

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Koperasi**

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan hal ini tercantum pada Undang–Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Bab 1 Pasal 1 tentang Perkoperasian.

Didalam Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 pada bab 3 pasal 3 juga menjelaskan tujuan dari koperasi. Tujuan dari koperasi ialah 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.

##### **2.1.2 Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2016:67) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) kinerja ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengungkapan arti kinerja menurut Edison (2016:190) ialah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja atau *performance* yang diungkapkan oleh Moeherino (2014:95) ialah sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari definisi yang telah diuraikan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pencapaian yang diperoleh suatu perusahaan pada periode tertentu dengan kata lain kinerja merupakan prestasi pencapaian karyawan. Kinerja perusahaan juga merupakan salah satu indikator untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan maupun kegagalan perusahaan dalam menjalankan tanggungjawab yang diberikan. Standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya hal ini bertujuan untuk mencapai sasaran, visi, misi dan strategi organisasi.

### 2.1.3 Pengukuran kinerja

#### 2.1.3.1 Definisi Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja menurut Wibowo (2016:229) menjelaskan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Gaspersz (2011: 17) mengungkapkan bahwa pengukuran adalah suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan dari tujuan-tujuan strategis.

Sedangkan definisi pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang diungkapkan oleh Moehariono (2014:96) adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi yang telah diuraikan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan karyawan baik secara individu maupun kelompok yang akan diukur sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Pengukuran kinerja untuk menilai apakah organisasi dapat mencapai strategi dan tujuan organisasi sesuai yang diharapkan.

#### 2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja yang diungkapkan oleh Mardiasmo dalam Sinambela (2012:187) mempunyai tiga tujuan, yaitu :

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Tujuan pengukuran kinerja ini dimaksudkan untuk menyelaraskan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja ialah untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan mematuhi standar perilaku karyawan agar dapat membuahkan hasil sesuai dengan harapan perusahaan.

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Gaspersz (2011:115):

1. Pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) ke arah yang lebih baik.
2. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data.
3. Yang kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat.
4. Yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

#### **2.1.4 *Balanced Scorecard***

##### **2.1.4.1 Definisi *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* menurut Mulyadi (2018:3) terdiri dari dua kata yaitu *scorecard* (kartu skor) dan *balanced* (berimbang). Kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Kartu skor ini digunakan oleh manajemen sebagai bahan perbandingan atas kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang sesungguhnya yang berguna untuk mengevaluasi kinerja karyawan apakah kinerja karyawan mengalami penurunan atau peningkatan. Sedangkan kata berimbang berguna untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Mulyadi (2018:3) juga menambahkan mengenai *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara kesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).

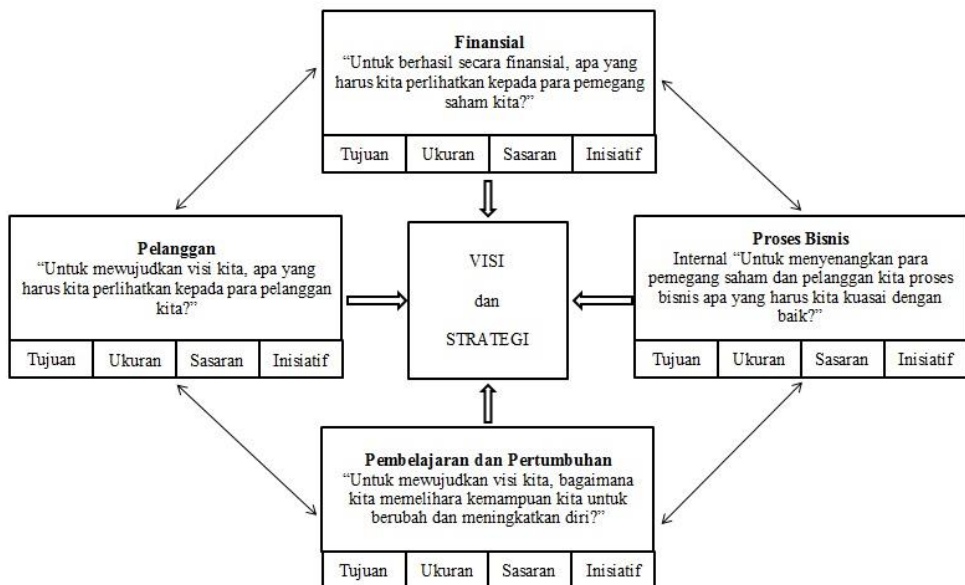
Gaspersz (2011:3) dalam bukunya yang berjudul *Balanced Scorecard* dengan six sigma menjelaskan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Gaspersz (2011:3) keseimbangan dalam *balanced scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen berkembang secara terus-menerus berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisiensi agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat.

Sedangkan menurut definisi Sumarsan (2013:220) *balanced scorecard* adalah sebuah sistem manajemen (bukan hanya sebuah alat pengukuran saja) dimana

organisasi dapat menjelaskan visi dan strategi mereka sekaligus menerjemahkannya ke dalam tindakan.

Dari definisi *balanced scorecard* yang telah diungkapkan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* suatu alat manajemen kinerja yang menghubungkan tujuan dan ukuran-ukuran kinerja yang komprehensif untuk mencapai kesuksesan strategi organisasi dengan menggunakan pengukuran yang meluas yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan, seperti perspektif keuangan (*Financial perspective*), perspektif pelanggan (*Customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*Internal Business Process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth perspective*).

Kerangka kerja *balanced scorecard* dari empat prespektif yang terlihat dari gambar berikut :



**Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* Memberi Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional**

Sumber : Kaplan dan Norton (2000) dalam Gasperz (2011)

### 2.1.4.2 Sistem manajemen strategik dengan Metode *Balanced Scorecard*

Salah satu sistem pengukuran kinerja perusahaan adalah menggunakan metode *balanced scorecard*. Pengukuran dengan menggunakan metode *balanced scorecard* merupakan gabungan dari pengukuran dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen metode tradisional dan kontemporer. Pengukuran dengan

menggunakan sistem manajemen strategik dalam manajemen metode tradisional ini menggunakan perspektif keuangan dan sistem manajemen strategik dalam manajemen metode kontemporer menggunakan perspektif tambahan yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* menggunakan 2 aspek yang terdiri dari perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Keistimewaan dalam pengukuran kinerja ini diharapkan akan terciptanya keseimbangan antara bidang finansial, stakeholder, customer dengan berbagai macam tolak ukur bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode *balanced scorecard* dapat mengukur kinerja keuangan dengan cara mengukur apakah strategi organisasi memiliki dampak positif bagi organisasi. Perspektif pelanggan juga dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan yang didapatkan dari pelayanan suatu organisasi. Suatu inovasi juga akan dibutuhkan oleh suatu organisasi sehingga pangsa pasar dapat tercapai. Pembelajaran dan pertumbuhan akan mendapatkan SDM yang profesional dan berkomitmen bagi suatu organisasi.

Menurut Gaspersz (2011:9-11) perusahaan menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk menghasilkan proses manajemen seperti:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Menentukan ukuran kinerja, visi dan organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan dimasa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced scorecard*.

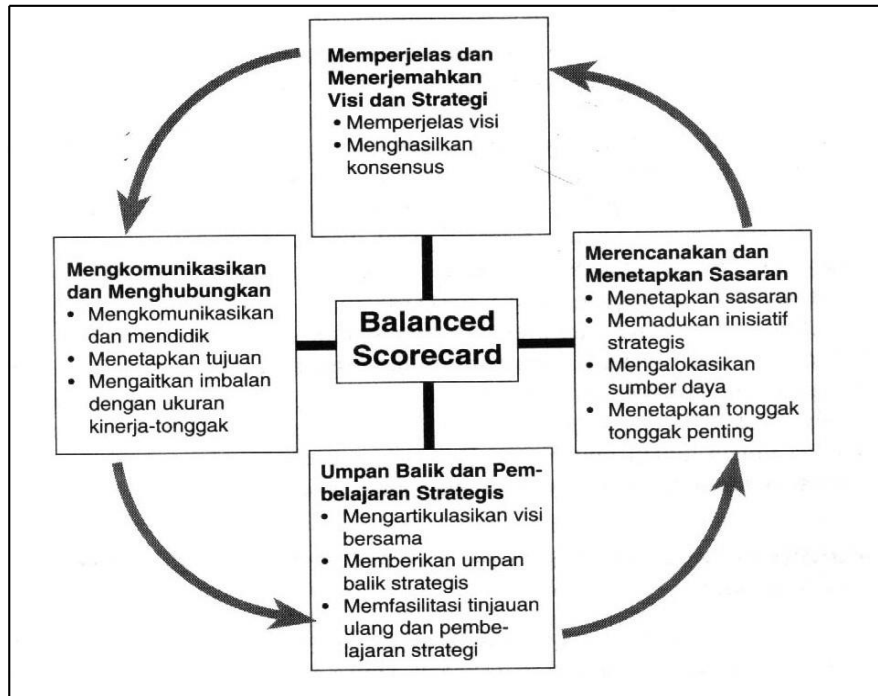
*Balanced Scorecard* memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena tujuan tersebut dibutuhkanlah kinerja yang baik.

3. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka perusahaan secara menyeluruh.

4. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan.

Dengan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pusat perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.



**Gambar 2.2** *Balanced scorecard* sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis

Sumber : Kaplan dan Norton dalam Gasperz (2011)

### 2.1.4.3 Alasan Dasar Memilih *Balanced Scorecard*

Menurut Gasperz (2011:6) beberapa alasan dasar mengapa organisasi memilih *Balanced Scorecard* adalah:

- Karena mampu mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi.
- Memberi kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja melalui memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi bisnis mandiri dan program peningkatan keunggulan kinerja.
- Merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional dan hasil kinerja yang jelas dan terukur.

- Karena berfokus pada persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi prosedur, alat atau teknik-teknik.
- Dapat mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan dalam organisasi besar maupun kecil.
- Telah terbukti merupakan praktek manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

#### **2.1.4.4 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan *balanced scorecard* yang telah dijabarkan oleh Mulyadi (2018:14) dalam buku Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*, dua aspek yang dimiliki *balanced scorecard* mempunyai keunggulan tersendiri, yaitu : Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dan meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

##### 1) Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

Kemampuan metode *balanced scorecard* dalam meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan strategi guna menghasilkan rencana strategi dengan memiliki karakteristik sebagai berikut :

###### a. Komprehensif

*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

###### b. Koheren

*Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*Causal Relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik (renstra). Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, misi tujuan dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi customer (perspektif pelanggan), proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif bisnis internal) dan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat terwujud. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2) Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Kinerja Personel

Pemanfaatan sumber daya dalam mewujudkan visi dan misi organisasi dengan melakukan peningkatan akuntabilitas personel atau karyawan merupakan tujuan dari pengelola kinerja personel. Lima tahapan dari pengelolaan kinerja personel yang akan berguna bagi kualitas kinerja personel adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan kinerja organisasi yang hendak dicapai perusahaan
- b. Penetapan peran dan kompetensi inti personel guna mewujudkan kinerja organisasi
- c. Pendesaian sistem penghargaan berbasis kinerja
- d. Pengukuran dan penilaian kinerja personel
- e. Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel



### 2.1.5.5 Komponen Metode *Balanced Scorecard*

Metode *balanced scorecard* suatu alat manajemen kinerja yang menghubungkan visi, misi, tujuan dan ukuran-ukuran kinerja yang bersifat komprehensif untuk menggambarkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan dapat mencapai kesuksesan strategi organisasi dengan menggunakan pengukuran yang meluas yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Pengukuran kinerja yang menggunakan system pengukuran kontemporer menggunakan empat jenis perspektif yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi menurut Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2018) perspektif keuangan (*Financial perspective*), perspektif pelanggan (*Customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*Internal Business Process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth perspective*).

#### 1. Perspektif Keuangan

Pengertian perspektif keuangan yang diungkapkan oleh Gaspersz (2011:42) mengatakan pemahaman terhadap perspektif finansial dalam *balanced scorecard* sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategik bergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Perspektif keuangan merupakan indikator dalam hal kinerja keuangan perusahaan yang masih secara umum digunakan yang berguna untuk memuaskan penanam modal atau pemilik perusahaan. *Balanced scorecard* tidak mengabaikan kebutuhan akan data keuangan, data yang tepat waktu dan akurat mengenai data pendanaan akan selalu menjadi prioritas hal ini di ungkapkan oleh Sumarsan (2013:221).

Pada metode *balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena kinerja keuangan masih menjadi tolak ukur organisasi untuk dapat menunjukkan bahwa perencanaan strategi organisasi, penerapan strategi dan pelaksanaan strategi organisasi dapat memberikan kontribusi positif bagi keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan juga dapat memberikan perbaikan secara berkala untuk mencapai sasaran organisasi. Perbaikan secara berkala biasanya berhubungan dengan jumlah keuntungan yang didapatkan oleh organisasi, pertumbuhan organisasi, dan bagaimana rencana organisasi untuk dapat mempertahankan penanam modal pada organisasi.

Tiga tahap dalam siklus bisnis yang membedakan dengan sasaran-sasaran perspektif keuangan menurut Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013) yaitu:

- Tahap Pertumbuhan (*Growth*)
- Tahap Bertahan (*Sustain*)

- Tahap Menuai/ Panen (*Harvest*)

### 1. Tahap Petumbuhan (*Growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahapan pertama yang berada pada tahapan siklus bisnis. Pada tahapan pertumbuhan (*Growth*) cukup memerlukan sumber daya yang banyak untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan produk yang memiliki tingkat potensi untuk berkembang atau setidaknya produk tersebut dapat bertumbuh. Untuk mewujudkan potensi perkembangan produk pada tahap pertumbuhan seorang manajer harus berkomitmen untuk mengembangkan sesuatu produk atau meningkatkan produk baru, membangun dan mengembangkan fasilitas yang produk, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system infrastruktur dan jaringan yang akan mendukung terciptanya hubungan global, serta menjaga dan memelihara hubungan yang erat antara organisasi dengan pelanggan.

Tahap awal dari siklus bisnis memungkinkan untuk menggunakan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan oleh organisasi dengan tingkat konsumen yang masih terbatas, karena pada tahap ini organisasi masih memfokuskan untuk penanaman investasi yang akan dinikmati dalam keuangan organisasi jangka panjang. Sasaran keuangan untuk tingkat pertumbuhan yang berpotensi berkembang ialah ditandai dengan adanya peningkatan peminat baru atas produk dalam pangsa pasar baru.

### 2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Tahap bertahan merupakan tahap kedua dari siklus hidup bisnis di mana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada. Tujuan investasi yang dilakukan pada tahap ini adalah untuk memperlancar operasional perusahaan dengan melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Perusahaan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan marjin laba yang pada akhirnya lebih diarahkan perusahaan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Beberapa perusahaan menggunakan nilai tambah ekonomis/nilai residu (*economic value added/EVA*)

### 3. Tahap Menuai / Panen (*harvest*)

Tahap ketiga dari siklus bisnis berdasarkan sasaran keuangan yaitu tahap menuai atau panen. Pada tahap ini organisasi tidak lagi memerlukan investasi yang besar karena pada tahap ini organisasi mampu menghasilkan kas yang diperoleh dari kegiatan operasional organisasi. Pada tahap menuai, investasi ini hanya digunakan sebagai pemeliharaan atau melakukan perbaikan fasilitas organisasi saja, tidak digunakan sebagai membangun kemampuan baru atau ekspansi. Tujuan utama dari tahap siklus bisnis yang terakhir adalah memaksimalkan arus kas yang masuk kembali ke organisasi. Pada tahap menuai sebagai sasaran keuangan adalah dapat menghasilkan cashflow yang maksimum dan akan dikembalikan dari investasi dimasa lalu dan menjadi penghematan berbagai kebutuhan modal kerja organisasi.

Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan melalui analisis laporan keuangan dengan menggunakan perhitungan rasio-rasio keuangan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan sistem tradisional dengan menggunakan tiga analisis rasio keuangan yaitu rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas menurut Kasmir (2016) :

**1. Rasio Likuiditas**, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa likuidnya suatu perusahaan. Pada rasio likuiditas ini dapat mengetahui apakah perusahaan dapat membayar utang atau kewajiban yang sudah waktunya untuk dibayar atau dengan kata lain yaitu jatuh tempo yang sesuai dengan jadwal batas waktu yang telah ditetapkan.

- Rasio lancar (*current ratio*)

Rasio lancar atau *current ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut (06/Per/M.KUKM/V/2006) :

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

**2. Rasio Profitabilitas**, merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan.

- *Return on Asset*, untuk menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan total aset yang dimiliki.

Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut (06/Per/M.KUKM/V/2006) :

$$\text{Return on Asset} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- *Return on Equity*, untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik. Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut (06/Per/M.KUKM/V/2006) :

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

- *Net Profit Margin*, merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur laba atas pendapatan. Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut (06/Per/M.KUKM/V/2006) :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

**3. Rasio Solvabilitas**, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan utang.

- *Debt to Asset Ratio*, rasio utang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva. Pengukuran ini untuk mengetahui seberapa besar aktiva perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva. Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut (06/Per/M.KUKM/V/2006) :

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

**4. Rasio Aktivitas**, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi pemanfaatan sumber daya perusahaan atau rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari.

- *Total Asset Turn Over*, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva. Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut (06/Per/M.KUKM/V/2006) :

$$\text{Total Asset Turn Over} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Asset}} \times 1 \text{ Kali}$$

- *Receivable Turn Over*, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa lama penagihan piutang selama satu periode atau berapa kali dana yang ditanam dalam piutang ini berputar dalam satu periode. Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut (06/Per/M.KUKM/V/2006) :

$$Receivable Turn Over = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Saldo Piutang Rata-Rata}} \times 1 \text{ Kali}$$

$$\text{Atau} \\ Receivable Turn Over = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Piutang}} \times 1 \text{ Kali}$$

Analisis rasio keuangan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor : 06/Per/M.KUKM/V/2006 untuk mengukur tingkat kinerja Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur tentang pedoman penilaian koperasi berprestasi/koperasi award.

**Tabel 2.2 Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 06/Per/M.KUKM/V/2006**

No	Komponen	Standar	Nilai	Kriteria
1	<i>Current Ratio</i>	200% s.d 250%	100	sangat baik
		175% s.d <200% atau 250% s.d 275%	75	baik
		150% s.d <175% atau >275% s.d 300%	50	cukup baik
		125% s.d <150% atau >325% s.d 325%	25	kurang baik
		<125% atau >325%	0	tidak baik
2	<i>Return on Asset</i>	≥10%	100	sangat baik
		7% s.d <10% nilai	75	baik
		3% s.d <7%	50	cukup baik
		1% s.d <3%	25	kurang baik
		<1%	0	tidak baik
3	<i>Return on Equity</i>	≥21%	100	sangat baik
		15% s.d <21%	75	baik
		9% s.d <15%	50	cukup baik
		3% s.d <9%	25	kurang baik
		<3%	0	tidak baik

4	<i>Net Profit Margin</i>	$\geq 15\%$	100	sangat baik
		10% s.d <15%	75	baik
		5% s.d 10%	50	cukup baik
		1% s.d <5%	25	kurang baik
		<1%	0	tidak baik
5	<i>Debt to Asset Ratio</i>	$\leq 40\%$	100	sangat baik
		>40% s.d 50%	75	baik
		>50% s.d 60%	50	cukup baik
		>60% s.d 80%	25	kurang baik
		>80%	0	tidak baik
6	<i>Total Asset Turn Over</i>	$\geq 3,5$ kali	100	sangat baik
		1,5 kali s.d <3,5 kali	75	baik
		1,5 kali s.d 2,5 kali	50	cukup baik
		1 kali s.d 1,5 kali	25	kurang baik
		<1 kali	0	tidak baik
7	<i>Receivable Turn Over</i>	$\geq 12$ kali	100	sangat baik
		10 kali s.d <12 kali	75	baik
		8 kali s.d <10 kali	50	cukup baik
		6 kali s.d <8 kali	25	kurang baik
		<6 kali	0	tidak baik

## 2. Perspektif Pelanggan

Menurut Sumarsan (2013: 224) Filosofi manajemen baru-baru ini telah menunjukkan peningkatan realisasi pentingnya *focus* konsumen dan kepuasan konsumen dalam setiap bisnis. Sedangkan Moeheriono (2014:91) mengungkapkan bahwa perspektif yang berorientasi pada kepuasan pelanggan karena merekalah yang memakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Gaspersz (2011:52) juga mengungkapkan mengenai perspektif pelanggan dari *balanced scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi.

Perspektif pelanggan menjadi salah satu indikator organisasi dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi memiliki suatu produk dapat memberikan keuntungan bagi konsumen apabila suatu produk tersebut memberikan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan suatu pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan. Suatu produk memiliki nilai bagi pelanggan atau konsumen jika produk memiliki nilai manfaat yang lebih tinggi dibandingkan

dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan sehingga suatu produk yang dimiliki organisasi dapat mendekati atau bahkan melebihi harapan pelanggan. Harapan atau kepuasan yang dimiliki oleh pelanggan menjadi hal utama dalam melakukan perhitungan kinerja suatu organisasi. Kinerja organisasi yang buruk akan menjadi momok organisasi karena pespektif pelanggan akan mengakibatkan jumlah penurunan pelanggan sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan adanya pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan dapat menjadi bahan evaluasi kinerja organisasi untuk dapat mengetahui kelebihan atau kekurangan produk atau yang dimiliki organisasi dan dapat meningkatkan pelayanan organisasi.

Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:225) mengungkapkan bahwa perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran yang menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu *Core Measurement Group* dan *Customer Value Propotion* :

#### **1. Kelompok pengukuran inti (*Core Measurement Group*)**

Kelompok pengukuran inti digunakan untuk mengukur bagaimana kinerja organisasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pencapaian kepuasan pelanggan, mempertahankan pelanggan, memperoleh pelanggan baru, dan dapat merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan organisasi sebelumnya. Dalam kelompok pengukuran inti terdapat 5 tolak ukur yang dapat mengidentifikasi organisasi yaitu Pangsa pasar (*market share*), Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), Retensi pelanggan (*customer retention*), Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).

##### **a. Pangsa pasar (*market share*)**

Pangsa pasar merupakan pengukuran yang digunakan untuk mencerminkan seberapa besar pasar yang telah dicapai organisasi, seberapa besar peluang pasar yang masih ingin dicapai oleh organisasi dari keseluruhan pasar, pesaing bisnis dan segmentasi yang lainnya.

##### **b. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)**

Akuisisi pelanggan merupakan pengukuran kemampuan organisasi dalam meningkatkan jumlah pelanggan pertahunnya. Upaya organisasi dalam meningkatkan jumlah pelanggan yaitu dapat memberikan suatu inovasi dalam unit usaha sehingga dapat menarik pelanggan baru atau usaha baru dalam segmentasi pasar yang telah ditentukan oleh organisasi. Akuisisi pelanggan ini dapat diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan jumlah pelanggan secara keseluruhan.

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah anggota baru}}{\text{Total jumlah anggota}} \times 100\%$$

Sumber : Sumarsan (2013)

c. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memelihara dan mempertahankan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan lama. Retensi pelanggan dapat diukur dengan cara membandingkan antara jumlah pelanggan lama dengan jumlah pelanggan keseluruhan.

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah anggota lama}}{\text{Total jumlah anggota}} \times 100\%$$

Sumber : Sumarsan (2013)

d. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

*Customer profitability* digunakan untuk mengetahui dan mengukur besarnya keuntungan yang diperoleh dari pendapatan penjualan produk atau penawaran yang diberikan kepada konsumen.

e. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Mengukur tingkat kepuasan konsumen yang terkait dengan kriteria kinerja perusahaan. Pengukuran tingkat kepuasan konsumen merupakan umpan balik seberapa baiknya konsumen perusahaan telah dilayani. Indikator dalam pengukuran kinerja kepuasan pelanggan yang digunakan dalam penelitian ini adalah perasaan puas terhadap kualitas pelayanan yang dilakukan oleh karyawan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur. Kotler dalam Tjiptono (2016:284) mengungkapkan ada terdapat lima faktor dominan atau penentu kualitas pelayanan jasa terhadap kepuasan, yaitu :

1. **Berwujud (*Tangible*)**, yaitu berupa penampilan fisik, peralatan dan berbagai materi komunikasi yang baik.
2. **Empati (*Empathy*)**, yaitu kesediaan karyawan dan pengusaha untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggan.
3. **Cepat tanggap (*Responsiveness*)**, yaitu kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan konsumen. Dengan cara keinginan para pegawai dalam membantu dan memberikan pelayanan dengan tanggap, kemampuan memberikan pelayanan dengan cepat dan benar, kesiapan para pegawai untuk



ramah pada setiap konsumen, kesigapan para pegawai untuk bekerja sama dengan konsumen.

4. **Keandalan (*Reliability*)**, yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya dan akurat, serta konsisten.
5. **Kepastian (*Assurance*)**, yaitu berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen.

## 2. **Kelompok pengukuran penunjang (*Customer Value Proposition*)**

Atribut yang diberikan perusahaan kepada barang dan jasanya untuk menciptakan kepuasan loyalitas perusahaan. Kelompok pengukuran penunjang dalam perspektif pelanggan dapat dibedakan menjadi tiga komponen pengukuran, yaitu ;

### a. Atribut Produk atau Jasa (*Product/service attribute*)

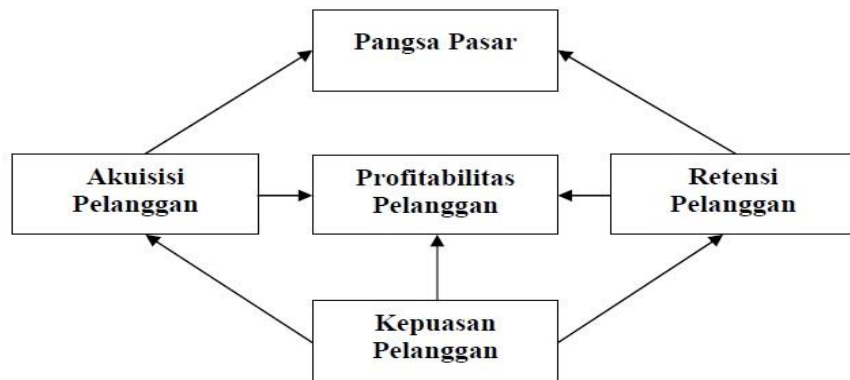
Komponen pengukuran penunjang dalam atribut produk atau jasa meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas dari produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Pelanggan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda dalam menentukan produk atau jasa yang ditawarkan. Perbedaan perspektif antara pelanggan dengan pelanggan lain dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan organisasi dalam mengidentifikasi keinginan pelanggan maupun kebutuhan pelanggan sehingga hasil pengukuran tersebut dapat diterapkan.

### b. Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Hubungan antara organisasi dengan pelanggan merupakan komponen pengukuran penunjang yang meliputi perasaan pelanggan terhadap produk maupun jasa yang ditawarkan oleh organisasi.

### c. Pemikiran dan Reputasi Organisasi (*Image and Reputation*)

Pemikiran pelanggan terhadap organisasi merupakan kesan yang sengaja dibangun oleh organisasi yang berguna untuk menarik pelanggan. Penilaian yang baik terhadap organisasi dapat menghasilkan reputasi yang positif sehingga reputasi yang positif dapat berpengaruh terhadap kepercayaan public, relasi organisasi, maupun pemerintah. Membangun *image* dan reputasi organisasi dapat dilakukan dengan cara melakukan media promosi yang berhubungan dengan produk organisasi.



**Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan Tolak Ukur Utama**

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000 dalam Gaspersz (2011)

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif ketiga dari metode *balanced scorecard* yang digunakan oleh manajer untuk mengetahui dan mengamati kondisi internal di dalam organisasi. Definisi perspektif proses bisnis internal diungkapkan oleh Gaspersz pada tahun 2011 dalam buku *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma seorang manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif keuangan). Sedangkan menurut Sumarsan (2013:228) perspektif proses bisnis internal pengacu pada proses bisnis internal. Metrik yang berdasarkan pada perspektif proses bisnis internal memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan, dan apakah produk dan jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (misi).

Tiga komponen utama dalam perspektif proses bisnis internal yang diungkapkan oleh Gaspersz (2011: 62) yang digunakan dalam model rantai nilai yaitu :

#### 1. Proses Inovasi

Di dalam proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan solusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Selanjutnya perusahaan mendesain dan mengembangkan produk/jasa baru yang mampu meningkatkan pasar dan meraih pelanggan baru.

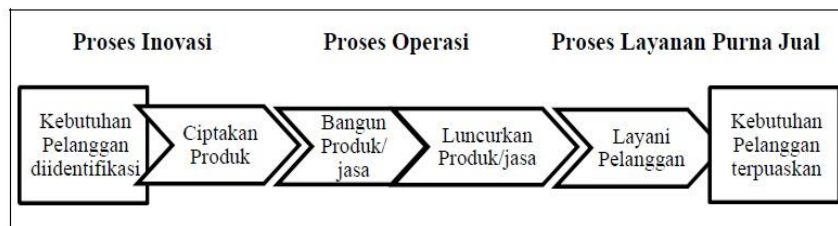
## 2. Proses Operasi

Aktivitas proses operasi terbagi ke dalam dua bagian, yaitu proses pembuatan produk dan penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi adalah waktu, kualitas, dan biaya. Proses operasi mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu dan lain-lain.

## 3. Proses Pelayanan

Proses layanan berkaitan pelayanan kepada pelanggan, seperti : pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, dan lain-lain.

Berikut proses bisnis internal dapat dianalisis dengan menggunakan analisis rantai nilai seperti terlihat pada gambar 2.4 :



**Gambar 2.4 Analisis Rantai Perspektif Proses Bisnis Internal**

Sumber : Kaplan, Norton, 2000 dalam Gaspersz (2011)

## 4. Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diungkapkan oleh Gaspersz (2011:62) yaitu pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* perpektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan diri bagi individu dan korporasi (Sumarsan, 2013:231). Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:231) menekankan bahwa “pembelajaran” melebihi daripada “pelatihan”, karena pembelajaran mencakup hal-hal seperti mentor dan tutor dalam organisasi, serta menciptakan sebuah

kondisi berkomunikasi yang mudah diantara pekerja sehingga mereka segera mendapatkan bantuan jika mereka menemukan sebuah masalah.

Tiga kategori yang diperhatikan oleh perusahaan sebagai tolak ukur dalam sistem pengukuran kontemporer pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu (Gaspersz, 2011) :

- Kapabilitas atau kemampuan karyawan (*Employee Capabilities*)
- Kapabilitas sistem informasi (*Information System Capabilities*)
- Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan (*Motivation, empowerment, and alignment*)

### 1. Kapabilitas atau kemampuan karyawan

Tantangan bagi perusahaan adalah bagaimana perusahaan berusaha agar para karyawan dapat menyumbangkan kemampuannya untuk organisasi. Peningkatan kemampuan karyawan ini akan dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

Untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan, maka diperlukan pengukuran atas pekerja yang disebut pengukuran pekerja inti :

#### a. Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*)

Kepuasan karyawan dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Kepuasan karyawan dapat meningkatkan kualitas kerja dan akan menimbulkan hasil peningkatan omzet. Kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan bantuan penyebaran angket atau survey.

Indikator dalam pengukuran kinerja kepuasan karyawan yang digunakan dalam penelitian ini ialah perasaan puas terhadap pekerjaan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur. Lima dimensi yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2013:79) terhadap kepuasan kerja :

1. **Pekerjaan itu sendiri.** Kepuasan tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri. Indikator : Tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab.
2. **Gaji.** Pegawai merasa gaji upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu. Indikator : sistem pengajian dan keadilan penggajian.
3. **Promosi.** Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi. Indikator : peluang promosi.
4. **Pengawasan.** Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi. Indikator : gaya memimpin.

5. **Rekan Kerja.** Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial. Indikator : sikap rekan kerja.

- b. Retensi karyawan (*employee retention*),

Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan para pekerja yang diminati oleh perusahaan. Retensi karyawan dapat diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan tersebut. Salah satu indikator kinerja untuk mengetahui tingkat perputaran tenaga kerja dalam setahun.

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{Karyawan Keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

- c. Produktivitas karyawan (*employee productivity*),

Produktivitas karyawan ialah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya ialah dapat membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

## 2. Kapabilitas sistem informasi (*Information system capabilities*)

Motivasi dan keahlian pekerja telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, namun hal ini masih diperlukannya informasi-informasi yang terbaik yang dapat mendukung kinerja pekerja.

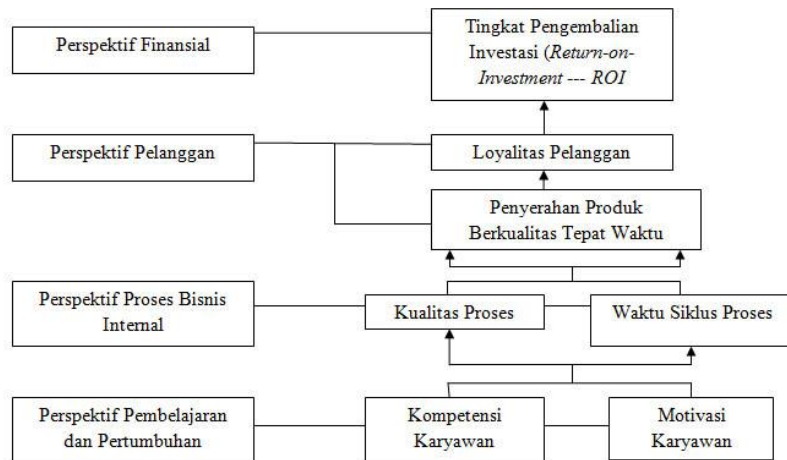
## 3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*motivation, empowerment and alignment*)

Pentingnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini untuk menjamin terciptanya proses berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besar bagi pekerja.

### 2.1.5.8 Hubungan Antar Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Hubungan antar pespektif dalam menggunakan metode *balanced scorecard* menurut Vincent Gaspersz (2011) perspektif keuangan berada di posisi paling atas karena merupakan tujuan perusahaan, yaitu memperoleh laba. Hubungan antar perspektif dalam metode *balanced scorecard* diawali oleh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Meningkatkan kompetensi karyawan dan motivasi karyawan merupakan strategi perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan

sehingga akan berakibat dengan meningkatnya kualitas proses dan dapat memperpendek siklus waktu proses. Dengan demikian proses penyerahan produk berkualitas dengan tepat waktu akan dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan yang terlihat dari perspektif pelanggan. Dan proses tersebut akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan tingkat pengembalian investasi. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian di atas dapat kita lihat pada gambar 2.5 berikut ini :



**Gambar 2.5 Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

Sumber : Vincent Gaspersz (2011)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan :

**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

NO	NAMA	JUDUL PENELITIAN	TUJUAN	HASIL
1	Sutri Handayani (2017)	Analisis balance scorecard sebagai tolak ukur kinerja perusahaan pada PT POS Indonesia	Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan perspektif keuangan

		(Persero) Lamongan	perusahaan PT POS Indonesia (persero) Lamongan dengan menggunakan Balance Scorecard	menghasilkan hasil kinerja yang buruk. Untuk perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang semakin membaik.
2	Estu Niana Syamiya dan Sri Haryanti (2019)	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja FKIP Ekonomi Universitas Islam Syekh- Yusuf Tangerang (UNIS) dengan menggunakan metode Balanced Scorecard	Temuan dalam penelitian ini adalah data menunjukkan kinerja FKIP Ekonomi Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang (UNIS) sebagai berikut: (a) Perspektif Pelanggan menunjukkan kondisi yang kurang baik. (b) Perspektif Keuangan menunjukkan kondisi yang baik (c) Perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan kondisi sangat baik. (d) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi yang baik.
3	Noviana Hermanus Djo Ida Bagus	Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran	Variabel dari penelitian ini adalah empat perspektif	Hasil penelitian ini adalah dari keempat perspektif mengindikasikan

	Dharmadiaksa (2019)	Kinerja PT. Blue Bird Tbk.	Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan yang bertolak ukur ROI, perencanaan perusahaan, pengawasan dan pengendalian perusahaan, perspektif pelanggan yang bertolak ukur keandalan, cepat tanggap, jaminan, empati dan kasat mata, perspektif proses bisnis internal yang bertolak ukur inovasi, operasi dan pasca penjualan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertolak ukur kepuasan kerja dan motivasi karyawan.	bahwa kinerja PT. Blue Bird Tbk. ditinjau dari: (1) perspektif keuangan adalah kurang baik dengan ROI yang setiap tahun mengalami penurunan namun pengelolaannya baik, (2) perspektif pelanggan adalah baik dengan pelanggan merasa puas dengan keandalan, cepat tanggap, jaminan, empati, dan kasat mata, (3) perspektif proses bisnis internal adalah baik dengan adanya inovasi, operasi dan pasca penjualan yang baik, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik dengan adanya kepuasan dan motivasi karyawan.
4	Sumarni (2017)	Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar	Balanced Scorecard memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar	Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal terkait pencapaian



				<p>standar pelayanan minimal dan prosedur pelayanan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perspektif pelanggan dengan dimensi pengukuran kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan komplain, layanan purna jual, dan retensi pelanggan berada pada kategori tinggi. Kualitas jasa yang dihasilkan oleh rumah sakit maka akan menjadikan customer repet buyer dan akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa rumah sakit, sehingga diharapkan akan menambah customer baru. Untuk perspektif keuangan berada pada kategori tinggi.</p>
5	Luh Putu Lusi Setyandarini Surya (2014)	Analisi kinerja berbasis balance scorecard pada koperasi XYZ	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan efektifitas kegiatan usaha dengan cara	Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh peneliti bahwa kinerja keemppat perspektif balance scorecard pada

			<p>pengukuran kinerja yang tepat dengan menggunakan metode balance scorecard</p>	<p>koperasi XYZ adalah beragam. Penurunan terjadi pada perspektif keuangan, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya menghasilkan kinerja yang baik</p>
6	<p>I Gede Hardiaksa Satriyadi, I Ketut Suryanawa (2015)</p>	<p>Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (Kopegtel) Insan Denpasar</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini untuk menentukan pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar.</p>	<p>hasil analisis ditemukan bahwa penilaian kinerja perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROE tahun 2012 sebesar 12% dan 2013 sebesar 20%. Sisa Hasil Usaha (SHU) per anggota tahun 2013 sebesar Rp 791.430,59 mengalami kenaikan sebesar Rp 344.994,58 dibandingkan dengan tahun 2012. Kepuasan rata-rata pelanggan adalah sebesar -0,10553 ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan kualitas dan pelayanan jasa yang diberikan. Kepuasan rata-rata karyawan adalah sebesar -0,0856 ini menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas dengan kualitas</p>

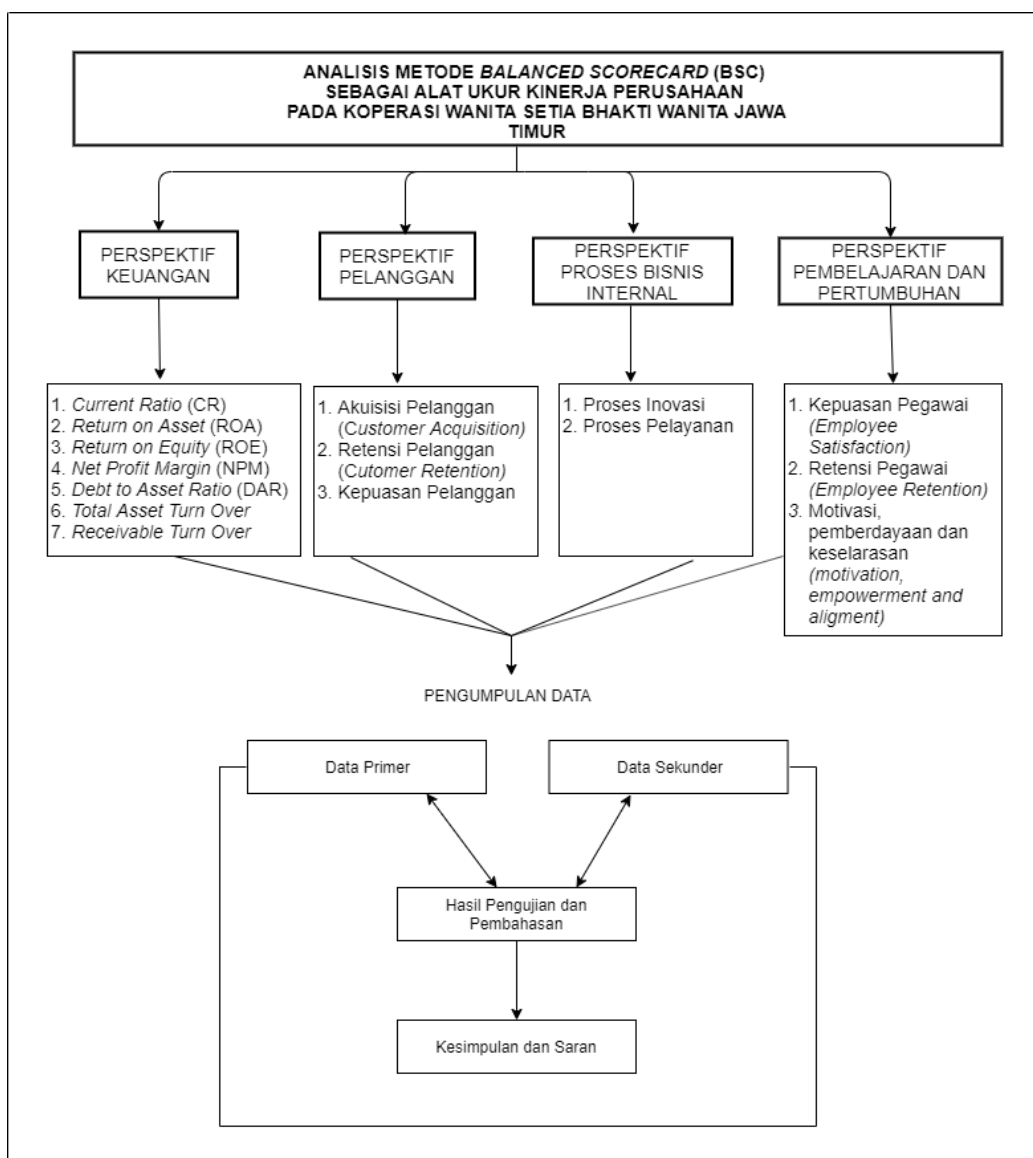
				yang diberikan dengan produktivitas karyawan yang tetap sebesar 14,83%.
7	Indira Tyas Widyastuti, Indriana, Abdullah Umar, Adhi Bawono (2017)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT XYZ Bergerak Di Bidang Telekomunikasi)	Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Kesimpulan yang diperoleh adalah metode Balanced Scorecard terbukti dapat mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif dan lebih baik dibandingkan dengan metode tradisional yang hanya melihat faktor keuangan saja. Perusahaan dapat memetakan kekuatan dan kelemahan untuk meningkatkan kinerjanya.
8	Putu Ayu Titha Paramita Pika, Ida Bagus Dharmadiaksa (2018)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. BPR Sari Sedana	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PT. BPR Sari Sedana dengan menggunakan konsep balanced scorecard yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis	Hasil penelitian ini memperoleh hasil bahwa kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik, sedangkan pada perspektif proses bisnis internal adalah cukup baik.

			internal serta pembelajaran dan pertumbuhan	Berdasarkan hasil tersebut, PT. BPR Sari Sedana diharapkan dapat merencanakan strategi yang tepat di masa mendatang untuk memperbaiki kinerjanya utamanya pada perspektif proses bisnis internalnya dan dari keempat perspektif balanced scorecard, diharapkan dapat berkontribusi dalam pengukuran kinerjanya.
9	Diana Riyana H (2017)	Pengukuran kinerja perusahaan PT Indofood menggunakan balance scorecard	Dalam penelitian ini untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam suatu periode dengan menggunakan metode balance scorecard	Hasil dari analisis ini menunjukkan bahwa kinerja PT Indofood pada periode 2015-2016 lebih baik dari pada periode 2015-2014 berdasarkan 4 perspektif
10	Melita Isti Septiasari, Dwi Putra Darmawan, I Wayan Suarthana (2015)	Balance Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja di Koperasi Perikanan Harum Segaraning, Kabupaten Bandung	Balance Scorecard digunakan untuk mengukur kinerja dengan mengamati keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan. Tujuan dilakukannya penelitian adalah untuk	Hasil penelitian ini menunjukkan penerapan elemen perspektif keuangan menggunakan rasio lancar, total asset terhadap rasio utang dinilai sangat tidak sehat dan pengembalian asset dinilai cukup sehat. Penerapan elemen-elemen dari

			<p>menganalisis penerapan empat Balance Scorecard yang diharapkan dapat menciptakan koperasi untuk bersaing dengan lembaga ekonomi lainnya.</p>	<p>perspektif pelanggan menggunakan tingkat kepuasan pelanggan dinilai tingkat retensi pelanggan puas dan dinilai baik. Aplikasi dari elemen-elemen perspektif proses bisnis internal yang diukur menggunakan MCE, yaitu proses setoran transaksi dan peringkat pinjaman telah berjalan dengan efisien. Penerapan unsur-unsur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan yang menggunakan tingkat kepuasan karyawan tuas dengan tingkat retensi karyawan dinilai bagus.</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber : Olahan Pustaka Penulis 2019

## 2.3 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.6 Kerangka Konseptual**

Sumber Data Pengolah 2019