

**ANALISIS METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC)
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA
KOPERASI WANITA SETIA BHAKTI WANITA JAWA TIMUR**

**Anggi Dwi Putranti
122160003**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
E-mail: anggidwiputranti@gmail.com

M. Taufiq Hidayat, SE.,MM.
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Jawa Timur dengan menggunakan pengukuran aspek keuangan maupun non keuangan. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Metode pengujian instrumen penelitian ialah uji validitas, uji reliabilitas dan skala likert sebagai pengukuran pengujian kuesioner. Hasil pengukuran kinerja menunjukkan bahwa perspektif keuangan diukur dengan *Current Ratio* memiliki kriteria baik, pada pengukuran ROA dan ROE tidak baik, namun rasio NPM memiliki kriteria cukup baik, pada pengukuran DAR memiliki kriteria cukup baik, pada pengukuran TATO dan *Receivable Turn Over* memiliki kriteria tidak baik. Perspektif pelanggan memiliki penilaian kinerja secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, dapat terlihat dari jumlah pelanggan yang meningkat, tingkat retensi anggota yang cukup baik dan tingkat kepuasan pelanggan cukup memuaskan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa tingkat proses inovasi dan proses purna jual memiliki penilaian cukup baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil kepuasan karyawan menunjukkan hasil cukup baik sehingga pengukuran tingkat perputaran karyawan yang rendah. Pemberian motivasi, pemberdayaan dan keselarasan juga diberikan, namun diharapkan pemberian motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dapat ditingkatkan sehingga anggota maupun karyawan dapat berperan lebih aktif dalam kegiatan organisasi.

Kata kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*, Koperasi

Abstrack: *The purpose of this research is to know the use of balanced scorecard (BSC) method As Company Performance Measurement Tool In Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur by using measurements of financial and non-financial aspects. The research method uses descriptive qualitative and quantitative analysis.*

The method of testing the instrument of study is tests of validity, reliability tests and lytic scale as measuring the test of questionnath-based. The results of performance measurements using show that on financial perspective measured with current ratio have good criteria, the measurement of ROA and ROE is not good but the NPM ratio has quite good criteria, DAR measurement has quite good criteria, the measurement of TATO and Receivable Turn Over has not good criteria. In the perspective of customers having a general performance appraisal as expected, can be seen from the increasing number of customers, the level of retention of member is quite good and the level of customer satisfaction is quite satisfactory. Perspective of internal business processes shows that the level of innovation process and after-sales process has a pretty good rating. Learning and growth perspective shows the results of employee satisfaction shows good enough results so that the measurement of employee turnover is low. Motivation, empowerment and harmony are also given, but it is expected to provide motivation, empowerment and harmony to increase members and employees who can help in organizational activities.

Keywords: *Performance, Balanced Scorecard, Cooperation*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pesatnya era perkembangan dunia usaha saat ini memasuki era revolusi industry 4.0 yang memiliki persaingan yang ketat sehingga hal tersebut diikuti dengan tingkat persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif. Dalam hal ini setiap perusahaan harus berusaha untuk mempertahankan keberadaan usahanya sehingga perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor yang lain dan dapat hidup serta mengembangkan usahanya. Apabila perusahaan tidak dapat bersaing maka perusahaan tersebut akan mengalami kondisi yang tidak sehat dan bahkan apabila perusahaan terus menerus mengalami kondisi yang tidak sehat maka akan mengalami penutupan usaha yang diakibatkan oleh kerugian-kerugian perusahaan. Perusahaan yang ingin menguasai pangsa pasar yaitu harus dapat mengimbangi persaingan yang ada di dunia usaha saat ini. Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk dapat mengantisipasi persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif. Oleh sebab itu perusahaan harus mengembangkan strategi agar dapat bertahan hidup dalam lingkungan bisnis sehingga akan mewujudkan sasaran-sasaran kinerja yang telah ditentukan oleh manajemen sebelumnya. Pengukuran kinerja ini berguna untuk dapat mengetahui apakah kinerja perusahaan yang telah dilaksanakan dapat tercapai dan pengukuran tersebut akan dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen sebelumnya. Saat ini perkembangan dunia usaha terutama dalam badan lembaga keuangan mengalami kenaikan dan penurunan yang cukup

drastis. Hal ini dibuktikan oleh tingkat pertumbuhan dan penurunan badan usaha koperasi periode 2016-2018.

Dari latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur dengan judul penelitian “**ANALISIS METODE BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA KOPERASI WANITA SETIA BHAKTI WANITA JAWA TIMUR**”

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis metode *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja perusahaan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur.

KAJIAN PUSTAKA

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.

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.

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.

Balanced Scorecard

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*).

Sistem Manajemen Strategik dengan Metode *Balanced Scorecard*

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

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced scorecard*.
3. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.
4. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Alasan Dasar Memilih *Balanced Scorecard*

Menurut Gaspersz (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.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* yang telah dijabarkan oleh Mulyadi (2018:14) memiliki dua aspek keunggulan *balanced scorecard* tersendiri, yaitu:

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, memiliki karakteristik :
 - a. Komprehensif
 - b. Koheren
 - c. Berimbang
 - d. Terukur
2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Komponen Metode *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

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). 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*)

Pengukuran kinerja dengan menggunakan sistem tradisional dengan menggunakan tiga analisis rasio keuangan yaitu rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas menurut Kasmir (2016) :

- a. Rasio Likuiditas, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa likuidnya suatu perusahaan, misalnya : *Current Ratio*.
- b. Rasio Profitabilitas, merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan, misalnya : *Return on Asset, Return on Equity, Net Profit Margin*.
- c. Rasio Solvabilitas, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan utang, misalnya : *Debt to Asset Ratio*.
- d. 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, misalnya : TATO, *Receivable Turn Over*.

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. 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* :

- Kelompok pengukuran inti (*Core Measurement Group*), untuk mengukur bagaimana kinerja organisasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pencapaian kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mempertahankan pelanggan (*customer retention*), memperoleh pelanggan baru (*customer acquisition*) dan dapat merebut pangsa pasar (*market share*) yang telah ditargetkan organisasi sebelumnya.
- Kelompok pengukuran penunjang (*Customer Value Proposition*)
Atribut yang diberikan perusahaan kepada barang dan jasanya untuk menciptakan kepuasan loyalitas perusahaan.

Kotler dalam Tjiptono (2016:284) mengungkapkan ada terdapat lima faktor dominan atau penentu kualitas pelayanan jasa terhadap kepuasan, yaitu :

- a. Berwujud (*Tangible*)
- b. Empati (*Empathy*)
- c. Cepat tanggap (*Responsiveness*)
- d. Keandalan (*Reliability*)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Definisi perspektif proses bisnis internal diungkapkan oleh Gaspersz pada tahun 2011, 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).

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

- a. Proses Inovasi
- b. Proses Operasi
- c. Proses Pelayanan

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.

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*),
Peningkatan kemampuan karyawan ini akan dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.
 - a. Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*)
 - b. Perputaran karyawan (*employee retention*),
 - c. Produktivitas karyawan (*employee productivity*),
- Kapabilitas sistem informasi (*Information System Capabilities*)
- Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan (*Motivation, empowerment, and alignment*)

Lima dimensi yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2013:79) terhadap kepuasan kerja :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Pengawasan
5. Rekan kerja

METODE PENELITIAN

Desain penelitian tergolong jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Jenis penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk mendeskripsikan atau menjelaskan fenomena-fenomena yang terjadi sekarang secara apa adanya. Pendekatan kualitatif digunakan untuk melakukan penelitian yang berdasarkan kondisi objek yang alamiah, sedangkan kuantitatif digunakan untuk meneliti data yang bersifat kuantitatif/statistik. Penulis mengambil objek penelitian pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur pada bulan Oktober hingga Desember 2019. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 13.455 anggota dan 64 karyawan kemudian peneliti menggunakan rumus solvin sehingga mendapat 99 anggota dan 39 karyawan sebagai sampel penelitian. Teknik yang digunakan ialah *simple random sampling* dan *proportionate stratified random sampling*. Metode pengujian instrumen penelitian ialah uji validitas, uji reliabilitas dan skala likert sebagai pengukuran pengujian kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen - Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap kepuasan pelanggan mayoritas menjawab puas dari segala aspek dan tanggapan responden terhadap kepuasan karyawan mayoritas menjawab puas dari segala aspek.

Tabel 1.1 Uji Validitas

Kepuasan Pelanggan				
Pertanyaan	r hitung	r kritis	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,775	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 2	0,823	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 3	0,788	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 4	0,789	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 5	0,779	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 6	0,797	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 7	0,795	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 8	0,835	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 9	0,817	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 10	0,853	0,30	0,197	Valid
Kepuasan Karyawan				
Pertanyaan	r hitung	r kritis	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,622	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 2	0,653	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 3	0,548	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 4	0,606	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 5	0,652	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 6	0,622	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 7	0,664	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 8	0,740	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 9	0,638	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 10	0,616	0,30	0,316	Valid

Sumber : data primer yang diolah melalui SPSS

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa hasil uji validitas atas instrumen pertanyaan yang digunakan untuk variabel kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan dengan 10 item pertanyaan,

dinyatakan valid karena r hitung dari item-item tersebut lebih besar dari r tabel dan r hitung lebih besar dari r kritis.

Tabel 1.2 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	0,939	0,60	Reliabel
Kepuasan Karyawan	0,834	0,60	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah melalui SPSS

Dari hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan, data yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan pada pelanggan dan karyawan didapatkan nilai Cronbach's Alpha di atas nilai 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel terbukti reliabel.

1. Perspektif Keuangan

Rasio Likuiditas - Current Ratio

Tabel 4.10 Current Ratio

TAHUN	Aktiva Lancar (1)	Kewajiban Lancar (2)	Current Ratio ((1) : (2)) x100%
2016	Rp 162,564,509,764.39	Rp 85,965,304,484.88	189.10%
2017	Rp 188,487,036,854.31	Rp 102,188,584,442.93	184.45%
2018	Rp 187,173,643,342.83	Rp 93,975,731,196.40	199.17%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 06/Per/M.KUKM/V/2006 menunjukkan hasil kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek pada tahun 2016 hingga 2018 memiliki rata-rata sebesar 190.90% sehingga mempunyai nilai 75 yang artinya kinerja keuangan pada *Current Ratio* baik.

Rasio Profitabilitas - ROA

Tabel 4.11 Return on Asset

TAHUN	Sisa Hasil Usaha (1)	Total Aktiva (2)	Return on Asset ((1) : (2)) x 100%
2016	Rp 1,714,215,655.04	Rp 169,496,629,387.38	1.0%
2017	Rp 1,787,919,283.27	Rp 195,177,237,953.47	0.9%
2018	Rp 1,864,152,471.06	Rp 194,216,161,472.45	1.0%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 06/Per/M.KUKM/V/2006 menunjukkan hasil yang tidak baik dari kemampuan menghasilkan laba menggunakan total asset (ROA) pada tahun 2016-2018 dengan nilai kurang dari 1 yaitu 0.96%

Rasio Profitabilitas - ROE

Tabel 4.12 Return on Equity

TAHUN	Sisa Hasil Usaha(1)	Modal (2)	Return on Equity ((1) : (2)) x 100%
2016	Rp 1,714,215,655.04	Rp 83,531,324,902.50	2.1%
2017	Rp 1,787,919,283.27	Rp 92,988,653,510.54	1.9%
2018	Rp 1,864,152,471.06	Rp 100,240,430,276.05	1.9%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 06/Per/M.KUKM/V/2006 menunjukkan kemampuan menghasilkan laba menggunakan dengan modal (ROE) pada tahun 2016-2018 dengan nilai kurang dari 3 yaitu sebesar 1.96% yang artinya penggunaan modal tidak dimanfaatkan secara baik untuk menghasilkan laba.

Rasio Profitabilitas - NPM

Tabel 4.13 Net Profit Margin

TAHUN	Sisa Hasil Usaha (1)	Pendapatan (2)	Net Profit Margin ((1) : (2)) x 100%
2016	Rp 1,714,215,655.04	Rp 20,963,729,608.88	8.2%
2017	Rp 1,787,919,283.27	Rp 21,009,767,211.94	8.5%
2018	Rp 1,864,152,471.06	Rp 21,698,068,085.15	8.6%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 06/Per/M.KUKM/V/2006 kemampuan menghasilkan laba atas pendapatan (NPM) menunjukkan hasil yang cukup baik dengan nilai rata-rata pada tahun 2016-2018 sebesar 8.43% sehingga mempunyai nilai 50 yang artinya dapat menghasilkan laba dari hasil kegiatan pendapatan organisasi cukup baik.

Rasio Solvabilitas - DAR (Debt to Asset Ratio)

Tabel 4.14 Debt to Asset Ratio

TAHUN	Total Kewajiban (1)	Total Aktiva (2)	Debt to Asset Ratio ((1) : (2)) x 100%
2016	Rp 85,965,304,484.88	Rp 169,496,629,387.38	50.7%
2017	Rp 102,188,584,442.93	Rp 195,177,237,953.47	52.4%
2018	Rp 93,975,731,196.40	Rp 194,216,161,472.45	48.4%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 06/Per/M.KUKM/V/2006 pengukuran *debt to asset ratio* pada tahun 2016-2018 memiliki rata-rata sebesar 50.5% yang artinya kemampuan aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang dengan kriteria cukup baik.

Rasio Aktivitas - TATO (*Total Asset Turn Over*)

Tabel 4.15 Total Asset Turn Over

TAHUN	Pendapatan (1)	Total Aktiva (2)	Total Asset Turn Over ((1) : (2)) x kali
2016	Rp 20,963,729,608.88	Rp 169,496,629,387.38	0.12 Kali
2017	Rp 21,009,767,211.94	Rp 195,177,237,953.47	0.11 Kali
2018	Rp 21,698,068,085.15	Rp 194,216,161,472.45	0.11 Kali

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 06/Per/M.KUKM/V/2006 kemampuan perputaran total aktiva (*total asset turn over*) pada tahun 2016-2018 memiliki rata-rata nilai 0.11 kali yang berarti mempunyai kriteria tidak baik karena nilai perputaran total aktiva kurang dari 1 kali dalam satu periode

Rasio Aktivitas - *Receivable Turn Over*

Tabel 4.16 Receivable Turn Over

TAHUN	Pendapatan (1)	Piutang (2)	<i>Receivable Turn Over</i> ((1) : (2)) x kali
2016	Rp 20,963,729,608.88	Rp 153,137,723,940.94	0.14 Kali
2017	Rp 21,009,767,211.94	Rp 162,251,079,079.87	0.13 Kali
2018	Rp 21,698,068,085.15	Rp 172,886,151,437.40	0.13 Kali

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 06/Per/M.KUKM/V/2006 kemampuan pengukuran perputaran piutang (*receivable turn over*) pada tahun 2016-2018 memiliki rata-rata 0.13 kali yang berarti lamanya penagihan piutang selama satu periode atau berputarnya modal yang ditanam dalam piutang dalam satu periode memasuki kondisi yang tidak baik.

2. Pespektif Pelanggan

Akuisi Pelanggan

Tabel 4.17
Hasil Perhitungan Kemampuan Koperasi dalam Meraih Anggota Baru

TAHUN	Anggota Baru (1)	Total Anggota (2)	AKUISISI PELANGGAN ((1) : (2)) x 100%
2016	1.019	13.389	7,61%
2017	954	13.191	7,23%
2018	1.228	13.455	9,13%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data kemampuan organisasi dalam meraih anggota baru pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur mengalami perkembangan yang cukup baik, karena dapat meraih anggota baru pada setiap tahunnya.

Retensi Pelanggan

Tabel 4.18
Hasil Perhitungan Kemampuan Koperasi dalam Memelihara dan Mempertahankan Anggota

TAHUN	Anggota Lama (1)	Total Anggota (2)	RETENSI PELANGGAN ((1) : (2)) x 100%
2016	13,106	13,389	97.9%
2017	13,389	13,191	101.5%
2018	13,191	13,455	98%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil retensi anggota pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur memiliki tingkat dalam mempertahankan anggota koperasi cukup baik. Tingkat retensi anggota pada tiga tahun terakhir memiliki rata-rata 99% hal ini membuktikan bahwa organisasi memberikan pelayanan baik, kemudahan bertransaksi dan pemberian fasilitas pendukung bertransaksi dengan baik.

Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan hasil tanggapan responden pada tingkat kepuasan pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan oleh Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur memiliki skor cukup puas dengan perolehan rata-rata skor sebesar 3.96 yang artinya pelayanan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur sudah cukup memuaskan bagi pelanggan.

3. Pespektif Proses Bisnis Internal

Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, organisasi memiliki jenis pengembangan produk yang cukup beragam pada setiap unitnya. Tidak hanya pengembangan produk, organisasi juga berinovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan sarana dan prasarana yang menjadi penunjang kegiatan.

Proses Pelayanan

Hasil dari proses pelayanan purna jual pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur ialah pemberian pendapat layanan koperasi pada kotak suara. Dalam hal ini kotak suara yang disediakan kurang diminati oleh anggota karena anggota berpendapat bahwa kotak suara dirasa kurang efektif dan efisien. Anggota lebih nyaman untuk mengemukakan pendapat melalui PJ maupun PPL. Namun hasil dari proses pelayanan purna jual organisasi mampu memberikan tanggapan positif apabila terdapat keluhan pelanggan (anggota) dengan cara memperbaiki apa yang menjadi keluhan pelanggan dengan cepat dan tanggap.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil tanggapan responden pada tingkat kepuasan karyawan mengenai perasaan karyawan terhadap organisasi memiliki nilai cukup puas dengan skor sebesar 3.96 dari 5 yang artinya karyawan cukup puas mengenai kepuasan kerja yang diberikan oleh organisasi baik dari sisi pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan dari atasan maupun rekan kerja itu sendiri.

Perputaran Karyawan

Tabel 4.21
Hasil Perhitungan Kemampuan Koperasi dalam Memelihara dan Mempertahankan Karyawan

TAHUN	Karyawan Keluar (1)	Total Karyawan (2)	PERPUTARAN KARYAWAN ((1) : (2)) x 100%
2016	4	71	6%
2017	6	69	9%
2018	4	63	6%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan perhitungan tabel diatas tingkat perputaran karyawan pada tahun 2016-2018 mengalami peningkatan dan penurunan jumlah karyawan keluar. Pada perhitungan ini mayoritas karyawan keluar disebabkan oleh berakhirnya masa tugas karyawan selama 55 tahun. Sehingga memiliki tingkat perputaran karyawan yang rendah.

Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (motivation, empowerment and alignment)

Pemberian motivasi, pemberdayaan dan keselarasan kepada anggota maupun kepada karyawan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur memiliki nilai yang baik karena dapat memberikan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan pada tiap tahunnya.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan sistem pengukuran kinerja pada perspektif keuangan yang diukur menggunakan analisis keuangan mencakup rasio Likuiditas, Profitabilitas, Solvabilitas dan Aktivitas sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang pedoman penilaian koperasi berprestasi/koperasi award memiliki hasil *Current Ratio* baik, *Return on Asset* dan *Return on Equity* tidak dimanfaatkan secara baik, *Net Profit Margin* (NPM) memiliki cukup baik, *DAR* memiliki nilai cukup baik, *Total Asset Turn Over* dan *Receivable Turn Over* memiliki nilai yang tak baik.

Berdasarkan hasil pembahasan sistem pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan memiliki kemampuan organisasi dalam meraih anggota baru (akuisisi pelanggan) cukup baik, Tingkat memelihara dan mempertahankan anggota (retensi pelanggan) memiliki nilai yang cukup baik dan pada tingkat kepuasan memiliki kriteria yaitu cukup puas.

Berdasarkan pembahasan sistem pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal pada proses inovasi dan proses pelayanan purna jual menunjukkan hasil yang baik karena dapat memberikan inovasi pengembangan produk, tingkat pelayanan maupun peningkatan sarana dan prasarana dan dapat memberikan tanggapan positif mengenai keluhan pelanggan.

Berdasarkan pembahasan sistem pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kriteria cukup puas diukur dari tingkat kepuasan karyawan dan kepuasan karyawan juga dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap organisasi dengan menggunakan pengukuran tingkat retensi karyawan atau perputaran tenaga kerja. Pemberian motivasi, pemberdayaan dan keselarasan juga diberikan kepada pelanggan (anggota) maupun kepada karyawan pada setiap tahunnya.

Saran

Saran dalam penelitian ini adalah diharapkan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur dapat meningkatkan presentase rasio profitabilitas. Dengan adanya peningkatan presentase rasio profitabilitas ini akan mempengaruhi penilaian investor sehingga investor akan melakukan investasi kembali (re-investasi) pada organisasi dan dapat meningkatkan citra organisasi bagi pada investor. Pembaruan strategi juga diperlukan organisasi agar dapat meraih anggota baru (calon anggota) lebih banyak pada tiap tahunnya, melakukan pembenahan dari segi kualitas pelayanan yang akan mempengaruhi tingkat kepercayaan anggota terhadap Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur. Pembaruan produk juga diharapkan dapat lebih berinovasi dengan cara menggali dan menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan anggota. Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur diharapkan dapat mempertahankan kualitas pelayanan dari segi proses pelayanan purna jual. Peningkatan pelayanan juga dibutuhkan agar meminimalisir keluhan dari anggota.

Inovasi dalam melakukan pemberian inovasi maupun pembelajaran bagi karyawan juga diperlukan. Dengan adanya pemberian motivasi maupun pelatihan dapat memacu kinerja karyawan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja para karyawan. Peningkatan komunikasi antar atasan kepada karyawan maupun karyawan terhadap karyawan juga merupakan

kenyamanan bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan loyalitas para karyawan dalam melakukan pekerjaan.