

Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA di Kabupaten Sidoarjo

Anita Kartika

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya
e-mail: energisurya_ind@yahoo.com

Abstract: This study aims to determine the performance of Credit Unions ARTA PANCA JAYA when measured using the concept of balanced scorecard through four perspectives, namely: financial perspective, customer perspective, internal business process and learning and growth perspective, so it can be used as information for management in assessing company performance. The data used is quantitative and qualitative data. Quantitative data is data that can be measured, including comparative balance sheet, profit/loss and others. While the qualitative data is data that cannot be measured. The purpose of this study was to make a descriptive/picture, describe a systematic, factual and accurate information on the facts, characteristics and relationships between phenomena diselidiki. This study seeks to get an overview of the performance of companies in this regard, namely Credit Unions ARTA PANCA JAYA when viewed from four perspectives of the balanced scorecard. Performance measurement in this study using a score of -1 for the performance of "less", and 0 for performance "pretty" and one for performance "good". Total score assessment of performance against Credit Unions ARTA PANCA JAYA is 8, of the total weight of the standard 15. Thus, the average score is $8/15 = 0.53$ (situated between 0 to 0.6). Berdasarkan results of performance assessment Credit Unions ARTA PANCA JAYA in 2010 showed that the performance of Credit Unions ARTA PANCA JAYA overall was good.

Keywords: balanced scorecard, performance estimator

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi sekarang ini, perkembangan dunia bisnis yang semakin *competitive* dan *turbulence* menyebabkan suatu perusahaan diharuskan melakukan perbaikan di segala bidang agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka panjang dengan produk yang berdaya saing tinggi. Kondisi ini mengharuskan manajemen agar dapat meningkatkan strategi agar mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Peran pelaku ekonomi dalam kegiatan usaha di Indonesia sangat vital bagi roda perekonomian di Indonesia. Para pelaku

ekonomi berupaya membangun perekonomian yang pada akhirnya turut serta meningkatkan kesejahteraan rakyat. Tiga pilar ekonomi nasional, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), swasta, dan koperasi berupaya melakukan usaha seperti di sektor jasa keuangan maupun pembiayaan. Badan-badan usaha tersebut memberikan berbagai jasa keuangan maupun pembiayaan untuk membantu serta memfasilitasi masyarakat dan sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Sesuai UU No.20 Tahun 2008, bahwa sektor UMKM perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi

rakyat agar mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri sehingga masing-masing badan usaha tersebut berkompetisi dalam penyaluran dananya untuk membantu sektor UMKM maupun masyarakat.

Peran strategis yang dimainkan pelaku-pelaku ekonomi baik BUMN, swasta maupun koperasi menuntut adanya penyusunan kebijakan dan pengembangan strategi agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka panjang sehingga lebih optimal dalam pembangunan nasional. Ketiganya dituntut memiliki daya saing secara internal, regional, nasional, maupun internasional. Metode pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan baik pada sektor swasta maupun publik adalah pengukuran tradisional, yang hanya menekankan pada aspek finansial saja. Sedangkan apabila diukur hanya dari aspek finansial saja tidak mampu mencerminkan kinerja organisasi yang sesungguhnya. *Balanced scorecard* lebih dari sekadar sistem pengukuran. Perusahaan dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja untuk proses manajemen mereka. Perusahaan dapat membangun *balanced scorecard* mula-mula dengan tujuan yang terbatas, misalnya untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus terhadap strategi mereka, lalu mengomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh anggota perusahaan. Dengan kata lain, *balanced scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Modell dalam Imelda (2004) menje-

laskan bahwa *balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi. Saat ini, metode *balanced scorecard* banyak digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis (*profit seeking organization*). Masih jarang implementasi *balanced scorecard* pada organisasi publik (*public organization*) bahkan organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi. Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA merupakan salah satu koperasi di wilayah Sidoarjo, di mana lingkungan persaingan bisnis sangat kompetitif. Hal ini dikarenakan menjamurnya lembaga-lembaga keuangan baik koperasi maupun lembaga keuangan lainnya di wilayah Sidoarjo. Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dituntut untuk melakukan upaya agar mampu bertahan dalam iklim persaingan yang semakin kompetitif tersebut. Salah satu upaya Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA untuk dapat bertahan dan memajukan usahanya adalah dengan meningkatkan kinerja koperasi. Untuk itu, dilakukan evaluasi kinerja melalui pengukuran kinerja. Hal ini dilakukan agar koperasi dapat mengetahui sejauh mana kondisi usahanya. Dengan mengetahui kondisi usahanya, maka koperasi dapat mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan aktivitas usahanya serta menentukan langkah strategis untuk perencanaan selanjutnya. Pengukuran kinerja dilakukan secara menyeluruh yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard*.

PENGUKURAN KINERJA

Mardiasmo (2008: 121) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk

membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Mulyadi dalam Riah (2009) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh suatu perusahaan maka perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Anderson dan Clancy dalam Sony Yuwono (2002: 23) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut: *“Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities”*.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa pengukuran kinerja mampu memberikan umpan balik yang akan memberi informasi tentang prestasi pelaksanaan sebuah rencana dan titik-titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2008: 128) menyatakan bahwa tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Jadi sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan akan sangat memengaruhi perilaku manajer maupun pekerjanya. Pengukuran kinerja pada organisasi digunakan untuk melakukan koordinasi antara para ma-

najer dengan tujuan dari masing-masing bagian nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Ciptani, 2000). Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

PENGERTIAN *BALANCED SCORECARD*

Mulyadi (2009: 3) menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *balanced*. *Scorecard* adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* artinya berimbang, untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern. Menurut Hansen dan Mowen dalam Imelda (2004), *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional. *Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal,

serta pembelajaran dan pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Kaplan dan Norton, 2008: 16–17).

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicator)*. Selain itu, *balanced scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *balanced scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) *balanced scorecard* terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari *top-management* perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan *balanced scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia,

sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *balanced scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja finansial dan non-finansial dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

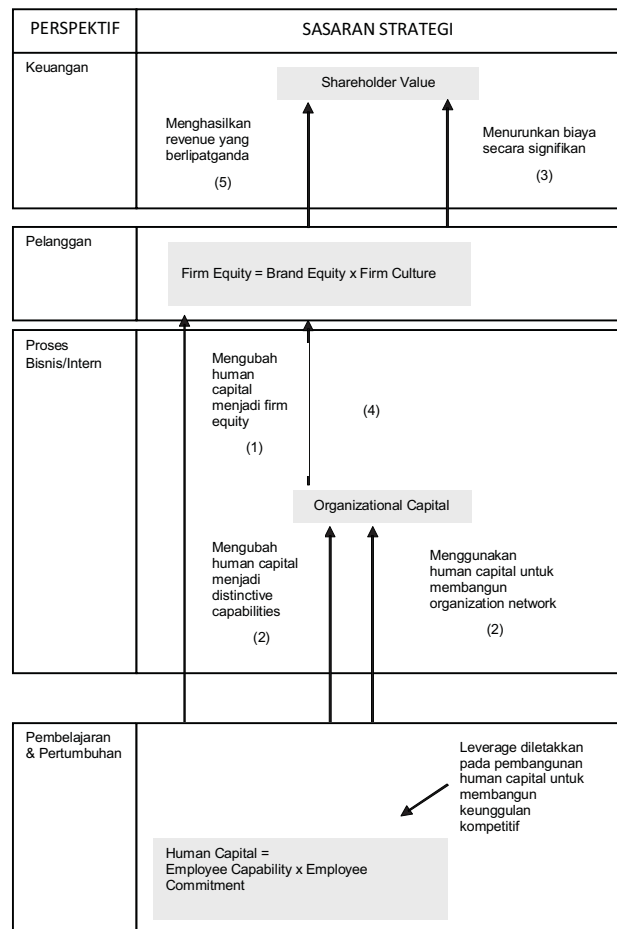
HUBUNGAN *BALANCED SCORECARD* DENGAN VISI, MISI, dan STRATEGI PERUSAHAAN

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis.

HUBUNGAN ANTARA BERBAGAI SASARAN STRATEGI YANG DIHASILKAN DALAM PERENCANAAN STRATEGI DENGAN KERANGKA *BALANCED SCORECARD*

Keberadaan perusahaan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders* utamanya, yaitu *investors* dan *customers*. Investor dipuaskan dengan *shareholder value* dan *customers* dipuaskan dengan *firm equity*. *Shareholder value* adalah nilai perusahaan di-

pandang dari persepsi investors, yang ditentukan oleh dividen dan harga pasar (untuk perusahaan publik). *Firm equity* adalah nilai perusahaan dipandang dari sudut customer, yang ditentukan oleh *brand equity* (nilai produk dipandang dari customers) dan *firm culture* (kultur perusahaan yang menentukan kualitas hubungan perusahaan dengan customers). Gambar 1 melukiskan hubungan antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dari tahap perencanaan strategi. Angka dalam tanda kurung menunjukkan urutan hubungan. Untuk memuaskan kedua stakeholders-nya, perusahaan memerlukan dua modal (*capital*), yaitu *human capital* dan *organizational capital*. *Human capital* dibangun melalui pengembangan *employee capability* dan *employee commitment*. *Human capital* kemudian dimanfaatkan untuk membangun *firm equity* dengan mendesain dan memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (1) *human capital* juga dimanfaatkan untuk membangun *organizational capital* untuk menghasilkan proses yang *cost effective*, (2) proses yang *cost effective* akan menurunkan biaya dalam jumlah yang signifikan, (3) dan akan meningkatkan produktivitas, sehingga melipatgandakan pendapatan, dan (4) *firm equity* akan melipatgandakan pendapatan penjualan, sehingga digabung dengan penurunan biaya dari proses yang *cost effective*, akan dapat diwujudkan pelipatgandaan *shareholders value*. Hubungan berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi dengan kerangka *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.



Sumber: Kaplan dan Norton (2008: 116)

Gambar 1 Hubungan antara Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang bisa diukur meliputi neraca komparatif, laporan laba/rugi, dan lain-lain. Sedangkan data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskriptif/gambaran, melukiskan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar-fenomena yang diselidiki. Penelitian ini berusaha untuk mendapatkan gambaran tentang perkembangan kinerja perusa-

haan dalam hal ini yaitu Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA jika dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard*.

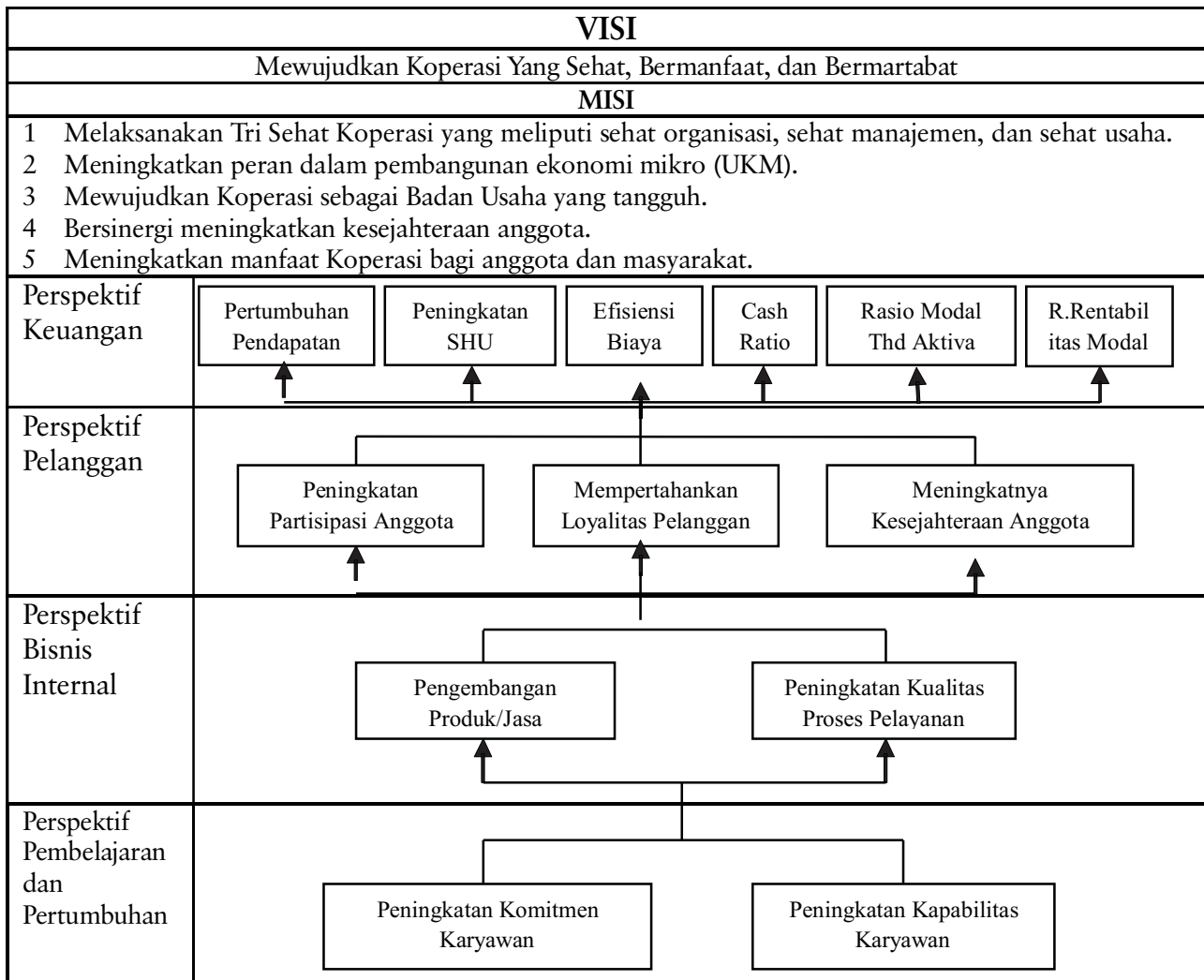
Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* untuk menilai kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dengan kepercayaan dan nilai dasar yang dimiliki berupaya agar dapat bekerja secara maksimal sehingga dapat berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya, membantu pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, membantu anggota dalam menyimpan dananya agar aman, serta mendapat tambahan penghasilan dari jasa yang diberikan, membantu tambahan modal usaha bagi anggota yang membutuhkan sehingga usahanya dapat berkembang dan terbebas dari rentenir, membantu anggota yang membutuhkan dana untuk biaya sekolah, berobat, dan sebagainya serta berperan dalam mendukung kegiatan sosial di masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA. Kondisi tersebut adalah bahwa Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA

telah memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami untuk dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang jelas. Hal tersebut mempermudah menyusun sistem pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*. Analisis data yang dilakukan berdasar data yang telah terkumpul adalah sebagai berikut: (1) menerjemahkan visi, misi, dan strategi dalam *balanced scorecard*. Dalam program kerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA terdapat beberapa poin yang harus dicapai. *Balanced scorecard* menuntut adanya kesesuaian antara visi, misi, dan rencana strategis pada setiap perspektif *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini menggunakan hubungan sebab-akibat. Berdasarkan pada teori pada *balanced scorecard* dengan hasil wawancara, dokumen perusahaan, dan pengamatan maka dapat menyusun hubungan sebab akibat rencana strategis perusahaan; (2) mengukur kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dengan *balanced scorecard*. Setelah menentukan ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur keberhasilan pencapaian strategis, langkah selanjutnya adalah mengukur keberhasilan pencapaian strategis dari masing-masing perspektif. Perhitungan rasio pengukuran kinerja pada beberapa perspektif sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurul Umam (2010: 59) dan Ramita Kholifaturrohmah (2011: 69), yaitu dengan cara melakukan perbandingan ukuran hasil yang diperoleh pada tahun berjalan dengan dua tahun sebelumnya.



Gambar 2 Hubungan Sebab-Akibat Rencana Strategis pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA

Perspektif Keuangan

Ukuran finansial sangat berguna dalam memberikan gambaran mengenai hasil pengukuran sisi ekonomis atas aktivitas-aktivitas yang diambil perusahaan. *Balanced scorecard* tetap menggunakan kinerja keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang telah diambil oleh manajemen. Dalam

mengukur perspektif keuangan ini menggunakan tolok ukur sebagai berikut.

1. Peningkatan Pendapatan

Rasio peningkatan pendapatan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat dikatakan baik apabila dari periode ke periode berikutnya mengalami trend yang naik. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Peningkatan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan th berjalan} - \text{Pendapatan th lalu}}{\text{Pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$$

Tabel 1 Rasio Peningkatan Pendapatan

Tahun	2010	2011	2012
Pendapatan	194.752.800	219.764.000	242.837.500
Rasio	-	12,84%	10,49%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA belum mampu meningkatkan pendapatannya dengan baik. Pada tahun 2011 rasio peningkatan pendapatan sebesar 12,84% dan mengalami penurunan pada tahun 2012 menjadi 10,49%. Secara keseluruhan peningkatan pendapatan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “kurang”.

2. Peningkatan SHU

Peningkatan SHU suatu koperasi mengindikasikan peningkatan pendapatan anggotanya.

$$\text{Peningkatan SHU} = \frac{\text{SHU Tahun Berjalan} - \text{SHU Tahun Lalu}}{\text{SHU Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 2 Rasio Peningkatan SHU

Tahun	2010	2011	2012
SHU	19.249.440	21.861.360	23.717.475
Rasio	-	13,57%	8,49%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa Unit Simpan Pinjam Koperasi “X” belum mampu meningkatkan SHU dengan baik.

Pada tahun 2011 rasio peningkatan SHU sebesar 13,57% dan pada 2012 turun menjadi 8,49%. Secara keseluruhan peningkatan SHU Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “kurang”.

3. Perubahan Biaya

Rasio ini digunakan untuk mengetahui efisiensi biaya yang telah dilakukan perusahaan. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Perubahan Biaya} = \frac{\text{Biaya Th Berjalan} - \text{Biaya Th Lalu}}{\text{Biaya Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 3 Rasio Perubahan Biaya

Tahun	2010	2011	2012
Biaya	170.691.000	192.437.300	213.190.656
Rasio	-	12,74%	10,78%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rasio perubahan biaya mengalami penurunan dari tahun ke tahun yaitu pada tahun 2011 sebesar 12,74% dan tahun 2012 sebesar 10,78%. Hal ini berarti Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah mampu menggunakan biaya perusahaan secara efisien. Secara keseluruhan perubahan biaya Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

4. Cash Ratio (Rasio Likuiditas)

Cash Ratio adalah kemampuan kas dan surat berharga yang dimiliki perusahaan untuk menutup utang lancarnya. Rasio ini paling akurat dalam mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek karena hanya memperhitungkan komponen aktiva lancar yang

paling likuid. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas dan Setara Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Sumber: I Made Sudana
(Manajemen Keuangan Perusahaan)

Tabel 4 *Cash Ratio*

Tahun	2010	2011	2012
Kas dan Setara Kas	74.278.935	81.547.033	86.974.096
Kewajiban Lancar	301.099.446	307.948.489	316.795.881
Rasio	24,67%	26,48%	27,45%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa cash ratio mengalami kenaikan dari tahun ke tahun yaitu 24,67% pada tahun 2010 menjadi 26,48% pada tahun 2011, dan meningkat lagi menjadi 27,62% pada tahun 2012. Hal ini berarti kondisi keuangan jangka pendek (likuiditas) Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dari tahun ke tahun semakin meningkat. Secara keseluruhan *cash ratio* Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

5. Rasio Modal Sendiri dengan Total Aktiva (Rasio Solvabilitas)

Rasio solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk melunasi utang-utang jangka panjangnya, sebagai berikut:

Rasio Modal Sendiri dengan Total Aktiva =

$$\frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Sumber: I Made Sudana
(Manajemen Keuangan Perusahaan)

Tabel 5 Rasio Modal Sendiri dengan Total Aktiva

Tahun	2010	2011	2012
Modal Sendiri	68.923.235	77.987.528	77.072.240
Total Aktiva	370.022.681	385.936.017	393.868.121
Rasio	18,63%	20,20%	20,08%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rasio modal sendiri dengan total aktiva mengalami kenaikan pada tahun 2010 sebesar 18,63% menjadi 20,20% pada 2011. Namun dari tahun 2011 ke 2012 mengalami penurunan menjadi 20,08%. Hal ini berarti Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA cukup mampu meningkatkan kemampuannya dalam membayar utang-utangnya pada saat dilikuidasi. Secara keseluruhan rasio modal sendiri dengan total aktiva Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “cukup”.

6. Rasio Rentabilitas Modal (*Return on Equity*/ROE)

Rasio ini penting bagi pihak pemegang saham untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pengelolaan modal sendiri yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Earnings After Taxes (SHU)}}{\text{Total Equity (Modal)}} \times 100\%$$

Sumber: I Made Sudana
(Manajemen Keuangan Perusahaan)

Tabel 6 Rasio Rentabilitas Modal

Tahun	2010	2011	2012
SHU	19.249.440	21.861.360	23.717.475
Modal	68.923.235	77.987.528	77.072.240
Rasio	27,92%	28,03%	30,77%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rasio rentabilitas modal mengalami kenaikan dari tahun ke tahun yaitu pada tahun 2010 sebesar 27,92%, tahun 2011 sebesar 28,03% dan tahun 2012 sebesar 30,77%. Hal ini berarti Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah mampu meningkatkan kemampuannya dalam memperoleh manfaat ekonomi. Secara keseluruhan rasio rentabilitas modal Unit Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

Perspektif Pelanggan

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan adalah sebagai berikut.

1. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah anggota tahun berjalan dengan tahun sebelumnya. Apabila mengalami peningkatan jumlah anggota berarti koperasi dinilai telah mampu memperoleh anggota baru.

$$\text{Persentase Akuisisi} = \frac{\text{Jml Pelanggan Th Berjalan} - \text{Jml Pelanggan Th Lalu}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 7 Data Akuisisi Pelanggan

Tahun	2010	2011	2012
Jumlah Anggota	524	625	987
Tambahan Anggota	-	101	362
Persentase Akuisisi	-	19,27%	57,92%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dalam menarik anggota untuk setiap tahunnya mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan dari tingkat akuisisi yang meningkat

dari 19,27% di tahun 2011 menjadi 57,92% di tahun 2012. Secara keseluruhan tingkat akuisisi pelanggan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

2. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan mengukur tingkat kemampuan koperasi dalam mempertahankan hubungannya dengan anggota. Apabila dari tahun ke tahun jumlah anggota tetap atau meningkat maka koperasi telah mampu mempertahankan anggotanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait, jumlah data pelanggan yang keluar dari Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA tidak banyak. Apabila dipersentasekan tidak mencapai 10% dari jumlah keseluruhan anggota. Sehingga dapat dikatakan tingkat retensi pelanggan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

3. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat dinilai dengan cara mengukur jumlah keluhan yang masuk yang meliputi pelayanan yang kurang memuaskan, kurang cepat dalam menanggapi keluhan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah mampu memenuhi kepuasan pelanggannya. Hal ini terbukti dengan sedikitnya jumlah keluhan mengenai pelayanan. Apabila dipersentasekan 10%. Untuk itu tingkat kepuasan pelanggan dinilai “baik”.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mencakup tiga proses, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna-jual. Untuk

mengukur perspektif ini Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat menggunakan tolok ukur sebagai berikut.

1. Proses Inovasi

Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah melakukan inovasi baik produk maupun jasa. Inovasi produk berupa Simpanan Haji untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan serta meningkatkan pendapatan dari penjualan produk atau jasa yang ditawarkan. Inovasi selanjutnya berupa pengembangan jasa berupa pelayanan yang efisien yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru. Dengan adanya kerjasama tersebut diharapkan dapat menjangkau seluruh segmen pasar mulai dari masyarakat kelas bawah, menengah, hingga atas. Berdasarkan uraian di atas, maka Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah melakukan inovasi baik produk maupun jasa. Secara keseluruhan proses inovasi yang dilakukan dapat dinilai “baik”.

2. Proses Operasi

Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, waktu yang diperlukan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dalam proses pembiayaan tergantung pada karakteristik anggota. Bagi anggota yang sudah lama dan memiliki karakteristik baik hanya memerlukan waktu satu jam maksimal satu hari. Namun bagi anggota baru maksimal dua hari karena harus di survei terlebih dahulu. Berdasarkan uraian di atas, maka Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat dikata-

kan telah mampu meningkatkan keunggulan koperasi dengan memberikan pelayanan secara cepat di tengah persaingan usaha yang semakin kompetitif. Secara keseluruhan proses operasi yang dilakukan dapat dinilai “baik”.

3. Layanan Purna-Jual

Layanan purna-jual yang dilakukan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA berupa servis yang responsif, ramah dan terpercaya. Hal ini sesuai dengan budaya perusahaan. Pihak koperasi mengatasi keluhan-keluhan pelanggan dengan asas kekeluargaan. Aspek lain dari layanan purna-jual adalah proses penagihan. Dalam melakukan proses penagihan, pihak marketing koperasi memberi kemudahan terhadap anggota yang ingin melakukan angsuran tetapi tidak memiliki waktu untuk datang langsung ke kantor, yaitu dengan mendatangi langsung ke rumah pelanggan atau bisa melalui rekening. Bahkan ada bentuk perhatian bagi pelanggan yang sudah lama yaitu dengan membantu apabila ada pelanggan yang terkena musibah dan pemberian parcel saat lebaran bagi pelanggan dengan jumlah simpanan banyak. Selain itu, juga melakukan qurban berupa sapi untuk dibagikan kepada anggotanya. Hal ini sesuai dengan misinya, yaitu “Meningkatkan manfaat koperasi bagi anggota dan masyarakat”. Secara keseluruhan proses layanan purna-jual yang dilakukan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat dinilai “baik”.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah meningkatkan kapabi-

litas karyawan dan komitmen karyawan. Adapun tolok ukur yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan dihitung dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan tahun berjalan.

Tabel 8 Retensi Karyawan

Tahun	2010	2011	2012
Karyawan yang Keluar	1	0	1
Jumlah Karyawan	16	18	18
% Retensi Karyawan	93,75%	100%	94,44%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Tabel di atas menunjukkan tingkat retensi karyawan mengalami peningkatan namun tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2010 sebesar 93,75% meningkat menjadi 100% kemudian mengalami penurunan menjadi 94,44% di tahun 2012. Sehingga tingkat retensi karyawan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “cukup”.

2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Produktivitas karyawan merupakan rasio pendapatan perusahaan per karyawan. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total Pendapatan Perusahaan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Rasio Produktivitas} = \frac{\text{Produktivitas Th Berjalan} - \text{Produktivitas Th Lalu}}{\text{Produktivitas Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 9 Produktivitas Karyawan

Tahun	2010	2011	2012
Total Pendapatan	194.752.800	219.764.000	242.837.500
Jumlah Karyawan	16	18	18
Produktivitas Karyawan	12.172.050	12.209.111,11	13.490.972,22
Rasio	-	0,30%	10,50%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan yang cukup signifikan dalam produktivitas karyawan yaitu 0,30% di tahun 2011 menjadi 10,50% pada tahun 2012. Tingkat produktivitas karyawan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

3. Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan dihitung dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang ikut pelatihan dengan total jumlah karyawan.

$$\text{Rasio Kapabilitas Karyawan} = \frac{\text{Karyawan yang Ikut Pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 10 Rasio Kapabilitas Karyawan

Tahun	2010	2011	2012
Jumlah Pelatihan	3	4	3
Karyawan yang Ikut Pelatihan	3	4	4
Jumlah Karyawan	16	18	18
Rasio	18,75%	22,22%	22,22%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dari tahun ke tahun namun tidak signifikan. Keikutsertaan karyawan dalam pelatihan maupun seminar merupakan proses pembelajaran yang diharapkan mampu meningkat-

kan kapabilitas karyawan atau kualitas SDM yang selanjutnya dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA. Tingkat kapabilitas karyawan selanjutnya dinilai “cukup”.

Menilai Hasil Pengukuran Kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA Dengan *Balanced Scorecard*

Dalam menilai hasil penelitian menggunakan skala penilaian (*rating scale*) yaitu *stape scale*, yang merupakan skala yang menilai objek yang diteliti di antara angka-angka yang ditentukan.

Tabel 11 *Rating Scale*

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Dalam hal ini menggunakan nilai -1 sampai dengan 1. Skala ini merupakan skala yang paling sering digunakan dalam penelitian terdahulu untuk mengukur tingkat “baik”, “cukup”, atau “kurang” sehingga dianggap cukup reliabilitas. Asumsi yang digunakan untuk penilaian ini adalah kinerja dari masing-masing tolok ukur. Kinerja dapat dikatakan “baik” apabila mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Sedangkan kinerja yang dikatakan “cukup” apabila kinerja mengalami peningkatan, namun tidak signifikan dan kinerja dianggap “kurang” jika mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif dengan membandingkan data dari tahun ke tahun dan analisis terhadap data yang ada, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dengan *balance scorecard*.

Tabel 12 Ikhtisar Hasil Penilaian Kinerja Koperasi Simpan Pinjam “ARTA PANCA JAYA”

No.	PERSPEKTIF	TAHUN			Kriteria	Bobot
		2010	2011	2012		
1	Perspektif Keuangan (6)					
	• Peningkatan Pendapatan	-	12,84%	10,49%	Kurang	-1
	• Peningkatan SHU	-	13,57%	8,49%	Kurang	-1
	• Efisiensi Biaya	-	12,74%	10,78%	Baik	1
	• <i>Cash Ratio</i> (Likuiditas)	24,67%	26,48%	27,45%	Baik	1
	• Rasio Modal Terhadap Total Aktiva (Solvabilitas)	18,63%	20,20%	20,08%	Cukup	0
	• Rasio Rentabilitas Modal (ROE)	27,92%	28,03%	30,77%	Baik	1
2	Perspektif Pelanggan (3)					
	• Akuisisi Pelanggan	-	19,27%	57,92%	Baik	1
	• Retensi Pelanggan	-	-	-	Baik	1
	• Kepuasan Pelanggan	-	-	-	Baik	1
3	Perspektif Proses Bisnis Internal (3)					
	• Proses Inovasi	-	-	-	Baik	1
	• Proses Operasi	-	-	-	Baik	1
	• Layanan Purna Jual	-	-	-	Baik	1
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (3)					
	• Retensi Karyawan	93,75%	100%	94,44%	Cukup	0
	• Produktivitas Karyawan	-	0,30%	10,50%	Baik	1
	• Kapabilitas Karyawan	18,75%	22,22%	22,22%	Cukup	0
TOTAL						8

Sumber: Koperasi Simpananmu ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Hasil penilaian kinerja di atas merupakan hasil dari pengukuran atas masing-masing perspektif. Hasil penilaian kinerja di atas merupakan hasil analisis dari data-data yang tersaji. Tabel 12 menunjukkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan dengan konsep *balanced scorecard* yang didasarkan pada penilaian skor. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki total bobot skor 8 dari total bobot standar 15 karena terdiri dari 15 ukuran hasil sehingga rata-rata skor adalah $8/15 = 0,53$. Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor (Sidik Pramono dalam Riah, 2009) sehingga kinerja perusahaan dapat ditentukan sebagai berikut: (a) kinerja tertinggi, yaitu kinerja di atas 80% = rata-rata skor 0,06–1,00 yang menunjukkan “kinerja perusahaan baik”; (b) kinerja rata-rata, yaitu kinerja antara 50%–80% = skor 0–0,06 yang menunjukkan “kinerja perusahaan cukup baik”; (c) kinerja terendah, yaitu kinerja yang kurang dari 50% = skor -1–0 yang menunjukkan “kinerja perusahaan buruk”. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA apabila diukur dengan metode *balanced scorecard* terletak di daerah “cukup” karena nilainya antara 0–0,6 atau diantara 50%–80%.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat disimpulkan sebagai berikut. (1) Hasil pengukuran kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dilihat dari perspektif keuangan secara umum dinilai cukup. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan pendapatan yang mengalami penurunan

yaitu pada tahun 2011 sebesar 12,84% dan 10,49% pada tahun 2012 dan dinilai kurang, peningkatan SHU yang mengalami penurunan dari 13,57% menjadi 8,49% dan dinilai kurang, efisiensi biaya mengalami penurunan dari 12,74% menjadi 10,78% dan dinilai baik, cash ratio mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yaitu dari 24,67% menjadi 26,48% menjadi 27,45%, rasio modal terhadap total aktiva sempit mengalami kenaikan dari 18,63% menjadi 20,20% namun kemudian turun menjadi 20,08%, rasio rentabilitas modal mengalami peningkatan dari 27,92% menjadi 28,03% menjadi 30,77%. (2) Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pelanggan secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari akuisisi pelanggan yang mengalami peningkatan yang signifikan dari 19,27% pada tahun 2011 menjadi 57,92% pada tahun 2012, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan yang mengalami peningkatan tiap tahunnya. (3) Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif proses bisnis internal secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan proses inovasi, proses operasi, maupun layanan purna-jual yang mengalami peningkatan tiap tahunnya. (4) Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum dinilai cukup. Hal ini dapat dilihat dari rasio retensi karyawan yang mengalami peningkatan namun tidak signifikan yaitu dari 93,75% pada tahun 2010 menjadi 100% pada tahun 2011 dan mengalami penurunan pada tahun 2012 menjadi 94,44% dan dinilai cukup, rasio produktivitas karyawan yang mengalami peningkatan dari 0,30% pada tahun 2011 menjadi 10,50% pada tahun 2012 dan dinilai baik, serta rasio kapabilitas karyawan yang mengalami peningkatan namun tidak signifikan yaitu dari

18,75% di tahun 2010 meningkat menjadi 22,22% di tahun 2011 dan tetap 22,22% di tahun 2012 dan dinilai cukup.

Pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan skor -1 untuk kinerja “kurang”, dan 0 untuk kinerja “cukup” dan 1 untuk kinerja “baik”. Total skor penilaian kinerja terhadap Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA adalah 8, dari total bobot standar 15. Dengan demikian, rata-rata skor adalah $8/15 = 0,53$ (terletak antara 0–0,6). Berdasarkan hasil penilaian kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA pada tahun 2010 diperoleh hasil bahwa kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA secara keseluruhan dinilai cukup baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 2, No. 1.
- Imelda R. H. N. 2004. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 6, No. 2, hlm. 106–122. November, Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi-Universitas Kristen Petra, <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/> [2 Februari 2009].
- Kaplan, Robert S and David P Norton. 2008. *The Execution Premium Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Bisnis School, USA.
- Kholifaturohmah, Ramita. 2011. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010. *Skripsi pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret*, Surakarta.
- Mardiasmo. 2008. *Perpajakan*, Edisi Revisi, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Nurul Umam. 2010. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondang Rejo. *Skripsi tidak diterbitkan*. Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret.
- Yuwono, Sony; Edy, Sukarno; & Muhammad Ichsan. 2002. *Balance Scorecard Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.

