



**“PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR
PENILAIAN KINERJA PADA KOPERASI SERBA USAHA (KSU) SURYA
ABADI SITUBONDO ”**

SKRIPSI

*Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana S1 Ekonomi
Pada Minat Studi Akuntansi Program Studi Akuntansi*

Diajukan Oleh:

NORMA ILVIATUS SUHRO

NIM 1710227

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA
JEMBER
2021**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

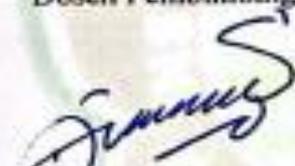
**"PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR
PENILAIAN KINERJA PADA KOPERASI SERBA USAHA (KSU) SURYA
ABADI SITUBONDO"**

Nama : NORMA ILVIATUS SUHRO
Nim : 1710227
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
MATA KULIAH DASAR : AKUNTANSI MANAJEMEN

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Asisten



Dr. Diana Dwi Astuti, M.Si
NIDN: 0718126301



Dr. Lia Rachmawati, S.Ak., M.M
NIDN : 070628203

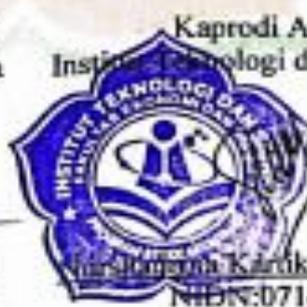
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala

Kaprodi Akuntansi
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Muhammad Firdaus, M.M., M.P
NIDN. 0008077101



Nurul Huda Kartika Sari, S.Ak., MM
NIDN:0714088901

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

**“PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR
PENILAIAN KINERJA PADA KOPERASI SERBA USAHA (KSU) SURYA
ABADI SITUBONDO”**

Telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji Eksternal

Hari/Tanggal : Senin, 02 Agustus 2021
Jam : 10:00 WIB - Selesai
Tempat : Ruang A2.4

Disetujui oleh Tim Penguji Skripsi

Drs. Muhaimin Dimiyati, M.Si :
Ketua Penguji

Dra. Diana Dwi Astuti, M.Si :
Sekretaris Penguji

Dt. Lia Ruchmawati, S.Ak., M.M :
Anggota Penguji

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



D. Muhammad Firdaus, M.M., M.P
NIDN. 0008077101

Kaprodi Akuntansi
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Nurhidayah Sari, S.E., MM
NIDN. 0714088901

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : NORMA ILVIATUS SUHRO

NIM :17.10227

Program Studi : Akuntansi S-1

Minat Studi : Akuntansi

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK
UKURAN PENILAIAN KINERJA PADA KOPERASI SERRA USAHA (KSU)
SURYA ABADI SITUBONDO** merupakan hasil karya ilmiah yang saya buat
sendiri.

Apabila terbukti pernyataan saya ini tidak benar maka saya siap
menanggung resiko dibatalkannya skripsi yang saya buat. Demikian surat
pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan sejujurnya.

Jember, 07 Juli 2021

Norma Ilviatus Suhro



MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S. Al-Baqarah :286)

“Selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarkan lagi rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadikan dirimu serupa yang kau impikan, mungkin tidak akan selalu berjalan lancar. Tapi gelombang-gelombang itu yang bisa kau ceritakan”

(Boy Candra)

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul

Penulisan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana S-1 program studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala Jember. Penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan lancar tanpa ada bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang terdalam kepada:

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E.,MM.,MP selaku Kepala Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala Jember.
2. Ibu Nurshadrina Kartika Sari, S.E.,M.M selaku Kepala Program Studi Akuntansi.
3. Dra. Diana Dwi Astuti, M.Si_ selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan pengarahan, bimbingan serta ilmu kepada penulis.
4. Ibu Dr. Lia Rachmawati, S.E.,M.Ak selaku Dosen Pembimbing Asisten yang senantiasa memberikan pengarahan, bimbingan serta ilmu kepada penulis.
5. Segenap Dosen dan Civitas Akademika Sekolah Tinggi Ekonomi Mandala Jember.
6. Segenap Manager dan seluruh karyawan Koperasi Serba Usaha Surya Abadi di Situbondo, saya berterimakasih sudah membantu saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

7. Terimakasih kepada Bapak Sugiyanto dan Ibu Hosaemah yang sudah mendidik saya dengan penuh kesabaran, menjadi panutan, selalu memberi motivasi dan semangat, dan memberikan seluruh cinta dan kasih sayang yang tak terhingga sampai titik kedewasaan ini.
8. Danian Aries Arbianta serta anakku Mohammad Gavin sebagai Orang istimewa terimakasih telah menjadi panutan, pembimbing, dan memberi support baik materi maupun tenaganya dalam pengerjaan skripsi.
9. Fahri Husaini dan Istri, selaku kakak yang hebat terimakasih sudah mendukung, memberi semangat, dan mendoakan adikmu ini serta mengingatkan makan disela-sela kesibukanku dengan skripsi.
10. Serlyna Oktavia dan Ananda Shela, selaku adik saya terimakasih selalu mendukung dan membantu dalam segala hal.
11. Terimakasih kepada sahabat luar biasa saya, Regina Tetisa, St nur Fadilah, Ayu Cahyandari, Findi Eka Yolanda, yang selama 4 tahun ini sudah menjadi sahabat saya, dimanapun, kapanpun, disaat susah senang selama dibangku kuliah ,semoga kalian tetap menjadi sahabat terbaik saya sampai nanti.
12. Teman-teman Jurusan Akuntansi Reguler Pagi Angkatan 2017, terimakasih atas kebersamaan kalian selama masa studi di STIE Mandala Jember. Semoga kita selalu menjadi teman baik dan akrab sampai akhir hayat kelak.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan keterbatasan pengetahuan yang dimiliki penulis, oleh karena itu saya mohon maaf apabila ada kekurangan dalam skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak.

Jember, 07 Juni 2021

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
MOTTO.....	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
RINGKASAN EKSEKUTIF	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II Tinjauan Pustaka	7
2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan	7
2.2 Kajian Teori.....	15
2.2.1 Pengertian Kinerja.....	15
2.2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	16
2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	17
2.2.4 Pengertian visi, misi dan strategi.....	19
2.2.5 Konsep Balanced Scorecard.....	23
2.2.6 Pengertian Balanced Scorecard.....	25
2.2.7 Karakteristik Balanced Scorecard	26

2.2.8	Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard.....	28
2.2.9	Kerangka Konseptual	29
BAB III METODE PENELITIAN.....		32
3.1	Obyek penelitian	32
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian.....	32
3.4	Sumber Data	33
3.5	Identifikasi Variabel Penelitian	33
3.6	Definisi Operasional Variabel Penelitian	34
3.7	Metode Pengumpulan Data.....	38
3.8	Metode Analisis data	39
3.9	Menghitung total skor dan rata-rata skor.....	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		44
4.1	HASIL PENELITIAN.....	44
4.2.1	Profil Koperasi Serba Usaha “Surya Abadi” Situbondo	44
4.2.2	Visi, Misi dan Motto Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondo	45
4.2.3	Struktur Organisasi Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondo	45
4.2	Pembahasan Metode <i>Balance Scorcard</i>	47
4.2.1	Mengukur Kinerja Unit Simpan Pinjam dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	47
4.2.2	Perspektif Pelanggan	50
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	53
4.2.4	Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	55
4.2.5	Menilai hasil pengukuran Kinerja Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha Surya Abadi Situbondo	57
4.3	Interpretasi.....	58
4.3.1	Perspektif Keuangan	59
4.3.2	Perspektif Pelanggan.....	59

4.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	60
4.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	61
BAB V PENUTUP		63
5.1	Simpulan	63
5.2	Implikasi	64
5.3	Saran	65
DAFTAR PUSTAKA		67

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu	12
Tabel 3. 1 Indikator dan alat ukur	38
Tabel 3. 2 Pembobotan Nilai skor	42
Tabel 3. 3 Kerangka Ikhtisar Kinerja Unit Simpan Pinjam	43
Tabel 4. 1 Analisis Return On Equity (ROE)	48
Tabel 4. 2 Analisis Return On Equity (ROA)	49
Tabel 4. 3 Analisis Net Profit Margin (NPM)	50
Tabel 4. 4 Analisis Retensi Nasabah	51
Tabel 4. 5 Analisis Akuisisi Nasabah	52
Tabel 4. 6 Analisis proses operasi	55
Tabel 4. 7 Retensi karyawan	56
Tabel 4. 8 Produktivitas karyawan	57
Tabel 4. 9 Rating scale	57
Tabel 4. 10 Kerangka Ikhtisar Kinerja Unit Simpan Pinjam	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Balanced Scorecard Memberi Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional	26
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual	31
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi KSU Surya Abadi.....	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Laporan Laba Rugi dan Neraca per 31 Desember 2018 dan Per 31 Desember 2019.....	69
Lampiran 1. 2 Perhitungan Balanced Scorecard Perspektif Keuangan.....	70
Lampiran 1. 3 Perhitungan Balanced Scorecard Perspektif Pelanggan	74
Lampiran 1. 4 Perhitungan Balanced Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal	76
Lampiran 1. 5 Perhitungan Balanced Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	77

RINGKASAN EKSEKUTIF

Perusahaan harus melakukan perbaikan dan penilaian kinerja untuk bersaing dengan baik di dunia usaha yang semakin kompetitif. Meskipun laporan keuangan biasanya digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerja mereka, ini tidak sesuai dengan lingkungan bisnis modern. Oleh karena itu, skorimbang adalah metode penilaian kinerja yang digunakan oleh manajemen untuk mengukur seberapa baik kinerja perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan baik dari segi finansial maupun non-finansial. Skorimbang adalah alat yang digunakan oleh manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan.

Metode ini telah meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan ketika digunakan bersama dengan berbagai strategi bisnis lainnya. Balanced scorecard, meskipun tidak selalu diungkapkan secara terbuka, adalah alat yang berguna untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh dan menjadi pedoman untuk mencapai visi perusahaan. Balanced scorecard dapat menggambarkan tujuan dan strategi organisasi dalam ukuran kinerja dan tujuan operasional dari empat sudut pandang: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Koperasi di Indonesia adalah perusahaan yang menerapkan prinsip koperasi dan berusaha untuk membantu anggota dan masyarakat secara keseluruhan. KSU Surya Abadi adalah salah satu perusahaan koperasi di sektor jasa keuangan dengan banyak pesaing.

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kesehatan usaha pada Koperasi Surya Abadi. Koperasi Surya Abadi adalah perusahaan yang bergerak pada bidang simpan pinjam. Berdiri sejak tahun 2010 yang ber alamat di Jln Basuki Rahmat No.91 Kabupaten Situbondo. Populasi yang digunakan adalah laporan keuangan tahun 2018 - 2019 pada Koperasi Surya Abadi. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Serba Usaha Surya Abadi karyawan tahun 2018 – 2019. Teknik sampel pada penelitian ini ditentukan berdasarkan *purposive sampling*.

Hasil penelitian ini menemukan beberapa kesimpulan 1). Perspektif kinerja keuangan KSU Surya Abadi Situbondo dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja Cukup.2). Kinerja KSU Surya Abadi Situbondo apabila diukur menggunakan Balanced Scorecard dengan perspektif pelanggan, perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan KSU Surya Abadi Situbondo dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja Baik. secara keseluruhan KSU Surya Abadi Situbondo mempunyai kinerja Cukup baik.

ABSTRAK

Balance Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penilaian kesehatan usaha menggunakan Metode Balanced Scorecard berdasarkan teori dan ketentuan peraturan menteri KUKM no.20/Per/M.KUKM/XI/2008 yaitu dari penilaian perspektif keuangan mulai dari rasio permodalan sendiri, efisiensi, likuiditas, rentabilitas aset, rentabilitas modal sendiri dapat dikategorikan sehat sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Metode pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan empat perspektif diantaranya: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa penilaian yang dilakukan melalui perspektif keuangan dapat dikatakan cukup karena adanya peningkatan meskipun tidak signifikan dan penilaian yang dilakukan melalui perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan baik.

Kata Kunci : *Balance Scorecard*, Penilaian Kinerja, Penilaian Kesehatan, Koperasi

ABSTRACT

Balance Scorecard is a strategic management system that can be used to measure a company's performance. Business health assessment using the Balanced Scorecard Method based on the theory and provisions of the KUKM ministerial regulation no.20/Per/M.KUKM/XI/2008, namely from the assessment of the financial perspective starting from the ratio of own capital, efficiency, liquidity, asset profitability, and own capital profitability can be categorized as healthy in accordance with the stipulated provisions. The performance measurement method used in this purchase uses four perspectives: finance, customers, internal business processes, and learning and growth. From the results of the study, it was obtained that the assessment carried out through the financial perspective can be said to be sufficient because there is an increase even though it is not significant and the assessment carried out through the perspective of customers, internal business processes as well as learning and growth can be said to be good.

Keywords: *Balance Scorecard, Performance Assessment, Health Assessment, Cooperation*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Saat ini kondisi dunia usaha semakin kompetitif sehingga memicu badan usaha atau perusahaan yang ada terus melakukan perbaikan. Selain itu perkembangan perekonomian yang semakin pesat menyebabkan persaingan baik dalam bidang perdagangan maupun jasa semakin ketat. Pada umumnya masih banyak perusahaan yg menggunakan laporan keuangan sebagai satu- satunya tolak ukur kinerja perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang hanya dari sisi keuangan saja dapat menyebabkan kelemahan (Luis dan Biromo, 2010).

Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk bersaing di dunia usaha yang semakin kompetitif ini. Penilaian kinerja ini dilakukan perusahaan sebagai sarana untuk mengevaluasi hasil kinerja yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi 2014:4). Penilaian kinerja yang menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya alat ukur masih kurang tepat diterapkan dalam kondisi dunia usaha saat ini. Didalam dunia usaha masa sekarang, metode Penilaian kinerja yang dapat mengukur kinerja di masa depan adalah balanced scorecard. Menurut (Mulyadi 2014:3), balanced scorecard diciptakan pada tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan, seorang profesor dari Harvard Bussines School dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang dimanfaatkan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced scorecard dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Fahmi (2010) balanced scorecard merupakan alat yang digunakan oleh manajemen guna mengukur kinerja perusahaan baik dari segi finansial maupun non finansial untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan sehingga balanced scorecard mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja baik kinerja finansial maupun non finansial. Metode ini telah diintegrasikan dengan berbagai metode bisnis yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Di Indonesia, penerapan balanced scorecard telah mulai digunakan terutama perusahaan dengan skala besar. Selayaknya strategi, penerapan balanced scorecard terkadang merupakan hal yang tidak diungkap secara terbuka. Disisi lain, balanced scorecard merupakan alat managerial yang sangat efektif untuk dapat mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dan menjadi pedoman bagi perusahaan untuk mencapai visinya. Balanced Scorecard sendiri diartikan sebagai kartu skor, yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan dimasa yang akan datang .

Hal tersebut dikarenakan Balanced Scorecard merupakan sebuah strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. Dengan demikian dengan adanya penggunaan Balanced Scorecard sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi. Dan juga penggunaan Balanced Scorecard dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar

segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Balanced Scorecard mampu menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Hansen dan Mowen, 2009:366).

Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, dijelaskan bahwa koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan seseorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang- Undang Dasar 1945.

Koperasi Serba Usaha Surya Abadi merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan. Selain KSU surya abadi banyak kompetitor dari perusahaan lain yang menjadi pesaing dalam usaha bisnisnya. Sehingga, perusahaan diharuskan memiliki kinerja yang baik untuk membuatnya bertahan untuk masa depan. Namun dalam penelitian ini penulis menemukan bahwa perusahaan memiliki masalah keuangan pada perusahaan ini masih kurang baik, fenomena ini disebabkan oleh kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba masih kurang maksimal. Salah satu upaya untuk dapat bertahan dan memajukan usahanya ialah dengan meningkatkan kinerja koperasi. Untuk itu dilakukan

evaluasi kinerja melalui penilaian kinerja. hal ini untuk mengetahui sejauh mana kondisi koperasi tersebut, yang nantinya untuk mengetahui tingkat keberhasilan aktivitas usahanya serta untuk mengetahui langkah selanjutnya yang akan dilakukan dan perencanaan kedepan bagi koperasi.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan berdasarkan kelebihan yang dimiliki Balanced scorecard untuk mengambil judul penelitian “Penerapan Balanced Scorecard sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondo”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa keuangan mengalami persaingan yang cukup kompetitif dari perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama. Penilaian kinerja yang selama ini digunakan oleh KSU Surya Abadi yaitu dengan menggunakan tolok ukur keuangan saja, dengan demikian dengan menggunakan Balanced scorecard dapat membantu perusahaan memberikan rerangka komprehensif untuk membantu menjalankan misi visi ke dalam sasaran strategik. Maka ditemukan rumusan masalah yaitu : bagaimana kinerja Koperasi Surya Abadi jika diukur menggunakan empat prespektif dari Balance Scorecard ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja Koperasi Surya Abadi jika diukur menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat teoritis

Memberikan sumbangan pemikiran untuk pengembangan ilmu akuntansi khususnya di bidang Akuntansi Manajemen serta untuk membantu kepentingan manajemen dalam pengembangan perusahaanya dimana dalam pengukuran kinerjanya berharap dapat mendorong usahanya lebih baik lagi di masa yang akan datang.

2) Manfaat praktis

a) Bagi Koperasi

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi catatan serta masukan berupa pemikiran tentang sistem manajemen , serta sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan dengan menggunakan Balanced Scorecard diterapkan sebagai alat pengukuran kinerja pada Koperasi.

b) Bagi Akademik

Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang konsep dan penerapan Balanced Scorecard pada Koperasi Surya Abadi Situbondo dan diharapkan sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya.

c) Bagi Penulis

Hasil penelitian ini untuk menambah wawasan dan pemahaman serta pengalaman untuk memahami lebih lanjut Balanced Scorecard tentang

bagaimana sistem pengukuran kinerja pada sebuah badan usaha khususnya Koperasi.

1.5 Batasan Masalah

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Adapun beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Periode penelitian 2018-2019
- 2) Evaluasi pengukuran kinerja Koperasi Surya Abadi adalah mengarah pada pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep 4 perspektif balance scorecard yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB II

Tinjauan Pustaka

2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Peneliti mengenai analisis kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* merupakan sebagai rujukan dari beberapa penelitian sebelumnya oleh beberapa orang dalam penelitian terdahulu.

Yuliani (2012) meneliti tentang pengukuran kinerja berbasis *Balance Scorecard System* di PT. Empat Putra Mandiri Yogyakarta. Pengumpulan data menggunakan data primer dengan menggunakan kuesioner yang didesain menggunakan skala likert dan analisis statistika. Alat pengukuran dengan menggunakan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reliabilitas (tingkat keandalan). Uji validitas pengukur menggunakan metode *Pearson Correlation*, sedangkan uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrument. Hasil dari tingkat kinerja yang telah diukur dari empat perspektif *Balanced Scorecard* PT. Empat Putra Mandiri yaitu: pada perspektif finansial dengan nilai 3,08333 dalam kategori kurang baik, pada perspektif pelanggan dengan nilai 3,51818 dalam kategori baik, pada perspektif proses internal dengan nilai 3,21875 dalam kategori kurang baik dan perspektif inovasi dan pembelajaran dengan nilai 3,08929 dalam kategori kurang baik. Sehingga secara keseluruhan kinerja PT. Empat Putra Mandiri adalah kurang baik.

Nurul Umam Nurwafi Chamdan (2010), dengan judul "Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada Lembaga Keuangan

Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo. menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Hasil penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* secara keseluruhan adalah baik. Peneliti menyarankan agar perusahaan menggunakan konsep *balanced scorecard* supaya mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Pramudianto Mulyo Prabowo (2007), dengan judul “Kemungkinan Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu Alternatif Pengukuran Kinerja pada Samsat Kota Surakarta”. menunjukkan bahwa dalam Pengukuran kinerja perusahaan selama ini sudah cukup memadai, karena selain mengukur aspek finansial perusahaan juga menerapkan pengukuran aktivitas organisasi dari segi non finansial. Namun perusahaan masih mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depannya, sehingga mempersulit dalam mewujudkan tujuan organisasinya. Peneliti menyarankan perusahaan perlu menerapkan *balanced scorecard* untuk memperbaiki kinerja finansial serta mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam organisasi.

Riah Yulianti (2009), dengan judul “Pengukuran Kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai Informasi bagi Manajemen pada PD. BPR BKD Karanganyar Tahun 2008”. Hasil analisis menunjukkan bahwa perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dinilai sudah baik, sedangkan perspektif keuangan masih kurang baik. Peneliti menyarankan agar perusahaan menggunakan konsep *balanced scorecard* supaya mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Mian Putri Rubiana Sianipar (2007), mahasiswa Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Indonesia dengan judul “Analisa Penerapan *Balanced Scorecard* di PT Surveyor Indonesia”. Tujuan dari penelitian ini adalah mencoba menerapkan *balanced scorecard* pada salah satu perusahaan jasa BUMN yaitu PT Surveyor Indonesia. Tipe penelitian adalah *action research* dengan pendekatan deskriptif analitikal. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* masih mendapat banyak hambatan. Identifikasi hambatan dilakukan pada dua bagian yaitu proses pengembangan dan implementasi *balanced scorecard* dan *balanced scorecard* PTSI itu sendiri. Peneliti berusaha memberikan saran dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

Wayan aditya N (2013) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Baalanced Scorecard (studi kasus pada PT Wijaya Karya)”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui bukti empiris tentang kinerja organisasi objek penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Sebagian besar dari hasil penelitian menemukan bahwa kinerja pada masing-masing organisasi adalah baik, dan dengan konsep berbasis *Balanced Scorecard* diharapkan adanya penilaian yang lebih signifikan.

Desy N. Simarmata (2008) dengan judul Analisis Kinerja Instalasi Rawat Inap Di RSUP Persahabatan Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*”. hasil analisis dari penelitian adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja rumah sakit sudah sangat baik. Hal ini dikarenakan tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan (91.32%), terhadap gaji dan promosi (92.32%), terhadap lingkungan kerja (90.58%), terhadap atasan

(91.30%), dan terhadap sistem informasi (92.47%). Pada perspektif pelanggan, pada dasarnya tingkat kepuasan responden (pasien) sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil yang didapat adalah sebagai berikut: *Tangibles* sebesar 90.67%, *Empathy* sebesar 99.33%, *Responsiveness* sebesar 95.80%, *Reliability* sebesar 92.71%, *Assurance* sebesar 90.74%. didapat adalah sebagai berikut: *Tangibles* sebesar 90.67%, *Empathy* sebesar 99.33%, *Responsiveness* sebesar 95.80%, *Reliability* sebesar 92.71%, *Assurance* sebesar 90.74%.

Ahmad Falah Rusdiyanto (2010) dengan judul “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang”. Hasil dari penelitian ini adalah Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*, diperoleh hasil yang lebih baik daripada tahun sebelumnya. Pengukuran perspektif pelanggan terhadap tingkat perolehan pelanggan, retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan serta kepuasan pelanggan rata-rata mengalami kenaikan. Untuk hasil perspektif internal bisnis keseluruhan juga menunjukkan hasil yang lebih baik.

Siti Choiriyah (2009) dengan judul “Efektifitas Penerapan *Balance Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)”. Hasil dari penelitian ini adalah Perspektif keuangan misalnya, rasio ROI mengalami kenaikan, pada tahun 2006 sebesar 4.49% dan pada tahun 2007 sebesar 6.54%. Dari perspektif pelanggan, *Market Share* Unit Rawat Jalan dan UGD mengalami penurunan, sedangkan

Market Share untuk Unit Rawat Inap mengalami kenaikan. Pada perspektif bisnis internal rasio GDR mengalami kenaikan 0.21% (2006) – 0.71% (2007). NDR juga mengalami kenaikan dari 0.21% (2006) menjadi sebesar 0.57% (2007). Sedangkan untuk rasio BOR, BTO, TOI dan LOS mengalami penurunan, dan dapat disimpulkan bahwa pelayanan rumah sakit sudah baik. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, jumlah *Employee Turnover* dan *Employee Capabilities* mengalami kenaikan.

Sri Wahyuni (2011) “Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros” dengan judul “Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros”. Hasil dari penelitian ini adalah *Pertama*, dalam perspektif keuangan terjadi peningkatan laba sebesar 2.73% dan ROE mengalami penurunan sebesar 7.54% pada tahun 2010, untuk TATO mengalami peningkatan sebesar 0.22% dan untuk PMos mengalami kenaikan sebesar 3.33%. *Sales growth* mengalami peningkatan yang signifikan. Perspektif bisnis internal didapatkan bahwa perusahaan sudah mengalami perkembangan dalam upaya untuk menekan produk yang cacat. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan hasil, setiap tahunnya perusahaan lebih mampu memberikan pelatihan kerja kepada karyawan. Perspektif pelanggan, terjadi peningkatan pada *customer retention* sebesar 1.25% (2010). Untuk *number of complain* dari pelanggan turun sebesar 1.63% (2010). Sedangkan *customer acquisition* mengalami peningkatan pada setiap tahunnya, pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 0.75%.

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama	Hasil	Persamaan	perbedaan
1	Yuliani (2012)	Secara keeluruhan kinerja PT. Empat Putra Mandiri adalah kurang baik.	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	-Obyek penelitian
2	Nurul Umam Nurwafi Chamdan (2010),	Hasil penilaian kinerja dengan metode <i>balanced scorecard</i> secara keseluruhan adalah baik. Peneliti menyarankan agar perusahaan menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i> supaya mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan.	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	-Obyek penelitian
3	Pramudianto Mulyo Prabowo (2007),	menunjukkan bahwa dalam Pengukuran kinerja perusahaan selama ini sudah cukup memadai	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	-Obyek penelitian
4	Riah Yulianti (2009),	Hasil analisis menunjukkan bahwa perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dinilai sudah baik, sedangkan perspektif keuangan masih kurang baik.	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	-Obyek penelitian

No	Nama	Hasil	Persamaan	perbedaan
5	Mian Putri Rubiana Sianipar (2007),	Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan <i>balanced scorecard</i> masih mendapat banyak hambatan	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	-Obyek penelitian
6	Wayan aditya N (2013)	hasil penelitian menemukan bahwa kinerja pada masing-masing organisasi adalah baik,	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	-Obyek penelitian
7	Desy N. Simarmata (2008)	hasil analisis dari penelitian adalah perspektif pelanggan sudah sangat baik sdan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja rumah sakit sudah sangat baik.	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	-Obyek penelitian
8	Ahmad Falah Rusdiyanto (2010)	Untuk hasil perspektif internal bisnis keseluruhan juga menunjukkan hasil yang lebih baik.	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	-Obyek penelitian
9	Siti Choiriyah (2009)	Pada perspektif keuangan mengalami penurunan, dan dapat disimpulkan bahwa pelayanan rumah sakit sudah baik. Untuk perspektif pembelajaran dan	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan	-Obyek penelitian

No	Nama	Hasil	Persamaan	perbedaan
		pertumbuhan, jumlah <i>Employee Turnover</i> dan <i>Employee Capabilities</i> mengalami kenaikan.	pertumbuhan	
10	Sri Wahyuni (2011)	Hasil dari penelitian, dalam perspektif keuangan terjadi peningkatan laba. Perspektif bisnis internal didapatkan bahwa perusahaan sudah mengalami perkembangan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan hasil, setiap tahunnya perusahaan lebih maju. Perspektif pelanggan, terjadi peningkatan pada <i>number of complain</i> dari pelanggan turun (2010). Sedangkan <i>customer acquisition</i> mengalami peningkatan pada setiap tahunnya, pada tahun 2010 mengalami peningkatan	-perspektif keuangan, -perspektif pelanggan -perspektif proses bisnis internal -perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	-Obyek penelitian

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan gambaran pencapaian suatu kegiatan/program dimana untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Arti istilah kinerja atau dalam bahasa Inggris “performance” adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suryadi Prawirosentono 2009)

Pengertian kinerja menurut para ahli sebagai berikut ini:

- a) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2006:67)
- b) Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangakuprawira dan Hubeis, 2007:153).
- c) Kinerja didefinisikan sebagai seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992)
- d) Kinerja merupakan keberhasilan personel, tim, atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan

sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja merupakan hasil usaha atau prestasi yang dicapai dalam periode tertentu (menurut Mulyadi dan Setiawan (2007)

2.2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang telah dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Dari hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Hansen dan Mowen (2004), pengukuran kinerja terbagi menjadi dua kelompok, yaitu tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawaban. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Sistem pengukuran kinerja hanyalah suatu mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya.

2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja, serta sebagai landasan untuk memberikan penghargaan kepada orang yang telah mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mahmudi (2005), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- 2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
- 3) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
- 5) Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
- 6) Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Yuwono dkk (2007), manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (reduction of waste).
- 4) Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan sesuatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut. Uraian manfaat pengukuran kinerja tersebut sudah cukup baik, hanya saja kekurangannya belum mengungkapkan manfaat pengukuran kinerja terkait dengan aspek non-market yaitu lingkungan dan sosial

2.2.4 Pengertian visi, misi dan strategi

1) Visi (Vision)

Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi

serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122), Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti :

- a. Imagible dapat dipercaya
- b. Desirable (menarik).
- c. Feasible (realities dan dapat dicapai).
- d. Focused (jelas).
- e. Flexible (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan)
- f. Communicable (mudah dipahami).

Visi bagi organisasi atau perusahaan dapat digunakan sebagai:

- a. Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan
- b. Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya
- c. Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan (corporate culture)

2) Misi (Mission)

Misi (mission) adalah apa sebabnya kita ada (why we exist / what we believe we can do). Menurut Prasetyo dan Benedicta

(2004:8), Di dalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipenuhi oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan. Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006, p. 46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam rimba bisnis saat ini. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholder, di dalam maupun luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan kan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait.

Langkah penyusunan misi yang umum dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan mengikuti tahap-tahap berikut ini :

- a. Melakukan proses brainstorming dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi
- b. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting
- c. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perusahaan.
- d. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar atau sampai setiap orang kelelahan untuk adu argumentasi berkaitan dengan kata atau fase favorit mereka.

Untuk menjamin bahwa misi yang telah dicanangkan merupakan sebuah misi yang bagus, misi tersebut harus:

- a. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan
- b. Cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah
- c. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perusahaan
- d. Bebas dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna.

3) Strategi(Strategy)

Menurut Morrisey (1995:45), strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan. Dalam

menjalankan aktifitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer puncak selalu merasa bingung dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus berubah. Akibatnya, para pemimpin dan manajer puncak sering melakukan kesalahan yang pastinya berdampak negatif bagi perusahaan. Strategi perusahaan merupakan suatu wilayah kajian yang selalu menarik untuk dicermati. Terdapat dua aliran besar yang dapat dijadikan landasan dalam menentukan strategi perusahaan yaitu:

- a. Strategi-strategi utama (grand strategies) merupakan seperangkat alternatif strategi perusahaan yang secara umum dijadikan patokan dalam menentukan strategi yang akan diambil oleh suatu perusahaan.
- b. Strategi-strategi generik (generic strategies) misalnya Porter's generic strategies.

2.2.5 Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) diperkenalkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tahun 1990. Alumnus Harvard University ini melakukan sebuah riset tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan hasil yang mengejutkan dimana Kaplan dan Norton menemukan fakta bahwa penyebab utama kegagalan organisasi yaitu:

Pertama ke tidak mampunya dalam menjalankan strateginya (kurang dari 10% organisasi yang mampu menjalankan strateginya). Kegagalan dalam menjalankan strategi ini disebabkan oleh beberapa hal

yaitu pertama, sedikitnya pegawai yang memahami strategi organisasi (vision barrier). Dari hasil survei yang mereka lakukan, hanya 5% dari total pegawai suatu organisasi yang mengerti strategi organisasi. Berarti 95% pegawai berjalan bagai orang buta yang tidak tahu kearah mana organisasi menuju.

Kedua, Kaplan dan Norton menemukan fakta bahwa hanya 25% manajer yang mengaitkan insentif dengan strategi (people barrier). Padahal, insentif merupakan salah satu motivator efektif untuk mendorong pegawai bekerja sesuai target organisasi. Tentu tidak mungkin organisasi menggerakkan pegawainya dengan ancaman-ancaman saja. Karena jika itu dilakukan, yang terjadi justru penolakan dan demonstrasi.

Ketiga, hasil penelitian Kaplan dan Norton mengungkap fakta bahwa para eksekutif (pimpinan yang berwenang mengambil keputusan), lebih banyak mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang rutinitas dan tidak strategis (management barrier). Delapan puluh lima persen pihak eksekutif hanya menggunakan waktu kurang dari satu jam dalam satu bulan untuk membicarakan strategi organisasi. Tentu dengan alokasi waktu yang sangat pendek, tak mungkin pimpinan dapat merumuskan strategi organisasi yang berkualitas dan dapat dijalankan.

Keempat, sumber daya yang dimiliki organisasi tidak tepat dialokasikan (resource barrier). Dari hasil penelitian, hanya 40 % organisasi yang mengaitkan anggaran organisasi dengan strategi yang dimiliki. Berarti, mayoritas resource yang dimiliki organisasi (60%)

dimanfaatkan untuk hal-hal yang sebenarnya tidak ada hubungannya dengan tujuan yang hendak dicapai organisasi.

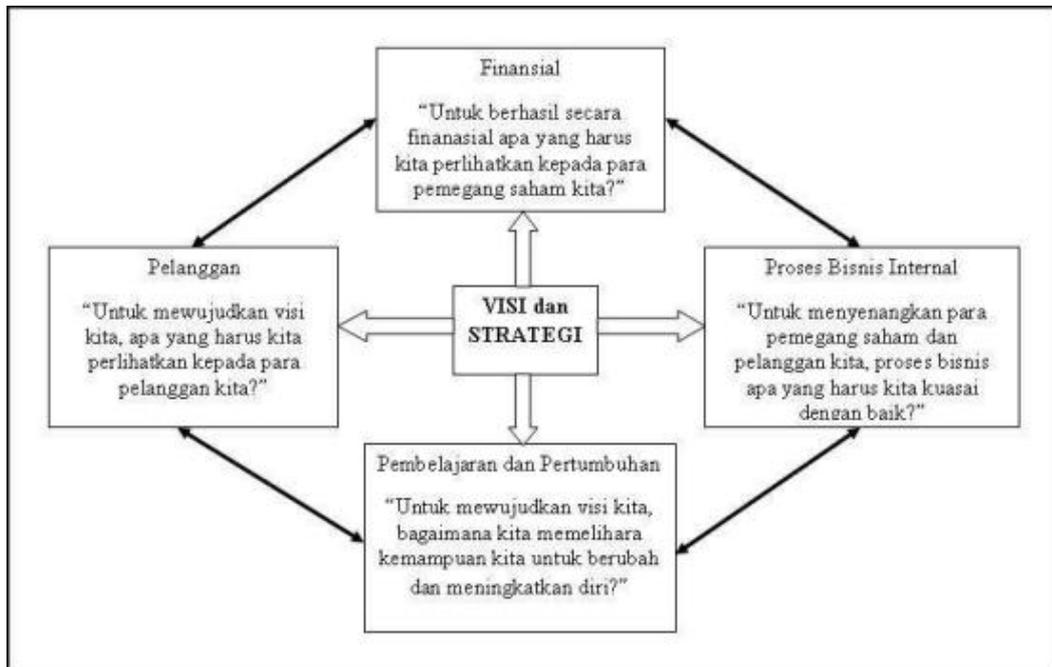
2.2.6 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan strategi manajemen untuk meningkatkan, mengidentifikasi, dan mengukur beberapa fungsi internal bisnis dan bagaimana hasil eksternal dari bisnis tersebut. Data yang digunakan dalam Balance Scorecard sangat penting untuk mendukung hasil kuantitatif untuk dipertimbangkan oleh manajerial perusahaan sebagai bahan penentuan keputusan.

Scorecard mempunyai makna lain berupa kartu skor. Kartu skor yang dimaksud yaitu kartu yang digunakan dalam merencanakan strategi berdasarkan skor yang diwujudkan pada masa yang akan datang. Sedangkan Balanced memiliki makna seimbang, mengukur kinerja seseorang secara seimbang dari sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, internal dan eksternal.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat atau metode pengukuran kinerja komprehensif perusahaan yang dseimbangkan dengan strategi perusahaan dan menjadikan adanya peningkatan kinerja keuangan perusahaan. *Balanced scorecard* melengkapi seluruh ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi yang memandang kinerja organisasi /perusahaan dari empat perspektif:

financial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *balanced scorecard* yang terlihat dari gambar berikut :



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

Gambar 2. 1 Balanced Scorecard Memberi Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional

2.2.7 Karakteristik Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memiliki misi untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional perusahaan dan parameter kinerja.

Balanced Scorecard memiliki empat karakteristik, yaitu sebagai berikut :

1) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang terdapat pada pengukuran kinerja. Dari awalnya hanya terdiri dari perspektif pelanggan, proses bisnis perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan melahirkan perspektif lain, yaitu data keuangan.

Data keuangan menghasilkan manfaat dan mempersiapkan perusahaan untuk memasuki lingkungan perusahaan yang penuh rintangan.

2) Koheren

Balanced Scorecard harus menghubungkan setiap perspektif untuk membangun relasi yang merupakan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif bukan data keuangan harus memiliki hubungan sistematis dengan data keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3) Seimbang

Proses keseimbangan antara perspektif dalam Balanced Scorecard yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis, yang harus menghasilkan menghasilkan kinerja data keuangan yang bersifat jangka panjang.

4) Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran strategis yang cukup rumit untuk diukur. Sasaran strategi di perspektif pelanggan, proses bisnis perusahaan, serta pembelajaran dan perkembangan merupakan sasaran yang tidak mudah terukur. Namun, dalam Balanced Scorecard ketiga perspektif non keuangan tersebut telah ditentukan ukurannya sehingga dapat digunakan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan.

2.2.8 Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard

Balance d Scorecard merupakan metode penilaian kinerja komprehensif yang menyeimbangkan kinerja keuangan dan nonkeuangan. *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yang dapat diuraikan sebagai berikut :

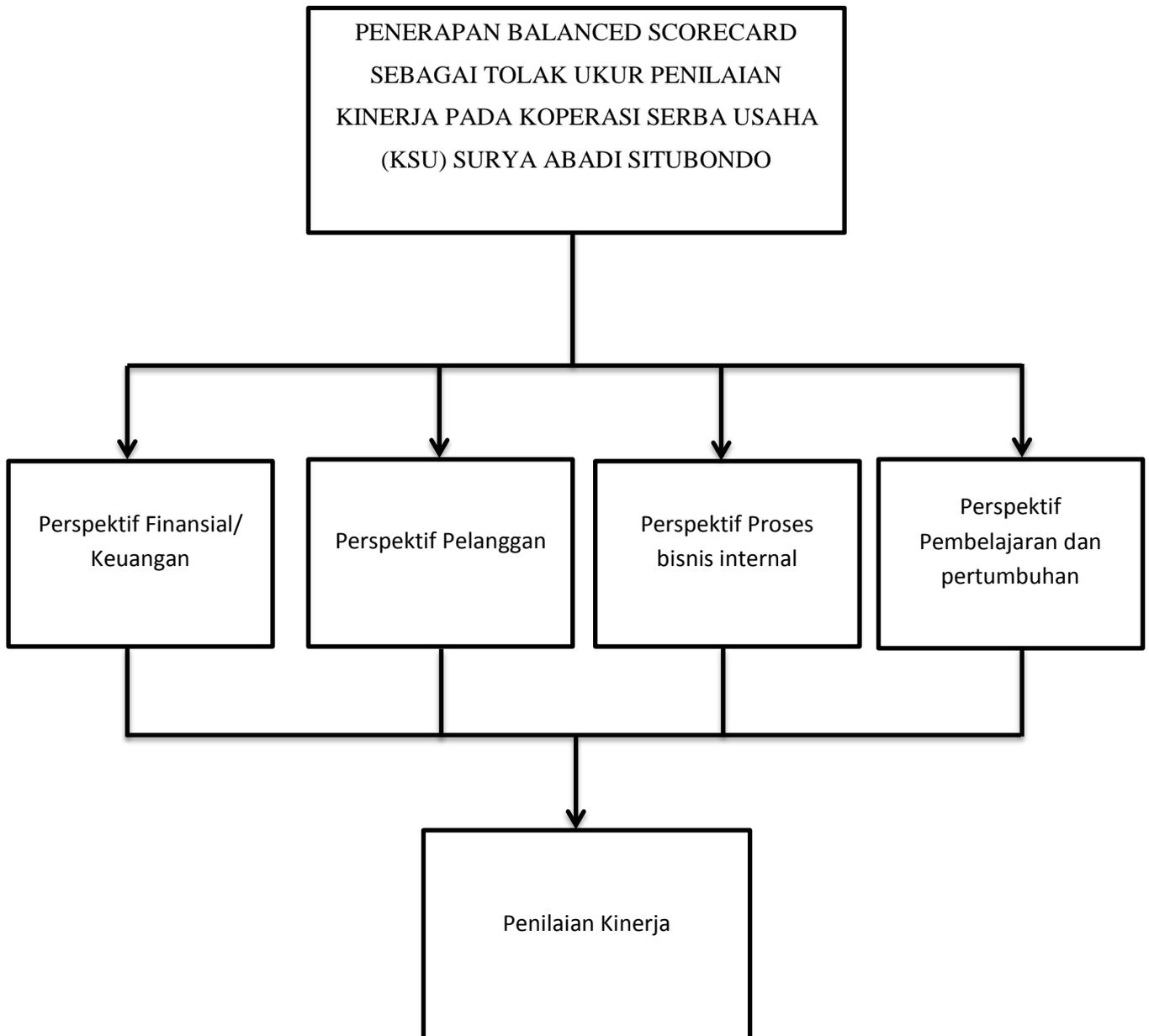
- 1) *Financial Perspective (Perspektif Keuangan)* erat kaitannya dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan harus mampu mengelola keuangan dengan baik agar keuangannya terus stabil. Misalnya, biaya operasional, biaya produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, termasuk keuntungan dari aktivitas penjualan. Baik pemasukan maupun pengeluaran, keduanya harus dicatat secara runtut dan jelas. Agar pihak keuangan dapat mengamati laju pertumbuhan keuangan dari perusahaan yang bersangkutan.
- 2) *Customer perspective* atau perspektif pelanggan berkaitan erat dengan cara perusahaan melayani pelanggan. Dalam hal ini, setiap pelanggan harus diperlakukan secara layak. Dengan begitu, mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Adanya pelayanan yang bagus tentu akan meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila pelayanannya buruk, konsumen pasti mencari perusahaan lain yang memiliki sistem yang lebih bagus.

- 3) **Perspektif Proses Bisnis Internal** perusahaan menilai seberapa besar ukuran dan sinergi dari setiap unit kerja. Untuk mengukur poin ini, pemimpin perusahaan harus rutin mengamati bagaimana kondisi internal dalam perusahaan. Apakah semuanya dijalankan sesuai dengan metode yang ditetapkan atau malah melenceng dari peraturan. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan akan menghasilkan proses bisnis internal yang bagus. Selain bertambahnya jumlah konsumen, omzet dan keuntungan yang didapat perusahaan juga akan bertambah.
- 4) **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.** Karyawan menjadi elemen penting yang harus dijaga perusahaan. Tanpa adanya karyawan, proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menghadapi banyak kendala. Karyawan juga berfungsi sebagai pendukung dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Karena itu, apa yang direncanakan perusahaan dapat mencapai target yang maksimal. Selain keberadaan karyawan, perusahaan juga perlu memerhatikan sistem dan prosedur kerja yang seperti apa yang perlu diterapkan dalam internal perusahaan. Ada baiknya jika semua elemen terkontrol dan terkoordinasi dengan baik sehingga timbul keselarasan selama bisnis berlangsung.

2.2.9 Kerangka Konseptual

Pengukuran kinerja tersebut menggunakan 4 perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis

Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Perspektif keuangan membantu strategi perusahaan bagaimana dalam pengimplementasian kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan mendorong strategi bagaimana meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan yang nantinya juga akan memberikan keuntungan finansial di masa yang akan datang dengan lebih besar. Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi yang menyangkut bagaimana proses internal dengan ini perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan konsumen yang nantinya dapat bertambahnya jumlah konsumen, omzet dan keuntungan yang didapat perusahaan juga akan bertambah. Sedangkan pada Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dan menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja dengan baik sehingga timbul keselarasan selama bisnis berlangsung untuk jangka panjang. Dari penjabaran diatas dapat digambarkan kerangka konseptual sebaga berikut :

Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek penelitian

3.3.1 Gambaran Umum Perusahaan

Koperasi Surya Abadi adalah perusahaan yang bergerak pada bidang simpan pinjam. Berdiri sejak tahun 2010 yang ber alamat di Jln Basuki Rahmat No.91 Kabupaten Situbondo.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

1) Populasi

Populasi adalah suatu kumpulan menyeluruh dari suatu obyek yang merupakan perhatian peneliti (Ronny Kountur, 2004 : 9). Menurut J.Supranto (1993: 17), populasi adalah kumpulan yang lengkap dari seluruh elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan. Populasi yang digunakan adalah laporan keuangan tahun 2018 - 2019 pada Koperasi Surya Abadi.

2) Sampel

Sampel adalah sebagian dari seluruh jumlah populasi, yang diambil dari populasi dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dianggap mewakili seluruh anggota populasi (Jusuf, 2012:132). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Serba Usaha Surya Abadi karyawan tahun 2018 - 2019 . Teknik sampel pada penelitian ini ditentukan berdasarkan *purposive sampling* yang berarti peneliti

cenderung memilih informan yang dianggap mengetahui informasi dan masalahnya secara mendalam serta dapat dipercaya.

3.3 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Dimana penelitian kualitatif lebih menenankan pada sifat naturalisme, yang artinya realita yang muncul menjadi bahan kajian dalam penelitian ini sehingga objek penelitian dan permasalahan yang diteliti akan diungkapkan secara detail dan mendalam.

3.4 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data antara lain :

- 1) Data Primer, merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumbernya melalui wawancara, yang ditujukan kepada karyawan Adapun diantaranya data mengenai jumlah keluhan pelanggan dengan cara wawancara.
- 2) Data Sekunder, merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu melalui studi kepustakaan antara lain literatur dari buku maupun artikel dan juga diperoleh dari internet.

3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel - variabel dalam penelitian ini meliputi :

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

1) Perspektif keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan panjang. Perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Jadi, tujuan dan ukuran perspektif lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan. Perspektif keuangan memiliki tiga tema strategis : pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan memanfaatkan aset. Pada perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan analisis rasio, seperti ROA(return On Asste), yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dalam memanfaatkan semua aset, dengan membandingkan laba bersih sesudah pajak dibanding dengan modal sendiri, ROI (return On Investment) yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana usaha perusahaan dalam melakukan pengembalian atas apa yang ditanamkan pada investor kedalam perusahaan dan dapat dihitung dengan menggunakan perbandingan antara laba bersih sesudah pajak dengan total aktiva, NPM (Net Profit Margin) yang dilakukan dengan perhitungan antara laba bersih sesudah pajak dibandingkan dengan penjualan yang berhasil disampaikan kepada para pelanggan baik dalam bentuk produk atau jasa yang dimiliki perusahaan.

Terdapat tiga rasio yang digunakan dalam mengukur perspektif keuangan :

a. *Return On Asset (ROA)*

Mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan total asset (kekayaan) yang dimiliki perusahaan setelah disesuaikan dengan biaya-biaya untuk mendanai asset tersebut.

b. *Return On Investment (ROI)*

Kemampuan dari modal diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Dimana rasio ini memiliki keuntungan bersih terhadap total asset dengan menyatakan dalam satuan persen.

c. *Net Margin Profit (NPM)*

Adalah laba bersih sesudah pajak dibagi penjualan bersih dan dinyatakan dalam persen. Penjualan perusahaan merupakan total pendapatan operasional dan pendapatan non operasional.

2) Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan memutuskan untuk bersaing , Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran utama yaitu :

a. Tingkat Akuisisi Pelanggan.

Tingkat Akuisisi Pelanggan perlu diperhitungkan guna untuk mengetahui jumlah pelanggan baru yang berhasil ditarik oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu.

b. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas Pelanggan dihitung berdasarkan keuntungan yang diperoleh dari pelanggan atau segmen pasar tertentu setelah diperhitungkan dengan pengeluaran yang telah dikeluarkan.

c. Tingkat Retensi Pelanggan.

Tingkat Retensi Pelanggan adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan konsumen yang dipilih perusahaan dalam mengidentifikasi apakah konsumen merasa puas.

d. Tingkat Kepuasan Pelanggan.

Tingkat Kepuasan Pelanggan digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kualitas pelayanan KSU kepada konsumen.

3) Perspektif Proses bisnis internal

Dalam perspektif ini menciptakan nilai pelanggan dan pemegang saham. Jadi, perspektif proses mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan.

Komponen utama dalam proses bisnis internal yaitu :

- a. Proses inovasi, diukur dengan banyaknya proses yang dihasilkan perusahaan dan direalisasikan terhadap jasa yang ditawarkan.

b. Proses operasi, diukur meliputi kecepatan dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan dan juga kinerja perusahaan tersenut dalam memaksimalkan produk/jasa yang telah ditawarkan dengan melihat peningkatan perolehan produk.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pencapaian tujuan tiga perspektif lainnya. Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran utama yaitu:

5) Tingkat produktivitas karyawan

Tingkat produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu, semakin tinggi produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi output yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan

6) Tingkat retensi karyawan

Tingkat retensi karyawan dihitung menggunakan perhitungan perputaran karyawan, semakin tinggi tingkat perputaran karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula presentase perputaran karyawan.

Tabel 3. 1 Indikator dan alat ukur

No	Variable	Indikator	Alat ukur
1	Perspektif keuangan	-Pengembalian invesatsi/modal -Pertumbuhan pendapatan	-ROA -ROI -NPM
2	Perspektif pelanggan	-pangsa segmen -retensi pelanggan	-Tingkat akuisisi pelanggan -Profitabilitas pelanggan -tingkat retensi pelanggan -tingkat kepuasan pelangggan
3	Perspektif proses bisnis internal	-penghasilan produk baru -tingkat kesalahan pelayanan	-inovasi -Operasi
4	Perspektif pembelajaran dan aqwptumbuhan	-kepuasaan karyawan -penghasilan per keryawan	-retensi karyawan -produktivitas karyawan

Sumber : Kaplan dan Norton

3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan sebagai berikut :

1) Dokumentasi

Dokumentasi yaitu tehnik pengumpulan data dengan cara mengkaji dan menelaah dokumen yang dipublikasikan perusahaan dalam hal ini berupa laporan keuangan perusahaan periode 2018-2019.

2) Studi Pustaka

Teknik pengumpulan data yang berdasarkan sumber - sumber yang diperoleh dari literature yang membahas mengenai pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

3) Wawancara

Sebuah cara dengan pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya.

3.8 Metode Analisis data

Teknik analisis data adalah cara yang digunakan untuk mengolah data hasil penelitian untuk menjawab hipotesis. Menurut Boogdan dan Taylor dalam Lexy J.Moleong (2004:280) bahwa :

Analisis data adalah proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis.

Teknik analisis data yang digunakan penulis lakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja KSU Surya Abadi. Adapun langkah-langkah yang digunakan dalam analisis data sebagai berikut :

1) Mengukur kinerja Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran kinerja perspektif keuangan dengan menggunakan pengukuran yang meliputi : ROA, ROE, NPM

a) Return On Assets (ROA)

Dimana pengukurannya dengan menggunakan total aset (kekayaan) perusahaan yang telah disesuaikan dengan biaya-biaya untuk mendanai aset untuk menghasilkan laba perusahaan

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b) Return On Equity (ROE)

Dimana dalam pengukurannya dilihat dari rasio laba bersih setelah pajak terhadap modal sendiri yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (ekuitas) yang diinvestasikan ke dalam perusahaan.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

c) Net Profit Margin (PNM)

Dimana dalam pengukurannya dilihat dari rasio laba bersih setelah pajak dibagi penjualan bersih (net sales) dan dinyatakan dalam persentase. Penjualan bersih pada perusahaan merupakan total pendapatan yang terdiri dari pendapatan operasional dan pendapatan non operasional.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2) Mengukur kinerja Perspektif Pelanggan.

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan mengukur dengan sebagai berikut : akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

a) Tingkat Akuisisi Pelanggan

$$\text{Tingkat Akuisisi} = \frac{\text{Perolehan nasabah baru selama 1 tahun}}{\text{Jumlah rata - rata selama 1 tahun}} \times 100\%$$

b) Tingkat Retensi Pelanggan

$$\text{Tingkat Retensi} = \frac{\text{Jumlah nasabah yang berhenti 1 tahun}}{\text{Jumlah nasabah selama 1 tahun}} \times 100\%$$

c) Tingkat Kepuasan Pelanggan

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah keluhan}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

3) Mengukur Kinerja Perspektif Proses Internal

a) Inovasi

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Jumlah inovasi yang dilakukan}}{\text{Inovasi yang ditargetkan}} \times 100\%$$

b) Operasi

Proses operasi berkaitan dengan pendapatan bunga dan pendapatan lain-lain yang berhubungan dengan penjualan jasa pada perusahaan ini

$$\text{Pendapatan bunga} = \frac{\text{pend usaha tahun ini} - \text{pendapatan usaha tahun lalu}}{\text{Pendapatan bunga tahun ini}} \times 100\%$$

$$\text{Pendapatan lain} = \frac{\text{pend usaha tahun ini} - \text{pendapatan usaha tahun lalu}}{\text{Pendapatan lain: tahun ini}} \times 100\%$$

4) Mengukur kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar selama 1 tahun}}{\text{Jumlah rata-rata selama 1 tahun}} \times 100\%$$

b) Produktifitas Karyawan

Produktifitas Karyawan $\frac{\text{produktivitas tahun ini} - \text{produktivitas tahun lalu}}{\text{Produktivitas tahun lalu}} \times 100\%$

Tabel 3. 2 Pembobotan Nilai skor

No	Kategori	Ukuran hasil	Ukuran pemicu kinerja	Bobot nilai
1	Perspektif Keuangan	ROA	RAPBK	1
		ROE	RAPBK	1
		NPM	RAPBK	1
2	Perspektif Pelanggan	Retensi pelanggan	Berkurangnya jumlah anggota yang keluar	1
		Akuisis pelanggan	Bertambahnya anggota baru	1
		Kepuasan pelanggan	Berkurangnya jumlah keluhan anggota	1
3	Perspektif Proses bisnis internal	Inovasi	Peningkatan pendapatan	1
		Operasi	Kecepatan proses pelayanan	1
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Retensi Karyawan	Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar	1
		Produktivitas Karyawan	Strategic job	1
Total skor				10

Sumber : data yang diolah dari berbagai sumber

3.9 Menghitung total skor dan rata-rata skor

Tabel 3. 3 Kerangka Ikhtisar Kinerja Unit Simpan Pinjam

No	Perspektif keuangan	Tahun		kriteria	Bobot
		2018	2019		
1	Perspektif Keuangan ROA ROE NPM				
2	Perspektif Pelanggan Retensi pelanggan Akuisis pelanggan Kepuasan pelanggan				
3	Perspektif Proses bisnis internal Inovasi Operasi				
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Retensi Karyawan Produktivitas Karyawan				

Sumber : data yang diolah dari berbagai sumber

1) Menentukan Rata-Rata Skor

$$\text{Rata-Rata Skor} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Total bobot skor}}$$

2) Menentukan Kinerja dari skala pengukuran rata-rata skor

- a. Kinerja tertinggi, yaitu kinerja diatas 80% = rata-rata skor 0.06 – 1.00 yang menunjukkan “Kinerja perusahaan Baik”
- b. Kinerja rata-rata, yaitu kinerja diantara 50%- 80% = rata-rata skor 0-0.06 yang menunjukkan “Kinerja perusahaan Cukup Baik”
- c. Kinerja terendah , yaitu kinerja kurang 50% = rata-rata skor -1.00 – 0.00 yang menunjukkan “Kinerja perusahaan Buruk ”

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 HASIL PENELITIAN

4.2.1 Profil Koperasi Serba Usaha “Surya Abadi” Situbondo

Latar belakang utama didirikannya Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondo yaitu dalam rangka ikut berperan aktif dalam pembangunan ekonomi bangsa melalui penciptaan lapangan kerja dan usaha simpan pinjam yang dapat menjadi alternatif bagi masyarakat yang membutuhkan sehingga diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan bersama. Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondo dengan kepercayaan 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 khususnya warga Situbondo, membantu anggota dalam menyimpan dananya agar aman serta mendapat tambahan penghasilan dari jasa yang diberikan, membantu tambahan modal 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.

Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondo beralamat di Jl Basuki Rahmad No.91, dipelopori dan diketuai oleh Drs.H.Sucipto Adi

hingga sekarang, Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondo didirikan dan melaksanakan kegiatan usahanya berdasarkan dengan Akta Pendirian dengan Badan Hukum Nomor :188/160/BH/XVI.25/431.208.2.1/2010.

4.2.2 Visi, Misi dan Motto Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondo

a. Visi

Koperasi yang sehat, tangguh, berkembang dengan pesat, mandiri serta mengutamakan kesejahteraan anggota.

b. Misi

Meningkatkan kualitas hidup di segala bidang dengan usaha keras, kebersamaan dan dukungan biaya, pembinaan serta pendidikan.

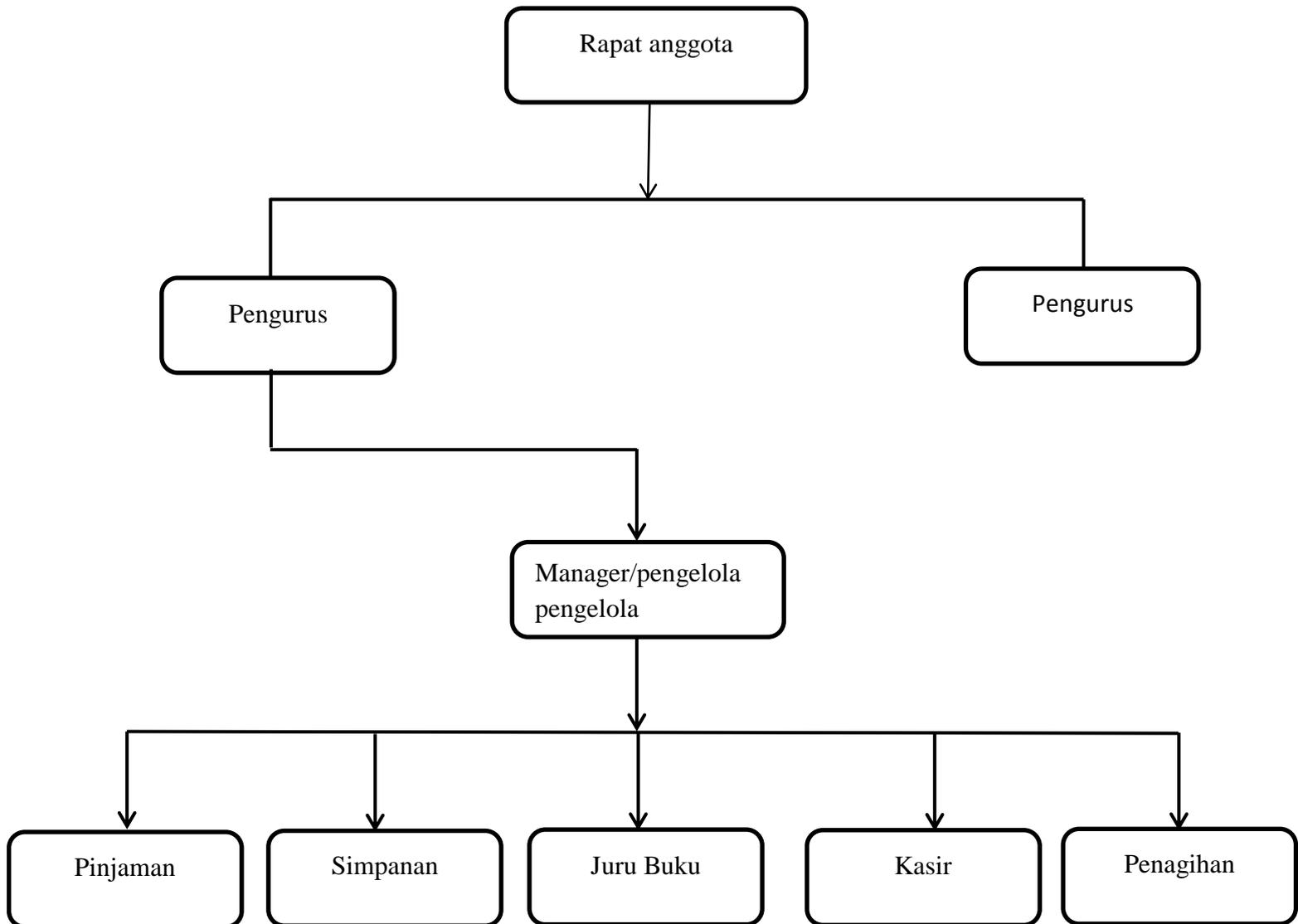
c. Motto

Terus berjuang dan berkarya untuk mencapai kesejahteraan anggota.

4.2.3 Struktur Organisasi Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondo

Struktur organisasi memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Struktur organisasi mampu memberikan kejelasan mengenai batas wewenang, tanggung jawab masing –masing bagian dalam organisasi serta melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Adapun struktur organisasi Koperasi Serba Usaha (KSU) Surya Abadi Situbondodapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi KSU Surya Abadi

Susunan pengurus Koperasi Surya Abadi Situbondo sebagai berikut:

a. Susunan Pengurus

- 1). Ketua : Drs. H. Sucipto Adi
- 2). Sekretaris : Suhariyono
- 3). Bendahara : Hj. Erni Mulyana

b. Sususnan Pengawas

- 1). Koordinator : Budi Haryono
- 2). Anggota : Untung Hidayat
- 3). Anggota : Dewa Dwi Adi

c. Susunan Karyawan

- 1). Manager : 1 Orang
- 2). Kepala Operasional : 1 Orang
- 3). Kasir/Administrasi` : 1 Orang
- 4). Bagian Tabungan : 1 Orang
- 5). Pemasaran : 15 Orang

4.2 Pembahasan Metode *Balance Scorecard*

4.2.1 Mengukur Kinerja Unit Simpan Pinjam dengan menggunakan metode *balanced scorecard*

1) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja yang dilakukan pada KSU Surya Abadi dengan menggunakan rasio keuangan. Rasio keuangan yang digunakan dalam perspektif keuangan ini adalah *Return On Equity (ROE)*, *Return On Asset (ROA)*, *Net Profit Margin (NPM)*. Pengukuran perspektif keuangan dengan menggunakan data-data keuangan tahun 2018-2019.

Kaplan dan Norton memberikan nilai skor untuk perspektif ini sebesar 60% dari keseluruhan aspek yang ada dalam *balanced scorecard*. Perspektif keuangan memperoleh porsi terbesar dibandingkan ketiga perspektif lainnya karena perspektif

keuangan merupakan muara segala keputusan dan aktiva atau kegiatan perusahaan. Masing – masing tolak ukur perspektif keuangan diberikan skor maksimal 20%.

a. *Return On Equity (ROE)*

Return On Equity (ROE) adalah rasio laba bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri, yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (ekuitas) yang di investasikan kedalam perusahaan. Semakin tinggi rasio yang ditunjukkan, semakin tinggi return atau pengembalian yang akan diperoleh.

Tabel 4. 1 Analisis Return On Equity (ROE)

Keterangan	2018	2019
Laba bersih	11.450.000	12.650.000
Modal	739.575.000	743.275.000
ROE	1,55%	1,71%

Sumber : Lampiran 1 perhitungan *balanced scorecard*

Berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan pada kinerja keuangan perusahaan, didapat hasil bahwa *Return On Equity (ROE)* pada perusahaan mengalami kenaikan dari tahun 2018 yaitu sebesar 1,55% dan pada tahun 2019 sebesar 1,71%, jadi kenaikan yang terjadi dari tahun 2018 ke tahun 2019 adalah 0,16% dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa perusahaan sudah dapat melakukan prosentase ROE pada periode 2018-2019. Dan mampu melakukan pengambilan atas modal pemegang saham yang diinvestasikan ke dalam

perusahaan secara maksimal, berdasarkan kriteria perspektif dinyatakan bahwa kinerja pada perusahaan ini dalam kategori cukup.

b. *Return On Asset (ROA)*

Return On Asset (ROA) adalah pembagian antara laba bersih sesudah pajak dengan total aset atau aktiva. Rasio ini mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya. Semakin tinggi rasio ini, akan menunjukkan semakin return atau penghasilan yang diperoleh suatu perusahaan.

Tabel 4. 2 Analisis Return On Equity (ROA)

Keterangan	2018	2019
Laba bersih	11.450.000	12.650.000
Total Aktiva	1.085.025.000	1.090.725.000
ROA	1,05%	1,16%

Sumber : Lampiran 1 perhitungan *balanced scorecard*

Nilai Return On Asset (ROA) yang dihasilkan perusahaan pada tahun 2018 adalah 1,05% sedangkan pada tahun 2019 adalah 1,16% menunjukkan bahwa pada periode tersebut ROA perusahaan mengalami kenaikan sebesar 0,11%. Nilai ROA menunjukkan bahwa perusahaan dalam memnafaatkan aset yang dimiliki untuk memperoleh keuntungan bersih baik. Berdasarkan kriteria perspektif dinyatakan bahwa kinerja pada perusahaan ini dalam kategori cukup.

c. *Net Profit Margin (NPM)*

Net Profit Margin (NPM) adalah laba bersih sesudah pajak dibagi penjualan bersih (net sales) dan dinyatakan dalam persentase. Penjualan bersih pada perusahaan. Merupakan total pendapatan yang terdiri pendapatan operasional dan pendapatan non operasional.

Tabel 4. 3 Analisis Net Profit Margin (NPM)

Keterangan	2018	2019
Laba bersih	11.450.000	12.650.000
Penjualan	316.750.000	325.250.000
NPM	3,61%	3,88%

Sumber : Lampiran 1 perhitungan *balanced scorecard*

Nilai NPM menunjukkan bahwa perusahaan kenaikan dari tahun 2018 sebesar 3,61% dan pada tahun 2019 sebesar 3,88% yang artinya perusahaan mampu meningkatkan penjualan terhadap jasa yang diberikan bahkan mengalami kenaikan sebesar 0,27%. Berdasarkan kriteria perspektif dapat dinyatakan bahwa kinerja pada perusahaan ini dalam kategori cukup

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan. Tolak ukur kinerja meningkatkan nilai bagi pelanggan terbagi atas lima hal, antara lain pangsa pasar, retensi pasar, auisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan

profitabilitas pelanggan. Kelima hal tersebut pengukur inti pelanggan (Kaplan dan Norton,1996:67)

Sasaran dari perspektif ini dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Pengukuran perspektif pelanggan pada perusahaan ini dilakukan dengan beberapa kriteria, yaitu tingkat retensi nasabah, akuisis nasabah, dan tingkat kepuasan nasabah

a) Tingkat Retensi Pelanggan

Tingkat Retensi Nasabah adalah tingkat dimana perusahaan mampu mempertahankan hubungan baik dengan nasabah lamanya dan mengidikasi apakah nasabah puas dengan pelayanan atau kinerja yang diberikan perusahaan selama ini. Tingkat retensi nasabah diukur dari perputarab *customer* yang berhenti. Rumus perputaran *customer* adalah:

Tabel 4. 4 Analisis Retensi Nasabah

Tahun	Nasabah yang berhenti	Total nasabah Sampai akhir tahun	Tingkat retensi nasabah
2018	80	442	18.1%
2019	75	517	14.5%

Sumber : Lampiran 2 perhitungan *balanced scorecard*

Hasil dari analisis yang telah dilakukan tingkat retensi nasabah pada KSU Surya Abadi menunjukkan bahwa nasabah yang berhenti jumlahnya tidak banyak. Apabila diprosentasekan tidak mencapai 10% dari jumlah keseluruhan anggota. Sehingga dapat

dikatakan tingkat retensi pelanggan KSU Surya Abadi dinilai “Baik”

b) Tingkat Akuisisi Pelanggan

Tingkat akuisisi nasabha adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh nasabah baru yang berhasil ditarik oleh perusahaan tersebut dalam periode tertentu. Perhitungan tingkat akuisisi adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Analisis Akuisisi Nasabah

Tahun	Nasabah baru	Total nasabah Sampai akhir tahun	Tingkat akuisisi nasabah
2018	110	442	24,8%
2019	167	517	32.3%

Sumber : Lampiran 2 perhitungan *balanced scorecard*

Dari data diatas diketahui bahwa kemampuan KSU Surya Abadi dalam menarik anggota untuk setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini ditunjukkan dari tingkat akuisisi yang meningkat dari 24,8% ditahun 2018 menjadi 32,3% ditahun 2019. Secara keseluruhan tingkat akuisisi pelanggan KSU Surya Abadi dinilai “Baik”

c) Tingkat kepuasan Pelanggan

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan jasa dari sebuah pekerjaan atau yang menggunakan item dalam bentuk produk, tingkat kepuasan nasabah merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan tersebut dalam analisis ini, ditunjukkan untuk

mengetahui kinerja perusahaan dalam menjaga dan memberikan kepuasan kepada nasabah.

Dari hasil wawancara yang peneliti dapatkan dengan pihak manajemen, KSU Surya Abadi telah mampu memenuhi kepuasan pelangganya. Hal ini terbukti dengan sedikitnya jumlah keluhan mengenai pelayanan. Apabila prosentase tidak sampai 10%, maka tingkat kepuasan pelanggan dinilai “Baik”

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis pengukuran kinerja ketiga ini dengan menggunakan *balanced scorecard* adalah proses bisnis internal. Sasarannya adalah mengukur inovasi dan operasi yang ada di perusahaan. Pengukuran yang dimaksud untuk mengetahui kegiatan – kegiatan apa yang telah dijalankan oleh perusahaan.

a) Proses inovasi

Suatu perusahaan yang berorientasi dari masa ke masa harus mampu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan juga karyawan, pada saat ini maupun dimasa yang akan datang. Dengan melakukan proses inovasi, akan mampu membantu perusahaan dalam mengetahui produk dan jasa yang diinginkan oleh pelanggan. Inovasi yang dilakukan KSU Surya Abadi sebagai berikut:

1. Kredit
2. Promosi

Dari inovasi yang dilakukan oleh perusahaan masih tidak terlalu banyak yakni hanya kredit dan promosi, kredit yang dimaksud disini adalah bahwasannya nasabah lama mendapatkan keringanan yaitu dengan bunga menurun dan promosi disini yang dimaksud adanya pengembangan promosi dalam memanfaatkan media sosial dalam pengembangan promosi. Mengingat banyak perusahaan sejenis yang bergerak dibidang yang sama. Dengan perhitungan jumlah inovasi sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Inovasi} &= \frac{\text{Jumlah inovasi yang dilakukan}}{\text{Inovasi yang ditargetkan}} \times 100\% \\ &= \frac{2}{2} \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa prosentasi inovasi produk pada perusahaan adalah sebesar 100%. Berdasarkan prosentase tersebut dapat dikatakan perusahaan mampu memenuhi proses inovasi produk yaitu realisasi yang terlaksanakan dengan target yang diharapkan dan mampu memberikan kepuasan pada pelanggan dengan cukup baik. Berdasarkan analisis inovasi. Secara keseluruhan proses inovasi yang dilakukan dapat dinilai “Baik”

2) Proses Operasi

Proses operasi yang diukur adalah kecepatan dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan dan juga organisasi tersebut dalam

memaksimalkan produk/jasa yang telah ditawarkan dengan melihat peningkatan perolehan produk.

Tabel 4. 6 Analisis proses operasi

Keterangan	2018	2019	Kenaikan
Pendapatan usaha	289.6100.000	293.800.000	14,3%
Pendapaatan lain”	27.150.000	27.450.000	10,9%

Sumber : Lampiran 3 perhitungan *balanced scorecard*

Dari tabel perhitungan diatas menunjukkan bahwa kinerja operasi yang telah dilakukan KSU Surya Abadi setiap tahunnya mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2018 dalam menghasilkan pendapatan usaha sebesar 14,29%. Dan pendapatan lain” juga mengalami peningkatan 10,93% , berdasarkan data tersebut yang terdiri dari pendapatan usaha dan pendapatan lain” dapat dikatakan bahwa perusahaan mampu menjual jasa yang diperoleh dapat dikatakan kategori “Baik”.

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini merupakan yang menjadi dasar bagi perspektif lainnya. Aspek ini merupakan hal yang paling penting bagi perusahaan, karena dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan. Karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang terpenting bagi perusahaan karna tanpa karyawan dapat dikatakan keseluruhan kegiatan yang ada pada perusahaan tersebut tidak akan berjalan.

1) Retensi Karyawan

Retenesi karyawan merupakan tingkat keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan. Tujuan retensi karyawan

adalah untuk mempertahankan swlama mungkin para karyawan yang memberikan kontribusi maksimal bagi KSU Surya Abadi. Tingkat retensi karyawan bank. Ditentukan dengan menggunakan *labour turn index*, yaitu dengan membandingkan antara karyawan yang keluar selama satu periode dengan jumlah karyawan pada periode tersebut.

Tabel 4. 7 Retensi karyawan

Tahun	Karyawan keluar	Karyawan	Tingkat retensi karyawan
2018	0	25	0%
2019	0	25	0%

Sumber : Lampiran 4 perhitungan *balanced scorecard*

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan tidak mengalami peningkatan dan tidak mengalami penurunan Hal ini terbukti bahwa pada tahun 2018-2019 tidak ada karyawan yang mengundukan diri atau keluar dari perusahaan, sehingga tingkat retensi karyawan dikatakan dalam katergori baik.

2) Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan dapat diketahui dengan membagi total pendapatan selama satu periode dengan jumlah karyawan pada periode tersebut. Hasil perhitungan tingkat produktivitas karyawan tahun 2016 dan tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Produktivitas karyawan

Tahun	Total pendapatan	Jumlah karyawan	Tingkat produktifitas	Rasio produktivitas
2018	316.750.000	25	12.670.000	0,68%
2019	325.250.000	25	13.010.000	2,6%

Sumber : Lampiran 4 perhitungan *balanced scorecard*

Dari tabel diatas menunjukkan adanya peningkatan yang cukup signifikan dalam produktivitas karyawan . tingkat produktivitas pada tahun 2019 sebesar 2,6% dengan demikian karyawan KSU Surya Abadi dinilai sudah “Baik”

4.2.5 Menilai hasil pengukuran Kinerja Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha Surya Abadi Situbondo

Penulis menggunakan skala penelitian dengan Rating scale yaitu stape scale, yang merupakan skala yang menilai objek yang diteliti diantara angka-angka yang ditentukan (Primadhani Asmoro,2009)

Tabel 4. 9 Rating scale

Skor	Nilai
-1	<i>Kurang</i>
0	<i>Cukup</i>
1	<i>Baik</i>

Dalam hal ini penulis menggunakan nilai -1 sampai 1. Dimana skala ini merupakan skala yang paling sering digunakan dalam penelitian terdahulu untuk mengukur tingkat “baik”, “cukup” atau “kurang”, sehingga dianggap cukup reliablitas. Asumsi ini digunakan untuk penilaian dari masing-masing tolak ukur. Kinerja dpat dikatakan “baik” apabila mengalami peningkatan signifikan dari tahun ke tahun. Sedangkan kinerja

yang dikatakan “cukup” apabila kinerja mengalami peningkatan, namun tidak signifikan dan kinerja dianggap “kurang” jika mengalami dari tahun ke tahun. Setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif dengan membandingkan data dari tahun ke tahun dan analisis data yang ada, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja dengan *Balanced Scorecard*.

Tabel 4. 10 Kerangka Ikhtisar Kinerja Unit Simpan Pinjam

No	Perspektif keuangan	Tahun		kriteria	Bobot
		2018	2019		
1	Perspektif Keuangan:				
	ROA	1.05%	1.16%	Cukup	0
	ROE	1.55%	1.71%	Cukup	0
	NPM	3.61%	3.88%	Cukup	0
2	Perspektif Pelanggan:				
	Retensi pelanggan	18.1%	14.5%	Baik	1
	Akuisis pelanggan	24.8%	32.3%	Baik	1
	Kepuasan pelanggan	100%	100%	Baik	1
3	Perspektif Proses bisnis internal:				
	Inovasi	100%	100%	Baik	1
	Operasi			Baik	1
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :				
	Retensi Karyawan	100%	100%	Baik	1
	Produktivitas Karyawan	0,68%	2,68%	Baik	1
Total					7

Sumber : Data sekunder yang diolah

4.3 Interpretasi

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

4.3.1 Perspektif Keuangan

a. Return On Assets (ROA)

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa penggunaan asset perusahaan yang telah disesuaikan biaya-biaya Unit Simpan Pinjam Surya Abadi dinilai “cukup”. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan meskipun tidak signifikan. Untuk itu diberi skor 0.

b. Return On Equity (ROE)

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa laba bersih sesudah pajak terhadap modal perusahaan terhadap Unit Simpan Pinjam Surya Abadi dinilai “cukup”. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan meskipun tidak signifikan. Untuk itu diberi skor 0.

c. Net Profit Margin (NPM)

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa laba bersih sesudah pajak dibagi penjualan perusahaan terhadap Unit Simpan Pinjam Surya Abadi dinilai “cukup”. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan meskipun tidak signifikan. Untuk itu diberi skor 0.

4.3.2 Perspektif Pelanggan

a. Akuisisi Pelanggan

Dari table diatas, dapat dilihat bahwa tingkat akuisisi pelanggan Unit Simpan Pinjam Surya Abadi mengalami peningkatan yang signifikan, yaitu sebesar 18.1% pada tahun 2018 dan pada tahun 2019 sebesar 14,5%. Dengan

demikian dapat dikatakan Unit Simpan Pinjam Surya Abadi mampu menarik pelanggan baru sehingga dinilai “baik” dan diberi skor 1.

2. Retensi Pelanggan

Tingkat retensi pelanggan Unit Simpan Pinjam KSU Mekar Surya Karanganyar dinilai ”baik”. Hal ini dikarenakan Unit Simpan Pinjam Surya Abadi senantiasa mempertahankan pelanggannya dengan baik. Terbukti dengan prosentase pelanggan keluar yang tidak mencapai 10% dari jumlah keseluruhan pelanggan. Untuk itu dinilai ”baik” dan diberi skor 1.

3. Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan Unit Simpan Pinjam Surya Abadi dinilai ”baik”. Hal ini dikarenakan Unit Simpan Pinjam Surya Abadi dapat memberikan pelayanan yang memuaskan untuk pelanggan. Terbukti dengan prosentase pelanggan yang memberikan keluhan tidak mencapai 10% dari jumlah keseluruhan pelanggan. Untuk itu dinilai ”baik” dan beri skor

4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Dari tolok ukur ini, penulis menggunakan angka untuk menentukan kriteria baik atau tidaknya kinerja, dan dengan menggunakan hasil wawancara dengan pihak terkait. Unit Simpan Pinjam KSU Surya

Abadi telah melakukan inovasi baik produk maupun jasa. Adapun inovasi dari Unit Simpan Pinjam KSU Surya Abadi meliputi : kredit dan promosi. Secara keseluruhan proses inovasi yang dilakukan dapat dinilai ”baik” dan diberi skor 1.

b. Proses Operasi

Proses operasi yang dilakukan Unit Simpan Pinjam KSU Surya Abadi mengutamakan pada pelayanan. Unit Simpan Pinjam KSU Surya Abadi dapat dikatakan 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” dan diberi skor 1.

4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Retensi karyawan

Tingkat retensi karyawan Unit Simpan Pinjam KSU Surya Abadi dinilai ”baik ”. karena Tingkat retensi karyawan tidak mengalami kenaikan ataupun penurunan. Maka dari itu Tingkat retensi karyawan selanjutnya dinilai ”Baik” dan diberi skor 1.

b. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan Unit Simpan Pinjam KSU Surya Abadi dilakukan dengan membandingkan antara pendapatan dengan jumlah karyawan yang ada. Produktivitas karyawan menunjukkan adanya peningkatan setiap tahunnya. Tingkat produktivitas

karyawan Unit Simpan Pinjam KSU Surya Abadi dinilai "baik" dan diberi skor

Hasil penilaian kinerja diatas merupakan hasil analisa dari data-data yang tersaji. Dari tabel diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan dengan konsep *balanced scorecard* yang didasarkan pada penilaian skor. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki total bobot skor 7 dari total bobot standar 10 karena terdiri dari 10 ukuran hasil sehingga rata-rata skor adalah $7/10= 0,7$

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 diatas 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 Unit Simpan Pinjam KSU Surya Abadi Situbondo apabila diukur dengan metode *balanced scorecard* terletak di daerah "Baik" karena skor 0,7

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Hasil perolehan data maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Koperasi Surya Abadi Situbondo jika dilihat dari 1). Kinerja KSU Surya Abadi Situbondo apabila diukur menggunakan Balanced Scorecard dengan perspektif keuangan yang terdiri dari 3 komponen yaitu ROA(*Return On Asset*), ROE(*Return On Equity*), NPM (Net Profit Margin), dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan KSU Surya Abadi Situbondo dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja Cukup.2). Kinerja KSU Surya Abadi Situbondo apabila diukur menggunakan Balanced Scorecard dengan perspektif pelanggan yang terdiri dari 3 komponen yaitu Akuisi Pelanggan, Retensi Pelanggan, Kepuasan Pelanggan dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan KSU Surya Abadi Situbondo dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja Baik.3). Kinerja KSU Surya Abadi Situbondo apabila diukur menggunakan Balanced Scorecard dengan perspektif Proses Bisnis Internal yang terdiri dari 2 komponen yaitu Inovasi dan Operasi dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan KSU Surya Abadi Situbondo dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja Baik.4). Kinerja KSU Surya Abadi Situbondo apabila diukur menggunakan Balanced Scorecard dengan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang terdiri dari 2 komponen yaitu Retensi Karyawan dan Produktifitas Karyawan dapat disimpulkan bahwa kinerja

keuangan KSU Surya Abadi Situbondo dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja Baik.

Berdasarkan hasil kesimpulan dari masing masing perspektif *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan KSU Surya Abadi Situbondo mempunyai kinerja Cukup baik.

5.2 Implikasi

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka pengimplikasian yang dapat diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

Kinerja KSU Surya Abadi Situbondo perspektif Keuangan adalah cukup, maka dari itu diperlukan suatu usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik untuk masa yang akan datang dengan lebih mengefisienkan anggaran biaya operasional dan menawarkan produk atau jasa terbaru untuk meningkatkan penjualan perusahaan.

2) Perspektif Pelanggan

Kinerja KSU Surya Abadi Situbondo perspektif Pelanggan adalah baik, perusahaan diharapkan lebih mampu mempertahankan nasabahnya, dan menarik nasabah baru lebih banyak lagi, dan memberikan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan serta menjaga hubungan baik dengan nasabah lama. Agar perusahaan saat diukur dengan meode ini menjadi lebih baik untuk kedepannya.

3) Perspektif Bisnis Internal

Kinerja KSU Surya Abadi Situbondo perspektif Bisnis Internal adalah baik, perusahaan perlu menambah inovasi baru terhadap produk atau jasa yang ada di perusahaan tersebut sesuai dengan kebutuhan para nasabahnya.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja KSU Surya Abadi Situbondo perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah baik, perusahaan untuk tetap mempertahankan, perusahaan harus mampu menjaga hubungan baik antara atasan dengan bawahan, serta meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja para karyawannya dalam lingkungan kerja, serta pemberian insentif atau penghargaan kepada karyawan berprestasi.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

- 1) Perspektif Keuangan yang dalam penelitian ini mendapatkan katagori cukup, perlu lebih melakukan pencatatan atas segala kegiatan perusahaan baik kegiatan yang bersifat keuangan dan membuat laporan keuangan.
- 2) Pada Perspektif pelanggan ini diperlukan peningkatan hubungan baik kepada para nasabah dengan melakukan pelayanan yang memuaskan, serta mengajak kembali nasabah lama untuk gabung kembali.
- 3) Pada perspektif Bisnis Internal diperlukan inovasi terhadap produk yang ada untuk memberikan daya tarik pelanggan.

- 4) Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perlu menjaga dan mempertahankan hubungan baik antara atasan dan bawahan, serta memberikan kenyamanan dilingkungan kerja, karena teman/ lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Animah. 2016. *ANALISIS KINERJA STRATEGI BISNIS KOPERASI MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi pada Koperasi Syariah Umat Sejahtera Mulia Kebumen)*. skripsi Semarang : dari Goggle Scholar: eprint.undip.ac.id.
- Ahmad Falah Rusdiyanto (2010) dengan judul “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Pada PDAM Kabupaten Semarang). skripsi Semarang : dari Goggle Scholar: eprint.undip.ac.id.
- Desy N. Simarmata (2008) dengan judul Analisis Kinerja Instalasi Rawat Inap Di RSUP Persahabatan Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*”. skripsi Jakarta Timur : Fakultas FISIP Universitas Indonesia
- Garrison, Ray H, DKK, 2009, *Akuntansi Manajerial*, Edisi Kesebelas, Salemba Empat : Jakarta
- Hansen Don R, Mowen, Maryanne, 2009 *Akuntansi Manajerial* edisi delapan. Salemba Empat : Jakarta
- Hawkins dan Lonne, 2015. *Jurnal Akrab Juara*. Universitas Bina Sarana Informatika. Palembang
- Kaplan, R. dan Norton. D 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States Of America: Harvard Business School Press
- Mustofa, M Tohir 2018. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Permodalan Madani Jember*. Skripsi Jember : Fakultas Ekonomi STIE Mandala Jember
- Mian Putri Rubiana Sianipar (2007), mahasiswa Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Indonesia dengan judul “Analisa Penerapan *Balanced Scorecard* di PT Surveyor Indonesia. Skripsi FE, Universitas Indonesia
- Nurul Umam Nurwafi Chamdan (2010), dengan judul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo. Skripsi Sarjana FKIP UNS
- Pramudianto Mulyo Prabowo (2007), dengan judul “Kemungkinan Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu Alternatif Pengukuran Kinerja pada Samsat Kota Surakarta. Skripsi Sarjana FKIP Universitas Sebelas Maret
- Riah Yulianti (2009), dengan judul “Pengukuran Kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai Informasi bagi Manajemen pada PD. BPR BKD Karanganyar Tahun 2008”.

Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Siti Choiriyah (2009) dengan judul “Efektifitas Penerapan *Balance Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)”. Skripsi Sarjana FE Universitas Malang

Sri Wahyuni (2011) “Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros. dari Goggle Scholar: eprint.undip.ac.id.

Yuliani (2012) meneliti tentang pengukuran kinerja berbasis *Balance Scorecard System* (studi kasus pada PT. Empat Putra Mandiri Yogyakarta). skripsi Yogyakarta : dari Goggle Scholar: eprint.undip.ac.id.

Wayan aditya N (2013) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Baalanced Scorecard (studi kasus pada PT Wijaya Karya)”.

Lampiran 1. 1 Laporan Laba Rugi dan Neraca per 31 Desember 2018 dan Per 31 Desember 2019

Lampiran 1 : Laporan Laba Rugi dan Neraca Per 31 Desember 2018 dan Per 31 Desember 2019

KSU Surya Abadi Laporan Laba Rugi Tahun 2018

Pendapatan		316.750.000
Beban:		
Beban organisasi	97.550.000	
Beban honor pengurus	9.250.000	
Beban gaji karyawan	126.790.000	
Beban perjalanan	28.650.000	
Beban pemeliharaan investasi	14.750.000	
Beban penyusutan aktiva tetap	28.310.000	
Jumlah beban		<u>(305.300.000)</u>
Sisa hasil Usaha		11.450.000

KSU Surya Abadi Laporan Perubahan Modal Tahun 2018

Modal	739.575.000
Sisa hasil usaha	11.450.000
Modal per 31 desember	751.025.000

KSU Surya Abadi Neraca Tahun 2018

Aset:		Kewajiban lancar:	
Kas	29.985.000	Tabungan anggota	37.500.000
Bank	35.000.000	Simpanan berjangka	91.500.000
Piutang anggota	<u>905.000.000</u>	Hutang pada pihak ke 3	200.000.000
Jumlah aktiva lancar	969.985.000	Dana- dana	<u>16.450.000</u>
		jumlah kewajiban	345.450.000
Penyertaan :		Ekuitas:	
Arisan puskopin	<u>1.800.000</u>	Simpanan pokok	27.800.000
Jumlah penyertaan	1.800.000	Simpanan wajib	89.750.000
		Cadangan koperasi	30.575.000
Aktiva tetap:		Modal penyertaan	580.000.000
Investaris kendaraan	115.650.000	SHU tahun berjalan	<u>11.450.000</u>
Inventaris kantor	25.900.000		
Akm ph inventaris	<u>(28.310.000)</u>		
Jumlah Aktiva	1.085.025.000	jumlah Passiva	1.085.025.000

Lampiran 1. 2 Perhitungan Balanced Scorecard Perspektif Keuangan

Lampiran 2 : perhitungan perspektif *Balanced Scorecard*

Analisis Return On Equity (ROE)

Keterangan	2018	2019
Laba bersih	11.450.000	12.650.000
Modal	739.575.000	743.275.000
ROE	1,55%	1,71%

Tahun 2018:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{labu bersih sesudah pajak}}{\text{Modal}} \times 100\% \\ &= \frac{11.450.000}{739.575.000} \times 100\% \\ &= 1,55\% \end{aligned}$$

Tahun 2019:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{labu bersih sesudah pajak}}{\text{Modal}} \times 100\% \\ &= \frac{12.650.000}{743.275.000} \times 100\% \\ &= 1,71\% \end{aligned}$$

Analisis Return On Equity (ROA)

Keterangan	2018	2019
Laba bersih	11.450.000	12.650.000
Total Aktiva	1.085.025.000	1.090.725.000
ROA	1.05%	1,16%

Tahun 2018 :

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{labu bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \\ &= \frac{11.450.000}{1.085.025.000} \times 100\% \\ &= 1,05\% \end{aligned}$$

Tahun 2019

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \% \\ &= \frac{12.650.000}{1.090.275.000} \times 100 \% \\ &= 1,16\% \end{aligned}$$

Analisis Net Profit Margin (NPM)

Keterangan	2018	2019
Laba bersih	11.450.000	12.650.000
Penjualan	316.750.000	325.250.000
NPM	3,61%	3,88%

Tahun 2018:

$$\begin{aligned} \text{NPM} &= \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{11.450.000}{316.750.000} \times 100 \% \\ &= 3,61\% \end{aligned}$$

Tahun 2019

$$\begin{aligned} \text{NPM} &= \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{12.650.000}{325.250.000} \times 100 \% \\ &= 3,88\% \end{aligned}$$

Analisis Retensi Nasabah

Tahun	Nasabah yang berhenti	Total nasabah Sampai akhir tahun	Tingkat retensi nasabah
2018	80	442	18.1%
2019	75	517	14.5%

Tahun 2018:

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Retensi} &= \frac{\text{Jumlah nasabah yang berhenti 1 tahun}}{\text{Jumlah nasabah selama 1 tahun}} \times 100\% \\ &= \frac{80}{442} \times 100\% \\ &= 18,1\% \end{aligned}$$

Tahun 2019:

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Retensi} &= \frac{\text{Jumlah nasabah yang berhenti 1 tahun}}{\text{Jumlah nasabah selama 1 tahun}} \times 100\% \\ &= \frac{80}{517} \times 100\% \\ &= 14,5\% \end{aligned}$$

Analisis Akuisisi Nasabah

Tahun	Nasabah baru	Total nasabah Sampai akhir tahun	Tingkat akuisisi nasabah
2018	110	442	24,8%
2019	167	517	32,3%

Tahun 2018:

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Akuisisi} &= \frac{\text{Perolehan nasabah baru selama 1 tahun}}{\text{Jumlah rata - rata selama 1 tahun}} \times 100\% \\ &= \frac{110}{442} \times 100\% \\ &= 24,8\% \end{aligned}$$

Tahun 2019:

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Akuisisi} &= \frac{\text{Perolehan nasabah baru selama 1 tahun}}{\text{Jumlah rata - rata selama 1 tahun}} \times 100\% \\ &= \frac{167}{517} \times 100\% \\ &= 32,3\% \end{aligned}$$

Analisis proses operasi

Keterangan	2018	2019	Kenaikan

Pendapatan usaha	289.610.000	293.800.000	14,3%
Pendapaatan lain”	27.150.000	27.450.000	10,9%

Tahun 2019:

P. bunga = $\frac{\text{pendapatan usaha tahun ini} - \text{pendapatan usaha tahun lalu}}{\text{Pendapatan bunga tahun ini}} \times 100\%$

$$= \frac{293.800.000 - 289.610.000}{293.800.000} \times 100\%$$

$$= 14,3\%$$

P. lain” = $\frac{\text{pendapatan usaha tahun ini} - \text{pendapatan usaha tahun lalu}}{\text{Pendapatan lain: tahun ini}} \times 100\%$

$$= \frac{27.450.000 - 27.150.000}{27.450.000} \times 100\%$$

$$= 10,9\%$$

Produktivitas karyawan

Tahun	Total pendapatan	Jumlah karyawan	Tingkat produktifitas	Rasio produktivitas
2018	316.750.000	25	12.670.000	
2019	325.250.000	25	13.010.000	2,6%

Tahun 2019 :

Produktifitas Karyawan = $\frac{\text{produktivitas tahun ini} - \text{produktivitas tahun lalu}}{\text{Produktivitas tahun lalu}} \times 100\%$

$$= \frac{13.010.000 - 12.670.000}{12.670.000} \times 100\%$$

$$= 2,6 \%$$

Lampiran 1. 3 Perhitungan Balanced Scorecard Perspektif Pelanggan

Lampiran 3 : perhitungan perspektif *Balanced Scorecard* perspektif pelanggan

Analisis Retensi Nasabah

Tahun	Nasabah yang berhenti	Total nasabah Sampai akhir tahun	Tingkat retensi nasabah
2018	80	442	18.1%
2019	75	517	14.5%

Tahun 2018:

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Retensi} &= \frac{\text{Jumlah nasabah yang berhenti 1 tahun}}{\text{Jumlah nasabah selama 1 tahun}} \times 100\% \\ &= \frac{80}{442} \times 100\% \\ &= 18,1\% \end{aligned}$$

Tahun 2019:

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Retensi} &= \frac{\text{Jumlah nasabah yang berhenti 1 tahun}}{\text{Jumlah nasabah selama 1 tahun}} \times 100\% \\ &= \frac{75}{517} \times 100\% \\ &= 14,5\% \end{aligned}$$

Analisis Akuisisi Nasabah

Tahun	Nasabah baru	Total nasabah Sampai akhir tahun	Tingkat akuisisi nasabah
2018	110	442	24,8%
2019	167	517	32.3%

Tahun 2018:

$$\begin{aligned}\text{Tingkat Akuisisi} &= \frac{\text{Perolehan nasabah baru selama 1 tahun}}{\text{Jumlah rata - rata selama 1 tahun}} \times 100\% \\ &= \frac{110}{442} \times 100\% \\ &= 24,8\%\end{aligned}$$

Tahun 2019:

$$\begin{aligned}\text{Tingkat Akuisisi} &= \frac{\text{Perolehan nasabah baru selama 1 tahun}}{\text{Jumlah rata - rata selama 1 tahun}} \times 100\% \\ &= \frac{167}{517} \times 100\% \\ &= 32,3\%\end{aligned}$$

Lampiran 1. 4 Perhitungan Balanced Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal

Lampiran 4 : perhitungan perspektif *Balanced Scorecard* perspektif proses bisnis internal

Analisis proses operasi

Keterangan	2017	2018	2019	Kenaikan
Pendapatan usaha	287.956.500	289.610.000	293.800.000	14,3%
Pendapatan lain lain	26.685.000	27.150.000	27.450.000	10,9%

Tahun 2018:

$$P. \text{ bunga} = \frac{\text{pendapatan usaha tahun ini} - \text{pendapatan usaha tahun lalu}}{\text{Pendapatan bunga tahun ini}} \times 100\%$$

$$= \frac{289.610.000 - 287.956.500}{289.610.000} \times 100\%$$

$$= 0,57\%$$

$$P. \text{ lain}'' = \frac{\text{pendapatan usaha tahun ini} - \text{pendapatan usaha tahun lalu}}{\text{Pendapatan lain: tahun ini}} \times 100\%$$

$$= \frac{27.150.000 - 26.685.000}{27.150.000} \times 100\%$$

$$= 1,71\%$$

Tahun 2019:

$$P. \text{ bunga} = \frac{\text{pendapatan usaha tahun ini} - \text{pendapatan usaha tahun lalu}}{\text{Pendapatan bunga tahun ini}} \times 100\%$$

$$= \frac{293.800.000 - 289.610.000}{293.800.000} \times 100\%$$

$$= 14,3\%$$

$$P. \text{ lain}'' = \frac{\text{pendapatan usaha tahun ini} - \text{pendapatan usaha tahun lalu}}{\text{Pendapatan lain: tahun ini}} \times 100\%$$

$$= \frac{27.450.000 - 27.150.000}{27.450.000} \times 100\%$$

$$= 10,9\%$$

Lampiran 1. 5 Perhitungan Balanced Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Lampiran 5 : perhitungan perspektif *Balanced Scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Produktivitas karyawan

Tahun	Total pendapatan	Jumlah karyawan	Tingkat produktifitas	Rasio produktivitas
2017	314.641.500	25	12.585.660	
2018	316.750.000	25	12.670.000	0,67%
2019	325.250.000	25	13.010.000	2,68%

Tahun 2018 :

Produktifitas Karyawan = $\frac{\text{produktivitas tahun ini} - \text{produktivitas tahun lalu}}{\text{Produktivitas tahun lalu}} \times 100\%$

$$= \frac{12.670.000 - 12.585.660}{12.585.660} \times 100\%$$

$$= 0,67\%$$

Tahun 2019:

Produktifitas Karyawan = $\frac{\text{produktivitas tahun ini} - \text{produktivitas tahun lalu}}{\text{Produktivitas tahun lalu}} \times 100\%$

$$= \frac{13.010.000 - 12.670.000}{12.670.000} \times 100\%$$

$$= 2,68 \%$$