

Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja pada Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo

Umi Rahma Dhany
Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga Probolinggo
urahmadhanny@gmail.com

Abstract. Performance measurement Unit Savings and Loans cooperatives Great Source Pobelunggo only be done with the financial analysis are actually many perspectives that can be analyzed using the Balanced Scorecard method that can be viewed from four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Based on the results of data analysis and discussion, it can be concluded that: (1) Based on the measurement of financial performance of cooperatives, concluded enough. It can be seen the current ratio can be considered less. And return on assets (ROA) can be considered good, while the increase in earnings can be considered good. (2) Based on the results of performance measurement is concluded enough customer perspective. This shows that the cooperative has increased customer retention is good. While customer acquisition is considered less. (3) Based on the results of performance measurement, internal business process perspective can be considered good cooperative. (4) Based on the results of performance measurement cooperative learning and growth perspective is concluded either. In 2012 to 2014, Employee Turnover is always 0% in each year. This shows that no employees are out in each year are caused by the presence of employee satisfaction. And in produktivitas employees increased in every year. While on the capabilities of employees has decreased from 11% to 10% .. This suggests that employees are active in training, or even by the government. (5) Based on unit performance assessment of savings and loans cooperatives Great Source Probolinggo is 4, of the total weight of the standard is 9. So, the average score was $4/9 = 0.44$ (located between -1-0). (6) Based on the results of performance assessment shelf unit Borrow Source Supreme KUD overall assessed Less Good / Bad.

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

PENDAHULUAN

Konsep pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata. Kemudian muncul sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC sebagai paradigma baru dalam perkembangan Akuntansi Manajemen saat ini, yang diharapkan dapat menjadi pilihan terbaik bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks. Disamping dapat mendukung kebutuhan

informasi bagi manajemen mengenai tingkat keberhasilan dan kegagalan operasi yang dilakukan perusahaan selama ini, sekaligus dapat menghindarkan manajemen perusahaan agar tidak terperangkap dalam penggunaan pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada ukuran-ukuran keuangan atau jangka pendek. Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja pada Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo?"

KAJIAN TEORI

Koperasi

Menurut Ann Hoyt dalam Hendar dan Kusnadi (2005:18), menyatakan bahwa "Koperasi adalah asosiasi yang bersifat otonom dengan keanggotaan bersifat terbuka dan sukarela untuk meningkatkan kebutuhan ekonomi, sosial dan kultur melalui usaha bersama saling membantu dan mengontrol usahanya secara demokratis".

Menurut Gusta Simone (2005:90) menyatakan bahwa "Koperasi adalah *co-operative* (kerja-sama), artinya usaha yang bersifat kekeluargaan antara orang-seseorang untuk mencapai kemakmuran anggota (masyarakat), sehingga dapat diartikan *co-operative commonwealth* atau *public-welfare* (kemakmuran rakyat)".

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 pasal 1, menyatakan bahwa "Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan".

Kinerja

Menurut Wirawan (2009:5) menyatakan bahwa, "Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu".

Menurut Irham Fahmi (2011:226) menyatakan bahwa, "Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Dadang Dally (2010:31) menyatakan bahwa, "Kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuannya.

Pengukuran Kinerja

Menurut Dadang Dally (2010:57) menyatakan bahwa, "Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Menurut Mardiasmo dalam Ramita Kholifaturohmah(2011:8) 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 Ramita Kholifaturohmah(2011:8) menyatakan bahwa, " Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah di tetapkan sebelumnya.

Balanced Scorecard

Menurut Irham Fahmi (2011: 332) menyatakan bahwa, " *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.

Menurut Robert N Anthony dan Vijay Govindarajan (2009:173) menyatakan bahwa "Balanced Scorecard adalah suatu contoh dari sistem ukuran kinerja. Menurut para pendukung pendekatan ini, unit bisnis harus diberikan cita-cita dan diukur dari empat perspektif berikut ini, keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran".

Menurut Dadang Dally (2010:49) menyatakan bahwa, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis.

Aspek-Aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

Dijelaskan oleh Sony Yuwono, dkk dalam Dadang Dally (2010:58), aspek yang diukur dalam manajemen kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* meliputi 4 perspektif.

- a. Perspektif finansial, pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *Growth*, *sustain*, dan *harvest*. *Growth* memiliki potensi pertumbuhan terbaik *Sustain* tingkat pengembalian terbaik, sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. *Harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi. Saaran keuangan utama dalam tahapan ini memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.
- b. Perspektif pelanggan, perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition*. *customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu *market share*. Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan. *Customer retention* mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. *Customer acquisition* mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan

bisnis baru. *Customer satisfaction* menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition* dan *customer profitability* mengukur laba bersih dari seseorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Customer value proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut. *Product/service attributes* harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. *Customer relationship* menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. *Image and reputation* faktor intangible yaitu membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan kualitas.

- c. Perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis *value chain*. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif bisnis internal.

Proses inovasi, dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan utama dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Proses operasi terbagi dalam dua bagian: Proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan.

Proses pelayanan purna jual, perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan

tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.

- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledgeworket organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur.

Employess capability (Kemampuan karyawan) yaitu bagaimana para pegawai menumbang segenap kemampuannya untuk organisasi.

Information system capability (Kemampuan sistem informasi), dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

Motivation empowerment and alignment (Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan) menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan pada pembahasan yang akan dilakukan, jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif. Menurut Muhammad Idrus (2009:29) "Penelitian kuantitatif adalah peneliti dapat dengan sengaja mengadakan perubahan terhadap dunia sekitar dengan melakukan eksperimen".

Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk mencari informasi faktual yang mendetail, untuk mengidentifikasi masalah-masalah atau untuk mendapatkan justifikasi keadaan

dan praktek-praktek yang sedang berlangsung dan menganalisis data yang berupa angka-angka, sehingga informasi dari pihak perusahaan dapat diukur dengan menggunakan rumus-rumus tertentu yang digunakan dalam menganalisis kinerja pada USP KUD Sumber Agung Probolinggo.

Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:38) "Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan".

Variabel penelitian dalam penelitian ini meliputi variabel yang berkaitan dengan *balanced scorecard*, yaitu:

- a. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan dihitung dalam menggunakan perhitungan sebagai berikut:

- 1) *Current Ratio*
- 2) *Return on Asset*
- 3) Peningkatan Pendapatan

- b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dihitung dalam menggunakan perhitungan sebagai berikut:

- 1) Retensi Pelanggan
- 2) Akuisisi Pelanggan

- c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif Proses Bisnis Internal dihitung dalam menggunakan perhitungan sebagai berikut:

- 1) *Minimize Error Rate and Rework* (MERR)/ meminimalkan tingkat kesalahan dan ulang

- d. Perspektif perbelajaran dan pertumbuhan

Dalam perspektif perbelajaran dan pertumbuhan dihitung dalam menggunakan perhitungan sebagai berikut:

- 1) *Employee Turnover*
- 2) Produktivitas Karyawan
- 3) Kapabilitas Karyawan

Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan untuk mengukur dan menganalisis *balanced*

scorecard sebagai alat ukur kinerja pada USP KUD Sumber Agung Probolinggo adalah sebagai berikut:

1. Analisis Kualitatif

Yaitu peneliti menggunakan dan mengambil kesimpulan dengan membandingkan angka-angka yang ada pada hasil pengambilan data sesuai dengan data atau informasi yang diperoleh dari analisis tersebut.

2. Analisis Kuantitatif

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif dan kuantitatif melalui perhitungan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dari satu periode ke periode berikutnya untuk menganalisis data-data yang telah diperoleh dari USP KUD Sumber Agung Probolinggo.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis data adalah sebagai berikut:

a. Menentukan kriteria keseimbangan dengan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja.

b. Mengukur kinerja unit simpan pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo terdiri dari:

1) Perspektif Keuangan

a) *Current Ratio*

Menurut Moeljadi, (2006: 68) "*Current ratio* ini merupakan rasio yang paling umum dan sering digunakan. *Current ratio* dihitung dengan membagi aktiva lancar (*current asset*) dengan kewajiban lancar (*current liabilities*).

Current ratio dengan Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM No.06/Per/M.KUKM/V/2006,

>250% -275%, dinilai Baik

>275% -300%, dinilai Cukup

>300% - >325%, dinilai Kurang

b) *Return on Asset (ROA)*

Moeljadi, (2006: 74), "*Return on Asset* dihitung dengan membagi laba bersih

sesudah pajak dengan total aktiva". Rasio ini untuk mengukur pembelian per rupiah aktiva.

Standart nilai *Return on Assets* sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM No. 06/Per/M.KUKM/V/2006 adalah sebagai berikut:

7% s/d <10%, dinilai Baik

3% s/d <7%, dinilai Cukup

1% s/d <3%, dinilai Kurang

c) Peningkatan pendapatan

Peningkatan pendapatan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan pendapatannya yang telah dicapai dari satu periode ke periode lainnya.

2) Perspektif Pelanggan

a) Retensi Pelanggan/ Anggota

Menurut Sumarsan dalam Sri Indahwati (2014:69), Retensi pelanggan (*Costumer Retention*), mengukur tingkat dimana perusahaan berhasil memelihara dan mempertahankan hubungan baik dan terus-menerus dengan pelanggan. Retensi anggota ini digunakan karena untuk melihat seberapa besar koperasi mempertahankan anggota lama agar tetap loyal dan tidak dirugikan atas pelayanan yang diberikan

b) Akuisisi Pelanggan/ Anggota

Menurut Sri Indahwati (2014:69), Akuisisi pelanggan, (*Costumer Acquisuon*), mengukur beberapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan atau memenangkan bisnis baru". Tujuan peneliti menggunakan akuisisi anggota adalah untuk mengetahui seberapa besar penambahan jumlah anggota baru pada koperasi.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

a) *Minimize Error Rate and Rework (MERR)*

Sri Indahwati (2014:70), Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menguasai produk dan jasa yang diberikan untuk menghasilkan produk dan jasa yang terbaik bagi *customer*.

4) *rspektif* Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) *Employee Turnover*

Menurut Sri Indahwati (2014:70) *Employee Turnover* Merupakan pencatatan yang dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. *Employee Turnover* digunakan oleh peneliti dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar kepuasan karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan dengan cara membandingkan total karyawan yang keluar dengan total karyawan yang ada.

b) *Produktivitas Karyawan*

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan.

c) *Kapabilitas Karyawan*

Untuk mengukur kinerja karyawan yang dilatih.

c. Menghitung total skor dan rata-rata

d. Menentukan kinerja dari skala pengukuran rata-rata skor

1) Kinerja tertinggi, yaitu kinerja diatas 80% = Rata-rata skor 0.06 -1.00 yang menunjukkan "**Kinerja Perusahaan Baik**"

2) Kinerja rata-rata, yaitu kinerja antara 50% - 80% = Skor 0 - 0.06 yang menunjukkan "**Kinerja Perusahaan Cukup Baik**"

3) Kinerja terendah, yaitu kinerja yang kurang dari 50% = skor -1 - 0 yang menunjukkan "**Kinerja Perusahaan Buruk**"

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Daftar tingkat pendidikan karyawan KUD Sumber Agung Probolinggo Tahun 2012,2013 dan 2014

Tabel 1
"KUD Sumber Agung" ProbolinggoDaftar Tingkat Pendidikan KaryawanTahun 2012,2013 dan 2014

Tahun	Tingkat PendidikanKaryawan				Jumlah
	Sarjana	SLTA	SLTP	SD	
2012	2 Orang	7	-	-	9
2013	2 Orang	7	-	-	9
2014	2 Orang	8	-	-	10

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa karyawan KUD Sumber Agung Probolinggo, sebagian besar merupakan lulusan SLTA.Jumlah karyawan KUD Sumber Agung Probolinggo tidak mengalami perubahan di tahun 2012-2013. Hal ini disebabkan karena tidak ada karyawan keluar dan penerimaan karyawan baru dilaksanakan di tahun 2014.

Jumlah Anggota USP KUD Sumber Agung Probolinggo Tahun 2012, 2013 dan 2014

Tabel 2
"USP KUD Sumber Agung" Probolinggo Daftar jumlah Anggota Tahun 2012,2013 dan 2014

Tahun	Jumlah
2012	505 Orang
2013	703 Orang
2014	874Orang

Analisis Data

1. Kriteria keseimbangan Balanced Scorecard pada USP KUD Sumber Agung Probolinggo

Berdasarkan hasil wawancara dan data-data USP KUD Sumber Agung Probolinggo, maka penulis membuat kriteria keseimbangan *balanced scorecard* yang bisa digunakan sebagai kartu skor.

Tabel 3
Kerangka kriteria keseimbangan USP KUD Sumber Agung Probolinggo

Perspektif	Ukuran Hasil	Ukuran pemacu kinerja	Bobot nilai
Keuangan	• <i>Current Ratio</i>	• RAPBK	1
	• <i>Return On Asset (ROA)</i>	• RAPBK	1
	• Peningkatan pendapatan	• Jumlah Produk/jasa yang digunakan anggota	1
Pelanggan	• Retensi pelanggan	• Mempertahankan anggota yang lama	1
	• Akuisisi pelanggan	• Bertambahnya anggota baru	1
Proses bisnis internal	• <i>Minimize Error Rate and Rework (MERR)</i>	Jumlah karyawan yang melakukan kesalahan	1
Pembelajaran dan pertumbuhan	• <i>Employee Turnover</i>	• Jumlah karyawan yang keluar	1
	• Produktivitas Karyawan	• <i>Strategic Job</i>	1
	• Kapabilitas karyawan	• Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	1
Total Skor			9

2. Menilai hasil pengukuran kinerja USP KUD Sumber Agung Probolinggo dengan *Balanced Scorecard*

Penulis menggunakan skala penilaian (*rating scale*) yaitu *stape scale*, yang merupakan skala yang menilai objek yang diteliti diantara angka-angka yang ditentukan. (Primadhani Asmoro dan Ramita Kholifaturohma (2011:79).

Tabel 16
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	kurang
0	Cukup
1	Baik

Dalam hal ini penulis menggunakan -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 reabilitas. Kinerja dapat dikatakan "baik" apabila apabila mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Sedangkan kinerja dikatakan "cukup" apabila kinerja mengalami peningkatan namun tidak signifikan, dan kinerja yang dianggap "kurang" jika mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

Setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif dengan membandingkan dari tahun ke tahun dan analisis terhadap data yang ada, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja dengan *balanced scorecard*.

Hasil penilaian kinerja diatas merupakan hasil pengukuran atas masing-masing perspektif, yang mana hasil dari pengukuran tersebut menunjukkan bahwa:

a. Perspektif keuangan

1) *Current ratio*

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa *current ratio* Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo dinilai kurang. Hal ini dikarenakan *current ratio* tahun 2012 sebesar 4,17% atau 417%, mengalami penurunan ditahun 2013 sebesar 3,80% atau 380% dan pada tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar 4,39% atau 439%. Sehingga rata-rata *current ratio* Unit Simpan pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo sebesar 4,12% atau 412% dan melebihi standart yang telah ditentukan yaitu 325%. Untuk itu diberi skor -1.

5. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan skor -1 untuk kinerja kurang, dan 0 kinerja yang cukup, dan 1 untuk kinerja baik. Total skor penilaian kinerja unit simpan pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo adalah 4, dari total bobot standart adalah 9. Sehingga rata-rata skor adalah $4/9 = 0,44$ (terletak antara -1-0).

6. Berdasarkan hasil penilaian kinerja unit simpan Pinjam KUD Sumber Agung secara keseluruhan dinilai Kurang Baik/Buruk.

Saran

Peneliti memberikan saran kepada pihak Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Agung Probolinggo, antara lain :

1. Sebaiknya Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo mulai mencoba menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja, hal ini dilakukan karena *balanced scorecard* memberikan gambaran yang terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

2. Diharapkan koperasi dalam perspektif keuangan untuk peningkatan pendapatan perlu dipertahankan, karena cenderung mengalami peningkatan selama periode pengamatan. Untuk *current ratio* dan ROA perlu ditingkatkan. Karena *current ratio* dan ROA mengalami penurunan di tahun 2013.

3. Pihak koperasi disarankan juga perlu ditingkatkan dalam menarik anggota baru, serta meningkatkan jumlah karyawan yang ikut dalam pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

Dadang Dally. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Gusta Simone. 2005. *Sistem Ekonomi Indonesia (Analisis Makro dan Mikro)*. Bandung

Hendar, Kusnadi. 2005. *Ekonomi Koperasi, Edisi 2*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Irhah Fahmi. 2011. *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta

Moeljandi. 2006. *Manajemen Keuangan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Malang: Banyumedia.

Mohammad Idrus. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

Ramita Kholifaturohmah. 2011. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Skripsi Fakultas Keguruan dan Pendidikan. Surakarta

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat

Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 06/Per/M.KUKM/V/2006.
http://www.smeccda.com/files/infosmeccda/uu_permen/PERMEN/PEDOMAN%2520KOP%2520BERPRESTASI%2520007.pdf

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian
[Http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu-25-92.htm](http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu-25-92.htm)

Tim Dosen FE UPM Probolinggo. 2015. *Panduan Pedoman Skripsi*

1) *Return On Asset (ROA)*

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa *Return On Asset (ROA)* pada tahun 2012 sebesar 15%, dan mengalami penurunan di tahun 2013 sebesar 11%, Sedangkan pada tahun 2014 *return on asset (ROA)* mengalami peningkatan sebesar 12%. Sehingga rata-rata *return on asset(ROA)* sebesar 12% dan dinilai baik, karena melebihi standart yang telah ditentukan yaitu 10%. Untuk itu diberi skor 1.

2) Peningkatan pendapatan

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung peningkatan pendapatan dinilai baik, karena tahun 2013 sebesar 11,34% dan mengalami peningkatan ditahun 2014 sebesar 13,08%. Untuk itu diberi skor 1.

b. Perspektif Pelanggan

1) Retensi pelanggan

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa retensi pelanggan setiap tahun mengalami peningkatan dan dinilai baik.Karena Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo mampu mempertahankan anggota lama.Untuk itu diberi skor 1.

2) Akuisisi pelanggan

Berdasarkan tabel diatas akuisisi pelanggan dapat dinilai kurang.Hal ini menunjukkan bahwa akuisisi pelanggan mengalami penurunan disetiap tahunnya, dan USP KUD Sumber Agung Probolinggo tidak mampu menarik pelanggan baru.Untuk itu diberi skor -1.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal.

1) *Minimize Error Rate and Rework (MERR)*

Berdasarkan tabel diatas MERR dapat dinilai baik.Hal ini menunjukkan semakin menurunnya tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan USP KUD Sumber Agung Probolinggo.Untuk itu diberi skor 1.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) *Employee Turnover*

Berdasarkan tabel diatas *employee turnover* dapat dinilai baik.Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas bekerja di USP KUD Sumber Agung Probolinggo, sehingga tidak ada karyawan yang keluar atau berhenti.Untuk itu diberi skor 1.

2) Produktivitas karyawan

Berdasarkan tabel di atas produktivitas karyawan membandingkan antara pendapatan dan jumlah karyawan yang ada.Produktivitas karyawan menunjukkan ada peningkatan disetiap tahun.Sehingga produktivitas karyawan dinilai baik, dan diberi skor 1.

3) Kapabilitas karyawan.

Tingkat kapabilitas atau kemampuan karyawan Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo dinilai cukup.Hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dari tahun ke tahun tidak signifikan. Pada tahun 2012 dan 2013 sebesar 11%, sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 10%. Tingkat pelatihan karyawan dinilai cukup dan diberi skor 0.

Hasil penilaian kinerja diatas merupakan hasil analisis dari data-data yang tersaji. Pada tabel menunjukkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan dengan metode *balanced scorecard* yang didasarkan pada penilaian skor. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki total bobot skor 4 dari total bobot standar 9, karena terdiri dari 9 ukuran hasil, sehingga rata-rata skor adalah $4 / 9 = 0,44$.

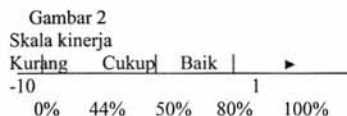
Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor.sehingga kinerja perusahaan dapat ditentukan sebagai berikut:

a. Kinerja tertinggi, yaitu kinerja diatas $80\% = \text{Rata-rata skor } 0,06 - 1,00$ yang menunjukkan "**Kinerja Perusahaan Baik**"

b. Kinerja rata-rata, yaitu kinerja antara $50\% - 80\% = \text{Skor } 0 - 0,06$ 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 Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo diukur dengan metode *balanced scorecard* terletak di daerah "Buruk" karena dinilainya antara -1-0 atau diantara kurang dari 50% seperti gambar dibawah ini.



Berdasarkan gambar diatas, dapat diartikan bahwa kinerja unit simpan pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo berada di daerah Kurang/ Buruk, karena skor 0,44 terletak diantara daerah 50% (antara skor -1-0).

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan analisis *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja keuangan koperasi, Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo disimpulkan cukup. Hal ini dapat dilihat dari tahun 2012 sampai 2014, *current ratio* sempat mengalami penurunan dari 4,17% menjadi 3,80%, namun kemudian meningkat menjadi 4,39%. Dan *return on asset* (ROA) mengalami penurunan dari 15% menjadi 11%, namun kemudian mengalami peningkatan 12%. Sedangkan peningkatan

pendapatan mengalami peningkatan yang baik dari 11,34% menjadi 13,08%.

2. Perspektif Pelanggan/ Anggota

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan/ anggota pada Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo disimpulkan cukup. Hal ini menunjukkan bahwa dari tahun 2012 sampai 2014, retensi pelanggan/anggota Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Agung Probolinggo mengalami peningkatan yang baik, karena koperasi dapat mempertahankan anggota lamanya. Sedangkan akuisisi pelanggan/anggota dinilai kurang, karena kemampuan koperasi untuk mendapatkan anggota baru semakin menurun.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal pada KUD Sumber Agung Probolinggo pada tahun 2012 sampai 2014 mengalami perkembangan yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa KUD Sumber Agung probolinggo telah melakukan upaya untuk mengurangi tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya. Maka perspektif proses bisnis internal KUD Sumber Agung Probolinggo disimpulkan baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada KUD Sumber Agung Probolinggo disimpulkan baik. Pada tahun 2012 sampai 2014, *Employee Turnover* selalu 0% di setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada karyawan yang keluar di tiap tahunnya disebabkan oleh adanya kepuasan karyawan. Dan pada produktivitas karyawan semakin meningkat di setiap tahunnya. Sedangkan pada kapabilitas karyawan mengalami penurunan dari 11% menjadi 10%.. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang aktif dalam mengikuti pelatihan atau *even* yang dilakukan oleh pemerintah.