

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA  
(STUDI KASUS PADA KUD KARYA MINA KOTA TEGAL)**

**Febrian Aji Prakoso, Tabrani**  
Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Pancasila

***ABSTRACT***

---

*The purpose of the research is to analyze the performance of KUD Karya Mina Tegal with Balanced Scorecard. Data collection method used in this research is questionnaire. Performance of KUD Karya Mina Tegal is viewed from a financial perspective using Profitability ratio instrument consisting of current ratio, return on investment, and net profit margin. Of the three instruments, only the current ratio is in accordance with the standard, while return on investment and net profit margin is still below the specified standard. Performance of KUD Karya Mina Tegal from customer perspective with member satisfaction indicator and member acquisition in good category. This can be seen from the increasing trend seen from the increase in the number of members each year as well as from the increased percentage increase in member acquisition. The performance of KUD Karya Mina Tegal is viewed from the internal perspective of the business with indicators of innovation and operation is considered good. Viewed from how KUD Karya mina is able to see the needs of its members and provide additional benefits to the members. The performance of KUD Karya Mina from learning and growth perspective with employee satisfaction indicator, employee retention and employee training is considered good. In the indicator of employee satisfaction, employees feel satisfied in working in KUD Karya Mina Tegal. For employee retention from year to year decreased, this can be interpreted that KUD Karya Mina Tegal able to retain its employees. And for employee training seen from the increasing trend every year. The results of the overall performance measurement of KUD Karya Mina Tegal is in good area, with a total score of 86,66% . That is, the performance of KUD Karya Mina Tegal good if measured by Balanced Scorecard approach.*

***Keywords:*** *Performance Measurement, Balanced Scorecard*

---

**A. PENDAHULUAN**

Pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) akhir tahun 2014 menjadikan persaingan bisnis di Indonesia semakin kompetitif. Hal ini juga berdampak pada perubahan dalam berbagai hal yaitu produksi, pemasaran, persaingan, pengelolaan sumber daya manusia serta transaksi antara perusa-

haan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Persaingan yang global menimbulkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang telah memasuki persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki keunggulan dan sanggup untuk memenuhi semua kebutuhan konsumen,

serta bisa menghasilkan produk bermutu dan *cost effective* (Srimindarti, 2004).

Perubahan yang terjadi secara global memaksa perusahaan agar lebih mempersiapkan diri agar bisa bersaing di lingkungan global. Kualitas total yang menekan pada kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas produk, kualitas penyerahan ketepatan waktu dan kepuasan lain yang terus berkembang untuk memberikan kepuasan terus menerus terhadap pelanggan merupakan kunci persaingan dalam pasar modal.

Dengan adanya persaingan global perusahaan diuntut menentukan strategi untuk mengelola usahanya secara baik dan benar. Manajemen harus menentukan strategi yang akan menjadi bagian dari landasan dan kerangka kerja agar bisa terwujud sasaran kerja. Alat untuk mengukur kinerja diperlukan agar dapat mengetahui sampai sejauh mana strategi dan sasaran telah sesuai target yang ditentukan.

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk mengetahui seberapa efisien dan efektifnya strategi yang telah disusun oleh perusahaan. Manajemen harus mengetahui apakah masih ada kekurangan di dalam pelaksanaan strategi tersebut, sehingga akan dilakukan evaluasi dan memperbaiki kekurangan agar perusahaan mampu menjadi lebih kompetitif bersaing. Untuk mencapai pelaksanaan program atau kegiatan dan kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi serta visi yang tercantum dalam strategik planning suatu organisasi diperlukan kinerja (Mahsun, 2009:25).

Keseimbangan pengukuran finansial dan non finansial bisa menjadi aspek penting dalam pengukuran kinerja perusahaan yaitu bahwa alat ukur kinerja perusahaan digunakan oleh manajemen sebagai bahan evaluasi kinerja manajemen dan unit terkait serta alat mengambil keputusan di dalam lingkungan

perusahaan. Sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini bisa dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi di antara para jajaran manajer dengan tujuan masing-masing sesuai bagian yang nantinya diberikan kontribusi kepada kemajuan dan keberhasilan perusahaan didalam pencapaian sasaran.

*Balanced Scorecard* yaitu alat untuk pengukuran kinerja secara non-finansial atau finansial. *Balanced Scorecard* juga merupakan metode pengukuran kerja yang memiliki hasil kerangka komprehensif dan mempunyai tujuan menterjemahkan visi di dalam tujuan strategik, perumusan strategik di dalamnya mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* bisa diterapkan dalam semua bidang bisnis seperti perusahaan jasa, perusahaan dagang, perusahaan manufaktur serta bisa digunakan dalam organisasi sector publik. Dalam empat perspektif tersebut manajemen bisa mendapatkan informasi untuk menentukan strategi bisnis dan bisa melihat secara komprehensif tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Dari percobaan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan yang ikut dalam penelitian menunjukkan kenaikan berlipat dalam kinerja keuangan. Keberhasilan tersebut diyakini sebab akibat digunakannya ukuran kinerja *balance scorecard* yang komprehensif. Dengan adanya penambahan ukuran kinerja non-keuangan diantaranya yaitu kepuasan pelanggan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, eksekutif dituntut agar memperhatikan dan menjalankan usaha-usaha yang pemicu

sebenarnya supaya bisa mewujudkan kinerja keuangan (Mulyadi, 2001).

Perspektif keuangan bisa menjadi solusi jawaban apakah strategi yang digunakan perusahaan, implementasi serta pelaksanaannya berpengaruh positif atau bahkan negatif terhadap laba. Didalam siklus kehidupan bisnis sasaran sangat berbeda di tiap tahapan. Bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya produktifitas dan pemanfaatan aktiva investasi adalah tiga macam pokok tema keuangan yang bisa menjadi strategi bisnis. Tema tersebut diantaranya bertumbuh (*Growth*), bertahan (*Sustain*), menuai (*Harvest*) (Kaplan dan Norton, 2000 : 42).

Perspektif Pelanggan hendaknya semua perusahaan bisa mengidentifikasi dan mengukur agar kondisi pelanggan serta mampu melihat segmen pasar. *Customer measurement* (kelompok pelanggan utama) dan *customer value propositions* (diluar kelompok utama mengukur proposi nilai pelanggan) adalah dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan. *Customer measurement* mencakup lima aspek di dalamnya seperti pangsa pasar, retensi pasar, kepuasan pelanggan, profitabilitas, akuisisi pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:59).

*Customer Value Proposition* merupakan suatu pemicu yang ada dalam *core value proposition* didasari aspek seperti barang dan jasa terdapat fungsi dari barang atau jasa, harga, dan kualitas serta hubungan pelanggan dapat mengenai perasaan pelanggan kepada pembelian suatu barang. Responsivitas dan komitmen perusahaan kepada pelanggan mampu mempengaruhi perasaan konsumen.

Perspektif proses bisnis internal perusahaan harus melakukan pengukuran terhadap semua aktifitas yang telah dilakukan perusahaan baik yang dilakukan oleh manajer atau karyawan agar

tercipta suatu produk yang bisa memberikan kepuasan tertentu untuk *customer* maupun para pemegang saham. Ada tiga aspek yang menjadi fokus proses bisnis internal antara lain proses inovasi, proses operasi, pelayanan purna jual.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan suatu perusahaan bisnis harus benar benar peduli terhadap karyawan dan selalu meningkatkan kemampuan karyawan untuk bisa berperan dalam pencapaian ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan perusahaan (Kaplan, 2000:109). Dalam perspektif ini terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan dalam pengukuran diantaranya kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi dan pemberian wewenang serta pembatasan wewenang karyawan.

Faktor yang menghambat pertumbuhan koperasi di Indonesia di sebabkan karena pengembangan dan pemberdayaan koperasi sangat sulit untuk mewujudkan koperasi yang kuat dan mandiri yang mampu mengembangkan, meningkatkan kerjasama, potensi, serta kemampuan para anggotanya dalam rangka dapat meningkatkan kesejahteraan ekonomi serta sosial. Dalam waktu akhir-akhir ini koperasi mempunyai kinerja yang semakin menurun dan keberadaanya kurang aktif di masyarakat. Oleh sebab itu diperlukan suatu alat ukur untuk mengukur agar dapat mengetahui sejauh mana strategi dan sasaran telah ditentukan bisa tercapai (Oktaviansyah, 2015). Keberhasilan yang di dapat bisa dilihat dari pengukuran kinerja apakah koperasi bisa berhasil ketika menerapkan perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif bisnis internal.

Dalam hal perspektif keuangan seharusnya koperasi bisa melihat untuk membandingkan kekayaan yang dimiliki

dengan laba yang di dapat. Seharusnya koperasi harus bisa melihat agar dapat profit yang tinggi bukan hanya melihat laba saja. Ketika masuk dalam perspektif konsumen harusnya koperasi mampu untuk benar-benar dapat menjaga konsumen supaya tidak meninggalkan koperasi, karena yang akan menjalankan koperasi itu sendiri adalah konsumen serta kembali ke dalam asas undang-undang perkoperasian bahwa koperasi bertujuan untuk mensejahterakan para anggota koperasi itu sendiri. Selanjutnya adalah perspektif bisnis internal dalam koperasi harus saling mengerti antara pemegang saham dan konsumen bahwa apa yang telah di sepakati harus sesuai agar bisa tercapai sesuai keinginan bersama. Yang terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk itu koperasi harus selalu meningkatkan kualitas kemampuan para karyawan supaya bisa berperan dalam peningkatan koperasi itu sendiri.

Dengan menggunakan pengukuran kinerja yang tercantum dalam Pasal 31 ayat (7) Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 15/Per/M.KUKM/IX/2015 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi fenomena yang terjadi adalah koperasi di kota Tegal telah di bubarkan 25, diantaranya 19 koperasi di kecamatan Tegal Timur dan 6 koperasi di kecamatan Tegal Barat dalam kurun waktu dua tahun dari 2015 sampai 2016 melalui prosedur yang telah ditentukan oleh Kementrian Negara Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah RI. Pembubaran koperasi sesuai UU No 25 Tahun 1992 Pasal 46 sampai pasal 50. Hal ini dapat disimpulkan bahwa koperasi di kota Tegal mengalami penurunan kinerja. Oleh sebab itu, penulis berinisiatif menggunakan pengukuran kinerja empat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* untuk membandingkan pengukuran kinerja yang tercantum

dalam Pasal 31 ayat (7) Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia.

Beberapa penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan menggunakan analisis *Balanced Scorecard* telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sagala dkk (2016) dalam Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang Ditinjau Dari *Balanced Scorecard* berpendapat bahwa perspektif keuangan dinilai kurang memuaskan, sedangkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik dan memuaskan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Retnani (2015) dalam Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Islam Surabaya berpendapat bahwa empat perspektif *Balanced Scorecard* menunjukkan kinerja yang meningkat dari tahun sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Aditya (2013) dalam Penilaian Kinerja Dengan Perspektif *Balanced Scorecard* Pada CV. Sri Keshava Madhusudana memberikan hasil bahwa kinerja perusahaan ada yang baik dan juga ada yang kurang baik. Hasil baik diperoleh oleh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, sedangkan hasil kurang baik ada dalam perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Tajudin dkk (2012) dalam Analisis *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja KUD Susu Getasan Kabupaten Semarang memberikan hasil kurang baik dalam empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

Dalam beberapa penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan hasil yang tidak konsisten dalam jangka waktu serta tempat yang berbeda. Berdasarkan pene-

litian yang sudah dilakukan terlebih dahulu dan bermaksud untuk bisa menguji lebih lanjut tentang “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada KUD Karya Mina Kota Tegal”.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi telah diatur dalam strategik planning suatu organisasi (Mahsun, 2013: 25). Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan setiap orang sebagai suatu prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan serta hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai semua tujuannya (Rivai, 2004: 309).

### 2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penerapan teknik yang direncanakan untuk menetapkan waktu bagi pekerja yang memenuhi syarat untuk menetapkan waktu bagi para pekerja yang dapat memenuhi syarat untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu pada tingkat prestasi yang sudah ditetapkan (Wynne dkk, 1983: 1).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan atau koperasi. Pengukuran tersebut, misalnya dapat digunakan untuk menilai suatu perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan (Mustowofin, 2002). Pengukuran kinerja diperlukan suatu konsep yang menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan agar dapat membangun kapabilitas yang dimiliki demi kepentingan jangka panjang dan keterbatasan yang ada di

dalam manajemen tradisional (Okta-viansyah, 2015).

### 3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan sistem pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2002: 122) mempunyai kesamaan dengan yang ditulis oleh Mahsun (2013: 62) adalah :

- a. Untuk dapat mengkomunikasikan strategi secara baik ( *Top Down dan Bottom Up*);
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang agar dapat di telusur perkembangan pencapaian strategi;
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan suatu manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai keberhasilan; dan
- d. Sebagai alat untuk mencapai suatu kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

### 4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2002: 122) adalah :

- a. Memberikan pemahaman tentang ukuran yang digunakan untuk menilai suatu kinerja manajemen;
- b. Memberikan arah untuk mencapai suatu target kinerja yang telah ditetapkan;
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan suatu tindakan yang korektif untuk memperbaiki kinerja;
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward dan punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;

- e. Sebagai suatu alat komunikasi antara bawahan dengan pimpinan dalam rangka memperbaiki suatu kinerja organisasi;
- f. Dapat membantu mengidentifikasi kepuasan pelanggan yang sudah terpenuhi;
- g. Membantu memahami proses kegiatan didalam instansi pemerintah; dan
- h. Memastikan agar pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

### 5. Indikator Kinerja

Penggunaan indikator kinerja cukup penting untuk mengetahui apakah aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator suatu kinerja perlu mempertimbangkan komponen sebagai berikut (Mardiasmo, 2002: 125):

- a. Biaya pelayanan (*cost of service*);
- b. Penggunaan (*utilization*);
- c. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standars*);
- d. Cakupan pelayanan (*coverage*); dan
- e. Kepuasan (*satisfaction*).

### 6. *Balanced ScoreCard*

*Balanced scorecard* (BSC) merupakan pendekatan terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Kaplan dan Norton. Pengakuan oleh beberapa kelemahan dan ketidakjelasan dari pendekatan kinerja pengukuran kinerja keuangan sebelumnya, BSC dapat menyajikan perspektif yang jelas sebagaimana sebuah perusahaan harus mengukur agar dapat tercapai keseimbangan perspektif keuangan (Mahsun, 2013: 159).

*Balanced Scorecard* memberikan saran bahwa kita dalam melihat suatu kinerja organisasi harus dari empat perspektif (Mahsun, 2013: 160):

#### a. Perspektif Keuangan

Perspektif ini melihat kinerja dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan atas *sales growth*, *return on investment*, *operating income*, dan *cash flow*.

#### b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan faktor-faktor seperti *customer satisfaction*, *customer retention*, *customer profitability*, dan *market share*.

#### c. Perspektif Proses Internal

Perspektif ini mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan.

#### d. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen yang pertama, *Balanced scorecard* merupakan suatu kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dapat dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi kinerja eksekutif. Berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta *intern* dan *ekstern*. Karena eksekutif dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan

dapat memusatkan perhatian dan usaha mereka dalam ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2014: 3).

Informasi nonfinansial dapat dijadikan sebagai tolak ukur lainnya. Informasi nonfinansial bisa untuk menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi di waktu ini adalah *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansial saja, akan tetapi juga aspek nonfinansial (Mardiasmo, 2002: 123).

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sesuai dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka perencanaan strategik, dan (3) *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel (Mulyadi, 2014: 4).

### C. KERANGKA PEMIKIRAN

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi. Pengukuran kinerja diantaranya dapat digunakan untuk menilai keberhasilan KUD Karya Mina Kota Tegal dan dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan. Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki cakupan yang cukup luas, karena tidak hanya mempertimbangkan aspek-aspek finansial tetapi juga aspek nonfinansial.

Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba

perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk bisa mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

## METODE PENELITIAN

### A. Pemilihan Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan suatu permasalahan yang berkenaan dengan variabel mandiri artinya tanpa membuat perbandingan dengan menghubungkan variabel lain. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif bermaksud memaparkan suatu fenomena sebagaimana adanya atau masalah dalam penelitian deskriptif terkait kondisi situasi nyata yang dihadapi (Kasiram, 2010:246) dalam Satriyadi dan Suryanawa.

### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini akan dilakukan di Koperasi Unit Desa (KUD) Karya Mina Kota Tegal jalan Blanak No. 10 Tegalsari Kota Tegal. Yang menjadi obyek dari penelitian yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Koperasi.

**C. Teknik Pengambilan Sampel**

Objek penelitian yang akan diteliti adalah Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal. Termasuk di dalamnya yaitu kondisi keuangan, kondisi atas kepuasan anggota, proses pelayanan jasa dan hal lain yang berhubungan dengan Koperasi Unit Desa Karya Mina.

Dalam hal ini populasi dan sampel yang digunakan untuk mendukung teknik pengukuran dalam perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan dalam kedua perspektif lainnya, yaitu perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal, diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan (*non sampling*)

**D. Operasional Variabel**

**1. Perspektif Keuangan**

Dalam perspektif keuangan diukur menggunakan indikator yaitu *Current Ratio*, *Return on Investment* dan *Net Profit Margin*.

**2. Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan indikator pengukuran yaitu kepuasan anggota dan akuisisi anggota.

**3. Perspektif Internal Bisnis**

Perspektif internal bisnis diukur dengan menggunakan indikator pengukuran yaitu inovasi dan proses pelayanan.

**4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif internal bisnis diukur dengan menggunakan indikator pengukuran yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan pelatihan karyawan.

**E. Metode Analisis Data**

**1. Menghitung Bobot dan Skor Menggunakan Nilai Rata-Rata Jumlah Indikator**

Cara menghitung bobot dan skor *Balanced Scorecard* adalah memberikan bobot untuk masing-masing indikator, dengan menghitung banyaknya indikator dan menghitung bobot indikator berdasarkan nilai rata-rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator. Misalnya perspektif keuangan diberi bobot sebanyak 30 dan jumlah indikator di perspektif keuangan ini adalah 6. Maka bobot masing-masing pada perspektif keuangan ini adalah  $30/6 = 5$  (Tabel 3.3)

**Tabel 3.3**  
**Mengukur Bobot dan Bobot Indikator**

No	Perspektif	Key Performance Indicator	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Keuangan 3 Butir		3	30	10
		CR			
		ROI			
		NPM			
2	Pelanggan 2 Butir	Kepuasan Anggota			
		Akuisisi Anggota			
3	Proses Bisnis Internal 2 Butir	Inovasi			
		Proses Pelayanan			



4	Pembelajaran dan Pertumbuhan 3 Butir	Kepuasan Karyawan			
		Retensi Karyawan			
		Pelatihan Karyawan			
	Total				

Sumber: Rangkuti (2011: 143)

**Tabel 3.4**  
**Mengukur Skor Tertimbang Maksimum**

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Keuangan	6	5	5	150
Pelanggan	-	-	-	-
Proses Internal	-	-	-	-
Pembelajaran	-	-	-	-
TOTAL				

Sumber: Rangkuti (2011: 144)

**Rumus skor tertimbang maksimum = jumlah indikator x skor indikator maksimum x bobot indikator**

2. Mengukur Jumlah Skor Indikator.  
Pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2, dan D = 1 untuk masing-masing indikator, adalah berdasarkan empat

kriteria masing-masing indikator, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Target} - \text{Nilai Minimum}}{4}$$

Contoh ROE

$$\text{Interval Kelas} = \frac{20\% - 0}{4} = 5\%$$

Dimana:

Nilai Target ROE = 20

Nilai Minimum = 0

Jadi, kriteria skor indikator ROE adalah:

- A = 15% - 20%
- B = 10% - <15%
- C = 5% - <10%
- D = <5%

Seandainya suatu perusahaan memiliki ROE sebesar 16,8% maka nilai dari ROE yang dimiliki adalah A dengan skor indikator 4.

**Tabel 3.5**  
**Nilai dan Skor Indikator**

<b>Kinerja</b>					
<b>Perspektif</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pencapaian (%)</b>	<b>Target (%)</b>	<b>Hasil</b>	<b>Nilai</b>
Keuangan	CR				
	ROI				
	NPM				
	Rerata hasil				
Pelanggan	Kepuasan Anggota				
	Akuisisi Anggota				
	Rerata hasil				
Internal Bisnis	Inovasi				
	Pelayanan				
	Rerata hasil				
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan				
	Retensi Karyawan				
	Pelatihan Karyawan				
	Rerata hasil				

Sumber: Rangkuti (2011: 145)

Tahap selanjutnya adalah menghitung Nilai skor masing-masing indikator pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.6**  
**Nilai Skor Masing - Masing Indikator**

<b>Perspektif</b>	<b>KPI</b>	<b>Nilai</b>	<b>Skor Indikator</b>
Keuangan	CR		
	ROI		
	NPM		
	<b>TOTAL</b>		
Pelanggan	Kepuasan Anggota		

	Akuisisi Anggota		
	<b>TOTAL</b>		
Proses Bisnis Internal	Inovasi		
	Proses Pelayanan		
	<b>TOTAL</b>		
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan		
	Retensi Karyawan		
	Pelatihan Karyawan		
	<b>TOTAL</b>		

Sumber: Rangkuti (2011: 145)

Setelah diketahui skor tiap-tiap indikator selanjutnya adalah mencari skor tertimbang sebagai berikut :

**Tabel 3.7**  
**Menghitung Nilai Akhir Total atau Total Skor**

Perspektif	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Keuangan			
Pelanggan			
Proses Internal Bisnis			
Pembelajaran dan Pertumbuhan			
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>			

Sumber: Rangkuti (2011: 146)

$$\text{Rumus Total Score} = \frac{\text{Jumlah Skor Tertimbang}}{\text{Jumlah Skor Tertimbang Maksimum}} \times 100\%$$

Selanjutnya adalah dengan menggunakan kriteria standar:

**Tabel 3.8**  
**Kriteria Pengukuran Perusahaan**

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Rangkuti (2011: 1147)

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Setelah dilakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, selanjutnya adalah pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan pembobotan

sesuai dengan yang ditetapkan dengan hasil akhir berupa bobot indikator yang diperoleh dari bobot indikator dibagi dengan jumlah indikator yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.18**  
**Mengukur Bobot dan Bobot Indikator**

No	Perspektif	Key Performance Indicator	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Keuangan 3 Butir		3	30	10
		CR			
		ROI			
		NPM			
2	Pelanggan 2 Butir		2	20	10
		Kepuasan Anggota			
3	Proses Bisnis Internal 2 Butir	Akuisisi Anggota			
			2	20	10
		Inovasi			
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan 3 Butir	Proses Pelayanan			
			3	30	10
		Kepuasan Karyawan			
		Retensi Karyawan			
		Pelatihan Karyawan			
	Total				

Sumber: Data diolah

Pada tabel 4.18 diatas bahwa bobot indikator masing-masing yaitu pada perspektif keuangan sebesar 10, perspektif pelanggan 10, perspektif proses bisnis internal 10 serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 10.

Tahap selanjutnya adalah mengukur skor tertimbang maksimum yang dapat dilihat pada tabel 4.19. Untuk

**Skor Indikator Maks** ditentukan berdasarkan pemberian nilai pada masing-masing indikator dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Dimana nilai A = 3, B = 2, dan C = 1, maka untuk Skor indikator maks yang ditentukan adalah A = 3.

Skor tertimbang maksimum dihitung dengan cara:

**Jumlah indikator x Skor indikator maks x Bobot indikator**  
**Tabel 4.19**

**Mengukur Skor Tertimbang Maksimum**

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Keuangan	3	3	10	90
Pelanggan	2	3	10	60
Proses Internal	2	3	10	60
Pembelajaran	3	3	10	90
<b>TOTAL</b>				<b>300</b>

Sumber : Data diolah

Tahap selanjutnya adalah menghitung Nilai skor masing-masing indikator pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel 4.20 dibawah ini:

**Tabel 4.20**  
**Nilai dan Skor Indikator**

Perspektif	Indikator	Kinerja			
		Pencapaian (%)	Target (%)	Hasil	Nilai
Keuangan	1. CR	1080,97	100	1080,97	A
	2. ROI	2,57	100 (12)	21,47	A
	3. NPM	0,19	100 (5)	3,93	C
	Rerata Hasil			368,79	
Pelanggan	1. Kepuasan Anggota	88,82	100 (4850)	88,82	A
	2. Akuisisi Anggota	101,47	100 (68)	101,47	A
	Rerata Hasil			95,14	
Internal Bisnis	1. Inovasi	40	100 (5)	40	C
	2. Pelayanan	100	100	100	A
	Rerata hasil			70	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Kepuasan Karyawan	75	100 (1920)	75	A
	2. Retensi Karyawan	100	100	100	A
	3. Pelatihan Karyawan	100	100 (2)	150	A
	Rerata Hasil			108,33	

Sumber : Data Diolah

Tahap selanjutnya adalah menghitung Nilai skor masing-masing indikator pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* yaitu A = 3, B = 2,

C = 1 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.21**  
**Nilai Skor Masing - Masing Indikator**

<b>Perspektif</b>	<b>KPI</b>	<b>Nilai</b>	<b>Skor Indikator</b>
Keuangan	CR	A	3
	ROI	A	3
	NPM	C	1
	<b>TOTAL</b>		<b>7</b>
Pelanggan	Kepuasan Anggota		A
	Akuisisi Anggota		A
	<b>TOTAL</b>		<b>6</b>
Proses Bisnis Internal	Inovasi		C
	Proses Pelayanan		A
	<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan		A
	Retensi Karyawan		A
	Pelatihan Karyawan		A
	<b>TOTAL</b>		<b>9</b>

Sumber: Data diolah

Dilihat dari tabel 4.21 menunjukkan bahwa total skor indikator pada perspektif keuangan sebesar 7, total skor indikator pada perspektif pelanggan sebesar 6, perspektif proses bisnis internal sebesar 4, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar

9. Tahap selanjutnya adalah menghitung skor tertimbang yang terlihat pada tabel 4.22 dan kemudian menghitung nilai akhir total per komponen yang dapat dilihat pada tabel 4.23 dibawah ini:

**Tabel 4.22**  
**Menghitung Skor Tertimbang**

<b>Perspektif</b>	<b>Jumlah Skor Indikator</b>	<b>Bobot Indikator</b>	<b>Skor Tertimbang</b>
Keuangan	7	10	70
Pelanggan	6	10	60
Proses Bisnis Internal	4	10	40
Pembelajaran	9	10	90
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>			<b>260</b>

Sumber : Data diolah

**Tabel 4.23**  
**Menghitung Nilai Akhir Total per Komponen**

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum	Skor Tertimbang	Nilai Akhir Komponen
Keuangan	90	70	77,77%
Pelanggan	60	60	100%
Proses Bisnis Internal	60	40	66,66%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	90	90	100%

Rumus nilai akhir komponen adalah:

$$\frac{\text{Skor Tertimbang}}{\text{Skor Tertimbang Maksimum}} \times 100\%$$

Dari tabel 4.23 diperoleh nilai akhir per komponen pada perspektif keuangan sebesar 77,77%; pelanggan sebesar 100%; proses bisnis internal sebesar 66,66% serta pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 100%.

$$\begin{aligned} \text{Rumus Total Score} &= \frac{\text{Jumlah Skor Tertimbang}}{\text{Jumlah Skor Tertimbang Maksimum}} \times 100\% \\ &= \frac{260}{300} \times 100\% = 86,66\% \end{aligned}$$

Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standar kinerja perusahaan yang dapat dilihat pada tabel 4.24 dibawah ini:

**Tabel 4.24**  
**Kriteria Pengukuran Perusahaan**

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < \text{TS} < 95$
	A	$65 < \text{TS} < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < \text{TS} < 65$
	BB	$40 < \text{TS} < 50$
	B	$30 < \text{TS} < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < \text{TS} < 30$
	CC	$10 < \text{TS} < 20$
	C	$\text{TS} < 10$

Sumber: Rangkuti (2011: 1147)

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa kinerja KUD Karya Mina Kota

Tegal secara keseluruhan dinilai Sangat Sehat dengan kategori AA, dengan total

skor sebesar 86,66%. Terkait dengan pengukuran kinerja tersebut, KUD Karya Mina Kota Tegal dituntut untuk terus meningkatkan kinerja keuangan maupun non keuangan untuk mencapai visi dan misi serta tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

## PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa :

#### 1. Perspektif Keuangan

Dari perspektif keuangan ini hanya *current ratio* yang sudah baik karena sesuai dengan dengan standar yang ditentukan yaitu 1:1 atau 100%. Untuk nilai *return on investment* masih dibawah standar yang ditentukan yaitu 12% pada tahun 2014 sebesar 2,53%, tahun 2015 sebesar 2,55%, tahun 2016 sebesar 2,65% dan *Net profit margin* KUD Karya Mina Kota Tegal kurang baik disebabkan masih di bawah standar yang ditentukan yaitu 5%.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Anggota KUD Karya Mina Kota Tegal telah merasa puas atas kinerja KUD Karya Mina Kota Tegal sesuai dengan hasil kuesioner. Karena indeks kepuasan anggota sebesar 4308 yang sesuai dengan kategori puas dalam skala tingkat kepuasan anggota berkisar antara 3558-4850. Secara umum akuisisi atas anggota baru sudah dalam kategori baik, karena dilihat dari tren yang semakin meningkat dari peningkatan jumlah anggota baru setiap tahun atau dari kenaikan presentase peningkatan akuisisi anggota pada tahun 2014 adalah sebesar 1,10%, tahun 2015 sebesar 1,78%, tahun 2016 sebesar 1,81%.

#### 3. Perspektif Internal Bisnis

Untuk inovasidalam kategori baik, karena telah mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para anggota di masa kini dan masa mendatang serta merumuskan cara dan kebutuhan tersebut. Sedangkan untuk pelayanan yang menjadi tolak ukur untuk tahap pelayanan adalah layanan purna jual. KUD Karya Mina Kota Tegal mampu untuk memberikan manfaat tambahan kepada anggota dalam berbagai bentuk layanan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk kepuasan karyawan sudah baik, karena tingkat kepuasan masuk dalam kategori puas sebesar 1440 dalam skala tingkat kepuasan karyawan berkisar antara 1410-1920. Retensi karyawan juga sudah baik, karena dari tahun ketahun semakin menurun tingkat retensi karyawan pada tahun 2014 sebesar 9,61%, tahun 2015 sebesar 4,25%, tahun 2016 sebesar 4,16%, hal ini menunjukkan bahwa KUD Karya Mina Kota Tegal mampu untuk mempertahankan karyawannya. Program pelatihan karyawan juga sudah baik, karena karyawan yang mengikuti pelatihan tiap tahun selalu meningkat pada tahun 2014 sebesar 1,92%, tahun 2015 sebesar 4,25%, tahun 2016 adalah sebesar 6,25%.

#### 5. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja KUD Karya Mina Kota Tegal secara keseluruhan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa perusahaan dinilai sangat sehat dalam kategori AA, dengan total skor sebesar 86,66%. Hal tersebut dibuktikan dengan empat perspektif yang diterapkan untuk mengukur kinerja KUD Karya Mina Kota Tegal.



## B. Saran

1. KUD Karya Mina Kota Tegal harus terus meningkatkan kinerja khususnya pada perspektif keuangan dengan menambah investasi dengan memperluas jaringan pelayanan dan investasi yang ditanamkan dapat mendapat tingkat pengembalian yang baik agar ROI dan NPM dapat meningkat diatas standar yang ditentukan.
2. Bagi anggota dan calon anggota sebaiknya mampu memanfaatkan informasi berupa neraca dan laba rugi KUD Karya Mina hal ini berguna untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendanaan yang dilakukan oleh anggota dan para calon anggota.
3. Bagi peneliti berikutnya yang ingin melakukan penelitian sejenis disarankan untuk menggunakan pengukuran tingkat kesehatan koperasi dikarenakan koperasi sudah mempunyai pengukuran kinerja yang tercantum dalam Pasal 31 ayat (7) Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 15/Per/M.KUKM/IX/2015 atau membandingkan antara tingkat kesehatan koperasi dengan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, A., Indra, G.N. 2010. "Penilaian Kinerja Dengan Perspektif *Balanced Scorecard* Pada CV. Sri Keshava Madhusudana". *E-Jurnal Akuntansi*. 5(3), 599-613.
- Devita Puteri Wardani, B Hari Susanta. 2012. "Analisis *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Motor Jakarta". *Jurnal Administrasi bisnis*. [Administrasti.bisnis@undip.co.id](mailto:Administrasti.bisnis@undip.co.id).
- Ferawati, I.K. 2013. "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi". *Analisa* Vol.1. No.3. Desember hal : 135-153.
- Kasmir. 2015. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Renada Media Grup.
- Mahsun, M. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis BALANCED SCORECARD*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Nugrahayu, E.R. 2016. "Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan". *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 4(10).
- Nurjaman, S. 2013. "Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*". *Jurnal Trikonomika* volume 12, No. 2, Desember 2013, Hal. 113-124. ISSN1411-514X.
- Oktia, Desy. 2014. "Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Tegal Dengan *Balanced Scorecard*".

- Padmakusumah, R.R. 2012. “Analisis Perkembangan Kinerja Koperasi Mahasiswa di Kota Bandung Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. *Forum Manajemen Indonesia ke 4*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Putrayasa, I. M. A. 2011. “Pengukuran Kinerja Ditinjau Dari Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Martha Yasa Di Desa Penarungan. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*”. Vol 7 No 3, Nopember 2011.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard Tehnik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rowley, C dan Keith Jackson 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sagala, R. Br dkk. 2016. “Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang Ditinjau Dari *Balanced Scorecard*”. *Agri-Sosio Ekonomi Unsrat*, ISSN 1907-4298, Vol. 12. No.3A. November 2016: 81-94.
- Sari, A. P dan Retnani. 2015. “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Islam Surabaya”. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*.
- Satriyadi, I. 2015. “Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada koperasi pegawai PT. TELKOM (KOPEGTEL) Insan Denpasar”. *E-Jurnal Akuntansi*. 11(3), 828-847.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 2014. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung:Alfabeta.
- Sulisworo, D dan Nurmaningsih, S. 2011. “Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Air Minum”. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol.10, No.1, Juni 2011.
- Tajudin, K., & Adi, R. K. 2013. “Analisis *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja KUD Susu Getasan Kabupaten Semarang”. *E-Jurnal AGRISTA*, 1-12.