

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini digunakan untuk membantu mengkaji lebih detail mengenai permasalahan utama penelitian seperti halnya yang dijelaskan pada latar belakang. Oleh karena itu, peneliti mulai melakukan kajian awal terhadap jurnal-jurnal yang mengacu pada “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada KPRI Dwija Tama Jombang” diantaranya sebagai berikut :

Berdasarkan penelitian Singgih dan Sulistyono (2020) menunjukkan bahwa kinerja strategi bisnis koperasi karyawan UNTAG Surabaya dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat diketahui secara keseluruhan kinerja masih baik namun perlu perbaikan aktif, dimana berdasarkan analisis data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa dari perspektif keuangan rentabilitas KopKar Untag Surabaya masih kurang baik, dari perspektif anggota dapat dikatakan cukup baik karena secara keseluruhan semua anggota merasa sangat puas atas kinerja koperasi, dan perspektif proses bisnis internal menyatakan bahwa kinerja kurang baik karena anggota koperasi merasa ragu terhadap hasil kinerja inovasi dan proses operasi serta layanan purna jual koperasi, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kepuasan pengurus dan pengawas, KopKar menunjukkan hasil relatif baik, namun harus diwaspadai dan ditingkatkan untuk perbaikan.

Wahyudi dan Aini (2020) melakukan penelitian yang bertujuan menganalisis kinerja KUD dengan menggunakan instrumen *balanced scorecard*. Hasil penelitian menyatakan bahwa kinerja KUD secara umum sudah baik, namun beberapa indikator kinerja perlu diperhatikan dan peningkatan dari pengelola KUD. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan perspektif keuangan dengan capaian tiga indikator antara lain: rasio keuangan, permodalan dan realisasi pendapatan yang baik. Pada perspektif anggota mengalami penurunan jumlah anggota namun untuk partisipasi anggota sangat tinggi, dan perspektif proses bisnis internal telah berjalan baik karena KUD telah memperhatikan keberlangsungan bisnis yang dijalankan namun perlu mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi pada KUD, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran telah berjalan baik dibuktikan dengan peningkatan kemampuan dan pembentukan karakter dari semua pengurus, karyawan dan anggota koperasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Lesmana (2021) yaitu Analisis *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan penilaian kinerja pada koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. Penelitian menggunakan metode studi kasus dalam menentukan sampel menggunakan *random sampling* yang dihitung menggunakan rumus slovin. Hasil penelitian dengan empat perspektif yang digunakan dalam metode *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan perhitungan rata-rata nilai 78,14 yang artinya kinerja koperasi dalam keadaan sangat baik.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Arifudin dan Risnaningsih (2021) mengenai analisis pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada KOPTI Kota Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk membantu pengurus koperasi menemukan solusi sebagai upaya manajerial yang dapat membantu meningkatkan kinerja pengurus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perspektif finansial cenderung baik namun rasio rentabilitas koperasi pada kriteria buruk karena kurangnya partisipasi anggota. Dalam perspektif anggota, kinerja pengurus dinilai baik dan memuaskan bagi anggota koperasi, sedangkan hasil perspektif proses bisnis internal yaitu kinerja pengurus dinilai cukup baik karena menciptakan program kerja yang sesuai dan dibutuhkan oleh anggota, serta dalam perspektif pengembangan dan pembelajaran yang dinilai cukup baik terbukti dengan adanya pembinaan dan pelatihan secara rutin untuk anggota, pengurus dan pengawas.

Hasil penelitian yang telah dilakukan Suwendra *et al.* (2019) dengan judul *An Analysis of Cooperative Performance Using Balanced Scorecard Method* menjelaskan bahwa secara keseluruhan kinerja koperasi KPRI Kuwera termasuk dalam kategori baik dengan skor 80,5%. Hasil penelitian berdasarkan perspektif keuangan dengan indikator pertumbuhan sisa hasil usaha dan tabungan mendapat skor 18% termasuk dalam kategori cukup baik. Perspektif keanggotaan dengan indikator yang terdiri dari pertumbuhan jumlah anggota dan presentase sisa hasil usaha anggota mendapat skor 75% dan 22,5% dari keseluruhan kinerja yang berada dalam kategori baik. Perspektif proses bisnis internal dengan indikator rapat anggota tahunan dan pemilihan pengurus

dan dewan pengawas mendapat skor 100% dan 20% dari total kinerja berada dalam kategori sangat baik. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berdasarkan indikator kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan dan manajemen serta pengembangan sumber daya manusia dan sistem manajemen mendapat skor 100% dan 20% dari total kinerja termasuk dalam kategori sangat baik.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> , Singgih dan Sulistyono (2020)	Variabel penelitian terdiri dari perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.	Hasil perspektif keuangan masih kurang baik, sedangkan perspektif anggota cukup baik, dan perspektif proses bisnis internal kinerja kurang baik, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran relatif baik. Namun, secara keseluruhan kinerja KopKar Untag Surabaya termasuk dalam kategori baik.	Perbedaannya penelitian ini menggunakan metode MAM menentukan skor kinerja. Sedangkan persamaannya yaitu sama-sama membahas tentang keempat perspektif <i>balanced scorecard</i> .
Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> , Wahyudi dan Aini (2020).	Variabel penelitian terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.	Hasil penelitian Koperasi Unit Desa (KUD) Bahagia secara keseluruhan telah menunjukkan kinerja yang baik. Namun, masih terdapat indikator kinerja yang harus mendapatkan perbaikan dari pengelola KUD.	Perbedaan penelitian ini yaitu subjek penelitian yang digunakan yaitu koperasi unit desa. Dan persamaannya yaitu sama membahas tentang keempat perspektif <i>balanced scorecard</i> .

Dilanjutkan...

Lanjutan...

<p>Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang, Lesmana (2021).</p>	<p>Variabel penelitian ada 4 yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.</p>	<p>Dalam penelitian ini, ditunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan nilai rata-rata 78,14 dari nilai total kinerja yang artinya koperasi masuk dalam kategori “Sangat Baik”</p>	<p>Perbedaannya yaitu penelitian ini menggunakan ratio NGR pada perspektif proses bisnis internal. Sedangkan persamaannya menggunakan rumus slovin dalam pengambilan sampel pada perspektif keanggotaan.</p>
<p>Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung, Arifudin dan Risnaningsih (2021).</p>	<p>Variabel penelitian terdiri dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perspektif finansial berada pada kriteria buruk, sedangkan perspektif lainnya seperti perspektif anggota (pelanggan), proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik.</p>	<p>Perbedaannya pada metode <i>esplanatory survey</i> dan elemen yang digunakan pada keempat perspektif berbeda. Sedangkan persamaannya yaitu sama-sama membahas tentang keempat perspektif <i>balanced scorecard</i>.</p>
<p><i>An Analysis of Cooperative Performance Using Balanced Scorecard Method</i>, Suwendra <i>et al.</i> (2019).</p>	<p>Variabel penelitian yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.</p>	<p>Secara umum, kinerja koperasi KPRI Kuwera termasuk dalam kategori baik dengan skor 80,5% dari total skor kinerja</p>	<p>Perbedaannya yaitu elemen yang diukur pada perspektif keuangan berbeda. Sedangkan persamaannya yaitu sama-sama membahas tentang keempat perspektif <i>balanced scorecard</i>.</p>

Sumber: Hasil olah data, 2022

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Koperasi

International cooperative alliance (ICA) mengartikan koperasi sebagai kumpulan orang-orang atau badan hukum yang bertujuan untuk memperbaiki ekonomi dan sosial anggotanya dengan berusaha bersama dan saling membantu antar satu sama lainnya dengan cara membatasi keuntungan, serta usaha tersebut harus didasarkan prinsip-prinsip koperasi. Menurut UU No.25 tahun 1992, koperasi diartikan sebagai badan usaha yang beranggotakan seorang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Sedangkan UU No. 17 Tahun 2012 menyebutkan bahwa yang dimaksud koperasi badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama dibidang ekonomi, sosial dan budaya sesuai nilai dan prinsip koperasi. (Rohmat, 2016).

Terdapat tujuh prinsip-prinsip koperasi yaitu prinsip pertama yaitu keanggotaan yang terbuka dan sukarela, prinsip kedua yaitu pengawasan demokratis oleh anggota koperasi, prinsip ketiga yaitu partisipasi anggota koperasi dalam kegiatan ekonomi, prinsip keempat yaitu otonomi dan kemandirian (independen), prinsip kelima

pendidikan, pelatihan dan penerangan, prinsip keenam kerja sama antar koperasi, dan prinsip ketujuh kepedulian terhadap masyarakat.

Dalam pasal (3) UU No.25 tahun 1992 tentang perkoperasian, perihal tujuan koperasi Indonesia yaitu memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 (Nizar, 2018:10).

Salah satu tujuan didirikannya koperasi didasarkan pada kepentingan dan kebutuhan para anggota koperasi. Setiap kelompok masyarakat yang membentuk koperasi memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda. Perbedaan kepentingan ini menyebabkan terbentuknya beberapa jenis koperasi seperti, koperasi produksi, koperasi konsumsi, koperasi simpan pinjam dan koperasi serbaguna (Kasmir, 2014:254).

2.2.2 Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Galib, 2018). Sedangkan menurut Bintaro dan Daryanto (2017) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya

sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri dalam Masram dan Mu'ah, 2015).

Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi karena keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Menurut Hamzah dan Nina (2012), kinerja adalah perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan. Menurut Mulyadi (2009) dalam Permatasari dan Dwiarti (2016: 111), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka pengertian kinerja yaitu sebagai hasil kerja sebuah organisasi yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang didalam organisasi tersebut, sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

2.2.3 Pengukuran Kinerja

Menurut Nugrahayu (2015) seperti dikutip Moehariono (2010:61) mendeskripsikan bahwa pengukuran kinerja yaitu suatu proses menilai kemajuan pekerjaan terhadap sasaran dan tujuan dalam mengelola manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan

barang atau jasa, serta informasi tentang efisiensi dan efektivitas tindakan untuk mencapai tujuan organisasi, dan kegiatannya mengumpulkan informasi dan data yang relevan dengan tujuan dan sasaran program evaluasi.

Pengukuran kinerja juga diartikan sebagai pencapaian terhadap pelaksanaan suatu aktivitas dalam mewujudkan rencana yang akan dicapai pada periode tertentu. Pengukuran kinerja berkaitan dengan prestasi dari seseorang atau kelompok yang melaksanakan tugas serta tanggungjawabnya dalam organisasi. Pengukuran kinerja dilakukan secara periodik dalam organisasi yang berdasar pada standar dan kriteria yang telah ditetapkan (Tahirs, 2021:186).

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu penilaian yang berguna untuk mengetahui pencapaian tujuan dan sasaran sebuah organisasi dalam periode tertentu. Pengukuran kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi yang berguna sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dan evaluasi oleh manajer dan unit-unit dalam lingkungan organisasi. Tak hanya itu, pengukuran kinerja bagi organisasi juga dapat dijadikan tolak ukur dalam melakukan penyusunan strategi bisnis. Organisasi yang melakukan pengukuran kinerja diharapkan mampu mengimbangi dan bertahan dalam persaingan serta mampu mengikuti perubahan dan perkembangan dunia bisnis.

2.2.4 Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memberi motivasi kepada karyawan agar mematuhi ketentuan yang ditetapkan organisasi agar dapat mencapai sasaran dan tujuan yang diinginkan organisasi. Tujuan pengukuran kinerja menurut Tangkilisan (2007:174) dalam Nugrahayu (2015) sebagai berikut:

1. Memastikan pemahaman para pemangku organisasi dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian suatu prestasi.
2. Memastikan tercapainya rencana keberhasilan yang disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi kinerja dengan membandingkan rencana kerja dan pelaksanaannya.
4. Memberikan penghargaan yang objektif atas suatu keberhasilan pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan metode pengukuran yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antara atasan dan bawahan dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki kinerja perusahaan.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah tercapai.
7. Membantu proses operasi dalam perusahaan.
8. Memastikan bahwa dalam mengambil keputusan harus dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkap permasalahan yang terjadi.

2.2.5 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz dalam Putera (2017: 6), perolehan data dari hasil pengukuran kinerja organisasi yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna untuk meningkatkan pengetahuan para manajer mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasinya. Manfaat pengukuran kinerja menurut Yuwono (2002) dalam Funna dan Suazhari (2019) antara lain:

1. Menelusuri kinerja perusahaan terhadap pelanggan sehingga akan mendekatkan perusahaan dengan pelanggan dan melibatkan seluruh karyawan perusahaan dalam upaya kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi karyawan dalam melakukan pelayanan yang terbaik karena bagian mata rantai dari pemasok internal dan pelanggan.
3. Mengidentifikasi beragam pemborosan dan sebagai upaya untuk mengurangi pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Menjadikan tujuan strategi organisasi sebelumnya yang tidak jelas menjadi semakin konkret, sehingga akan mendapatkan hasil pembelajaran yang lebih efisien dalam organisasi.
5. Membangun konsensus dalam menciptakan perubahan dengan memberikan penghargaan atas prestasi yang diharapkan organisasi.

2.2.6 Konsep *Balanced Scorecard*

Definisi, *Balanced scorecard* merupakan pengukuran kinerja organisasi yang tidak sekedar berfokus pada pendekatan keuangan, namun juga melalui pendekatan non keuangan. *Balanced scorecard*

terdiri dari dua kata yaitu *balanced* artinya seimbang, dan *scorecard* berarti kartu yang berisikan angka-angka (Tahirs, 2021:189). Sedangkan menurut Nugrahayu (2015) seperti dikutip Sipayung (2009) mengemukakan *balanced scorecard* adalah kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi organisasi yaitu pengukuran kinerja keuangan masa lampau, dan memperkenalkan pendorong kinerja keuangan pada masa mendatang, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, yang diturunkan dari proses penerjemahan strategi organisasi yang diimplementasikan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Menurut (Kaplan dan Norton, 1996), *balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* adalah suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen strategik (*strategic management system*), serta alat komunikasi (*communication tool*) (Sudjiman, 2017).

Konsep *balanced scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang hakikatnya memberi kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran strategik. Sasaran strategik yang menyeluruh dapat dirumuskan sebab *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang saling terkait satu sama lain dan

tak terpisahkan. Selain itu, sifat *balanced scorecard* dapat memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif), mewajibkan anggota perusahaan untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren), menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan dalam mencapai sasaran strategi karena sifatnya terukur yang menjadikan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang dapat membantu personel perusahaan dalam memonitor seluruh komponennya (Devani dan Setiawarnan, 2015).

2.2.7 Tujuan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan & Norton (2000:9-13) dalam Funna dan Suazhari (2019), tujuan menggunakan fokus ukuran *balanced scorecard* adalah untuk menghasilkan proses-proses manajemen penting, yakni menerjemahkan visi, misi serta strategi perusahaan, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Kaplan & Norton (2000:17) Funna dan Suazhari (2019), dalam mengemukakan manfaat-manfaat pengukuran kinerja *balanced scorecard* yaitu :

- 1) Mampu menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi.

- 2) Menyelaraskan sasaran individu dan departemen dengan strategi organisasi, menghubungkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.
- 3) Mengidentifikasi serta menyelaraskan inisiatif strategi.
- 4) Melakukan pelaksanaan peninjauan strategi secara periodik.
- 5) Memperoleh umpan balik yang diperlukan untuk memperbaiki strategi.

2.2.8 Perspektif *Balanced Scorecard*

Metode *balanced scorecard* terdapat 4 perspektif yang menjadi satu kesatuan yang saling terikat. Keempat perspektif tersebut adalah indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi satu sama lain dan terdapat hubungan sebab akibat. Keempat perspektif tersebut yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran keuangan atau finansial adalah hal terpenting yang bertujuan memberikan uraian atau gambaran tentang hasil dari tindakan finansial yang telah dilakukan. Indikator kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan dan implementasi serta pelaksanaannya telah memberikan kontribusi dan membantu meningkatkan laba perusahaan. Tujuan aspek finansial lain yaitu untuk mengetahui peningkatan laju pendapatan dan tercipta arus kas yang positif (Rangkuti, 2020:

75). Kaplan dan Norton (2000) membagi tujuan perspektif keuangan ke dalam tiga tahapan sebagai berikut:

- a) *Growth* yaitu tahap pertama siklus kehidupan organisasi yang menghasilkan produk atau jasa yang berpotensi menghasilkan pertumbuhan paling baik.
- b) *Sustain* yaitu tahap selanjutnya dimana organisasi sedang berada pada tahap investasi dan reinvestasi dengan mengharapkan tingkat pengembalian yang terbaik.
- c) *Harvest* yaitu tahap terakhir suatu organisasi menuai hasil investasi dari tahap *sustain*. Tujuan utama tahap *harvest* yaitu memaksimalkan arus kas yang masuk dan pengurangan modal kerja.

Penelitian ini menggunakan elemen atau indikator yang akan diukur dalam perspektif keuangan sebagai berikut:

- a) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas ialah pengukuran yang bertujuan untuk melihat kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Pengukuran ini menggunakan rumus *current ratio* sebagai berikut :

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{kewajiban lancar}} \times 100\%$$

Sumber : Muthola'ah, 2021

Tabel 2.2 Standar Rasio Likuiditas

Kategori	Standar
Sangat baik	200% - 250%
Baik	175% - 200% atau 250% - 275%
Cukup baik	150% - 175% atau 275% - 300%
Kurang baik	125% - 150% atau 300% - 325%
Tidak baik	<125% atau >325%

Sumber : Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006.

b) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas merupakan pengukuran terhadap kemampuan organisasi dalam membayar utangnya.

Pengukuran rasio solvabilitas dapat dengan rumus *debt to asset ratio* sebagai berikut:

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{total kewajiban}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Sumber : Muthola'ah, 2021

Tabel 2.3 Standar Rasio Solvabilitas

Kategori	Standar
Sangat baik	<40%
Baik	40% - 50%
Cukup baik	50% - 60%
Kurang baik	60% - 80%
Tidak baik	>80%

Sumber : Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006.

c) Rasio Rentabilitas

Rasio Rentabilitas berguna untuk mengetahui tingkat efektivitas manajemen dalam pengelolaan organisasinya.

Rumus yang digunakan ada *Net Profit Margin* (NPM).

Rumus NPM berguna untuk mengukur tingkat keuntungan yang diperoleh dari pendapatan yang dihasilkan koperasi dengan rumus sebagai berikut:

$$NPM = \frac{\text{sisahasil usaha (SHU)}}{\text{total pendapatan}} \times 100\%$$

Sumber : Muthola'ah, 2021

Tabel 2.4 Standar Rasio Rentabilitas NPM

Kategori	Standar
Sangat baik	>15%
Baik	10% - 15%
Cukup baik	5% - 10%
Kurang baik	1% - 5%
Tidak baik	<1%

Sumber : Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan salah satu indikator penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif pelanggan, suatu organisasi melakukan identifikasi terhadap pelanggan serta segmen pasar yang dituju. Perspektif pelanggan yaitu perspektif dalam *balanced scorecard* yang memungkinkan organisasi untuk menempatkan tingkatan pelanggan, loyalitas, retensi, dan kepuasan serta profitabilitas dengan segmen pasar dan pelanggan. Dalam koperasi, perspektif pelanggan juga disebut sebagai perspektif anggota. Kaplan dan Norton (2001) membagi perspektif ini menjadi dua kelompok pengukuran yaitu *Customer core measurement* dan *Customer value propositions*.

a. Pengukuran Inti

- 1) *Market share* : pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang

meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

- 2) *Customer Retention* : mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- 3) *Customer acquisition* : mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) *Customer Satisfaction* : menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
- 5) *Customer Profitabilitas* : mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan kepada konsumen.

b. Pengukuran Penunjang

- 1) *Product/Service attributes* : meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.
- 2) *Customers relationship* : menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.
- 3) *Image and reputation* : menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan

reputasi dapat dilakukan dengan iklan dan menjaga kualitas yang dijanjikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memiliki tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas juga kuantitas serta pelayanan barang dan jasa yang disediakan organisasi.

Menurut Permatasari dan Dwiarti (2016) elemen atau indikator dalam pengukuran kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal yaitu proses pengembangan bisnis yang dilihat dari segi berikut:

a) Proses Inovasi

Tahap inovasi yaitu perusahaan mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggannya di masa depan dan menentukan cara untuk memenuhi kebutuhan serta keinginan tersebut. Proses inovasi produk atau jasa pada perusahaan dilaksanakan oleh departemen riset dan pengembangan.

b) Proses Operasi

Proses operasi merupakan tahap dimana, perusahaan benar-benar berusaha memberi solusi pada para pelanggan dalam mencukupi kebutuhan dan memuaskan keinginan pelanggan. Kegiatan operasional berawal dari menerima pesanan pelanggan dan diakhiri dengan mengirimkan produk atau jasa

kepada pelanggan. Proses seperti ini lebih mudah diukur dan kegiatannya rutin serta berulang.

c) Tahap Purna Jual

Tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk atau jasa yang telah diberikan perusahaan kepada pelanggan. Hal ini dilakukan agar para pelanggan mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

Penelitian ini hanya mengambil dua tahap yaitu tahap operasi dan tahap inovasi, karena penelitian ini untuk perusahaan jasa. Perspektif ini memungkinkan manajer untuk memahami operasi bisnis mereka dan apakah produk atau jasa telah memenuhi persyaratan pelanggan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini mengidentifikasi sumber daya organisasi yang perlu diciptakan untuk membangun pertumbuhan organisasi yang tinggi juga meningkatkan kinerja jangka panjang. Tujuan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu memberi fasilitas yang mungkin dapat membantu tercapainya tujuan organisasi dengan ketiga perspektif lainnya.

Kaplan dan Norton (2000:110), menyebutkan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu:

- a) Kapabilitas pekerja, ukuran yang berorientasi kepada pekerja terdiri atas gabungan ukuran hasil generik yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pegawai ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik indeks khusus bisnis yang terperinci mengenai keahlian spesifik yang dibutuhkan bagi lingkungan kompetitif baru.
- b) Kapabilitas sistem informasi, dapat diukur melalui tersedianya informasi yang dibutuhkan ,tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- c) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Keahlian pegawai dan informasi yang diperlukan telah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak, maka keahlian dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya. Ukuran yang dapat dipakai adalah banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan dari tahun ke tahun dan banyaknya program kerja yang terlaksana.

2.2.9 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Penerapan *balanced scorecard* memberikan manfaat bagi organisasi. Penerapan *balanced scorecard* memberikan manfaat yang meliputi mengintegrasikan strategi dan visi organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang yang memberikan gambaran bagi

manajemen mengenai bisnisnya dari pendekatan keuangan dan non keuangan,serta sebagai pengukuran bagi manajemen dalam penggunaan dan pengembangan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Menurut Mulyadi (2001:18-24) keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis, dapat dihasilkan rencana strategis dengan karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup oleh perencanaan strategis yaitu sebelumnya terbatas pada perspektif keuangan meluas ke tiga perspektif seperti pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Koheren

Balanced Scorecard mengharuskan karyawan untuk membangun hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap tujuan strategis yang ditetapkan dari perspektif non-keuangan harus memiliki hubungan kausal langsung atau tidak langsung dengan tujuan.

c. Seimbang

Keseimbangan tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkelanjutan.

d. Terukur

Tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis memastikan realisasi berbagai tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem. *Balanced Scorecard* mengukur tujuan strategis yang sulit diukur.

2.2.10 Key Performance Indicators *Balanced Scorecard*

Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moehariono, 2012: 11). Dalam penerapannya di koperasi pun untuk mengukur kinerja dapat dilakukan penilaian menggunakan *Key Performance Indicators*. Disesuaikan pula dengan perspektif yang ada di *Balanced Scorecard* (Arifudin dan Risnaningsih, 2021). Pembobotan untuk masing-masing indikator pada setiap perspektif diberikan bobot 10 sedangkan bobot untuk indikator survey disesuaikan berdasarkan jumlah pernyataan dalam kuesioner dengan jumlah total 100 bobot untuk keseluruhan. KPI disesuaikan dengan kebutuhan, tujuan, program, pengukuran dan target masing-masing organisasi (Auliaika, 2020).

Tabel 2.5 Key Performance Indicators

No	Indikator kinerja	Bobot
A. Perspektif Keuangan		
1	Rasio Likuiditas	10
2	Rasio Solvabilitas	10
3	Rasio Rentabilitas	10
B. Perspektif Pelanggan/Anggota		
1	Retensi Anggota	10

Dilanjutkan...

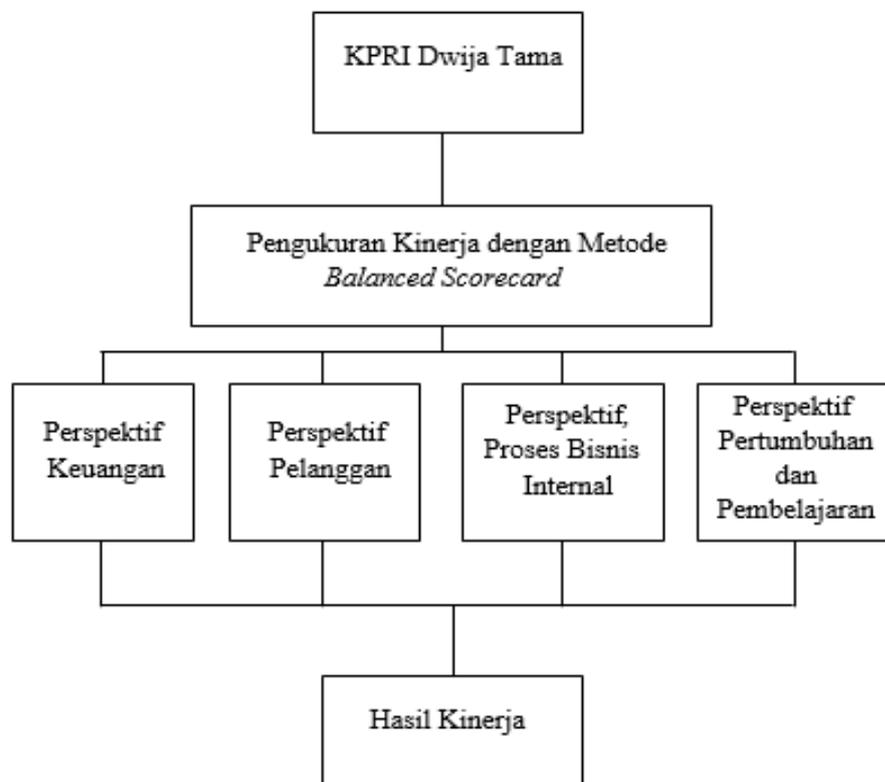
Lanjutan...

2	Survey Kepuasan Anggota	20
C. Perspektif Proses Bisnis Internal		
1	Survey Perkembangan usaha	10
D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
1	Survey Kemampuan, Kepuasan dan Hubungan Karyawan	30
Total Bobot		100

Sumber : Dian Syariati , 2011 dalam Auliaika, 2020

2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini mendeskripsikan tentang pengukuran kinerja sebuah koperasi secara menyeluruh menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan empat perspektif yang hasilnya akan mencerminkan kinerja koperasi. Kerangka konseptual penelitian analisis pengukuran kinerja koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual