hasil analisa *Minimize Error Rate and Rework* dapat diketahui kesalahan karyawan selama total waktu kerja, yang di gunakan untuk melihat tingkat profesionalitas kerja karyawan. Caranya, koperasi harus tetap meningkatkan kemampuan karyawannya, agar dapat meminimalisir kesalahan yang dibuat oleh karyawan pada saat melayani anggota koperasi.

b. Responsive Service

Responsive Service dapat diukur dengan perbandingan jumlah *front office* yang berhubungan langsung dengan para customer dengan jumlah rata-rata kedatangan para customer untuk melakukan transaksi atau yang lainnya.

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

Hasil Analisa *Responsive Service* menunjukkan bahwa jumlah front office yang cepat tanggap dalam menangani atau melayani. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan respons pelayanan yang dilakukan oleh karyawan terhadap anggota.

Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Adalah pengukuran kinerja dari sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan koperasi yang menekankan pada pemberdayaan karyawan dan sistem informasi dalam mendorong proses belajar dan berkembang bagi koperasi. Ukuran yang digunakan adalah :

a. Employee Training Program

Tingkat pendidikan, pelatihan, serta pengembangan keahlian dan jumlah peserta yang mengikuti program pelatihan tersebut pada periode tertentu.

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

Koperasi masih harus meningkatkan kualitas karyawan dan pelayanan koperasi terhadap konsumen.

b. Employee Turn Over

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

Dari data *Employee Turn Over* menggambarkan tingkat perputaran keluar masuknya karyawan, yang dijadikan sebagai indicator kinerja koperasi.

c. Absenteism

Frekuensi kerugian waktu kerja akibat karyawan tidak bekerja.

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

Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat absensi dari semua karyawan, sebagai suasana kerja di koperasi kondusif atau tidak.

Interpretasi simulasi data

Perspektif Keuangan

Berdasarkan simulasi analisis data di 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

Dilihat dari perspektif keuangan, kinerja Koperasi 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 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 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 simulasi

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 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
Efektifitas kinerja manajemen	Tingkat kesalahan	MERR	35%	15%	Turun
	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 perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diketahui tingkat kepuasan dan kemampuan sumber daya manusia yang ada pada Koperasi 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 ketidak hadiran 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. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat menilai kinerja koperasi dari empat perspektif, yaitu :

a. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan pada Koperasi 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 kesetiiaannya terhadap koperasi. Selain itu, adanya penurunan ketidakhadiran karyawan juga menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia telah berjalan dengan baik sesuai target yang telah ditetapkan.

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*. Alfabeta, 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.