

PENILAIAN KINERJA KOPERASI UNIT DESA (KUD) PENEDEL TABANAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

I Gede Putu Banu Astawa¹, I Putu Julianto², Luh Gede Kusuma Dewi³

^{1,2,3}*Program Studi SI Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja*

Korespondensi email :banu.astawa@undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kinerja KUD Penebel Tabanan apabila diukur dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode studi kasus pada KUD Penebel Tabanan. Teknik pengumpulan data adalah interview atau wawancara, dan dokumentasi. Adapun prosedur analisis data yang digunakan adalah menghitung empat perspektif pada Balanced Scorecard, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja koperasi menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan untuk tahun 2015 sampai 2018 adalah 37,9465. Penilaian untuk keseluruhan skor pada perspektif pelanggan dari tahun 2015 sampai 2018 adalah 18,508. Untuk perspektif proses bisnis internal dari tahun 2015 sampai 2018 adalah hal ini dapat dilihat dari peningkatan atau pencapaian target pada proses inovasi, operasi, maupun layanan purna jual yang terpenuhi atau tercapai dengan total skor yang di peroleh adalah 10. Dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari tahun 2015 sampai 2018 koperasi sebesar 16,07. Jadi keseluruhan hasil penilaian kinerja KUD Penebel Tabanan dengan total skor penilaian kinerjanya adalah 82,5245, sehingga memiliki predikat kinerja koperasi baik selama periode pengujian.

Kata Kunci: Kinerja Koperasi, Balanced Scorecard, KUD

PERFORMANCE ASSESSMENT OF KOPERASI UNIT DESA (KUD) PENEDEL TABANAN WITH BALANCED SCORECARD APPROACH

Abstract

The study aimed to find out how the Penebel Tabanan Village Unit Cooperative Performance Assessment (KUD) with the Balanced Scorecard Approach. The purpose of this study is to determine the performance of Penebel Tabanan Village Unit Cooperatives (KUD) when measured using the Balanced Scorecard approach. This type of research is descriptive research. The data collection method used is the case study method at Penebel Tabanan Village Unit Cooperative (KUD). Data collection techniques are interviews or interviews, and documentation. The data analysis procedure used is calculating four perspectives on the Balanced Scorecard, namely: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. Based on the results of the measurement of cooperative performance, it shows that from a financial perspective for 2015 to 2018 it is 37.9465. Assessment for the overall score on the customer's perspective from 2015 to 2018 is 18,508. For the perspective of internal business processes from 2015 to 2018, this can be seen from the increase or achievement of targets in the process of innovation, operations, and after-sales services that are met or achieved with the total score obtained is 10. And for learning and growth perspectives from from 2015 to 2018 cooperatives amounted to 16.07. So the overall results of the Penebel Tabanan Village Unit Cooperative (KUD) performance appraisal with a total score of performance appraisal is 82.5245, so that it has a good reputation for cooperative performance during the testing period.

Keywords: Cooperative Performance, Balanced Scorecard, Village Unit Cooperative (KUD).

PENDAHULUAN

Krisis dan kondisi perekonomian yang belum stabil merupakan tantangan bagi seluruh unit bisnis maupun badan usaha di Indonesia termasuk koperasi. Koperasi merupakan satu-satunya bentuk perusahaan yang paling sesuai dengan demokrasi ekonomi Indonesia seperti yang terkandung dalam pasal 33 ayat 1 Undang-Undang Dasar tahun 1945 yang menyebutkan bahwa “perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Metode pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan baik pada sektor swasta maupun publik adalah pengukuran tradisional yang hanya menekankan pada aspek finansial saja. Sedangkan apabila diukur hanya dari aspek finansial saja tidak mampu mencerminkan kinerja organisasi yang sesungguhnya. Metode pengukuran kinerja yang dianggap tepat mengatasi kendala-kendala secara menyeluruh pada lembaga keuangan mikro saat ini yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan sebuah konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif yang tersusun dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja baik kinerja finansial maupun non finansial.

Menurut pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, dijelaskan bahwa “koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya

berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.” KUD Penebel Tabanan bergerak dalam bidang usaha : Simpan Pinjam, Kredit Usaha Tani, Wartel, Mini Market, Kredit Candak Kulak, Peternakan, Penyosohan Gabah dll. Adapun visi yang dimiliki oleh koperasi ini adalah menjadi koperasi yang sehat, mandiri serta unggul dibidangnya. Sedangkan misi yang dimiliki antara lain :

1. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendidikan dan pelatihan.
2. Menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan Anggota dan mitra usaha.
3. Menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan Pembina.
4. Berjiwa inovasi dan melaksanakan secara sistimatis dan berkesinambungan.
5. Mengoptimalkan pemakaian atau penggunaan sumber daya yang dimiliki.

Berdasarkan visi dan misi di atas maka dapat dilihat bahwa koperasi ini tidak hanya ingin meningkatkan kualitasnya dari perspektif keuangan saja. Dilihat dari misinya sendiri, menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan anggota dan mitra usahanya, tentu tidak bisa diukur dengan kinerja keuangan saja. Koperasi juga perlu menggunakan indikator nonkeuangan untuk mengukur kinerjanya agar mampu mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Maka dari itu, KUD Penebel Tabanan memerlukan pengukuran dari perspektif lain seperti pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal

dengan pengukuran kinerja tradisional) dan kinerja non keuangan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi koperasi untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetisi dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja koperasi dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi koperasi dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu :

1. Perspektif keuangan : Bagaimana kita berorientasi pada para pemegang saham.
2. Perspektif pelanggan : Bagaimana kita bisa menjadi supplier utama yang paling bernilai bagi para pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal : Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan pelanggan.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran : Bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Pengukuran kinerja KUD Penebel Tabanan memerlukan keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan. Keseimbangan ini akan dapat membantu koperasi dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan sehingga diperlukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Berdasarkan alasan tersebut penulis tertarik untuk meneliti

Penilaian Kinerja KUD Penebel Tabanan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diidentifikasi masalahnya adalah KUD Penebel Tabanan, dilihat dari misinya sendiri, menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan anggota dan mitra usahanya, serta ingin mewujudkan strategi-strategi koperasi jangka panjang tentu tidak bisa diukur menggunakan indikator rasio keuangan seperti rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas atau rentabilitas untuk menilai kinerjanya akan tetapi koperasi juga perlu menyeimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan agar mampu membantu koperasi dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian Bagaimanakah penilaian kinerja KUD Penebel Tabanan berdasarkan Metode *Balanced Scorecard* ?

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan memperoleh bukti empiris mengenai Pengaruh penilaian kinerja KUD Penebel Tabanan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik perusahaan dari berbagai ukuran yang telah disepakati. Arti istilah kinerja atau dalam bahasa inggris "*performance*" adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonkeuangan. (Mulyadi, 2001: 415) menyatakan bahwa “pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.” Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh suatu perusahaan maka perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan.

Koperasi secara etimologi berasal dari kata *cooperation*, terdiri dari kata *co* yang artinya bersama dan *operation* yang artinya bekerja atau berusaha. Jadi kata *cooperation* dapat diartikan bekerja bersama-sama atau usaha bersama untuk kepentingan bersama. Secara umum koperasi dipahami sebagai perkumpulan orang yang secara sukarela mempersatukan diri untuk memperjuangkan peningkatan kesejahteraan ekonomi mereka melalui pembentukan sebuah perusahaan yang dikelola secara demokratis. Berikut ini adalah beberapa pengertian koperasi sebagai pegangan untuk mengenal koperasi lebih jauh. Definisi koperasi di Indonesia termuat dalam Pasal 1 Ayat 1 Undang - Undang No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian menyebutkan bahwa “koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan

kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan.” Dari pengertian tersebut dapat dirumuskan unsur-unsur penting koperasi yaitu:

1. Koperasi merupakan badan usaha.
2. Koperasi dapat didirikan oleh orang seorang dan atau badan hukum koperasi yang sekaligus sebagai anggota koperasi yang bersangkutan.
3. Koperasi dikelola berdasarkan prinsip-prinsip koperasi.
4. Koperasi dikelola berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. Pada awalnya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran eksekutif yang fokus perhatiannya lebih kepada kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan nonkeuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Pada awalnya, *Balanced Scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. Namundewasa ini *Balanced Scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga organisasi publik (*public organisation*).

Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*Balanced*) dapat diartikan kinerja diukur secara berimbang dari sisi, yaitu sisi keuangan dan nonkeuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*Scorecard*) adalah suatu kartu yang

digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja, baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu “*Strategic based responsibility accounting system*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial persepective*), perspektif pelanggan (*customer persepective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process persepective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth persepective*). (Tunggal, 2009 : 4).

Balanced Scorecard dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun nonkeuangan.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan
Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil.
2. Perspektif Pelanggan
Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi

memperhatikan pelanggannya agar berhasil.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Menurut (Kaplan dan Norton ,2000:80), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Manfaat Penerapan *Balanced Scorecard* pada koperasi

Secara rinci manfaat penerapan *Balanced Scorecard*, sebagai berikut :

- a. Koperasi memiliki rencana (program) kerja, dengan tujuan, indikator kinerja, target kinerja, aktivitas serta waktu dan biaya yang obyektif, jelas dan terukur. Dalam pengertian obyektif, jelas dan terukur, bahwa rencana (program) kerja yang disusun, melandaskan pada perhitungan dan kondisi internal dan eksternal yang sesuai kapasitas (kemampuan).
- b. Koperasi secara otomatis memiliki instrumen monitoring dan evaluasi.

Matrik perspektif yang memuat sub-tujuan, indikator, standar kinerja, inisiatif kegiatan, waktu dan biaya secara langsung merupakan alat monitoring dan evaluasi yang siap pakai. Pengurus, pengawas, anggota, manajer dan para pihak yang berkepentingan pada koperasi, siap dengan instrumen monitoring dan evaluasi. Instrumen monitoring dan evaluasi ini mampu memonitor dan mengevaluasi pencapaian dari sisi kebijakan dan strategi, dan dari sisi teknis-operasional.

- c. Koperasi mencapai peningkatan kinerja bisnis yang lebih tinggi, yang diukur antara lain melalui indikator: produktivitas, nilai jual, SHU dan lain-lain.

METODE

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Peneliti ingin mendeskripsikan kinerja pada KUD Penebel Tabanan. Menurut (Nazir, 2005:54) “metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di KUD Penebel Tabanan yang beralamat Jalan Pasar Penebel, Penebel, Tabanan, Kabupaten Tabanan.

Identifikasi Variabel Dan Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi koperasi. Oleh karena itu laporan keuangan sangat penting karena merupakan produk atau hasil akhir dari suatu proses akuntansi.

a. *Current Ratio (CR)*

Rasio ini disebut dengan rasio lancar. Merupakan rasio yang membandingkan antara aktiva lancar dengan kewajiban lancar.

$$\text{Current Ratio (CR)} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

b. *Return On Asset (ROA)*

Return On Asset (ROA) merupakan salah satu rasio profitabilitas yang dapat mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan.

$$\text{Return On Asset (ROA)} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. *Return On Equity (ROE)*

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba, tetapi menekankan pada pengoptimalan tingkat pengembalian (*Return*) kepada pemilik perusahaan atas jumlah modal yang diinvestasikan dalam jumlah.

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Merupakan kinerja untuk mengetahui keinginan anggota koperasi agar anggota koperasi tidak beralih ke pihak

pesaing. Adapun item dari perspektif pelanggan: a) Pangsa Pasar, b) Akuisisi Pelanggan, c) Kepuasan Pelanggan, d) Profitabilitas Pelanggan. Tolak ukur yang digunakan dalam Perspektif ini adalah:

a. Akuisisi Pelanggan

“Seberapa banyak koperasi berhasil menarik anggota-anggota baru. Diukur dengan jumlah anggota baru yang didapatkan setiap tahun” (Kaplan dan Norton,2000:61).

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan Yang Keluar}}$$

b. Retensi Pelanggan

“Merupakan salah satu cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan, sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada” (Kaplan dan Norton,2000:61). Retensi Pelanggan =

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Berjalan}} \times 100\%$$

c. Kepuasan Pelanggan

“Kepuasan pelanggan dapat dinilai dengan cara mengukur jumlah keluhan yang masuk yang meliputi pelayanan yang kurang memuaskan, kurang cepat dalam menanggapi keluhan.” (Kaplan dan Norton,2000:61).

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berupa angka-angka yang dapat dihitung dan diukur dengan satuan hitung tertentu. Data kuantitatif yang digunakan yaitu:

a. Laporan laba rugi dan neraca pada KUD Penebel Tabanan tahun 2015-2018.

b. Data jumlah karyawan untuk tahun 2015-2018

2. Data kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang tidak berupa angka, yaitu data yang berupa kalimat atau penjelasan tentang hal-hal yang diperlukan dalam penelitian seperti gambaran umum atau profil pada KUD Penebel Tabanan. Data kualitatif ini tidak dapat dihitung dan diukur dengan satuan hitung tertentu.

Teknik pengumpulan data

1. Interview atau wawancara

Dalam hal ini wawancara dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada pihak-pihak yang terkait pada KUD Penebel Tabananyang sesuai dengan penelitian.

2. Dokumentasi

Dalam penelitian ini dokumentasi yaitu pengumpulan data-data penelitian diperoleh dari dokumen-dokumen KUD Penebel Tabanan berupa laporan keuangan tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018 untuk mengetahui tentang kondisi keuangan koperasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Koperasi

KUD Penebel Tabanan merupakan koperasi dengan status primer profinsi yang khusus bergerak di bidang simpan pinjam seiring perkembangan bekerjasama dengan lembaga perbankan (melalui *Linkage* program baik *channelling* maupun *executing*) dan lembaga non perbankan dapat memberikan pelayanan seperti dana

talangan Haji, tempat pembayaran Rekening Listrik, Telpon, kiriman uang dari luar negeri (*Cash Out Chanel tremit*) dan terus akan di kembangkan pelayanan dibidang lain yang bermanfaat bagi anggota dan masyarakat. Dalam menjalankan KUD Penebel Tabanan selalu berpegang teguh pada visi dan misi yang telah disusun semenjak awal terbentuknya koperasi dicapai yaitu sebagai berikut : Visi, Misi, dan Strategi ke dalam *Balanced Scorecard*. Dalam program kerja KUD Penebel Tabanan terdapat beberapa point yang harus dicapai. *Balanced Scorecard* menuntut adanya kesesuaian antara visi, misi, dan rencana strategis pada setiap perspektif balanced scorecard.

Mengukur Kinerja KUD Penebel Tabanan dengan *Balanced Scorecard*

Perhitungan rasio pengukuran kinerja pada beberapa perspektif sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramita Kholifaturrohmah (2010: 69) dan Farida Nur Anifah (2009: 59) yaitu dengan cara melakukan perbandingan ukuran hasil yang diperoleh pada tahun berjalan dengan tahun-tahun sebelumnya.

Menilai Hasil Pengukuran Kinerja KUD Penebel Tabanandengan *Balanced Scorecard*.

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

Tabel
Hasil Pengukuran KUD Penebel Tabanan. Dengan Metode *Balanced Scorecard* Dari Tahun 2015 – 2018

Ukuran Hasil	Bobot BSC (a)	Target (b)	Realisasi (c)	Pencapaian Target (c:b)	Skor ((c:b)xa)
Perspektif Keuangan					
<i>Current Ratio</i>	10%	150%	142,86%	95,24%	9,524
ROA	20%	4%	1,6325%	40,8125%	8,1625
ROE	20%	15%	15,195%	1,013%	20,260
	50%				37,9465
Perspektif Pelanggan					
Akuisisi Pelanggan	7%	20%	22,80%	114%	7,98
Retensi Pelanggan	6%	100%	81,775%	81,775%	4,9
Kepuasan Pelanggan	7%	5	4,02	80,4%	5,628
	20%				18,508
Perspektif Proses Internal Bisnis					
Proses Inovasi	3%	Inovatif	Tercapai	Tercapai	3
Proses Operasi	4%	Konsisten	Tercapai	Tercapai	4
Layanan Purna Jual	3%	Responsif	Tercapai	Tercapai	3
	10%				10
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran					
Retensi Karyawan	6%	10%	7,998%	125,03%	7,5
Produktifitas Karyawan	6%	50%	18,48%	36,96%	2,22
Kapabilitas Karyawan	7%	100%	90,77%	90,77%	6,35
	20%				16,07
Total Skor <i>Balanced Scorecard</i>					82,5245

Sumber: KUD Penebel Tabanan. (data diolah).

Berdasarkan hasil tabel, penilaian kinerja pada KUD Penebel Tabanan. selama periode 2015 hingga 2018 dengan konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil penilaian kinerja dengan total skor sebesar 82,5245 dari empat perspektif dengan 12 indikator sebagai pendorong keberhasilan koperasi untuk mencapai target sebagai pengukurnya.

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

- Kinerja baik, yaitu kinerja antara $80 < x < 100$ yang menunjukkan "Kinerja Koperasi Baik"
- Kinerja cukup baik, yaitu kinerja antara $60 < x < 80$ yang menunjukkan "Kinerja Koperasi Cukup Baik"

- Kinerja kurang baik, yaitu kinerja antara $40 < x < 60$ yang menunjukkan "Kinerja Koperasi Kurang Baik"
- Kinerja tidak baik, yaitu kinerja antara $20 < x < 40$ yang menunjukkan "Kinerja Koperasi Tidak Baik"
- Kinerja sangat tidak baik, yaitu kinerja yang < 20 yang menunjukkan "Kinerja Koperasi Sangat Tidak Baik"

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja KUD Penebel Tabanan apabila diukur dengan metode *Balanced Scorecard* berada di posisi kinerja baik karena total skor yang diperoleh koperasi adalah sebesar 82,5245

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada KUD Penebel Tabanan dapat disimpulkan:

1. Berdasarkan hasil penilaian kinerja pada KUD Penebel Tabanan selama periode 2015 hingga 2018 dengan konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil penilaian kinerja dengan total skor sebesar 82,5245 dari empat perspektif dengan 12 indikator sebagai pendorong keberhasilan koperasi untuk mencapai target sebagai pengukurnya.
2. Berdasarkan hasil penilaian kinerja KUD Penebel Tabanan pada tahun 2018 diperoleh hasil bahwa KUD Penebel Tabanan secara keseluruhan dinilai baik.
3. Hasil pengukuran kinerja KUD Penebel Tabanan dilihat dari perspektif keuangan secara umum dinilai cukup. Hal ini dapat dilihat dari Current Ratio (CR) yang mengalami peningkatan dan penurunan yang awalnya tahun 2015 menjadi 151,94% kemudian pada tahun 2016 menurun menjadi 133,25% lalu meningkat kembali pada tahun 2017 menjadi 150,98% dan akhirnya pada tahun 2018 menurun menjadi 135,28%, dengan rata-rata Current Ratio (CR) sebesar 142,86% dengan pencapaian target sebesar 95,24% nilai skor 9,524. Return On Asset (ROA) yang mengalami peningkatan dan penurunan pada Return On Asset (ROA) yang awalnya tahun 2015 menjadi 1,50% dan meningkat pada tahun 2016 menjadi 1,64% kemudian pada tahun 2017 menurun menjadi

1,55% dan akhirnya pada tahun 2018 meningkat menjadi 1,84%, dengan rata-rata Return On Asset (ROA) sebesar 1,576% dengan pencapaian target sebesar 40,8125% dengan skor 8,1625. Return On Equity (ROE) mengalami peningkatan pada Return On Equity (ROE) dari tahun ke tahun yang awalnya tahun 2015 sebesar 11,87%, tahun 2016 sebesar 13,70%, tahun 2017 sebesar 16,34% dan pada tahun 2018 sebesar 18,87%. Jadi jika dirata-ratakan Return On Equity (ROE) pada koperasi adalah sebesar 15,195%, dengan pencapaian target sebesar 1,013% dengan skor 20,260. Jadi total skor keseluruhan untuk perspektif keuangan KUD Penebel Tabanan sebesar 82,5245.

4. Perspektif anggota menjadi peran penting dalam meningkatkan pertumbuhan koperasi karena anggota sebagai user dan pemilik koperasi, hasil penilaiannya berdasarkan peningkatan dalam memperoleh anggota baru dengan tingkat pencapaian target sebesar 114% dengan skor sebesar 7,98 dan koperasi juga mampu mempertahankan anggota lama yang dimiliki dengan pencapaian target 81,775% dengan skor 4,9. Dari tingkat kepuasan anggota sebagian besar puas atas upaya yang telah dilakukan koperasi dengan pencapaian target sebesar 80,4% dengan skor 5,628. Jadi total skor keseluruhan untuk perspektif anggota untuk KUD Penebel Tabanan sebesar 18,508.
5. Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif proses bisnis internal secara umum dinilai tercapai dengan

total skor 10. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan proses inovasi, operasi, maupun layanan purna jual yang mengalami peningkatan tiap tahunnya.

6. Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum dilihat dari retensi karyawan (pengurus) yang mengalami peningkatan namun tidak signifikan. Pada tahun 2015 menjadi 8,93%, tahun 2016 kemudian menjadi 10%, tahun 2017 menjadi 10,77%, 2018 menjadi 10,29% dan dengan rata-rata keseluruhan sebesar 7,998% dengan tingkat pencapaian target 125,03% dan memiliki skor 7,5, produktivitas karyawan (pengurus) yang mengalami adanya peningkatan yang cukup signifikan yaitu pada tahun 2015 sebesar 16,85% dan tahun 2016 sebesar 34,45% namun pada tahun 2017 dan 2018 mengalami penurunan yang signifikan menjadi 21,43% dan 1,18% dan rata-rata 18,48% dengan pencapaian target sebesar 36,96% memiliki skor 2,22, serta kapabilitas karyawan (pengurus) yang mengalami peningkatan jumlah pengurus yang mengikuti pelatihan dari tahun ke tahun sangat signifikan. Dari tahun 2015 hingga tahun 2016 terus mengalami peningkatan yang awalnya hanya 71,43% menjadi 100% dengan rata-rata 90,77% dan tingkat pencapaian targetnya sebesar 90,77% memiliki skor 6,35. Jadi total keseluruhan skor pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di KUD Penebel Tabanan sebesar 16,07.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar.2001.metode penelitian edisi ketiga. Yogyakarta: pustaka pelajar offset
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. "Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar". Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol. 2 No. 1. 21-35
- Departemen Koperasi. 1992. Undang Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian. Semarang: Aneka Ilmu
- Departemen Perindustrian dan Koperasi. 2009. Undang Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2009 Tentang Perkoperasian. Jakarta.
- Novrianty, Fidalia Siti. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja Poliklinik Spesialis Penyakit Dalam RSUD Pasar Rebo Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Skripsi. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Depok.
- Anifah, Farida Nur. 2009. Analisis Kinerja Koperasi Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Menggunakan Pendekatan Metode *Balance Scorecard* (Studi Pada BMT Kraton Dan BMT Wonorejo Pasuruan). Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Malang.
- Putrayasa, I Made Agus. 2011. Pengukuran Kinerja Ditinjau Dari Empat Perspektif *Balance Scorecard* Pada Koperasi Mertha YasaDi Desa Penarungan. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan. Vol. 7 No. 3. 141-149.
- Indriantoro, Nur dan Supomo B, 2002. Metode Penelitian Bisnis, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.

- Kaplan,R. dan D.Norton, 2000. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta:Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kholifaturrohmah, Ramita. 2010. *Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha(KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010*. Skripsi. Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sihono, Teguh. 2002. *Pengantar Ekonomi Koperasi*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2009. *Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard*, Jakarta: Gramedia.