

Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Madurasa

Novy Rachma Herawati

Fakultas Ekonomi, Universitas Merdeka Madiun, Jl. Serayu No.79, Madiun, 63133

E-mail: novyrachma.herawati87@gmail.com

Abstract— Cooperative is a business entity consisting of individuals or legal entities with the bases cooperative activities based on the principle of cooperation as well as people's economic movement based on the principle of kinship (Law of the Republic of Indonesia Number 25 of 1992). Cooperative aims to promote the welfare of members in particular and society in general, but it also helped build the structure of the national economy in order to realize a developed society, fair and also makmur Koperasi village unit to function as a service center of economic activities in rural areas and is an integral part of national development are nurtured and developed in an integrated manner through sectoral programs is contained Instruction No.4 / 1984 cooperatives themselves have an important role in the economy and the society is need for measurement in both financial and nonfinancial performance in the cooperative, especially KUD so as to achieve the target is reached. Village Unit Cooperative Madurasa one of the objects in the study to determine the performance of financial and nonfinancial are balanced so that it can be seen the development of strategy achievement by using measurement Balanced Scorecard dengan featuring four perspectives namely financial perspective, the perspective of the Customer, Internal Business Process Perspective and Perspective Learning and Growth and results which was obtained decreased to four perspectives in this case can be concluded financial performance and nonfinancial masih less balanced and the achievement of the target has not been reached.

Keywords—: Village Unit Cooperatives; Cooperative; Financial and nonfinancial.

I. PENDAHULUAN

Kinerja adalah hal yang sangat penting di dalam suatu perusahaan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijakan dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Jariah, 2015). Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing di lingkungan yang sangat kompetitif. Kaplan dan Norton (2000) berpendapat, perusahaan yang tidak bisa mengukur strategi yang dibuat, maka perusahaan tidak akan biasa mengelola strategi tersebut. Hal ini juga menunjukkan bahwa perusahaan yang bisa mengukur kinerja strategi yang dibuat, maka perusahaan pun akan dapat mengelola strategi tersebut, dan tujuan perusahaan yang ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan perlu adanya pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan sistem pengukuran komprehensif, yang tidak terpaku pada ukuran hasil atau perspektif keuangan, namun mengukur pula kinerja non-keuangan yang dilakukan untuk menghasilkan kinerja keuangan tersebut, serta mampu menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan berimbang atau dikenal dengan metode *Balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) menyediakan alat pengukuran kinerja komprehensif yang mencerminkan ukuran-ukuran yang sangat penting untuk kesuksesan strategi perusahaan dan dengan demikian menyediakan sarana untuk mensejajarkan pengukuran kinerja dengan strategi perusahaan (Blocher et al, 2011). Penerapan metode *Balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan, diharapkan kinerja perusahaan dapat diukur secara keseluruhan dan berimbang, serta kinerja keuangan dapat meningkat.

Balanced scorecard memperluas penilaian kinerja ke dalam empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000). Penelitian ini menggunakan koperasi sebagai obyek yang akan diteliti. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan (UU Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992). Koperasi bertujuan untuk memajukan kesejahteraan para anggota pada khususnya dan juga masyarakat pada umumnya, selain itu juga turut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat maju, adil dan juga makmur. Koperasi Unit Desa (KUD) Madurasa berdiri pada tahun 2015, tetapi sampai dengan tahun 2017 belum pernah dilakukan pengukuran kinerja, sehingga perlu adanya alat atau media yang dapat dilakukan untuk mengukurnya, hal ini penting untuk menjaga agar KUD Madurasa dapat bertumbuh dengan baik.

II. TUJUAN DAN MANFAAT

Penelitian ini bertujuan untuk : Untuk mengetahui kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Madurasa selama 1 (satu) tahun yaitu dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2016 dengan menggunakan pengukuran kinerja baik secara *financial* dan *nonfinancial*

Manfaat yang di harapkan :

- Bagi peneliti terutama dalam menerapkan ilmu yang dipelajari. Bagi Koperasi khususnya Koperasi Unit Desa (KUD) sebagai masukan yang dapat dipertimbangkan untuk mengetahui kinerja KUD ditinjau dari *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
 - Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya pengurangan terhadap pemborosan,
 - Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kurang baik atau tepat sasaran menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- Hasil penelitian ini di harapkan bisa memberi kontribusi lebih luas berupa sebagai masukan dan pertimbangan kinerja KUD Madurasa.

III.KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja menurut Mulyadi dan Setiawan (2007) 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.

Pengukuran (*measurement*) kinerja menurut Gaspersz (2002) merupakan suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis. Pengukuran dapat berupa indikator yang memimpin kinerja menuju hasil akhir (*lead indicator*) atau hasil akhir (*lag indicator*).

Penilaian kinerja ini digunakan untuk memastikan bahwa personel organisasi melakukan tugasnya dengan baik dalam mengimplementasi strategi organisasi. Selain itu, pengukuran/penilaian kinerja juga diharapkan dapat memotivasi personel dalam mencapai sasaran strategik organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang dikehendaki oleh organisasi.

B. Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (Yuwono, 2002) adalah suatu sistem manajemen, pengukuran dan juga pengendalian secara tepat, cepat dan juga komprehensif sehingga dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang suatu bisnis. Bila dilihat dari kata per kata, *Balanced* artinya adalah seimbang, sementara itu *Scorecard* adalah kartu skor yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau disebut juga skor individu.

Balanced Scorecard menurut Mulyadi dan Setiawan (2007), merupakan *contemporary management tool* alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Sehingga penggunaan BSC dalam organisasi menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

Balanced scorecard memungkinkan organisasi/perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan organisasi/perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa mendatang (Kaplan dan Norton, 2000).

Balanced scorecard melengkapi seperangkat 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. Keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2014) adalah sebagai berikut:

- Komprehensif yaitu memperluas perspektif dalam perencanaan strategis baik dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dan juga pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran yang lebih luas ini tentunya berdampak bagi perusahaan untuk dapat lebih bijak dalam memilih strategi bagi perusahaan.
- Koheren, yaitu membangun hubungan sebab akibat (*casual relationship*) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
- Berimbang, yaitu memelihara keseimbangan antara sasaran strategis di empat perspektif sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi yang menyeluruh. Keseimbangan sasaran strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

IV.METODE PENELITIAN

A. Jenis Data

Data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan juga data primer. Data sekunder diperoleh dari data-data yang ada di Koperasi Unit Desa (KUD) Madurasa. Data Primer diperoleh dari wawancara langsung dengan pengelola KUD Madurasa.

B. Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek yang terkandung didalam *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan skor perspektif kinerja dan skala kinerja. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

1) ROA (*Return On Asset*)

kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan atau laba bersih dari seluruh asset yang dimiliki.

$$\text{Rumus ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$$

2) ROE (*Return On Equity*)

menunjukkan besarnya pendapatan bersih yang diperoleh perusahaan dari equity atau ekuitas yang dimilikinya.

$$\text{Rumus ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

b. Perpektif Pelanggan/ Anggota

Pelanggan dalam koperasi yang dimaksud adalah anggota dan juga masyarakat yang memanfaatkan jasa dari koperasi. Tolak ukurnya adalah sebagai berikut:

1) Kepuasan anggota, merupakan kemampuan koperasi dalam memenuhi kebutuhan anggota,terkait pelayanan yang diberikan, sehingga kepuasan anggota merupakan kepuasan yang dirasakan anggota terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan oleh koperasi, merupakan nilai koperasi (Astuti, 2012).

$$\text{Persentase Keluhan} = \frac{\text{Jumlah Anggota}}{\text{Total Anggota}} \times 100\%$$

2) Retensi anggota, kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggotanya. Semakin besar retensi anggota maka koperasi dianggap mampu mempertahankan anggota.

$$\text{Presentase Retensi} = \frac{\text{Jumlah Anggota Tetap}}{\text{Total Anggota}} \times 100\%$$

3) Akuisisi anggota (pelanggan), merupakan kemampuan koperasi dalam memperoleh anggota baru. Akuisisi anggota dapatdikatakan berhasil apabila memenuhi target yang telah ditentukansebelumnya maupun jumlah anggota terus meningkat setiap tahunnya.Pengukuran akuisisi anggota yaitu:

$$\text{Presentase Akuisisi} = \frac{\text{Jumlah Anggota Baru}}{\text{Jumlah Anggota Tahun Lalu}} \times 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal ini meliputi Inovasi, Operasi dan Purna Jual. Adapun Tolok Ukurnya adalah sebagai berikut:

1) Perkembangan Produk Unggulan = $\frac{\text{Produk Unggulan Tahun Berjalan}}{\text{Produk Unggulan Tahun lalu}} \times 100\%$

2) Aktiva Produktif yaitu aktiva koperasi yang mendatangkan keuntungan.

$$\text{Aktiva Produktif} = \frac{\text{Pembiayaan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

3) Peningkatan sarana prasarana, merupakan kemampuan koperasi dalammeningkatkan pelayanan dengan memudahkan pemberian pelayanankepada anggota dan masyarakat. Peningkatan layanan dikatakan berhasilapabila dapat memenuhi target yang ditentukan serta mengalamipeningkatan setiap tahunnya.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengukur perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan mengukur kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Sony Yuwono, et all (2002) Rumus yang digunakan adalah

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan keuntungan dari rasio keuangan KUD Madurasa dengan menggunakan metode pengukuran ROE dan ROA.

a. Pengukuran Rent On Asset

Return On Asset di Koperasi Unit Desa Madurasa, pada tahun 2015 sebesar 0,000167 % dan di tahun 2016 sebesar 0,000204 %. Hal ini mengalami perubahan dimana terdapat penurunan 0,000037 % yang menandakan dari hasil analisis tersebut menunjukkan kemampuan koperasi menghasilkan laba semakin menurun

b. Pengukuran Rent On Equity (ROE)

Return On Equity Koperasi Unit Desa Madurasa, pada tahun 2015 sebesar 0,2% dan di tahun 2016 sebesar 0,1%, hasil ini mengalami penurunan sebesar 0,1%. Ini berarti Semakin kecil nilai ROE maka semakin kecil kemampuan koperasi menghasilkan pendapatan bersih bagi pemilik modal.

B. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pelanggan menunjukkan penilaian pelanggan terhadap pelayanan KUD Madurasa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan terhadap unit-unit usaha yang ditawarkan.

a. Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan/Anggota

Tingkat keluhan pelanggan pada tahun 2015 sebesar 0,02% sedangkan pada tahun 2016 sebesar 0,03% dengan adanya keluhan pelanggan yang meningkat sebesar 0,01%. Hal ini menunjukkan Kepuasan pelanggan yang menurun terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan oleh koperasi.

b. Pengukuran Tingkat Pertumbuhan Pelanggan/Anggota.

Diketahui bahwa, Jumlah anggota yang menjadi pelanggan unit listrik mengalami penurunan sebanyak 390 orang, hal ini dikarenakan proses pembayaran listrik biasanya dilakukan di KUD tetapi di era sekarang perorangan sudah mampu melakukan bisnis pembayaran listrik sendiri sehingga pelanggan mengalami penurunan dan untuk jasa dan produk yang disediakan pada tahun 2016 sebanyak 6.099 orang, mengalami penurunan sebanyak 119 orang dibandingkan dengan tahun 2015, ini dikarenakan pelanggan mulai berkurang minatnya terhadap produk/jasa yang ditawarkan oleh KUD Madurasa.

C. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal pada KUD Madurasa dilakukan terhadap tingkat perkembangan jenis usaha yang dikelola oleh koperasi, baik perkembangan jenis usaha produk maupun jasa. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah Koperasi mampu mengembangkan unit produk ataupun jasanya sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Perhitungan tingkat perkembangan jenis Produk/Jasa

Diketahui bahwa tingkat perkembangan jenis produk/jasa di tahun 2015 sebesar 0,59% dan pada tahun 2016 sebesar 0,46 % sehingga mengalami penurunan di tahun 2016 sebesar 0,13%.

D. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran produktivitas Karyawan diukur dengan jumlah pendapatan dan jumlah karyawan aktif sehingga menghasilkan rasio produktivitas karyawan.

Perhitungan Produktivitas Karyawan

Hasil tingkat produktivitas karyawan Koperasi Unit Desa Madurasa di tahun 2015 berkisar Rp 86.754.105 mengalami penurunan di tahun 2016 berkisar Rp 77.761.135 atau 8,9 % menurunnya produktivitas karyawan, hal ini dikarenakan menurunnya jumlah pendapatan berupa bunga dari piutang dikarenakan berkurangnya aktiva dalam hal ini kas untuk modal pemberian pinjaman, berkurangnya produktivitas berupa pendapatan ini menunjukkan kinerja di perspektif pembelajaran dan pertumbuhannya pun masih dapat dikatakan kurang baik.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Banyaknya entitas bisnis yang muncul seperti PPOB (*Payment Point Online Bank*) yang setiap individu mampu memiliki.
2. Banyak masyarakat yang mulai tidak tertarik untuk menjadi anggota koperasi karena adanya simpanan yang harus di bayar secara rutin.
3. Kurangnya inovasi dan kreatifitas dari pengurus sehingga orang mulai tidak tertarik untuk bertransaksi di KUD. Hal ini disebabkan adanya image KUD yang ketinggalan zaman dan tidak berkembang,

B. Saran

1. Pengurus harus memiliki inovasi untuk membuat KUD lebih di percaya orang atau masyarakat dengan cara menyediakan kebutuhan anggota dalam bentuk waserda (Warung Serba Ada),UKM Mart,dll.
2. KUD harus berani bersaing dengan enitas bisnis yang lain karena apabila tidak dilakukan maka dipastikan akan kalah bersaing.

VII. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepda seluruh Civitas akademika Universitas Merdeka Madiun yang telah mengijinkan dan mendukung kegiatan Penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada jajaran anggota Koperasi Unit Desa Madurasa yang telah mendukung dan memberikan informasi dan data yang kami butuhkan untuk menyusun penelitian ini

VIII. DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J. David E. Stout, & Gary.C. 2011. *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Jariah, Ruliana & Suyatin. 2015. *Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Semoga Jaya Unit Simpan Pinjam di Tenggarong*.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2000.*Balanced Scorecard :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta : Erlangga.
- Mardiasmo.2002.*Akuntansi Keuangan SektorPublik*.Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi & Setiawan, J. 2007.*Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Prijambodo. 2015. *Balanced Scorecard* pada Koperasi. Diambil dari www.jurnal.smecca.com/index.php/infokop/article/download/62/59.
- Yuwono Sony, Edy Sukamo,MuhammadIchsan.2002.*Petunjuk PraktisPenyusunan Balanced Scorecard, cetakanpertama*. Jakarta: PT.Gramedia PustakaUtama.