

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM  
(KSP) AKAR KARANGPLOSO MALANG**

**SKRIPSI**



Oleh

**FIKI HENANDRA**

NIM : 13520118

**JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**2020**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM  
(KSP) AKAR KARANGPLOSO MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh

**FIKI HENANDRA**

NIM : 13520118

**JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**2020**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM  
(KSP) AKAR KARANGPLOSO MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh  
**FIKI HENANDRA**  
NIM : 16520123

Telah disetujui pada tanggal 04 Juni 2020

**Dosen Pembimbing,**

**Hj. Yuliati, S.Sos., MSA**  
NIDT. 19730703 20180201 2 184

Mengetahui:  
**Ketua Jurusan,**

**Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA**  
NIP. 19720322 200801 2 005



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fiki Henandra  
NIM : 13520118  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**“PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP)  
AKAR KARANGPLOSO MALANG”**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Mei 2020

Hormat saya,



Fiki Henandra  
NIM : 13520118

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayahnya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) AKAR Karangploso Malang”.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yaitu Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor UIN MALIKI Malang
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag.selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN MALIKI Malang
3. Ibu Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE,.M.Si.,AK. CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UIN MALIKI Malang
4. Ibu Hj. Yuliati, S.Sos, MSA Selaku Dosen Pembimbing skripsi
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi UIN MALIKI Malang
6. Bapak Fendi Agus, SE selaku Ketua Cabang KSP AKAR Karangploso

7. Ibu Nofi Fadillah, SE selaku Accounting KSP AKAR Karangploso sekaligus pembimbing lapangan.
8. Seluruh karyawan KSP AKAR Karangploso yang telah membantu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya robbal 'alamin.

Malang, 3 juni 2020

penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
Abstrak.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>13</b>
1.1 Latar Belakang .....	13
1.2 Rumusan Masalah .....	18
1.3 Tujuan Penelitian .....	19
1.4 Manfaat Penelitian .....	19
<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	<b>20</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	20
2.2 Pengertian Akuntansi Manajemen .....	22
2.3 Pengertian Balanced Scorecard.....	23
2.4 Konsep Balanced Scorecard.....	31
2.5 Strategi, Visi, Dan Misi.....	33
2.6 Pengukuran Kinerja.....	34
2.7 Kerangka Berfikir.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>45</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	46
3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	46
3.3 Subyek Dan Objek Penelitian .....	46
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.5 Metode Analisis Data.....	49
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>

4.1 Latar Belakang Koperasi AKAR .....	49
4.2 Pengukuran Kinerja KSP AKAR Dengan Balanced Scorecard.....	52
4.3 Menilai Hasil Pengukuran Kinerja KSP AKAR Dengan Balanced Scorecard.....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
5.1 Kesimpulan .....	71
5.2 Saran.....	72
DARTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN.....	76



## ABSTRAK

Fiki henandra, 2020, SKRIPSI. Judul: “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) AKAR Karangploso”.

Pembimbing : Hj. Yulianti.,S.Sos.,MSA

Kata Kunci : Balanced Scorecard

---

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) AKAR Karangploso merupakan koperasi yang bergerak dibidang jasa keuangan yang meliputi simpanan dan pinjaman yang perlu menerapkan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerjanya sehingga mampu bertahan dan bersaing dengan kompetitor. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja koperasi simpan pinjam (KSP) AKAR Karangploso dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data yang digunakan adalah informan, dokumen, dan arsip-arsip lainnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik analisis model interaktif, dengan mengukur kinerja dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran kinerja KSP AKAR Pada perspektif keuangan secara keseluruhan dinilai kurang. Pada perspektif pelanggan secara keseluruhan dinilai baik. Untuk perspektif proses bisnis internal, KSP AKAR juga dinilai baik karena mampu mengembangkan inovasi serta pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan dinilai cukup. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) AKAR Karangploso dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, total skor Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso adalah 4 dari total bobot standar 10. Rata-rata skor tersebut yaitu  $4/10 = 0,4$  yang terletak diantara (0,0 – 0,6) yang artinya secara keseluruhan kinerja unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “cukup”

## ABSTRAK

*Fiki henandra, 2020, SKRIPSI. Title: "Application of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement System in the AKAR Karangploso Savings and Loan Cooperative (KSP)".*

*Mentor : Hj. Yuliati.,S.Sos.,MSA*

*Keyword : Balanced Scorecard*

---

*AKAR Karangploso Savings and Loans Cooperatives (KSP) Karangploso is a cooperative engaged in financial services that includes savings and loans that need to implement a balanced scorecard to measure its performance so that it can survive and compete with competitors. This research aims to find out how the performance of AKAR savings and loan cooperatives (KSP) Karangploso using the balanced scorecard method.*

*This type of research is descriptive qualitative, when viewed in terms of aspects studied, this research is a case study. Data sources used are informants, documents, and other archives. Data collection techniques used are interviews, observation, and document analysis. While the data analysis technique used in this study is an interactive model analysis technique.*

*Measurement of KSP ROOT performance In the overall financial perspective, it is considered to be lacking. From the perspective of the customer as a whole is considered good. For the perspective of internal business processes, KSP AKAR is also considered good because it is able to develop innovation and in the perspective of growth and learning as a whole is considered sufficient. Based on the results of performance measurements in the Karangploso AKAR Savings and Loans Cooperative (KSP) using the Balanced Scorecard method, the total score of the Karangploso AKAR Savings and Credit Cooperative is 4 of the total standard weight 10. The average score is  $4/10 = 0.4$  which is located between (0.0 - 0.6), which means that the overall performance of the AKAR Karangploso Cooperative Savings and Loan unit is considered "sufficient"*

## ABSTRAK

فيكي هناندرا ، 2020 ، SKRIPSI. العنوان: "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء في تعاونية المدخرات والقروض (AKSP Karangploso)"  
 مرشد : MSA ، S. Sos. ، Hj. Yuliati.  
 الكلمات الدالة : بطاقة نتائج التوازن

Karangploso AKAR تعاونيات الادخار والقروض (KSP) Karangploso هي تعاونية تعمل في مجال الخدمات المالية التي تشمل المدخرات والقروض التي تحتاج إلى تنفيذ بطاقة أداء متوازنة لقياس أدائها حتى تتمكن من البقاء والتنافس مع المنافسين. Karangploso باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن.

هذا النوع من البحث نوعي وصفي ، عند النظر إليه من حيث الجوانب التي تمت دراستها ، يعد هذا البحث دراسة حالة. مصادر البيانات المستخدمة هي المخبرين والوثائق والمحفوظات الأخرى. تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي المقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق. في حين أن تقنية تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي تقنية تحليل نموذج تفاعلية.

قياس أداء KSP ROOT في المنظور المالي العام ، يعتبر غير موجود. من وجهة نظر العميل ككل تعتبر جيدة. بالنسبة لمنظور العمليات التجارية الداخلية ، تعتبر KSP AKAR جيدة أيضاً لأنها قادرة على تطوير الابتكار ومن منظور النمو والتعلم ككل تعتبر كافية. ستناداً إلى نتائج قياسات الأداء في Karangploso (KSP) AKAR Savings and Loans Cooperative باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن ، فإن الدرجة الإجمالية لـ Karangploso AKAR Savings and Loan Cooperative هي 4 من إجمالي الوزن القياسي 10. متوسط الدرجة هو  $10/4 = 0.4$  الذي يقع بين (0.0 - 0.6) مما يعني أن أداء وحدة التوفير والإقراض التعاوني Karangploso AKAR يعتبر "كافياً" بشكل عام

## BAB 1

### 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).

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk bersaing di dunia usaha yang semakin kompetitif ini. Pengukuran kinerja ini dilakukan perusahaan sebagai sarana untuk mengevaluasi hasil kinerja yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi 2007). Pengukuran 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 pengukuran kinerja yang terpopuler adalah *balanced scorecard*. Metode ini telah diintegrasikan dengan berbagai

metode bisnis yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Menurut Mulyadi (2014), *balanced scorecard* diciptakan pada tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan, seorang profesor dari Harvard Business 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.

Sudah waktunya pengukuran kinerja menggunakan beberapa perspektif yang terintegrasi yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang disebut metode *balance scorecard*. Pengertian *balance scorecard* sendiri adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi, diimplementasi dari strategi perusahaan secara keseluruhan. 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 (Mulyadi: 2007)

Sedangkan 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.

*Balance scorecard* dinilai cocok untuk organisasi yang bergerak dibidang pelayanan jasa karena *balance scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial dari segi produk yang dijual, tetapi juga pada aspek kualitatif dan nonfinansial dari segi pelayanannya. Hal tersebut sejalan dengan bidang jasa yang menempatkan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja. Koperasi merupakan salah satu organisasi usaha dibidang pelayanan jasa keuangan non bank yang pada hakikatnya tujuan utama dari sebuah koperasi ialah mensejahterakan anggotanya dengan pelayanan dan keuntungan hasil usaha yang diberikan, dengan kata lain koperasi tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial tetapi juga pada aspek kualitatif nonfinansial.

Sebagai organisasi ekonomi yang bertujuan untuk memperjuangkan kepentingan ekonomi anggotanya dan masyarakat pada umumnya, kehadiran koperasi sangatlah dibutuhkan bagi masyarakat ekonomi lemah. Akan tetapi

dalam kenyataannya dilapangan, masyarakat golongan ekonomi lemah justru masih banyak yang belum memahami arti pentingnya koperasi bagi peningkatan kesejahteraan ekonomi mereka. Mereka masih beranggapan bahwa koperasi sebagai suatu organisasi ekonomi yang manfaatnya hanya menguntungkan bagi golongan masyarakat tertentu saja, bahkan tidak sedikit dari mereka yang menolak kehadiran koperasi sebagai lembaga ekonomi alternatif yang dapat meningkatkan harkat dan martabat ekonomi mereka. (Iskandar Soesilo, 2008)

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 yang menawarkan penyimpanan dan peminjaman uang disebut koperasi simpan pinjam yang tujuannya adalah untuk membantu anggota koperasi tersebut menabung uangnya sehingga anggota merasa tenang dalam menyimpan uangnya selain itu juga dalam hal peminjaman, anggota juga dapat melakukan peminjaman kepada koperasi dengan bunga

yang kecil untuk membangun usaha atau bisnis yang diinginkan, namun koperasi juga harus memikirkan tentang adanya azas keyakinan atas kemampuan bagi calon anggota yang akan melakukan peminjaman untuk melunasinya sehingga tidak ada kerugian bagi koperasi dan anggota penyimpan lainnya. Jadi inilah alasan mengapa koperasi sangat memegang peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi masyarakat Indonesia, perbedaannya dengan bank yaitu bank menawarkan peminjaman uang yang bunganya relatif tinggi sehingga kebanyakan masyarakat yang melakukan peminjaman banyak yang mengalami kemacetan untuk membayar angsurannya bahkan tidak mampu lagi untuk melunasinya hingga terjadi wanprestasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Budi Utami (2019) dengan judul pengukuran kinerja lembaga keuangan syariah BMT AS-SALAM dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, hasilnya pada perspektif keuangan dan pelanggan cukup baik namun pada perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran hasilnya kurang karena belum bisa memenuhi target yang telah ditetapkan.

Meskipun demikian, upaya untuk mewujudkan tujuan koperasi tidaklah mudah. Ternyata masih banyak koperasi di Indonesia yang belum mampu mensejahterakan para anggotanya dan juga tidak sedikit pula koperasi yang mengalami kegagalan sehingga akhirnya dibubarkan. Pada objek penelitian ini, Koperasi Simpan Pinjam (KSP) AKAR Karangploso didirikan pada tahun

2013 yang masih tergolong baru sehingga untuk tetap dapat bersaing dengan kondisi ekonomi pada saat ini hingga masa mendatang, Koperasi Simpan Pinjam (KSP) AKAR Karangploso perlu menerapkan *balanced scorecard* untuk mengetahui kinerjanya sehingga diharapkan mampu untuk tetap bersaing dengan dunia usaha yang kompetitif saat ini, dan berdasarkan hasil wawancara, KSP AKAR Karangploso belum menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. KSP AKAR Karangploso saat ini sudah mulai dikenal oleh banyak masyarakat tidak hanya oleh masyarakat sekitar, namun juga oleh masyarakat dari luar desa. Berikut tabel daftar anggota KSP AKAR pada Periode 2016 hingga 2019:

Tabel 1.1  
Data anggota KSP AKAR tahun 2016-2019

No	Desa/dusun	Tahun			
		2016	2017	2018	2019
1	Ngenep	108	131	159	172
2	Genitri	39	44	71	96
3	Mojosari	53	64	73	107
4	Lowoksari	16	38	57	98
5	Langlang	80	89	109	146
6	Kepuharjo	6	11	39	73
Jumlah		302	377	508	692

Sumber: KSP AKAR Karangploso

Alasan Pemilihan Judul pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

a. Alasan objektif

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu strategi perusahaan yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan di dunia usaha yang semakin ketat

b. Alasan subjektif

Penulis berada di dekat lokasi penelitian sehingga dapat menghemat biaya, waktu, dan tenaga serta mudah dalam memperoleh data yang diperlukan

Dari latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “*penerapan balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja pada koperasi simpan pinjam (KSP) AKAR Karangploso*” untuk melihat bagaimana penilaian kinerja dengan metode pendekatan *balance scorecard* apabila diterapkan pada suatu bentuk usaha atau perusahaan jasa dalam bidang keuangan yaitu koperasi simpan pinjam (KSP).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

“ Bagaimanakah penerapan *balanced scorecard* dengan metode empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses

bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam mengukur kinerja koperasi? ”

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja unit koperasi simpan pinjam (KSP) AKAR Karangploso apabila diukur dengan menggunakan metode balanced scorecard melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sehingga dapat dijadikan sebagai informasi bagi manajemen untuk mengukur kinerja unit koperasi simpan pinjam (KSP) AKAR Karangploso

### **1.5 Manfaat Penelitian**

a. Bagi koperasi

Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan koperasi simpan pinjam (KSP) AKAR Karangploso, khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep balanced scorecard

b. Bagi akademik

Memberi gambaran tentang konsep balanced scorecard pada unit koperasi simpan pinjam (KSP) AKAR Karangploso serta penerapannya

c. Bagi penulis

Menambah wawasan pemahaman tentang pengukuran kinerja perusahaan khususnya unit koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard*



## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai penerapan *balanced scorecard* oleh beberapa peneliti antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1 Hasil-hasil penelitian terdahulu

Nama dan tahun	Judul	Variabel dan indikator	Metode/analisis data	Hasil
<b>Budi Utami 2019</b>	Pengukuran kinerja lembaga keuangan syariah BMT AS-SALAM dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	ROI, rasio operasi, profit margin, kepuasan konsumen, profitabilitas konsumen, inovasi produk, proses operasi, produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan karyawan	Kualitatif dengan pendekatan deskriptif	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja lembaga BMT AS-SALAM dalam <b>perspektif keuangan:</b> pencapaian ROI 218.67%, rasio operasi 2.24% dan nilai profit margin 11,77%.</p> <p><b>pengukuran perspektif pelanggan:</b> tingkat kepuasan anggota 83.20%, profitabilitas konsumen 88.22%.</p> <p><b>perspektif proses bisnis internal :</b> tidak satupun yang bisa memenuhi target yang telah ditetapkan.</p> <p><b>Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran :</b> pada produktivitas karyawan yang belum bisa memenuhi target sedangkan retensi karyawan dan kepuasan</p>

Nama dan tahun	Judul	Variabel dan indikator	Metode/analisis data	Hasil
				karyawan sudah melampaui dari target yang telah ditetapkan
<b>Daryono 2019</b>	Pemetaan dan Strategi Meningkatkan Kinerja UMKM perkebunan dengan Balance scorecard	<i>ROI, Current ratio, total debt to asset, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, proses inovasi, proses operasi, retensi karyawan, kepuasan karyawan</i>	Metode analisis data menggunakan analisis SWOT dan AHP	Untuk keseluruhan perspektif melalui pendekatan balanced scorecard didapatkan hasil yang cukup baik
<b>Liffia j.F 2018</b>	Analisis kinerja perusahaan menggunakan metode balanced scorecard ( studi pada PT. Pegadaian Persero wilayah II Pekanbaru )	<i>Profit margin, operating ratio, current ratio, profitabilitas pelanggan, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan,</i>	Menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif	<b>Perspektif keuangan :</b> <i>profit margin, operating ratio, dan current ratio</i> didapat bahwa hasil kinerja perusahaan sudah bisa dikatakan baik walaupun nilai ROI mengalami penurunan dan harus diperbaiki. <b>Perspektif pelanggan :</b> menunjukkan hasil yang baik untuk nilai retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan dan kepuasan pelanggan
<b>Abdul Haris, dkk 2017</b>	Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Dalam Pengukuran Kinerja Koperasi (Studi Pada	peningkatan pendapatan, peningkatan SHU, perubahan biaya, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, proses inovasi, proses operasi, retensi karyawan, dan	Kualitatif deskriptif	Kinerja KPRI Karya Dharma Selong apabila diukur dengan Balanced scorecard terletak di daerah “ kinerja perusahaan cukup baik” karena nilainya 0,4 yang terletak diantara 0-0,60 atau 50%-80%

Nama dan tahun	Judul	Variabel dan indikator	Metode/analisis data	Hasil
	KPRI Karya Dharma Selong)	produktifitas karyawan		
<b>Maria Nurhayati 2017</b>	Pengukuran kinerja koperasi Baitulmal Tafakul Bustainul Falah dengan menggunakan metode balanced scorecard	ROI, peningkatanSHU, <i>current ratio</i> , perubahan biaya,		Dalam perspektif keuangan, KBMT Bustainul Falah belum mencapai target yang telah ditentukan yaitu 130.483 sedangkan target yaitu 140.500 namun biaya operasi yang dikeluarkan berkurang hingga 40%
<b>Ranti pratiwi 2016</b>	Penerapan SMART Sistem sebagai metode kinerja	Menggunakan kerangka kerja SMART Sistem dan penstrukturan key performance indikator (KPI) dengan proses AHP	Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Hasil pengukuran kinerja perusahaan cukup baik terutama pada level departemen dan pusat kerja dan level unit operasi bisnis

Pada penelitian terdahulu yang dipaparkan diatas, persamaan dengan penelitian tersebut yaitu indikator-indikator yang digunakan untuk pengukuran kinerja pada perusahaan, sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu pada metode analisis data.

## 2.2 Pengertian Akuntansi Manajemen

Setiap usaha baik usaha kecil maupun usaha besar membutuhkan informasi akuntansi yang berguna bagi pihak manajemen. Informasi akuntansi

dapat dijadikan alat untuk pengawasan maupun sebagai dasar pengambilan keputusan. Seorang manajer membutuhkan informasi akuntansi manajemen untuk proses pengambilan keputusan karena informasi manajemen memiliki cakupan yang luas tidak hanya menyangkut masalah keuangan tetapi juga masalah non keuangan.

Rudianto (2013:9) menjelaskan bahwa pengertian akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi dimana informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran dan sebagainya guna untuk pengambilan keputusan internal organisasi. Sedangkan menurut pendapat Siregar, dkk (2010) yang mendefinisikan akuntansi manajemen merupakan proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi.

Dari beberapa definisi akuntansi manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen merupakan kegiatan mengidentifikasi, mengukur, menganalisa untuk menghasilkan suatu informasi manajemen yang dapat digunakan oleh pihak internal untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam suatu perusahaan atau organisasi

### 2.3 Pengertian *Balance Scorecard*

*Balanced scorecard* berawal dari penelitian yang dilakukan oleh Nolan Norton Institute pada tahun 1990. Penelitian ini dimotivasi dengan suatu kepercayaan bahwa pendekatan yang dalam pengukuran kinerja pada saat itu sudah tidak bisa dipakai lagi. Para peserta dari penelitian tersebut meyakini bahwa bila sistem pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan laporan keuangan tersebut dapat menghalangi suatu perusahaan dalam menciptakan nilai ekonomis untuk masa yang akan datang. *Balanced scorecard* sendiri terdiri dari kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Suatu strategi pada dasarnya suatu teori tentang bagaimana bagaimana mencapai sasaran perusahaan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2011:7) *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Mulyadi (2007:3) menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *balanced*. *Scorecard* merupakan kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa

yang akan datang. Sedangkan *balanced* merupakan berimbang, untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern.

Balanced scorecard memiliki empat perspektif yang kesemua ukurannya diarahkan untuk pencapaian strategi, keempat perspektif tersebut menyajikan keseimbangan diantara beberapa pengukuran kinerja, diantaranya:

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspetif keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja keuangan menggambarkan apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap peningkatan laba perusahaan. Tujuan financial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang bisa diukur berdasarkan laba operasi, *return of assets* (ROA). Ada tiga tahap perkembangan kondisi keuangna pada unit bisnis, yaitu:

##### a. Bertumbuh

Perusahaan berada pada awal siklus hidup perusahaan pada saat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Perusahaan harus mampu mengolah sumber daya yang tersedia untuk meingkatkan produk dan jasa, fasilitas produksi, kemampuan operasi,

infrastruktur, jaringan distribusi, serta memelihara erat hubungan dengan pelanggan. Tujuan finansial dalam tahap ini adalah pertumbuhan pendapatan dan penjualan diberbagai segmen pazaar.

b. Bertahan

Sebagian besar perusahaan berada pada tahap bertahan, kondisi dimana perusahaan akan mempertahankan segmen pasar yang dimiliki melalui investasi yang cukup. Tujuan tahap ini adalah profitabilitas.

c. Menuai

Unit bisnis mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya. Pada tahap ini perusahaan sudah tidak lagi membutuhkan investasi yang besar namun unit bisnis hanya akan menuai investasi yang telah ditanamnya. Tujuan tahap ini adalah memaksimumkan arus kas perusahaan dan penghematan modal kerja

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja bisnis didalam segmen sasaran. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan terdiri dari dua kelompok yaitu ukuran utama dan proporsi nilai pelanggan.

a) Ukuran utama

- Pangsa pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual unit bisnis dalam segmen pasar tertentu (pelanggan, uang yang dibelanjakan, volume penjualan)

- Retensi pelanggan

Menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Pengukuran bisa dilakukan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan

- Akuisisi pelanggan

Menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru dalam persaingan segmen pasar. Pengukuran ini dapat dilakukan melalui jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan pelanggan baru yang ada.

- Kepuasan pelanggan

Menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya sehingga diharapkan mampu memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan beberapa teknik, salah satunya yaitu kuisioner dan wawancara secara langsung

- Profitabilitas pelanggan

Menggambarkan kemampuan perusahaan dalam meraih keuntungan dari hasil penjualan produknya.

b) Proporsi nilai pelanggan

Proporsi nilai pelanggan merupakan faktor pendorong ukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar. Proporsi nilai pelanggan dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

- Atribut produk atau jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu

- Hubungan pelanggan

Dimensi waktu penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan meliputi waktu tanggap dan penyerahan serta tanggapan pelanggan atas produk dan jasa yang diterimanya.

- Citra dan reputasi

Dimensi ini menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada produk dan jasa perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sudut pandang proses bisnis internal dari balance scorecard mewajibkan para eksekutif dari perusahaan untuk mengenal proses internal dimana yang perusahaan harus baik. Ukuran dari internal business process fokus pada

proses internal yang memiliki dampak yang sangat besar bagi kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan finansial dari perusahaan.

Perbedaan dari proses bisnis internal yang tradisional dengan proses bisnis internal pendekatan Balanced Scorecard, yaitu konsep tradisional hanya fokus dalam memonitor dan mengembangkan proses yang telah ada. Sedangkan konsep pendekatan proses bisnis internal dengan Balanced Scorecard biasanya pengenalan kepada proses-proses baru yang harus dikuasai perusahaan secara baik untuk mencapai tujuan pelanggan dan finansial. Internal business process tradisional hanya akan fokus pada jangka yang pendek dengan urutan aktivitas seperti producing, delivering, dan servicing. Tetapi proses bisnis internal pada pendekatan Balanced Scorecard secara keseluruhan bagaimana perusahaan dapat membuat barang dan jasa baru yang memenuhi kebutuhan customer yang akan muncul baik pada saat sekarang maupun pada masa yang akan datang. Mulyadi (2007)

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi berbagai proses internal penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi.

Komponen utama dalam proses bisnis internal yaitu:

- Proses inovasi

Diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar

- Proses operasi

Diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek. Proses ini mengutamakan efisiensi proses, konsistensi, serta ketepatan waktu barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan

- Proses layanan purna jual

Yang diukur dengan layanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Layanan ini mencakup garansi, aktivitas perbaikan, penggantian produk rusak, serta proses pembayaran secara kredit. Pengukuran tahap ini cukup penting karena pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa yang akan datang berupa infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Dalam perspektif ini terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu:

- Kemampuan karyawan
- Kemampuan sistem informasi
- Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

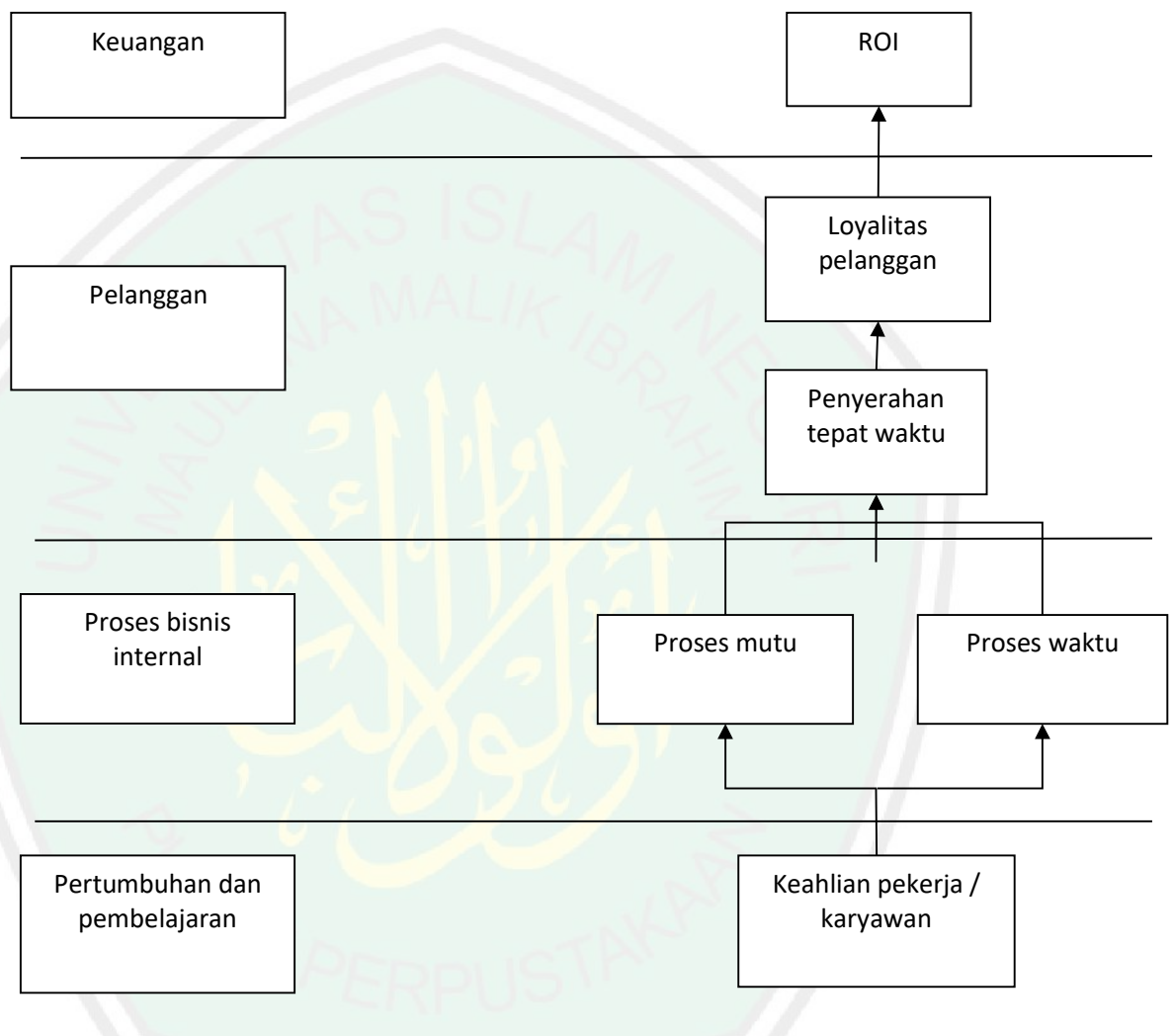
#### 2.4 Konsep *Balanced Scorecard*

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 kinerja non keuangan. Selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Pada awalnya, *balance scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. Namun pada saat ini bukan hanya pada organisasi bisnis tetapi juga pada organisasi publik. Konsep ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan non finansial. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria yang tertuang dalam empat perspektif. Keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat satu sama lain. Berikut alur konsep *balanced scorecard*:

Menurut Kaplan dan Norton (2011) hubungan keempat perspektif dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel 2.3 sebagai berikut :

**Tabel 2.3**  
**Hubungan Keempat Perspektif Balanced Scorecard**



Sumber : Kaplan dan Norton 2011

## 2.5 Strategi, Visi, dan Misi

Ada 3 pertanyaan yang harus di jawab oleh perusahaan dalam beraktivitas sehari-harinya, Menurut Gamble dan Thompson (2009), yaitu : Dimana saat ini perusahaan berada ?, Kemana tujuan yang ingin dicapai ?, dan Bagaimana cara untuk pergi ke tujuan tersebut ?, ketiga pertanyaan inilah menjadi dasar dalam bagaimana memahami visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan semenjak awal dibentuknya perusahaan tersebut.

“Bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut?” suatu pertanyaan yang sesuai dengan istilah Strategi. Strategi terdiri dari gerakan-gerakan dan pendekatan-pendekatan bisnis yang dikembangkan oleh manajemen untuk menarik dan menyenangkan pelanggan, melakukan operasi, menumbuhkan bisnis, dan mencapai tujuan dari kinerja.

Strategi merupakan suatu perencanaan berskala besar yang berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan dari organisasi, suatu rencana permainan dalam bagaimana untuk bersaing, melawan siapa, dimana, kapan dan untuk apa, penekanan pada konsep ini yaitu optimalisasi tujuan dengan perencanaan yang matang yang disesuaikan dengan periode waktu yang akan datang. Strategi tidak memiliki bentuk yang tetap, dikarenakan adanya periodewaktu pada penerapan strategi tersebut, apakah strategi tersebut sesuai dengan keadaan pada suatu periode waktu tertentu sehingga membuat strategi perusahaan sejalan dengan waktu berevolusi dari bentuk satu ke bentuk

lainnya dikarenakan lingkungan baik dari internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan yang berubah sehingga perubahan strategi dibutuhkan untuk menanggapi perubahan-perubahan tersebut.

## **2.6 Pengukuran Kinerja**

Menurut Mulyadi (2009), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran menjadi evaluasi yang digunakan sebagai umpan balik atas prestasi yang telah dicapai dan perencanaan strategi berikutnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan usaha formal yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik untuk

mengambil tindakan yang korektif. Penilaian/pengukuran kinerja yang biasa dilakukan oleh perusahaan sebagai tolak ukur hasil kinerja adalah melalui penilaian kinerja keuangan. Pengukuran kinerja ini merupakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hasilnya kurang mampu menunjukkan hasil kinerja secara menyeluruh dan ekspektasi hasil kinerja untuk jangka panjang. Ukuran keuangan yang biasa digunakan dalam pengukuran kinerja adalah rasio-rasio keuangan yang meliputi:

1. Rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo.
2. Rasio leverage yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.
3. Rasio aktivitas yang mengukur seberapa efektif manajemen yang ditujukan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
4. Rasio pertumbuhan yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya didalam pertumbuhan ekonomi dan industri.

Partomo dkk (2002:57) menyatakan bahwa koperasi juga memiliki kekhususan yang berbeda dengan non koperasi untuk menjadi karakteristik yang membedakan. Kekhususan tersebut yaitu bahwa setiap fungsi manajemen harus selalu memperhatikan manfaat bagi anggota koperasi selaku

pemilik dan sekaligus pelanggan yang berbeda dari non koperasi yang tidak mempengaruhi identitas ganda dari pemilikinya.

Pengukuran kinerja akan mendatangkan manfaat bagi pengelola koperasi untuk mengetahui posisi kemampuan yang dimiliki dalam berusaha, sehingga akan menjadi informasi yang sangat berarti dalam rangka melakukan perbaikan sebagai proses penyempurnaan yang pada akhirnya mampu menghantarkan koperasi mencapai tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Tujuan pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi yakni memberikan motivasi pada karyawan agar mampu mengimplementasikan strategi dari suatu unit bisnis dengan baik (Sipayung:2009).

Tujuan dari penilaian kinerja untuk memotivasi karyawan sehingga mencapai sasaran organisasi dan mematuhi segala standar perilaku yang diterapkan oleh perusahaan maupun organisasi (Mulyadi, 2009:420). Dapat dikatakan pula bahwa hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, sebagai staffing decision dan sebagai dasar mengevaluasi sistem kinerja. Penilaian kinerja dilakukan untuk meminimalkan perilaku yang tidak semestinya dilakukan agar tujuan

organisasi dapat tercapai. Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk: 1. Mengelola operasi organisasi secara objektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum. 2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi. 3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. 4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. 5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Berikut masing-masing indikator pengukuran kinerja *balanced scorecard*:

a) perspektif keuangan

ada beberapa rasio yang digunakan dalam kinerja perspektif keuangan yaitu:

- *Return of invesment (ROI)*

Merupakan rasio profitabilitas yang menunjukkan keuntungan bersih terhadap total aset dinyatakan dalam persen:

$$ROI = \frac{SHU}{\text{modal sendiri}} \times 100$$

Roi merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan dalam operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan

- Peningkatan SHU

Rasio ini dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Peningkatan SHU} = \frac{\text{SHU tahun berjalan} - \text{SHU tahun lalu}}{\text{SHU tahun lalu}} \times 100$$

- Perubahan biaya

Rasio ini dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Perubahan biaya} = \frac{\text{biaya tahun berjalan} - \text{biaya tahun lalu}}{\text{biaya tahun lalu}} \times 100$$

- Peningkatan pendapatan

Rasio ini dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Peningkatan pendapatan} = \frac{\text{pend thn berjalan} - \text{pend thn lalu}}{\text{pendapatan tahun lalu}} \times 100$$

#### b) perspektif pelanggan

indikator pengukuran kinerja perspektif pelanggan yaitu sebagai berikut:

- Akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\frac{\text{jumlah pelanggan tahun berjalan} - \text{jumlah pelanggan tahun lalu}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100$$

- Retensi pelanggan

Retensi pelanggan dilakukan untuk mengukur tingkat kemampuan koperasi dalam mempertahankan hubungannya dengan anggota

#### c) perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan aktifitas untuk menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggannya. Rangkuti (2011:102)

menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal dapat diukur melalui indikator :

Inovasi Yaitu dengan mengukur kepuasan karyawan Koperasi Syariah Baiturrahman terhadap proses inovasi. Semakin besar nilai inovasi suatu produk, maka semakin baik.

- Operasional Yaitu dengan mengukur kepuasan karyawan Koperasi Syariah Baiturrahman terhadap proses operasional yang sesuai dengan syariah. Semakin tinggi berarti semakin baik.
- Layanan Purna Jual Layanan purna jual berkaitan dengan penanganan keluhan anggota dan calon anggota, yaitu dengan mengukur jumlah keluhan yang ditangani dibandingkan dengan jumlah keseluruhan keluhan. Semakin tinggi nilai layanan purna jual menunjukkan semakin baik kemampuan perusahaan dalam menangani keluhan dari para anggota dan calon anggota.

d) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif tersebut yaitu :

- Retensi karyawan

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

- Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan merupakan rasio pendapatan perusahaan per karyawan. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\frac{\text{produktivitas tahun berjalan} - \text{produktivitas tahun lalu}}{\text{produktivitas tahun lalu}} \times 100$$

Menurut Mulyadi (2014) kriteria pengukuran yang seimbang yaitu sejauh mana sasaran strategi dicapai secara seimbang. Skor tiap kinerja diberikan berdasarkan *rating scale* sebagai berikut:

**Tabel 2.5 Rating scale**

Score	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi (2007)

Setelah menentukan *rating scale*, selanjutnya yaitu membuat ukuran kinerja berisi indikator-indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor ukuran kinerja sebagai berikut:

**Tabel 2.5**  
**Ukuran Kinerja**

Perspektif	Sasaran strategik	Hasil	Pemacu kinerja	Skor
Keuangan	Rasio ekonomi	Penurunan biaya	-Revenue mix	1
		Pertumbuhan pendapatan	-Cycle effectiveness	1
		Peningkatan efisiensi keuangan		1
Pelanggan	Meningkatnya kepercayaan pelanggan	Akuisisi pelanggan	-bertambahnya pelanggan baru	1
		Retensi pelanggan	-depth of relationship	1
		Kepuasan pelanggan	-berkurangnya keluhan	1
Proses Bisnis internal	Meningkatnya proses layanan kepada pelanggan	Inovasi	Efisiensi pelayanan	1
		tingkat pelayanan		1
Pertumbuhan dan pembelajaran	Meningkatnya kapabilitas karyawan Meningkatkan komitmen karyawan	Retensi karyawan	-Karyawan keluar berkurang	1
		Pelatihan karyawan	-Karyawan mengikuti latihan	1
TOTAL				10

Sumber : Mulyadi 2014

Rata-rata skor = total skor / total bobot standar

- Kinerja tertinggi yaitu kinerja diatas 80% = rata-rata skor 0,06-1,00 yang menunjukkan kinerja perusahaan “baik”
- Kinerja rata-rata yaitu kinerja antara 50%-80% = rata-rata skor 0,00-0,06 yang menunjukkan kinerja perusahaan “cukup”
- Kinerja terendah yaitu kinerja yang kurang dari 50% = rata-rata skor -1,00 – 0,00. (Mulyadi, 2014)

Dalam islam disebutkan bahwa sesungguhnya Allah SWT mencintai hambanya yang giat bekerja. Allah SWT menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaanpun yang terlewatkan untuk mendapatkan imbalan di hari akhir kelak, karena amal dan pekerjaan kita akan disaksikan oleh Allah SWT. Seperti dalam QS At-Taubah 105 yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا بِمَا أَمَرَ اللَّهُ وَعَلَىٰ رَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ , وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهْرَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “ Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Dalam proses bisnis internal, operasional perusahaan menjadi proses yang sangat penting, islam menekankan dalam berproduksi haruslah halal dan baik.

(QS Al-Baqarah 168)

لَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ ۚ إِنَّهُ لَأَعَدُّ لَكُمْ عَذَابًا  
﴿١٦٨﴾ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِن ثَمَرِهَا إِذَا كَانَ مِنَ الْحَلَالِ الْمُنْقَضِ

Artinya : Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.

Dalam upaya peningkatan kinerja dalam hal perspektif pelanggan, islam melarang seorang muslim untuk melakukan penipuan karena hal ini dapat menyebabkan kerugian pada pelanggan, secara tegas Allah berfirman dala QS Asy Syu'araa ayat 181-183 :

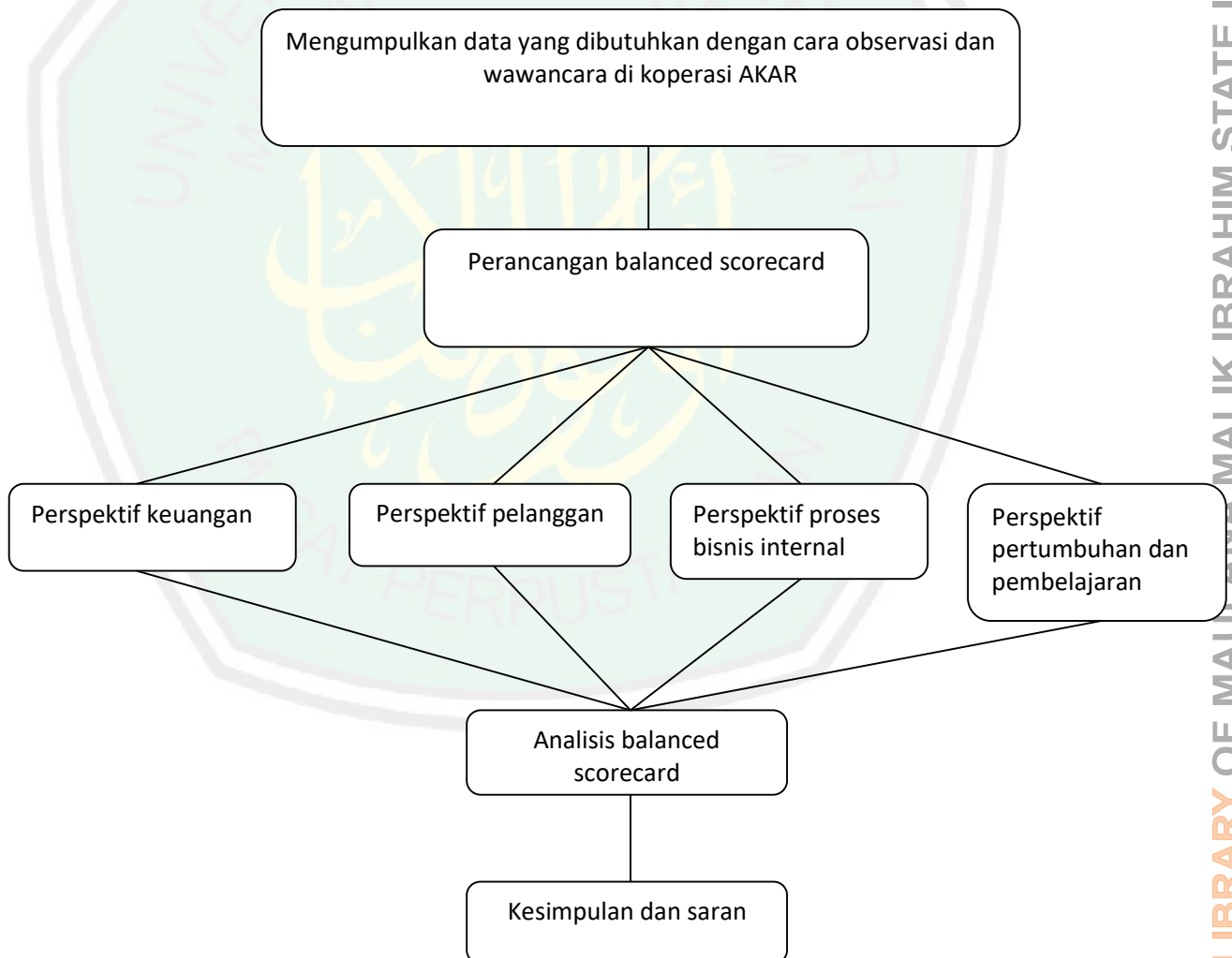
( ١٨١ ) أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ( ١٨٢ ) وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ  
 ( ١٨٣ ) نَسِيدٍ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُمْسِكِينَ

*Artinya : Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan, dan timbanglah dengan timbangan yang lurus, Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan”*

## 2.6 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan alur penelitian yang digambarkan secara menyeluruh. Berikut merupakan urutan langkah-langkah apa saja yang akan dilakukan pada penelitian ini dari awal hingga akhir penelitian antara lain:

**Tabel 2.6**  
**Kerangka Berfikir**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan bentuk penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk menganalisis dan mengenal secara lebih mendalam terkait dengan objek tertentu, dengan maksud untuk mengembangkan objek tersebut untuk menjadi lebih baik (Wahyudin, 2015). Menurut Lexy J. Moleong (2004) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya: perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Peneliti memilih bentuk penelitian kualitatif juga didasarkan bahwa penelitian kualitatif lebih menekankan pada sifat naturalisme, artinya realita yang muncul menjadi bahan kajian dalam penelitian sehingga objek penelitian dan permasalahan yang diteliti akan diungkapkan secara detail dan mendalam.

## **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

### **3.2.1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di koperasi simpan pinjam (KSP) AKAR di Desa Ngenep, kecamatan Karangploso, Kab. Malang. Alasan pengajuan penelitian di tempat tersebut dikarenakan KSP AKAR di cabang Ngenep, Karangploso masih tergolong baru atau kurang lebih 5 tahun berdiri dan jarak lokasi tidak terlalu jauh sehingga ada ketertarikan untuk melakukan penelitian ditempat tersebut.

### **3.2.2. Waktu penelitian**

penelitian akan dilakukan pada bulan april s/d selesai dan waktu periode koperasi yg akan diteliti yaitu pada periode 2016-2019

## **3.3 Subyek dan Objek Penelitian**

### **3.3.1. Subyek Penelitian**

Subyek penelitian adalah orang-orang atau pihak-pihak yang akan dijadikan sasaran penelitian untuk memperoleh data yang diinginkan. dalam penelitian ini, subyek penelitian terdiri dari pengurus koperasi, karyawan koperasi, dan anggota koperasi.

### **3.2.2. Objek penelitian**

Obyek penelitian merupakan hal-hal yang akan diteliti. Objek yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Laporan keuangan KSP AKAR pada periode 2016-2019

- b. Hasil wawancara pengurus dan karyawan koperasi yang akan digunakan sebagai data dalam perspektif proses bisnis internal serta gambaran umum koperasi (KSP) AKAR

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.4.1. Wawancara

Wawancara merupakan cara mengumpulkan data atau informasi dengan mengajukan pertanyaan secara langsung. Wawancara dilakukan kepada pengurus KSP AKAR untuk memperoleh informasi mengenai perspektif proses bisnis internal yaitu proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual

#### 3.4.2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode dengan mengumpulkan data-data dan informasi yang dibutuhkan. Dari data-data dan informasi tersebut kemudian dianalisis untuk memperoleh hasil penelitian

### 3.5 Data yang dibutuhkan

#### 3.5.1. Data primer

Data primer meliputi hasil wawancara dengan pengurus koperasi mengenai penjelasan informasi-informasi yang akan dibutuhkan dalam penelitian yaitu kepada Bu Nofi Fadillah.,S.E selaku *accounting* dan Pak Nanang Handi Saputra selaku *account officer*.

### 3.5.2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi atau publikasi. Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu berupa:

- a. Data mengenai gambaran umum koperasi AKAR
- b. Data yang mengenai jumlah anggota yang dapat mendukung penelitian ini
- c. Laporan keuangan koperasi AKAR dalam periode 2016-2019

### 3.6 Metode Analisis Data

Indikator yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja yaitu :

- a. Perspektif keuangan  
Meliputi ROI, peningkatan SHU, perubahan biaya, peningkatan pendapatan
- b. Perspektif pelanggan  
Meliputi akuisisi pelanggan
- c. Perspektif proses bisnis internal  
Meliputi proses inovasi
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran  
Meliputi retensi karyawan dan produktivitas karyawan

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Latar Belakang Koperasi AKAR Karangploso**

Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso didirikan pada tahun 2013 dalam rangka ikut berperan aktif dalam pembangunan ekonomi masyarakat dengan menciptakan lapangan pekerjaan dan unit simpan pinjam yang menjadi alternatif bagi masyarakat yang membutuhkan sehingga diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso terletak jl. Keramat, desa ngenep, kecamatan Karangploso Kabupaten Malang dan berkantor pusat di jl. Raya Sengkaling, kelurahan Mulyoagung, kecamatan Dau, kota Malang. Berikut susunan pengurus Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso :

- Kepala cabang : Fendi Agus S.E
- Accounting : Nofi Fadillah S.E
- Kasir : Ifa Lailatuz zuhriya
- Account Officer : Nanang Handi Saputra
- Marketing : Lilis Yumiarsih, Indra Hartanto

Demikian susunan pengurus Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso, tugas dan wewenang masing-masing karyawan yaitu :

a. Kepala cabang

- Memimpin organisasi serta memajukan usaha di cabang yang telah ditetapkan
- Menyampaikan laporan keuangan kepada kantor pusat pada akhir bulan
- Menandatangani laporan harian

b. Accounting

- Mencatat semua transaksi keuangan yang terjadi kedalam buku tabelaris
- Mengecek kelengkapan segala sesuatu yang berkaitan dengan administrasi
- Menyusun laporan keuangan yang disetujui oleh kepala cabang dan disampaikan ke kantor pusat

c. Kasir

- Menerima dan mengeluarkan kas sesuai dengan mekanisme
- Menghitung kas setiap hari dengan benar sehingga sesuai dengan pembukuan dan saldo kas yang tertera pada neraca harian
- Membuat buku perincian kas
- Bertanggungjawab atas keluar masuknya uang

d. Account Officer

- Melakukan pengenalan produk kepada nasabah
- Menjaga hubungan baik kepada nasabah

- Berkoordinasi dengan marketing untuk membuat perencanaan pemasaran
- Memberikan solusi terhadap nasabah yang bermasalah
- Menganalisa kelayakan konsumen

e. Marketing

- Memasarkan produk koperasi
- Melaksanakan penagihan
- Membuat laporan peminjam bermasalah setiap sebulan sekali

Adapun visi dan misi Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso, yaitu sebagai berikut:

1. Visi

Menjadi koperasi terdepan dan pilihan masyarakat serta siap mensejahterahkan anggota

2. Misi

- Memberikan pelayanan terbaik kepada anggota dan calon anggota
- Meningkatkan kesejahteraan anggota
- Memberikan pelayanan yang cepat dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya
- Menjunjung tinggi keputusan rapat anggota
- Manajemen tangguh, mandiri, berdedikasi, dan terpercaya

#### 4.2 Pengukuran Kinerja KSP AKAR Dengan *Balanced Scorecard*

**Tabel 4.2**  
**Kerangka ukuran kinerja KSP AKAR Karangploso**

Perspektif	Sasaran strategi	Ukuran hasil	Ukuran pemacu kinerja
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan pendapatan</li> <li>• Peningkatan SHU</li> <li>• efisiensi biaya</li> <li>• peningkatan efisiensi keuangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan pendapatan</li> <li>• Peningkatan SHU</li> <li>• Perubahan biaya</li> <li>• Rasio profitabilitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah produk/jasa yang digunakan oleh anggota</li> <li>• Persentase SHU</li> <li>• Penurunan biaya yang dikeluarkan</li> <li>• RAPBK</li> </ul>
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan partisipasi anggota</li> <li>• Mempertahankan loyalitas anggota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akuisisi anggota</li> <li>• Retensi anggota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bertambahnya anggota baru</li> <li>• Berkurangnya jumlah anggota yang keluar</li> </ul>
Proses bisnis internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan produk/jasa</li> <li>• Meningkatkan kualitas proses pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses inovasi</li> <li>• Proses pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan pendapatan</li> <li>• Kecepatan proses pelayanan</li> </ul>
Pertumbuhan dan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan komitmen karyawan</li> <li>• Meningkatkan karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retensi karyawan</li> <li>• Produktivitas karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar</li> </ul>

Sumber: Data diolah

Dari kerangka pengukuran kinerja diatas, langkah selanjutnya yaitu mengukur keberhasilan pencapaian strategi dari masing-masing perspektif. Perhitungan rasio pengukuran kinerja pada beberapa perspektif sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Budi Utomo (2019) dan Maria Nurhayati (2017) yaitu dengan

cara melakukan perbandingan ukuran hasil yang diperoleh pada tahun berjalan dengan dua tahun sebelumnya.

#### 4.2.1 Perspektif Keuangan

Ukuran dalam perspektif keuangan sangat penting dalam memberikan gambaran mengenai hasil pengukuran sisi finansial dan aktivitas-aktivitas yang diambil oleh organisasi. Pada hasil wawancara yang ditujukan kepada Bu Nofi Fadillah.,S.E selaku bagian *accounting* pada tanggal 18 mei 2020, KSP AKAR Karangploso menunjukkan hasil sebagai berikut:

“Kondisi Keuangan pada koperasi ini cukup baik karena tiap tahunnya mengalami peningkatan sedikit demi sedikit dikarenakan koperasi ini mulai dikenal oleh banyak masyarakat sekitar sehingga dapat membuat kondisi keuangan pada koperasi tetap stabil”

Tabel 4.2.1  
Data Finansial KSP AKAR  
Tahun 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
pendapatan	130.829.000	153.112.000	177.857.000	196.252.000
SHU	88.716.000	100.802.000	121.534.000	137.760.000
Biaya	42.113.000	52.310.000	56.323.000	58.492.000
modal sendiri	339.198.000	415.638.888	517.816.500	573.516.000

Sumber: KSP AKAR (data diolah)

Dalam mengukur perspektif keuangan pada penelitian ini, tolok ukur yang digunakan yaitu sebagai berikut:

a. Peningkatan Pendapatan

Rasio ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar unit KSP AKAR Karangploso dalam mempertahankan dan meningkatkan pendapatannya yang telah dicapai dari satu periode ke periode berikutnya. rasio peningkatan pendapatan Unit KSP AKAR Karangploso dapat dikatakan baik apabila mengalami trend yang naik dari periode ke periode berikutnya. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Peningkatan pendapatan} = \frac{\text{pend thn berjalan} - \text{pend thn lalu}}{\text{pendapatan tahun lalu}} \times 100$$

Tabel 4.2.1  
Rasio Peningkatan Pendapatan

Tahun	2017	2018	2019
Pendapatan	153.112.000	177.857.000	196.252.000
rasio pertumbuhan pendapatan	17%	12,48%	10,34%

Sumber : KSP AKAR Karangploso

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa KSP AKAR Karangploso belum mampu meningkatkan pendapatannya dengan baik. Tahun 2017, rasio peningkatan pendapatan sebesar 17% dan pada tahun 2018 rasio menurun sebesar 12,48% dan mengalami penurunan lagi pada tahun 2019 yaitu menjadi 10,34%. Secara keseluruhan peningkatan pendapatan pada KSP AKAR Karangploso dinilai “kurang”.

b. Peningkatan SHU

SHU Koperasi merupakan salah satu aspek pendapatan bagi anggota.

Berikut perhitungan SHU KSP AKAR Karangploso:

$$\text{Peningkatan SHU} = \frac{\text{SHU tahun berjalan} - \text{SHU tahun lalu}}{\text{SHU tahun lalu}} \times 100$$

Tabel  
Rasio Peningkatan SHU

Tahun	2017	2018	2019
SHU	100.802.000	121.534.000	137.760.000
rasio peningkatan SHU	13,6%	14,86%	13,35%

Sumber : KSP AKAR Karangploso

Dari perhitungan tabel diatas, rasio peningkatan SHU Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso masih belum mampu meningkatkan SHU dengan baik. Pada tahun 2017 rasio peningkatan SHU sebesar 13,6% dan mengalami peningkatan sebesar 14,86% pada tahun 2018. dan pada tahun 2019 rasio menurun sebesar 13,35% sehingga secara keseluruhan peningkatan SHU Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso mengalami kenaikan tetapi tidak signifikan dan dinilai “cukup”.

c. Perubahan Biaya

Rasio ini diukur untuk mengetahui efisiensi biaya yang telah dilakukan oleh koperasi. Perhitungan rasio ini yaitu sebagai berikut:

$$\text{Perubahan biaya} = \frac{\text{biaya tahun berjalan} - \text{biaya tahun lalu}}{\text{biaya tahun lalu}} \times 100$$

Tabel  
Rasio Perubahan Biaya

Tahun	2017	2018	2019
Biaya	52.310.000	56.323.000	58.492.000
rasio perubahan biaya	24%	7,67%	3,85%

Sumber : KSP AKAR Karangploso

Dari perhitungan tabel diatas,dapat dilihat bahwa rasio perubahan biaya pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso mengalami penurunan dari periode sebelumnya yaitu pada tahun 2018 sebesar 7,67% dan pada tahun 2019 sebesar 3,85%.hal ini merupakan bahwa unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso telah mampu menggunakan biaya koperasi secara efisien. Secara keseluruhan perubahan biaya Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “Baik”.

d. *Return Of Investment (ROI)*

Merupakan rasio profitabilitas yang menunjukkan keuntungan bersih terhadap total aset koperasi. Berikut perhitungan rasio profitabilitas

Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso:

$$\text{ROI} = \frac{\text{SHU}}{\text{modal sendiri}} \times 100$$

Tabel  
Rasio profitabilitas

Tahun	2017	2018	2019
SHU	105.802.000	121.534.000	137.760.000
Modal sendiri	415.638.000	517.816.500	573.516.000
Rasio profitabilitas	24,25%	14,86%	24%

Sumber : KSP AKAR Karangploso

Dari perhitungan tabel diatas, dapat dilihat bahwa rasio profitabilitas pada koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso mengalami penurunan pada tahun 2018 yaitu 14,86% dan pada tahun 2019 mengalami kenaikan yaitu 24% sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan rasio profitabilitas pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “cukup”

#### 4.2.2 Perspektif Pelanggan

Didalam Perspektif ini, yang menjadi fokus utama yaitu bagaimana koperasi dalam mempertahankan anggota yang telah dimiliki dan dapat meningkatkan jumlah anggota baru. Pada hasil wawancara dengan P. Nanang H. Saputra selaku bagian *accoun officer* pada tanggal 25 mei 2020, menunjukkan hasil sebagai berikut:

“tiap tahun anggota KSP AKAR Karangploso mengalami peningkatan. Jumlah anggota pada tahun 2019 saat itu sebanyak 692 orang yang didominasi warga desa Ngenep dan desa Lang-lang. Upaya untuk mempertahankan anggota yaitu dengan memberi santunan kepada anggota lama yang sedang dilanda musibah dan memberikan parcel saat hari raya”

Berikut jumlah anggota KSP AKAR Karangploso untuk periode 2016 s/d 2019

Tabel 4.2.2  
Data anggota KSP AKAR tahun 2016-2019

No	Desa/dusun	Tahun			
		2016	2017	2018	2019
1	Ngenep	108	131	159	172
2	Genitri	39	44	71	96
3	Mojosari	53	64	73	107
4	Lowoksari	16	38	57	98
5	Langlang	80	89	109	146
6	Kepuharjo	6	11	39	73
<b>Jumlah</b>		302	377	508	692

Sumber: KSP AKAR Karangploso

tahun	Jumlah anggota keluar
2016	6
2017	9
2018	3
2019	5

Sumber: KSP AKAR Karangploso

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan pada penelitian ini yaitu :

a. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan koperasi dalam memperoleh anggota baru. Akuisisi tersebut diukur dengan membandingkan jumlah anggota tahun berjalan dengan tahun sebelumnya. Apabila koperasi mengalami peningkatan jumlah anggota dari tahun sebelumnya, berarti koperasi dapat dinilai telah mampu untuk meningkatkan jumlah anggota baru.

$$\frac{\text{jumlah pelanggan tahun berjalan} - \text{jumlah pelanggan tahun lalu}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}}$$

Tabel  
Data Akuisisi Anggota

Tahun	2017	2018	2019
Jumlah anggota	377	508	692
Anggota baru	75	131	184
Persentase akuisisi	24%	34,74%	36,22%

Sumber : KSP AKAR Karangploso

Dari perhitungan tabel diatas, dapat dilihat bahwa akuisisi pada unit Koperasi Simpan Pinjam Akar Karangploso mengalami kenaikan dari tahun-tahun sebelumnya, yaitu pada tahun 2018 sebesar 34,74% dan pada tahun 2019 mengalami kenaikan yang signifikan yaitu sebesar

36,22% sehingga secara keseluruhan tingkat akuisisi pelanggan pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “baik”.

b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan koperasi dalam mempertahankan hubungan dengan anggotanya. Apabila dari periode ke periode selanjutnya jumlah anggota tetap atau mengalami kenaikan, maka koperasi telah mampu mempertahankan anggotanya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait pada Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso, jumlah anggota yang keluar pada unit koperasi tidak banyak dan apabila dipersentasekan tidak mencapai 10% dari jumlah keseluruhan anggota koperasi sehingga dapat dikatakan tingkat retensi pelanggan pada Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “baik”

#### **4.2.3 Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal mencakup identifikasi proses yang diperkukan untuk mencapai tujuan strategi koperasi. Kinerja pelayanan yang baik kepada anggota merupakan hasil dari proses keputusan dan aksi yang muncul dalam koperasi sehingga manajer harus fokus pada operasi internal untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Berikut hasil wawancara

yang meliputi proses bisnis internal yang ditunjukkan oleh P. Nanang H. Saputra selaku *account officer* pada tanggal 25 Mei 2020 :

“ Upaya untuk mempertahankan kondisi tersebut yaitu dengan menciptakan inovasi-inovasi baru. Inovasi yang kami kembangkan saat ini yaitu dengan membuka talangan haji, umroh serta bekerja sama dengan PLN cabang Karangploso untuk memudahkan masyarakat sekitar dalam membayar tagihan listrik maupun token listrik”

Pada perspektif proses bisnis internal, Perspektif ini meliputi dua proses yaitu proses inovasi, dan proses pelayanan.

a. Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan penciptaan nilai dimana koperasi pertama kali menemukan serta mengembangkan pasar baru, anggota baru, dan kebutuhan yang sedang berkembang saat ini. Koperasi merancang dan mengembangkan produk atau jasa baru yang memungkinkan dapat menjangkau pasar dan anggota baru serta memuaskan kebutuhan anggota.

Unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso telah melakukan inovasi baik produk maupun jasa. Inovasi produk tersebut berupa talangan haji dan membuka pelayanan pembayaran tagihan listrik bagi masyarakat sekitar dalam upaya meningkatkan untuk meningkatkan pelayanan kepada anggota serta meningkatkan pendapatan dari penjualan produk atau jasa yang ditawarkan. Inovasi selanjutnya yaitu pengembangan jasa berupa pelayanan yang efisien yang memungkinkan dapat menjangkau pasar dan anggota baru.

Berdasarkan uraian diatas,maka unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso telah melakukan inovasi baik produk maupun jasa sehingga secara secara keseluruhan proses inovasi yang telah dilakukan dapat dinilai “baik”

b. Proses Pelayanan

Proses pelayanan yang telah dilakukan Unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso berupa servis yang responsif, ramah, dan terpercaya. Hal ini meliputi aktivitas koperasi dimulai dengan diterimanya pesanan anggota dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada anggota. Proses ini memfokuskan pada penyampaian produk dan jasa kepada anggota secara efisien, konsisten, dan tepat waktu serta mengatasi keluhan-keluhan anggota dengan azaz kekeluargaan.

Aspek lain dari proses pelayanan yaitu proses penagihan. Dalam melakukan proses penagihan, pihak marketing koperasi memberikan kemudahan kepada anggota yang ingin melakukan angsuran tetapi tidak memiliki waktu untuk datang langsung ke koperasi yaitu dengan mendatangi langsung ke rumah anggota atau juga melalui rekening. Bahkan ada bentuk perhatian bagi anggota yang sudah lama yaitu dengan membantu apabila ada anggota yang sedang terkena musibah dan pemberian parcel saat lebaran bagi anggota dengan jumlah simpanan banyak.

Dari uraian proses pelayanan diatas, secara keseluruhan proses pelayanan unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dapat dinilai “baik”.

#### 4.2.4 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Proses pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Sasaran dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini yaitu meningkatkan kapabilitas karyawan dan komitmen karyawan. Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif ini yaitu sebagai berikut:

##### a. Retensi karyawan

Retensi karyawan dihitung dengan membandingkan karyawan yang keluar dengan karyawan tahun berjalan

Tabel  
Retensi Karyawan

Tahun	2017	2018	2019
Jumlah karyawan keluar	1	0	1
Jumlah karyawan	7	6	6
Retensi karyawan %	85,7%	100%	83,35%

Sumber : KSP AKAR Karangploso

Dari perhitungan tabel diatas,menunjukkan tingkat retensi karyawan mengalami kenaikan namun tidak signifikan. Hal ini dapat

dilihat pada tahun 2017 sebesar 85,7% dan pada tahun 2018 meningkat menjadi 100% yang kemudian mengalami penurunan pada tahun 2019 yaitu 83,35% sehingga tingkat retensi karyawan selanjutnya dinilai “cukup”

b. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan peningkatan usaha dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal dan kepuasan anggota. Produktivitas karyawan merupakan rasio pendapatan koperasi per karyawan, sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\frac{\text{produktivitas tahun berjalan} - \text{produktivitas tahun lalu}}{\text{produktivitas tahun lalu}}$$

Tabel  
Produktivitas Karyawan

Tahun	2017	2018	2019
pendapatan	153.112.000	177.857.000	196.252.000
Jumlah karyawan	7	7	6
Produktivitas karyawan	21.873.142	25.408.142	32.708.666
Rasio produktivitas	14,5%	16,1%	28,7%

Sumber : KSP AKAR Karangploso

Dari perhitungan tabel diatas, menunjukan adanya peningkatan yang cukup signifikan dalam produktivitas karyawan yaitu pada tahun 2018 sebesar 16,1% dan mengalami peningkatan sebesar 28,7% pada tahun

2019. Secara keseluruhan tingkata produktivitas karyawan unit Koperasi simpan pinjam AKAR Karangploso dinilai “baik”.

#### 4.3 Menilai Hasil Pengukuran Kinerja KSP AKAR Karangploso Dengan *Balanced Scorecard*

Penelitian ini menggunakan skala penilaian *rating scale*, yaitu *stape scale*, yang merupakan skala yang menilai objek yang diteliti diantara angka-angka yang telah ditentukan. Berikut tabel *rating scale* :

Score	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

*Rating scale* ini merupakan skala yang paling sering digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu dalam mengukur tingkat baik, cukup, dan kurang sehingga dianggap cukup reliabilitas. Asumsi yang digunakan untuk penelitian ini meliputi masing-masing tolak ukur. Kinerja koperasi dikatakan baik apabila mengalami kenaikan secara signifikan dari periode ke periode berikutnya, sedangkan kinerja yang dikatakan cukup apabila kinerja mengalami kenaikan namun tidak signifikan, dan kinerja dianggap kurang apabila mengalami penurunan dari periode ke periode selanjutnya.

Setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif dengan membandingkan data dari periode-periode sebelumnya, langkah selanjutnya yaitu menilai kinerja dengan *balanced scorecard*.

Tabel 4.3  
Ikhtisar Hasil Penilaian Kinerja Koperasi  
Simpan Pinjam AKAR Karangploso

no	Perspektif	Tahun			Criteria	Bobot
		2017	2018	2019		
1	perspektif keuangan					
	• peningkatan pendapatan	17%	12,48%	10,34%	Kurang	-1
	• peningkatan SHU	13,6%	14,86%	13,35%	Kurang	-1
	• perubahan biaya	24%	7,67%	3,85%	Baik	1
	• ROI	24,25%	14,86%	24%	Cukup	0
2	perspektif pelanggan					
	• Akuisisi pelanggan	24%	34,74%	36,22%	Baik	1
	• retensi pelanggan				Baik	1
3	perspektif proses bisnis internal					
	• proses inovasi				Baik	1
	• proses pelayanan				Baik	1
4	perspektif pertumbuhan dan pembelajaran					
	• retensi karyawan	85,70%	100%	83,35%	Cukup	0
	• produktivitas karyawan	14,5%	16%	28,70%	Baik	1
Total						4
rata-rata skor						0,4

Rata-rata skor = total skor / total bobot standar

- Kinerja tertinggi yaitu kinerja diatas 80% = rata-rata skor 0,06-1,00 yang menunjukkan kinerja perusahaan “baik”

- Kinerja rata-rata yaitu kinerja antara 50%-80% = rata-rata skor 0,00-0,06 yang menunjukkan kinerja perusahaan “cukup”
- Kinerja terendah yaitu kinerja yang kurang dari 50% = rata-rata skor -1,00 – 0,00

Dengan demikian, hasil penilaian kinerja tersebut merupakan hasil pengukuran masing-masing perspektif. Yang mana hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa:

#### 1. Perspektif keuangan

##### a. Peningkatan pendapatan

Dari perhitungan tabel diatas, dapat dilihat bahwa peningkatan pendapatan pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “kurang”. Hal ini dikarenakan adanya penurunan rasio dimana pada tahun 2018 sebesar 12,48% menjadi 10,34% pada tahun 2019. Untuk itu rasio peningkatan pendapatan tersebut diberi skor “-1”

##### b. Peningkatan SHU

Rasio peningkatan SHU pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso mengalami penurunan dari periode sebelumnya. Hal ini menunjukkan unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso belum mampu meningkatkan SHU nya dengan baik, sehingga secara keseluruhan rasio peningkatan SHU pada unit Koperasi

Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “kurang” dan diberi skor -1

c. Perubahan biaya

Rasio perubahan biaya pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dari periode-periode sebelumnya mengalami penurunan, yaitu pada tahun 2018 sebesar 7,67% menjadi 3,85% pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso telah melakukan efisiensi biaya dengan baik, sehingga rasio perubahan biaya pada Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “baik” dan diberi skor 1

d. Rasio Profitabilitas (ROI)

Rasio profitabilitas pada Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso mengalami naik turun yaitu pada tahun 2017 sebesar 24,25% turun menjadi 14,86% di tahun 2018, sedangkan pada tahun 2019 mengalami kenaikan yaitu sebesar 24%. Secara keseluruhan, Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “cukup” dalam mempertahankan profitabilitasnya dan diberi skor 0.

2. Perspektif Pelanggan

a. Akuisisi Pelanggan

Dari tabel 4.2 diatas, tingkat akuisisi pelanggan pada Koperasi Simpan Pinjam AKAR mengalami peningkatan yang signifikan yaitu pada tahun 2018 sebesar 34,74% menjadi 36,22% ditahun 2019.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso mampu menarik anggota baru sehingga dinilai “baik” dan diberi skor 1

b. Retensi Pelanggan

Tingkat retensi pelanggan pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “baik” dikarenakan persentase pelanggan yang keluar tidak mencapai 10% dari jumlah keseluruhan anggota. Untuk itu tingkat retensi pelanggan diberi skor 1

3. Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Dari tolak ukur ini tidak menggunakan angka untuk menentukan kriteria baik atau tidaknya, melainkan menggunakan hasil wawancara dengan karyawan terkait. Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso telah melakukan inovasi baik produk maupun jasa. Selain itu Koperasi Simpan Pinjam AKAR juga memiliki beberapa cabang sehingga dapat memperluas jaringan pangsa pasar, sehingga secara keseluruhan proses inovasi yang dilakukan dapat dinilai “baik” dan diberi skor 1

b. Proses Pelayanan

Proses pelayanan yang dilakukan unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso berupa pelayanan yang responsif, ramah, dan

terpercaya.serta selalu menyelesaikan masalah dengan azas kekeluargaan, sehinggal proses pelayanan pada Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “baik” dan diberi skor 1.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

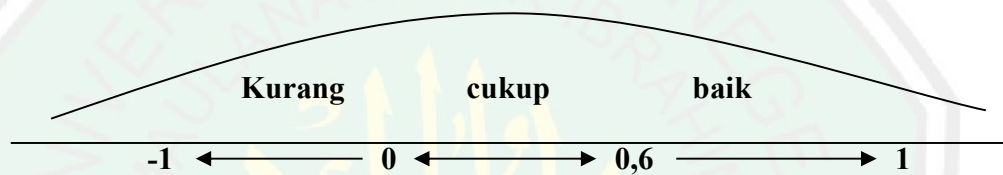
##### a. Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “cukup”. Hal ini dikarenakan tingkat retensi karyawan mengalami peningkatan namun tidak signifikan dimana pada tahun 2017 sebesar 85,7% meningkat menjadi 100% pada tahun 2018, sedangkan di tahun 2019 mengalami penurunan yaitu 83,35%. Sehingga tingkat retensi karyawan dapat dinilai “cukup” dan diberi skor 1

##### b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso mengalami peningkatan yang signifikan dimana pada tahun 2018 sebesar 16% naik menjadi 28,70% sehingga secara keseluruhan tingkat produktivitas karyawan pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “baik” dan diberi skor 1

Dengan demikian, dapat di artikan bahwa kinerja unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso apabila diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* terletak pada kinerja “cukup”. Hal ini dikarenakan nilainya antara 0,0 – 0,6 atau diantara 50% - 80%



## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso, dapat di simpulkan bahwa :

1. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan secara umum dinilai “cukup”. Hal ini dikarenakan pada rasio peningkatan pendapatan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dan dinilai “kurang”. Pada rasio peningkatan SHU juga mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sehingga rasio peningkatan SHU juga dinilai “kurang”. Namun pada rasio perubahan biaya, Koperasi mampu menggunakan biaya secara efisien dikarenakan tingkat rasio perubahan biaya mengalami penurunan dari tahun-tahun sebelumnya. Dan pada rasio profitabilitas mengalami kenaikan namun tidak signifikan sehingga diberi nilai “cukup”
2. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan  
Hasil pengukuran dari perspektif ini secara umum dinilai baik. Hal ini dikarenakan pada akuisisi pelanggan mengalami peningkatan dan juga retensi pelanggan yang mengalami peningkatan tiap tahunnya.

3. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal secara umum dinilai baik. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan proses inovasi, maupun proses pelayanan tiap tahunnya.
4. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan dinilai “cukup”. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan tidak signifikan pada rasio retensi karyawan dari tahun sebelumnya. Namun pada rasio produktivitas karyawan dinilai “baik” karena mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya.
5. Dari hasil pengukuran kinerja tersebut, total skor Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso adalah 4 dari total bobot standar yaitu 10. Rata-rata skor tersebut yaitu  $4/10 = 0,4$  yang terletak diantara (0,0 – 0,6) yang artinya secara keseluruhan kinerja unit Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso dinilai “cukup”

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian diatas, maka peneliti memberikan saran bagi manajemen Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso, yaitu sebagai berikut:

- a. Di dalam persaingan dunia usaha saat ini yang semakin kompetitif, koperasi sangat disarankan mulai mencoba menerapkan metode *balanced scorecard*. Hal ini dikarenakan sebagai upaya untuk

melakukan perbaikan sehingga diharapkan mampu meningkatkan kinerja koperasi

- b. Dalam penyusunan perencanaan strategis, koperasi perlu untuk melakukan perencanaan jangka panjang secara tertulis dan detail sesuai dengan visi dan misi yang ingin di harapkan nantinya.
- c. Dari keempat perspektif, ada hasil yang kurang dari seluruh perspektif tersebut yaitu pada perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif keuangan yang perlu untuk dilakukan perbaikan yaitu pada peningkatan pendapatan dan peningkatan SHU, sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang perlu diperbaiki yaitu kemampuan dalam mempertahankan karyawan

### Daftar Pustaka

- Arifin Sitio & Halomoan Tamba, 2001. *Koperasi Teori dan Praktik*. Jakarta : Erlangga
- Budi Utami, 2019. *Pengukuran Kinerja Lebaga Keuangan Syariah BMT AS-SALAM Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi. Universitas Islam Majapahit
- Daryono, 2019. *Pemetaan Dan Strategi Meningkatkan Kinerja UMKM Perkebunan Dengan Balanced Scorecard*. Skripsi. Universitas Jenderal Sudirman
- Fahmi Ilham. 2010. *Manajemen kinerja. Teori Akuntansi Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Iskandar Soesilo, 2008. *Dinamika Gerakan Koperasi Indonesia*. Jakarta : PT. Wahana Semesta Intermedia
- Kaplan. R. S dan Norton, (2011), *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta
- Kusumaningtyas, triastuty. 2004. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*. Skripsi. Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang
- Liffia J.F, 2018. *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (studi pada PT. Pegadaian Persero Wilayah II Pekanbaru)*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim : Riau
- Maria Nurhayati, 2017. *Pengukuran Kinerja Koperasi Baitulmal Tafakul Bustainulfalah Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi. Universitas Galuh : Ciamis
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. 2007. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kotemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba empat
- Mulyadi, (2009), *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN

- Mulyadi, 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Partomo, dkk, 2002. *Ekonomi Skala Kecil atau Menengah dan Koperasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Ranti Pratiwi, 2016. *Penerapan SMART Sistem Sebagai Metode Kinerja*. Skripsi. Universitas Gunadarma
- Rudianto, 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta : Erlangga
- Sipayung, Friska, (2009), *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 2, No.1: 7-14.
- Siregar, sofyan. 2010. *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian*. Rajagrafindo. Jakarta
- Undang-undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian
- Wahyudin. 2015. *Metodologi Penelitian : Penelitian Bisnis dan Pendidikan*. Unnes press

## Lampiran-lampiran

### Pedoman Wawancara

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Profil Koperasi

- a) Kapan koperasi didirikan
- b) Apa nama koperasi
- c) Kapan koperasi menjalankan usahanya

##### 2. Lokasi Koperasi

- a) Dimana koperasi didirikan
- b) Bagaimana keadaan lingkungan disekitar koperasi

##### 3. Struktur Organisasi

- a) Bagaimana struktur organisasi koperasi
- b) Bagaimana pembagian tugas dan wewenang dari masing-masing pengurus koperasi
- c) Berapa jumlah karyawan yang dikerjakan

#### B. Balanced Scorecard

1. Apakah koperasi sebelumnya sudah menerapkan metode balanced scorecard?

##### 2. Perspektif Keuangan:

- a) Bagaimana kondisi finansial pada koperasi
- b) Upaya apakah untuk meningkatkan kondisi finansial pada koperasi

3. Perspektif Pelanggan:

- a) Berapakah jumlah keseluruhan anggota
- b) Bagaimana usaha koperasi untuk menarik anggota baru
- c) Bagaimana usaha koperasi untuk mempertahankan anggota lama

4. Perspektif Proses Bisnis Internal:

- a) Inovasi apa yang dilakukan koperasi untuk meningkatkan perkembangan
- b) Bagaimana proses pelayanan koperasi kepada anggota
- c) Bagaimana koperasi menjalankan proses operasinya

5. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran:

- a) Usaha apa yang dilakukan koperasi untuk mempertahankan karyawannya
- b) Bagaimana usaha koperasi untuk menciptakan suasana kondusif bagi karyawan

### **Hasil Wawancara Pengurus KSP AKAR Karangploso**

Bu Nofi : Kondisi Keuangan pada koperasi ini cukup baik karena tiap tahunnya mengalami peningkatan sedikit demi sedikit dikarenakan koperasi ini mulai dikenal oleh banyak masyarakat sekitar sehingga dapat membuat kondisi keuangan pada koperasi tetap stabil dan juga masyarakat yang datang untuk ikut serta menjadi anggota tiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Jumlah anggota pada tahun 2019 saat itu sebanyak 692 orang yang didominasi warga desa Ngenep dan desa Lang-lang. Koperasi AKAR sendiri belum menerapkan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerjanya.

P. Nanang : Upaya untuk mempertahankan kondisi tersebut yaitu dengan menciptakan inovasi-inovasi baru. Inovasi yang kami kembangkan saat ini yaitu dengan membuka talangan haji, umroh serta bekerja sama dengan PLN cabang Karangploso untuk memudahkan masyarakat sekitar dalam membayar tagihan listrik maupun token listrik serta memberi santunan kepada anggota lama yang sedang dilanda musibah dan memberikan parcel pada saat hari raya. Koperasi saat ini memiliki 6 karyawan, masing-masing karyawan mendapat tunjangan operasional serta uang makan tiap harinya dan THR 1x gaji pada hari raya Idul Fitri.

**Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso**  
**Perhitungan Hasil Usaha**  
**Periode 31 Des 2018 Dan 31 Des 2017**

Uraian	2018	2017	selisih
<b>Pendapatan</b>			
Pendapatan jasa SP	156.252.000	139.590.000	16.662.000
Penerimaan bunga	11.605.000	12.522.000	917.000
<b>Total pendapatan</b>	<b>177.857.000</b>	<b>153.112.000</b>	<b>24.745.000</b>
<b>Pengeluaran</b>			
Biaya umum	39.330.000	36.230.000	3.100.000
Bunga bank	9.811.000	9.210.000	601.000
Penyusutan	7.182.000	6.770.000	412.000
<b>Total pengeluaran</b>	<b>56.323.000</b>	<b>52.310.000</b>	<b>4.013.000</b>
<b>SHU</b>	<b>121.534.000</b>	<b>100.802.000</b>	<b>20.073.000</b>

**Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso**  
**Neraca**  
**Periode 31 des 2018 dan 31 des 2017**

	31-12-2018	31-12-2017	Selisih
<b>ASET</b>			
<b>Aset Lancar</b>			
Kas dan Setara Kas	257.651.000	189.261.000	68.390.000
Deposito Berjangka	90.250.000	81.359.000	8.891.000
Pinjaman Yang Diberikan	114.880.000	87.585.000	27.295.000
perlengkapan	22.445.500	20.120.000	2.325.500
uang muka	25.390.000	23.233.000	2.157.000
Sewa Dibayar Dimuka	30.212.000	28.679.000	1.533.000
Jumlah Aset Lancar	540.829.500	430.237.000	110.592.500
<b>Aset Tidak Lancar</b>			
Harga Perolehan	17.754.000	15.522.000	2.232.000
Akumulasi Penyusutan	( 1.905.000)	(1.298.000)	607.000
Nilai Buku	15.840.000	14.224.000	1.616.000
Aset Tidak Berwujud	29.670.000	26.131.000	3.539.000
Akumulasi Amortisasi	(11.210.000)	(10.325.000)	885.000
Nilai Buku	18.460.000	15.806.000	2.654.000
Jumlah Aset Tidak Lancar	34.300.000	30.030.000	4.270.000
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>575.129.500</b>	<b>460.267.000</b>	<b>114.862.500</b>
<b>HUTANG DAN EKUITAS</b>			
<b>Hutang</b>			
Biaya YMH Dibayar	17.868.000	15.889.000	1.979.000
Jasa Simpanan YMH Dibayar	39.445.000	27.090.000	12.355.000
Hutang Lain-lain	-	1.650.000	1.650.000
Total Hutang	57.313.000	44.629.000	12.684.000
<b>Ekuitas</b>			
Simpanan Pokok	74.202.000	56.177.000	18.025.000
Simpanan Wajib	78.534.500	59.202.000	19.332.500
Simpanan Wajib Pinjaman	72.665.000	43.812.000	28.853.000
Dana Resiko Pinjaman	61.499.000	43.550.000	17.949.000
Modal Hibah	60.655.000	56.316.000	4.339.000
Cadangan Modal	48.727.000	53.779.000	(5.052.000)
SHU	121.534.000	100.802.000	20.732.000
Ekuitas	517.816.500	415.638.000	102.178.500
<b>TOTAL HUTANG &amp; EKUITAS</b>	<b>575.129.500</b>	<b>460.267.000</b>	<b>114.862.500</b>

**Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso**  
**Perhitungan Hasil Usaha**  
**Periode 31 Des 2019 Dan 31 Des 2018**

Uraian	2019	2018	selisih
<b>Pendapatan</b>			
Pendapatan jasa SP	171.179.000	156.252.000	14.927.000
Penerimaan bunga	25.073.000	11.605.000	13.468.000
<b>Total pendapatan</b>	<b>196.252.000</b>	<b>177.857.000</b>	<b>18.395.000</b>
<b>Pengeluaran</b>			
Biaya umum	39.626.000	37.330.000	2.296.000
Bunga bank	10.538.000	11.811.000	1.273.000
Penyusutan	8.328.000	7.182.000	1.146.000
<b>Total pengeluaran</b>	<b>58.492.000</b>	<b>56.323.000</b>	<b>2.169.000</b>
<b>SHU</b>	<b>137.760.000</b>	<b>121.534.000</b>	<b>16.226.000</b>

**Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso**  
**Neraca**  
**Periode 31 des 2019 dan 31 des 2018**

	31-12-2019	31-12-2018	Selisih
<b>ASET</b>			
<b>Aset Lancar</b>			
Kas dan Setara Kas	317.018.000	257.651.000	59.367.000
Deposito Berjangka	127.965.000	90.250.000	37.715.000
Pinjaman Yang Diberikan	98.803.000	114.880.000	16.077.000
perlengkapan	29.220.000	22.445.500	6.775.000
uang muka	21.312.000	25.390.000	4.078.000
Sewa Dibayar Dimuka	36.550.000	30.212.000	6.338.000
Jumlah Aset Lancar	630.598.000	540.829.500	89.768.500
<b>Aset Tidak Lancar</b>			
Harga Perolehan	20.226.000	17.754.000	2.472.000
Akumulasi Penyusutan	( 3.572.000)	( 1.905.000)	1.667.000
Nilai Buku	16.654.000	15.840.000	814.000
Aset Tidak Berwujud	29.670.000	29.670.000	-
Akumulasi Amortisasi	( 13.950.000)	(11.210.000)	2.740.000
Nilai Buku	15.720.000	18.460.000	2.740.000
Jumlah Aset Tidak Lancar	32.374.000	34.300.000	1.926.000
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>662.972.000</b>	<b>575.129.500</b>	<b>87.843.000</b>
<b>HUTANG DAN EKUITAS</b>			
<b>Hutang</b>			
Biaya YMH Dibayar	22.662.000	17.868.000	4.794.000
Jasa Simpanan YMH Dibayar	46.794.000	39.445.000	7.349.000
Hutang Lain-lain	20.000.000	-	20.000.000
Total Hutang	89.456.000	57.313.000	32.143.000
<b>Ekuitas</b>			
Simpanan Pokok	86.510.000	74.202.000	12.308.000
Simpanan Wajib	88.329.500	78.534.500	9.795.000
Simpanan Wajib Pinjaman	87.526.500	72.665.000	14.861.500
Dana Resiko Pinjaman	72.553.000	61.499.000	11.104.000
Modal Hibah	62.650.000	60.655.000	1.985.000
Cadangan Modal	38.187.000	48.727.000	10.540.000
SHU	137.760.000	121.534.000	16.226.000
Ekuitas	573.516.000	517.816.500	55.699.500
<b>TOTAL HUTANG &amp; EKUITAS</b>	<b>662.972.000</b>	<b>575.129.500</b>	<b>87.843.000</b>

**Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso**  
**Neraca**  
**Periode 31 des 2017 dan 31 des 2016**

	31-12-2017	31-12-2016	Selisih
<b>ASET</b>			
<b>Aset Lancar</b>			
Kas dan Setara Kas	189.261.000	162.391.000	26.870.000
Deposito Berjangka	81.359.000	68.492.000	12.867.000
Pinjaman Yang Diberikan	87.585.000	56.294.000	31.291.000
perlengkapan	20.120.000	12.815.000	7.305.000
uang muka	23.233.000	22.157.000	1.076.000
Sewa Dibayar Dimuka	28.679.000	25.563.000	3.116.000
Jumlah Aset Lancar	430.237.000	347.712.000	82.525.000
<b>Aset Tidak Lancar</b>			
Harga Perolehan	15.522.000	12.732.000	2.790.000
Akumulasi Penyusutan	(1.298.000)	(907.000)	391.000
Nilai Buku	14.224.000	11,825.000	2.399.000
Aset Tidak Berwujud	26.131.000	21.539.000	4.592.000
Akumulasi Amortisasi	(10.325.000)	(6.841.000)	3.484.000
Nilai Buku	15.806.000	14.698.000	1.108.000
Jumlah Aset Tidak Lancar	30.030.000	26.523.000	3.507.000
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>460.267.000</b>	<b>374.235.000</b>	<b>86.032.000</b>
<b>HUTANG DAN EKUITAS</b>			
<b>Hutang</b>			
Biaya YMH Dibayar	15.889.000	11.374.000	4.515.000
Jasa Simpanan YMH Dibayar	27.090.000	21.725.000	5.365.000
Hutang Lain-lain	1.650.000	1.938.000	(288.000)
Total Hutang	44.629.000	35.037.000	9.592.000
<b>Ekuitas</b>			
Simpanan Pokok	56.177.000	44.013.000	12.164.000
Simpanan Wajib	59.202.000	48.836.000	10.336.000
Simpanan Wajib Pinjaman	43.812.000	28.855.000	14.957.000
Dana Resiko Pinjaman	43.550.000	40.950.000	2.600.000
Modal Hibah	56.316.000	45.939.000	10.377.000
Cadangan Modal	53.779.000	41.890.000	11.889.000
SHU	100.802.000	88.716.000	12.086.000
Ekuitas	415.638.000	339.198.000	76.440.000
<b>TOTAL HUTANG &amp; EKUITAS</b>	<b>460.267.000</b>	<b>374.235.000</b>	<b>86.032.000</b>

**Koperasi Simpan Pinjam AKAR Karangploso**  
**Perhitungan Hasil Usaha**  
**Periode 31 Des 2017 Dan 31 Des 2016**

Uraian	2017	2016	selisih
<b>Pendapatan</b>			
Pendapatan jasa SP	139.590.000	101.012.000	38.578.000
Penerimaan bunga	12.522.000	9.817.000	2.705.000
<b>Total pendapatan</b>	<b>153.112.000</b>	<b>130.829.000</b>	<b>22.283.000</b>
<b>Pengeluaran</b>			
Biaya umum	36.230.000	31.100.000	5.130.000
Bunga bank	9.210.000	7.411.000	1.799.000
Penyusutan	6.770.000	4.602.000	2.168.000
<b>Total pengeluaran</b>	<b>52.310.000</b>	<b>42.113.000</b>	<b>10.197.000</b>
<b>SHU</b>	<b>100.802.000</b>	<b>88.716.000</b>	<b>12.086.000</b>

Data Anggota KSP AKAR  
Karangploso  
Periode 2016 s/d 2019

no	desa/dusun	tahun			
		2016	2017	2018	2019
1	ngenep	108	131	159	172
2	Genitri	39	44	71	96
3	mojosari	53	64	73	107
4	lowoksari	16	38	57	98
5	langlang	80	89	109	146
6	kepuharjo	6	11	39	73
Jumlah		302	377	508	692

Sumber : KSP AKAR Karangploso (data diolah)

tahun	Jumlah anggota keluar
2016	6
2017	9
2018	3
2019	5

Sumber: KSP AKAR Karangploso

**KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP) AKAR KARANGPLOSO**

Badan Hukum : No. 11709/BH/VI//2013 tanggal 31 maret 2013

Alamat : Jl. Keramat No. 54 Ngenep, Karangploso, Kab. Malang 65152 Telp : 458520

**SURAT KETERANGAN**

Dengan ini KSP AKAR menyatakan bahwa:

Nama : Fiki Henandra  
Nim : 13520118  
Program Studi : Akuntansi  
Universitas : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah melakukan penelitian di KSP AKAR Karangploso pada bulan april-mei 2020 dalam rangka menyelesaikan tugas akhir/skripsi

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya

Malang 1 Juni 2020

KSP AKAR Karangploso



## BIODATA PENELITI

### Profil

Nama : Fiki henandra  
Tempat, tanggal lahir : Malang, 03 Februari 1995  
Alamat sekarang : Ds. Lang-lang RT 12 RW 01, Singosari  
Agama : Islam  
Status : Belum Kawin  
Nomor telepon : 0895362631243

### Pendidikan Formal

2010 s/d 2013 : MA Almaarif Singosari  
2007s/d 2010 : SMP Islam fatahillah Singosari  
2001 s/d 2007 : SDN 01 Lang-lang

### Pendidikan Non Formal

- TPQ Al-Muttaqin
- Ma'had Sunan Ampel Al-Aly
- Program Pendidikan Bahasa Arab UIN MALIKI MALANG
- Program Pendidikan Bahasa Inggris UIN MALIKI MALANG

### Pengalaman organisasi

- Karangtaruna Relasi

## BUKTI KONSULTASI

Nama Mahasiswa : Fiki Henandra  
 NIM/Jurusan : 13520118/Akuntansi  
 Pembimbing : Hj. Yuliati.,S. Sos., MSA  
 Judul Skripsi : penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja pada koperasi simpan pinjam (ksp) akar karangploso malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	07 Januari 2020	Penyerahan surat rekomendasi dosen pembimbing	1.
2	13 Januari 2020	Konsultasi proposal skripsi	2.
3	25 Februari 2020	Konsultasi revisi proposal skripsi	3.
4	24 April 2020	ACC proposal skripsi	4.
5	10 Mei 2020	Konsultasi BAB 4 dan 5	5.
6	05 Juni 2020	Konsultasi revisi BAB 4 dan 5	6.
7	24-26 Juni 2020	ACC skripsi keseluruhan	7.

Malang, 05 Juni 2020  
 Mengetahui:  
 Ketua Jurusan Akuntansi,

**Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA**  
 NIP. 19720322 200801 2 005