

**ANALISIS KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KOPERASI KARYAWAN  
"SUMO" (SEJAHTERA UNGGUL MANDIRI DAN OPTIMIS) PT. JASAMARGA SURABAYA  
MOJOKERTO**

**Dewi Anggraeni**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Akuntansi

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: [dewi.anggraeni97.da@gmail.com](mailto:dewi.anggraeni97.da@gmail.com)

**ABSTRAK**

Koperasi Karyawan "SUMO" (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto adalah koperasi serba usaha yang memiliki cakupan lingkungan bisnis dan pelanggan yang tidak meluas, hanya mencakup di sekitaran PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto. Namun koperasi ini masih bertahan tanpa ada masalah apapun. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, mengukur, menilai dan mengetahui kinerja dengan berbasis *Balanced Scorecard*. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Metode pengumpulan datanya adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Jenis datanya adalah data kualitatif dan kuantitatif (campuran). Populasinya sebanyak 137 anggota, 3 pengurus dan 43 karyawan koperasi. Pengambilan sampelnya dilakukan dengan cara *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dinilai melalui 4 perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Dari hasil penilaian setiap indikator/tolok ukur pada masing – masing perspektif, dapat dibuat kartu skor berimbang (*Balanced Scorecard*), lalu dapat dihitung total skor dan rata-rata skornya, untuk kemudian dinilai menjadi hasil kinerja. Rata-rata skor ini diukur menggunakan *Stape Scale*. Koperasi Karyawan "SUMO" (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto memiliki rata-rata skor 0,62 yang berada di antara skor 0,6 – 1 (berada di daerah >80%), yang berarti "Kinerja Koperasi Baik".

**Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Penilaian Kinerja.**

**ABSTRACT**

*"SUMO" (Sejahtera Unggul Mandiri and Optimis) Employee Cooperative PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto is an all-round business cooperative that has a wide scope of business and customer environment, covering only around PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto. But this cooperative still survives without any problems. So the research aims to analyse, measure, assess and figure out performance with Balanced Scorecard-based. This research includes descriptive research. The data collection methods are observations, interviews, documentation and questionnaires. The data type is qualitative and quantitative (mixed). The population was 137 members, 3 managers and 43 employees. Sampling is carried out by means of purposive sampling, i.e. sampling techniques based on certain criteria. The performance measurement of the Balanced Scorecard method is assessed through 4 perspectives, namely financial perspectives, customer perspectives, Internal Business process perspectives, and a growth and learning perspective. From the results of each indicator/benchmark in each perspective, a Balanced Scorecard can be created, and then it can be calculated as the total score and its average scores, to be later assessed as a performance result. The average score is measured using Stape Scale. "SUMO" (Sejahtera Unggul Mandiri and Optimis) Employee Cooperative PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto has an average score of 0.62 which is between the score of 0.6 – 1 (located in the area > 80%), which means "good cooperative performance".*

**Keywords: *Balanced Scorecard*, Performance Measurement, Performance Assessment.**

## 1. PENDAHULUAN

Pada perkembangan zaman yang sangat pesat saat ini, para pelaku ekonomi atau suatu badan usaha, termasuk juga koperasi memiliki tantangan agar tetap bertahan dan terus berkembang dalam persaingan bisnis. Bahkan saat ini banyak badan usaha yang memanfaatkan teknologi berbasis internet, yang membuat badan usaha tradisional harus memiliki inovasi untuk dapat mengikuti zaman. Kondisi inilah yang mengharuskan manajemen menyusun strategi agar mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan yang semakin tinggi.

Dalam menilai kinerja, sebagian besar badan usaha masih menggunakan metode tradisional yang menekankan pada kinerja keuangan sebagai ukuran utamanya, yang berarti terpaku pada ukuran hasil keuangannya saja. Padahal, metode tradisional memiliki banyak kelemahan dan kurang bisa diandalkan, yang dimana hanya berdampak pada tercapainya tujuan jangka pendek tanpa perlu melihat apa yang harus dilakukan untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengembangkan dan merancang sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif karena tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non-keuangan yang disebut dengan *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1997 dalam Hery, 2017). Terdapat 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard* (BSC), diantaranya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini menggunakan objek koperasi, yaitu Koperasi Karyawan "SUMO" (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto, yang bergerak di bidang koperasi serba usaha. Koperasi karyawan (kopkar) SUMO ini memiliki 3 unit usaha, yaitu: 1) Unit Usaha Simpan Pinjam; 2) Unit Usaha Profesional Cell; dan 3) Unit Usaha Barang dan Jasa. Menurut hasil wawancara dari salah satu pengurus koperasi, diketahui bahwa cakupan lingkungan bisnis dan pelanggan yang tidak meluas, hanya mencakup di sekitaran PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto saja. Namun sampai sekarang, koperasi ini masih bertahan tanpa ada masalah apapun. Oleh karena itu penulis ingin melakukan penelitian dan menganalisis mengenai kinerja Kopkar "SUMO" ini dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### **Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajemen atau disebut juga akuntansi manajerial adalah bidang ilmu akuntansi yang menghasilkan informasi untuk membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan operasi suatu badan usaha. (Al. Haryono Jusup, 2014:549)

### ***Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Hery (2017:55), *Balanced Scorecard* adalah suatu metode alternatif yang digunakan badan usaha untuk mengukur kinerja secara lebih komprehensif, yang tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan namun meluas ke kinerja non-keuangan juga, yaitu perspektif pelanggan, Proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Tolok ukur keuangan tetap menjadi perhatian utama karena merupakan ikhtisar dari kegiatan ekonomi yang diambil oleh suatu badan usaha, sehingga sudut pandang keuangan ini adalah penting. Akan tetapi sudut pandang keuangan saja tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai bagi organisasi.

b. Perspektif Pelanggan

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penting dalam penghasilan tujuan keuangan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Setelah merumuskan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan, suatu badan usaha biasanya mengembangkan ukuran-ukuran untuk perspektif ini, yang terdiri dari 3 tahap yaitu tahap proses inovasi, tahap proses operasi dan tahap proses layanan purna jual.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengukur beberapa hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga hal penting yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini, yaitu: Kemampuan Karyawan, Kemampuan Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberian Wewenang dan Pembatasan Wewenang Karyawan.

### **Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

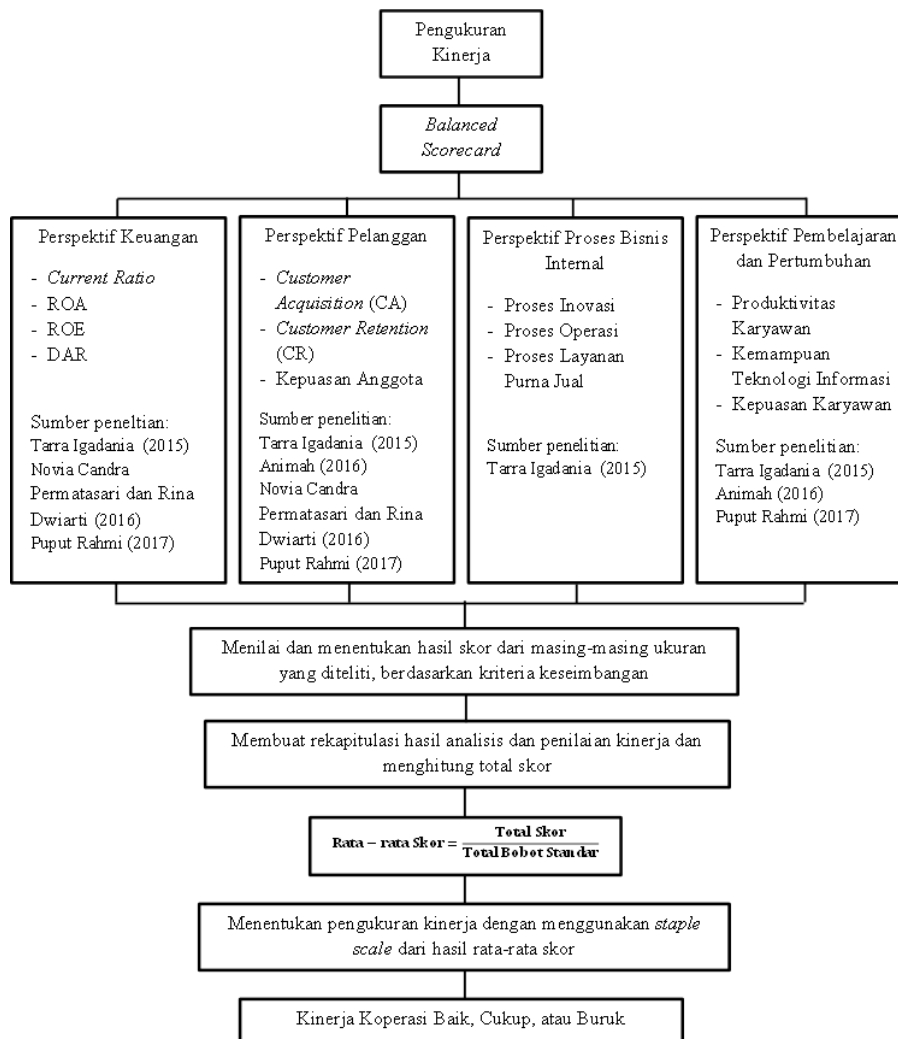
Menurut Mulyadi dan Setiawan (2007) kinerja merupakan bentuk keberhasilan organisasi atau badan usaha dalam mewujudkan sasaran strategis dan perilaku yang telah ditetapkan dan diharapkan sebelumnya.

Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan atau program kerja yang telah dilaksanakan sesuai dengan tugas dan wewenangnya masing-masing dan dibandingkan dengan indikator/tolok ukur yang ditetapkan (Antari dan Sudana, 2016).

### **Koperasi**

Menurut UU No. 25/1992, Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan sekelompok orang/organisasi atau badan hukum koperasi yang kegiatannya berlandaskan pada prinsip koperasi, bahkan serta dapat menggerakkan perekonomian rakyat namun tetap berdasarkan atas azas kekeluargaan.

## Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

### 3. METODE PENELITIAN

#### Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti ingin menganalisis, mengukur, menilai dan mengetahui kinerja pada Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, yaitu mendeskripsikan hasil observasi penelitian sesuai dengan data keadaan nyata objek penelitian.

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) yang bertempat di PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto, Jl. Raya Taman, Plaza Tol Waru I dan Ramp., Ketegan, Kec. Taman, Sidoarjo Regency, Jawa Timur.

Penelitian ini dimulai pada bulan Maret 2020 untuk melakukan survei objek penelitian. Lalu mulai melakukan observasi pada bulan April. Sedangkan untuk memperoleh data penelitian seperti wawancara dan dokumen yang terkait dengan penelitian, dimulai pada bulan Juni.

## **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif (campuran). Data kualitatifnya adalah dokumen hasil RAT (Rapat Anggota Tahunan), hasil wawancara, dan berbagai dokumen yang terkait dengan penelitian pada Kopkar "SUMO". Sedangkan untuk data kuantitatifnya adalah perolehan data dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang masih berkaitan dengan masalah yang diteliti, seperti laporan keuangan dan hasil jawaban kuesioner dari anggota dan karyawan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu peneliti melakukan kunjungan ke objek penelitian, memperoleh data yang diperlukan, melakukan wawancara dan membagikan kuesioner kepada pihak-pihak yang berkaitan pada Kopkar "SUMO".

## **Populasi dan Sample**

Dalam penelitian ini populasinya adalah sebanyak 137 anggota koperasi, 3 pengurus koperasi dan 43 karyawan koperasi.

Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2015) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian.

## **Teknik Pengumpulan Data**

- a. Observasi. Pengumpulan data melalui pengamatan kepada objek penelitian secara langsung.
- b. Wawancara. Pengumpulan data melalui tanya jawab langsung antara peneliti dan narasumber.
- c. Dokumentasi. Pengumpulan data dengan cara memperoleh data dari catatan/arsip dan laporan yang ada pada objek penelitian.
- d. Kuesioner. Pengumpulan data dengan cara memberikan beberapa pertanyaan secara tertulis kepada responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang telah disediakan jawaban untuk dipilih oleh responden.

## **Definisi Variabel dan Definisi Operasional**

### **a. Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dilakukan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan, untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan, harapan dan tanggung jawab yang diberikan.

### **b. *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran kinerja suatu badan usaha dengan menggunakan kartu skor yang dinilai dari berbagai perspektif keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, bahkan intern dan ekstern. Perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## 1) Perspektif Keuangan

### a) *Current Ratio*

*Current Ratio* digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar yang dimiliki. Dapat dirumuskan:

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

### b) *Return On Asset (ROA)*

ROA digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba bersih (SHU) dari setiap investasi dalam total aset. Dapat dirumuskan:

$$\text{ROA} = \frac{\text{SHU}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

### c) *Return On Equity (ROE)*

ROE digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba bersih (SHU) dari setiap investasi dalam total ekuitas (modal). Dapat dirumuskan:

$$\text{ROE} = \frac{\text{SHU}}{\text{Modal Usaha}} \times 100\%$$

### d) *Debt to Asset Ratio (DAR)*

DAR (*Debt to Asset Ratio*) dapat disebut juga total kewajiban (hutang) terhadap total aset. Rasio ini mengukur seberapa besar aset perusahaan dibiayai oleh hutang, atau seberapa besar hutang perusahaan berpengaruh terhadap pembiayaan aset. Dapat dirumuskan:

$$\text{DAR} = \frac{\text{Jumlah Kewajiban}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

## 2) Perspektif Pelanggan

Dalam penelitian ini, diasumsikan bahwa seluruh karyawan tetap PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto (JSM) adalah pelanggan koperasi. Karyawan tetap yang tergabung dalam koperasi karyawan “SUMO” ini disebut dengan Anggota Koperasi. Sehingga dalam penelitian ini, penulis menggunakan data anggota koperasi sebagai asumsi bahwa karyawan tetap PT. JSM sama dengan pelanggan koperasi (yang dalam koperasi, dapat disebut dengan Anggota Koperasi).

### a) *Customer Acquisition (CA)*

CA digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam menarik atau memperoleh anggota baru. Dapat dirumuskan:

$$\text{CA} = \frac{\text{Jumlah Anggota Baru}}{\text{Jumlah Anggota Tahun Berjalan}} \times 100\%$$

Dengan:

Jumlah Anggota Baru = Jumlah Anggota Tahun Berjalan – Jumlah Anggota Tahun Lalu

### b) *Customer Retention (CR)*

CR digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggotanya. Dapat dirumuskan:

$$CR = \frac{\text{Jumlah Anggota Tetap}}{\text{Jumlah Anggota Tahun Berjalan}} \times 100\%$$

Dengan:

Jumlah Anggota Tetap = Jumlah Anggota Tahun Berjalan – Jumlah Anggota Baru

**c) Kepuasan Pelanggan (Anggota)**

Diukur dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 137 anggota koperasi, untuk mengetahui tingkat kepuasan anggota koperasi. Masing-masing kuesioner terdiri dari 10 pertanyaan yang terkait dengan kepuasan anggota, dengan interval nilai dari 1 (sangat tidak puas) sampai 5 (sangat puas).

**3) Perspektif Proses Bisnis Internal**

**a) Proses Inovasi**

Proses inovasi digunakan untuk mengukur kemampuan kinerja koperasi dalam memberikan barang/jasa sesuai kebutuhan pelanggan, atau bahkan dapat menciptakan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan

**b) Proses Operasi**

Proses operasi digunakan untuk mengukur kinerja karyawan koperasi dalam melakukan proses pekerjaannya, yang dimulai dari diterimanya pesanan pengadaan barang/jasa dari pelanggan, hingga ketepatan waktu barang/jasa tersebut diberikan kepada pelanggan.

**c) Proses Layanan Purna Jual**

Proses layanan purna jual digunakan untuk mengukur kinerja karyawan koperasi dalam memberikan pelayanan atau manfaat tambahan kepada pelanggan setelah barang/jasa koperasi tersebut telah diberikan.

Untuk ketiga indikator (tolok ukur) ini, dilakukan wawancara dengan pengurus dan karyawan koperasi untuk memperoleh data. Menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu peneliti menjelaskan hasil informasi yang didapatkan dari wawancara dengan pengurus dan karyawan koperasi yang berkaitan dengan proses inovasi, proses operasi dan proses layanan purna jual.

**4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

**a) Produktivitas Karyawan**

Produktivitas karyawan digunakan untuk mengukur kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Dapat dirumuskan:

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

**b) Kemampuan Teknologi Informasi**

Kemampuan teknologi informasi digunakan untuk mengukur peningkatan dan pemanfaatan fasilitas teknologi dan informasi pada koperasi. Peneliti menjelaskan hasil informasi yang didapatkan dari wawancara dengan pengurus, karyawan koperasi dan melihat secara langsung kondisi ruang koperasi yang berkaitan dengan kehandalan teknologi informasi.

### c) Kepuasan Karyawan

Diukur dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 43 karyawan koperasi, untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan koperasi. Masing-masing kuesioner terdiri dari 15 pertanyaan yang terkait dengan kepuasan karyawan, dengan interval nilai dari 1 (sangat tidak puas) sampai 5 (sangat puas).

### Teknik Analisis Data

- Mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian.
- Mengukur kinerja koperasi berdasarkan masing-masing tolok ukur perspektif *Balanced Scorecard*.
- Menentukan hasil skor dari masing-masing ukuran yang diteliti pada masing-masing perspektif.
- Menghitung total skor
- Menghitung rata-rata skor:

$$\text{Rata - rata Skor} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Total Bobot Standar}}$$

- Menentukan kinerja keseluruhan menggunakan *Staple Scale* dari hasil rata-rata skor, dengan pengukuran sebagai berikut:
  - Kinerja lebih dari 80% = rata-rata skor 0,6-1,0 artinya **“Kinerja Koperasi Baik”**
  - Kinerja antara 50%-80% = rata-rata skor 0-0,6 artinya **“Kinerja Koperasi Cukup”**
  - Kinerja kurang dari 50% = rata-rata skor (-1)-0 artinya **“Kinerja Koperasi Buruk”**

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Menurut Tugas Akhir no. 10/TA.Akt.051, karya Novika Pujo Arifian: 2010, menyebutkan bahwa Standar yang digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan koperasi menurut Peraturan Kementrian Koperasi dan UMKM RI adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Standar Pengukuran Kinerja Keuangan Koperasi**

Rasio	Standar	Nilai	Kriteria
1. Likuiditas <i>Current Ratio</i>	175% - 200%	100	Sangat Baik
	150% - 174%	75	Baik
	125% - 149%	50	Cukup Baik
	100% - 125%	25	Kurang Baik
	<100%	0	Buruk
2. Profitabilitas <i>Return On Asset (ROA)</i>	≥10%	100	Sangat Baik
	7% - 10%	75	Baik
	4% - 6%	50	Cukup Baik
	1% - 3%	25	Kurang Baik
	<1%	0	Buruk
<i>Return On Equity (ROE)</i>	≥21%	100	Sangat Baik
	15% - 20%	75	Baik
	10% - 14%	50	Cukup Baik
	3% - 9%	25	Kurang Baik
	3<%	0	Buruk



Sumber: TA no. 10/TA.Akt.051, Novika Pujo Arifian : 2010 (dalam Jurnal Novia Candra Permatasari dan Rina Dwiarti : 2016)

**Tabel 4.2. Penilaian Rasio Debt to Asset Ratio Koperasi**

Rasio	Standar	Kriteria
Solvabilitas <i>Dept to Asset Ratio</i> (DAR)	<40%	Sangat Baik
	41% - 50%	Baik
	49% - 60%	Cukup Baik
	59% - 80%	Kurang Baik
	>80%	Buruk

Sumber: Arna Suryani, E-Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.3 Hal 27-37 Tahun 2017.

**a. Current Ratio (Rasio Lancar)**

Hasil perhitungan *Current Ratio* pada tahun 2014 adalah sebesar 25,14%; tahun 2015 sebesar 56,15%; tahun 2016 sebesar 70,60%; tahun 2017 sebesar 166,11%; dan tahun 2018 sebesar 146,11%. Secara rata-rata *Current Ratio* Kopkar “SUMO” sebesar 92,82%, yang menunjukkan di bawah 125% atau dengan kata lain aset lancarnya lebih kecil daripada kewajiban lancarnya, yang berarti aset lancarnya tidak mampu memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya. Jadi, dapat dinilai bahwa *Current Ratio* Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto adalah “**Buruk**”

**b. Return On Asset (ROA)**

Hasil perhitungan ROA pada tahun 2014 adalah sebesar 9,06%; tahun 2015 sebesar 9,79%; tahun 2016 sebesar 19,03%; tahun 2017 sebesar 20,82%; dan tahun 2018 sebesar 14,47%. Secara rata-rata, ROA Kopkar “SUMO” adalah sebesar 14,63%, yang bila dilihat dalam tabel standar pengukuran termasuk kriteria “Sangat Baik”. Jadi, dapat dinilai bahwa ROA Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto adalah “**Baik**”

**c. Return On Equity (ROE)**

Hasil perhitungan ROE pada tahun 2014 adalah sebesar 21,38%; tahun 2015 sebesar 19,60%; tahun 2016 sebesar 32,49%; tahun 2017 sebesar 26,20%; dan tahun 2018 sebesar 27,01%. Secara rata-rata, ROE Kopkar “SUMO” adalah sebesar 25,34% yang bila dilihat dalam tabel standar pengukuran termasuk kriteria “Sangat Baik”. Jadi, dapat dinilai bahwa ROE Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto adalah “**Baik**”

**d. Debt to Asset Ratio (DAR)**

Hasil perhitungan DAR pada tahun 2014 adalah sebesar 57,66%; tahun 2015 sebesar 50,06%; tahun 2016 sebesar 41,42%; tahun 2017 sebesar 20,54%; dan tahun 2018 sebesar 46,43%. Secara rata-rata, DAR Kopkar “SUMO” adalah sebesar 43,22% yang bila dilihat dalam tabel penilaian berarti termasuk kriteria “Baik”. Jadi, dapat dinilai bahwa DAR Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto adalah “**Baik**”

## Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

### a. *Customer Acquisition (CA)*

Hasil perhitungan CA atau kemampuan dalam menarik atau memperoleh anggota baru pada tahun 2014 adalah sebesar 0%; tahun 2015 sebesar 48,04%; tahun 2016 sebesar 25%; tahun 2017 sebesar 3,55%; dan tahun 2018 sebesar 0%. Secara rata-rata, CA Kopkar “SUMO” adalah sebesar 15,32%, persentase ini termasuk rendah. Jadi, dapat dinilai bahwa koperasi dianggap belum mampu melakukan kinerjanya dalam menarik atau memperoleh anggota baru. Sehingga untuk CA Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dinilai **“Buruk”**

### b. *Customer Retention (CR)*

Hasil CR atau kemampuan dalam mempertahankan anggotanya pada tahun 2014 adalah sebesar 100%; tahun 2015 sebesar 51,96%; tahun 2016 sebesar 75%; tahun 2017 sebesar 96,45%; dan tahun 2018 sebesar 100%. Secara rata-rata, CR Kopkar “SUMO” adalah sebesar 84,68%, persentase ini termasuk tinggi. Jadi, dapat dinilai bahwa koperasi dianggap telah mampu melakukan kinerjanya dalam mempertahankan anggotanya. Sehingga untuk CR Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dinilai **“Baik”**

### c. *Kepuasan Pelanggan (Anggota)*

Sebelum mengukur hasil kuesioner kepuasan, perlu ditentukan indikator penilaiannya terlebih dahulu.

**Tabel 4.3. Indikator Penilaian**

Skor	Keterangan	Persentase
4,01 – 5	Sangat Puas (SP)	80% – 100%
3,01 – 4	Puas (P)	60,01% – 80%
2,01 – 3	Cukup Puas (CP)	40,01% – 60%
1,01 – 2	Tidak Puas (TP)	20,01% – 40%
0 – 1	Sangat Tidak Puas (STP)	0% – 20%

Sumber: Metode Penelitian Administrasi, Sugiyono 2004 (dalam Skripsi Zauzah Zulaini, 2014)

Dari hasil perhitungan kuesioner kepuasan pelanggan (anggota), Rata-rata Skor Kepuasan Anggota adalah sebesar 3,73 atau bila di persentasekan adalah sebesar 74,58%. Sehingga bila dilihat dalam tabel indikator penilaian, rata-rata tersebut berada di ukuran “Puas”. Jadi, Kepuasan Pelanggan (Anggota) Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dinilai **“Baik”**

## Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

### a. *Proses Inovasi*

Hasil wawancara dengan beberapa pengurus dan karyawan Kopkar “SUMO” yang telah diperoleh, terkait dengan proses inovasi:

- PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat mengajukan permintaan barang/jasa atau mengajukan program kerja kepada koperasi dan apabila disetujui, maka hal itu akan menjadi program kerja koperasi.
- Koperasi ini bergerak dibidang serba usaha, namun koperasi tidak pernah menciptakan suatu inovasi baru. Namun barang/jasa yang diberikan koperasi telah sesuai dengan kebutuhan.

- Proker Koperasi ada 2 jenis, yaitu program rutin dan non-rutin.
- Beberapa proker koperasi ada yang tidak terlaksana atau ada yang tergantikan oleh program kerja lain.

Dapat dinilai bahwa koperasi dianggap cukup mampu melakukan kinerjanya. Sehingga untuk Proses Inovasi Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dinilai **“Cukup”**

#### **b. Proses Operasi**

Hasil wawancara dengan beberapa pengurus dan karyawan Kopkar “SUMO” yang telah diperoleh, terkait dengan proses operasi:

- Karyawan selalu datang tepat waktu dalam bekerja.
- Pihak koperasi tidak pernah mendapatkan keluhan dari pelanggan (anggota) mengenai pelayanan.
- Prosedur untuk simpan pinjam tidak tertulis, hanya diumumkan secara lisan pada saat Rapat Anggota Tahunan (RAT) dilaksanakan.
- Pihak koperasi pernah mendapatkan sedikit keluhan dari anggota mengenai pencairan dana pinjaman yang lama.
- Pihak koperasi selalu tepat waktu memberikan informasi mengenai diadakannya RAT. Undangan disebar paling cepat 1 minggu sebelum diadakannya RAT, dan paling mandadak adalah 3 hari sebelum diadakannya RAT.

Dapat dinilai bahwa koperasi dianggap telah mampu melakukan kinerjanya. Sehingga untuk Proses Operasi Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dinilai **“Baik”**

#### **c. Proses Layanan Purna Jual**

Hasil wawancara dengan beberapa pengurus dan karyawan Kopkar “SUMO” yang telah diperoleh, terkait dengan proses layanan purna jual:

- Pihak koperasi selalu tepat waktu memberikan informasi mengenai diadakannya Rapat Anggota Tahunan (RAT). Sehingga seluruh anggota dapat menghadiri, mengikuti, menyuarakan pendapat, serta tidak ketinggalan informasi penting mengenai koperasi pada saat RAT tersebut dilaksanakan.
- Tidak ada keluhan mengenai besarnya bunga pinjaman yang diberikan.
- Dalam unit usaha simpan pinjam, untuk proses penagihannya telah diberikan kemudahan, yaitu dilakukan dengan cara potong gaji anggota.
- Dalam unit usaha pengadaan barang dan jasa, pihak koperasi memberikan pelayanan retur apabila barang tidak layak.

Dapat dinilai bahwa koperasi dianggap telah mampu melakukan kinerjanya. Sehingga untuk Proses Layanan Purna Jual Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dinilai **“Baik”**

## **Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

### **a. Produktivitas Karyawan**

Melalui hasil perhitungan, didapatkan hasil bahwa Karyawan Kopkar “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto pada tahun 2014 mampu menghasilkan nilai produktivitas sebesar Rp114.145.639; tahun 2015 sebesar Rp116.419.793; tahun 2016 sebesar Rp157.211.495; tahun 2017 sebesar Rp117.965.241; dan tahun 2018 sebesar Rp287.052.396. Sedangkan secara rata-rata, Produktivitas Karyawan Kopkar “SUMO” adalah sebesar Rp158.558.913, nilai ini termasuk tinggi. Jadi, dapat dinilai bahwa karyawan koperasi dianggap telah mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan maksimal. Sehingga untuk Produktivitas Karyawan pada Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dinilai **“Baik”**

### **b. Kemampuan Teknologi Informasi**

Hasil wawancara dengan beberapa pengurus dan karyawan Kopkar “SUMO” yang telah diperoleh, terkait dengan proses layanan purna jual:

- Koperasi telah menyediakan fasilitas 3 unit Komputer yang digunakan oleh 3 karyawan tetap, AC, serta WiFi yang ada di kantor koperasi.
- Karyawan dalam menyusun berbagai dokumen seperti surat, laporan keuangan, dan dokumen penting lainnya, sistemnya telah dibuat terkomputerisasi.
- Proses pembayaran untuk unit usaha simpan pinjam dan unit barang dan jasa, dimaksimalkan pembayarannya dilakukan dengan cara non-tunai
- Dalam proses pembayaran non-tunai ini, koperasi bekerja sama dengan 2 Bank. Untuk simpan pinjam, koperasi bekerja sama dengan Bank BRI Syariah dan Bank BNI. Sedangkan kegiatan operasional, koperasi bekerja sama dengan Bank BNI.

Dapat dinilai bahwa koperasi dianggap telah mampu melakukan kinerjanya. Sehingga untuk Kemampuan Teknologi Informasi Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dinilai **“Baik”**

### **c. Kepuasan Karyawan**

Dari hasil perhitungan kuesioner kepuasan karyawan, Rata-rata Skor Kepuasan Karyawan adalah sebesar 4,31 atau bila di persentasekan adalah sebesar 86,15%. Sehingga bila dilihat dalam tabel indikator penilaian, rata-rata tersebut berada di ukuran “Sangat Puas”. Jadi, Kepuasan Karyawan Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dinilai **“Baik”**

## Pembahasan Hasil Temuan Penelitian

Pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan skala penilaian (*rating scale*), yaitu *staple scale*. *Staple scale* adalah skala yang menilai objek penelitian menggunakan angka-angka yang ditentukan (Sekaran dalam Primadhani Asmoro, 2008)

**Tabel 4.4. Staple Scale**

Skor	Nilai	Rata-rata Skor	Persentase Daerah Skala
1	Baik	0,6 – 1,0	> 80%
0	Cukup	0 – 0,6	50% – 80%
-1	Buruk	(-1) – 0	< 50%

Setelah melakukan analisis dan mengukur kinerja dari masing-masing perspektif, maka dapat dibuat hasil pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto Berbasis *Balanced Scorecard***

No.	Perspektif	Rata-rata	Nilai	Skor
1.	<b>Perspektif Keuangan</b>			
	- <i>Current Ratio</i>	92,82%	Buruk	-1
	- <i>Return On Asset (ROA)</i>	14,63%	Baik	1
	- <i>Return On Equity (ROE)</i>	25,34%	Baik	1
2.	<b>Perspektif Pelanggan</b>			
	- <i>Customer Acquisition (CA)</i>	15,32%	Buruk	-1
	- <i>Customer Retention (CR)</i>	84,68%	Baik	1
3.	<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
	- Proses Inovasi	-	Cukup	0
	- Proses Operasi	-	Baik	1
4.	<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>			
	- Produktivitas Karyawan	Rp158.558.913	Baik	1
	- Kemampuan Teknologi Informasi	-	Baik	1
	- Kepuasan Karyawan	86,15%	Baik	1
Total Skor				8

Sumber: Hasil Olah Data

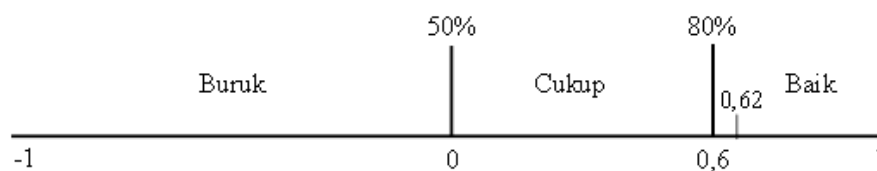
Dari tabel rekapitulasi diatas, maka dapat diketahui:

$$\text{Rata – rata Skor} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Total Bobot Standar}} = \frac{8}{13} = 0,62$$

Lalu selanjutnya adalah membuat skala dari hasil rata-rata skor tersebut sehingga kinerja koperasi dapat ditentukan. Dengan pengukuran sebagai berikut:

- Kinerja lebih dari 80% = rata-rata skor 0,6-1,0 artinya **“Kinerja Koperasi Baik”**
- Kinerja antara 50%-80% = rata-rata skor 0-0,6 artinya **“Kinerja Koperasi Cukup”**
- Kinerja kurang dari 50% = rata-rata skor (-1)-0 artinya **“Kinerja Koperasi Buruk”**

Atau bisa digambarkan dengan skala pengukuran kinerja berikut:



**Gambar 4.1. Skala Pengukuran Kinerja**

Berdasarkan pengukuran diatas, dapat dinilai bahwa Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto memiliki rata-rata skor 0,62 yang berada di antara skor 0,6 – 1 (berada di daerah >80%), yang berarti **“Kinerja Koperasi Baik”**.

## 5. PENUTUP

### Simpulan

Dari hasil penilaian setiap indikator/tolok ukur pada masing –masing perspektif yang telah dibahas, dapat dibuat kartu skor berimbang (*Balanced Scorecard*), lalu dapat dihitung total skor dan rata-rata skornya, untuk kemudian dinilai menjadi hasil kinerja. Rata-rata skor ini diukur menggunakan *Stape Scale*. Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto memiliki rata-rata skor 0,62 yang berada di antara skor 0,6 – 1 (berada di daerah >80%), yang berarti **“Kinerja Koperasi Baik”**.

### Saran

- Pada perspektif keuangan, disarankan penggunaan kewajiban lancar lebih di minimalisirkan lagi, agar nilai *current ratio* menjadi lebih baik.
- Pada perspektif pelanggan, memang agak susah untuk koperasi mampu dalam menarik atau memperoleh anggota baru, karena ruang lingkup pelanggan/anggotanya hanya karyawan tetap PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto saja. Namun, disarankan pihak koperasi agar tetap memberikan pelayanan yang terbaik, bahkan memperlihatkan keunggulan atau keuntungan apa saja yang didapat dari koperasi, sehingga setiap anggota baru dan lama selalu merasa puas.
- Pada perspektif proses bisnis internal, disarankan sebaiknya pihak koperasi dapat lebih memberikan suatu ide inovasi barang, jasa atau program kerja sendiri, sehingga tidak selalu berpacu pada program kerja yang diberikan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.
- Disarankan, Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sebaiknya menerapkan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* ini, agar dapat mengukur kinerja dari aspek keuangan dan non-keuangan karena lebih komprehensif.
- Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan informasi bagi peneliti selanjutnya di Koperasi Karyawan “SUMO” (Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto ataupun di koperasi atau badan usaha lain. Disarankan, sebaiknya pada penelitian selanjutnya tolok ukur yang digunakan lebih akurat dari penelitian ini, agar hasil penelitian semakin baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Animah. 2016. "Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Menggunakan *Metode Balanced Scorecard* (Studi pada Koperasi Syariah Umat Sejahtera Mulia Kebumen)". Semarang. E-skripsi *lib.unnes.ac.id*. <https://lib.unnes.ac.id/25090/1/7311412066.pdf> diakses tanggal 24 Maret 2020 pukul 15:04
- Hanafi, Mamduh M. dan Abdul Halim. 2018. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hery. 2017. *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: PT Grasindo. E-books PDF.
- \_\_\_\_\_. 2018. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Grasindo. E-books PDF.
- Igadania, Tarra. 2015. "Analisis Kinerja Koperasi Berdasarkan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus pada KPRI UNISRI, Surakarta". Yogyakarta. E-skripsi *repository.usd.ac.id* [https://repository.usd.ac.id/2056/2/112114047\\_full.pdf](https://repository.usd.ac.id/2056/2/112114047_full.pdf) diakses tanggal 24 Maret 2020 pukul 15:15
- Jusup, Al. Haryono. 2014. *Dasar-dasar Akuntansi Jilid 2*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 1997. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Balanced scorecard Menerapkan Strategi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIMYKPN.
- Mulyadi. 2007. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi & Setiawan, J. 2007. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat gandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta :Salemba Empat.
- Rahmi, Puput. 2017. "Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Sucofindo Palembang". Palembang. E-skripsi *repository.um-palembang.ac.id* <http://repository.um-palembang.ac.id/id/eprint/1247/1/SKRIPSI1049-171014485.pdf> diakses tanggal 24 Maret 2020 pukul 15:27
- Permatasari, Novia Candra dan Rina Dwiarti. Volume 4 No. 2 "Mengukur Kinerja Unit Simpan Pinjam Koperasi Catra Gemilang Magelang Tahun 2014 Dengan Analisis Balanced Scorecard" dalam *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis* Volume 4: 108-112. E-jurnal <http://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JPSB/article/view/451/353> diakses tanggal 24 Maret 2020 pukul 15:48
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, Arna. Volume 17 No. 3 "Analisa Kinerja Keuangan pada Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Swakerta pada Dinas Koperasi UMKM Provinsi JAMBI" dalam *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* Volume 17 No. 3 : 27-37, 2017. E-jurnal <https://media.neliti.com/media/publications/225364-analisa-kinerja-keuangan-pada-koperasi-p-73e2333c.pdf> diakses tanggal 29 Juni 2020 pukul 10:10
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- \_\_\_\_\_. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama