PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI PADA KOPERASI UNIT DESA KARYA MINA KOTA TEGAL DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

SKRIPSI
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang

Oleh
Dwiky Alfiansyah Putra
NIM 7311413123

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2018

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 5 September 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen	Pembimbing
Rini Setyo Witiastuti, SE., M.M.	Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si
NIP. 197610072006042002	NIP. 196105241986011001

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Senin

Tanggal : 24 September 2018

Penguji I

Dr. Arief Yulianto, S.E., M.M

NIP. 197507262000121001

Penguji II

Anindya Ardiansari, S.E., M.M

NIP. 198407232008122004

Penguji III

Prof. Dr.H. Achmad Slamet, M.Si.

NIP. 196105241986011001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Heri Yanto, MBA, PhD

NIP. 196307181987021001

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

iii

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dwiky Alfiansyah Putra

NIM : 7311413123

Tempat Tanggal Lahir : Tegal, 31 Mei 1995

Alamat : Jl. Martoloyo No. 36 RT. 01 RW. 09 Tegal.

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, September 2018

Dwiky Alfiansyah Putra

NIM. 7311413123

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

iv

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

"Pengetahuan yang baik adalah yang memberi manfaat. Bukan yang hanya diingat"

(Imam al – Syafi'i)

PERSEMBAHAN :

Teruntuk orang tua, kakak, sahabat dan kekasih, terima kasih atas doa, kasih sayang, dukungan, dan perhatiannya selama ini.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "**Pengukuran Kinerja Organisasi Pada Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal Dengan Metode *Balanced Scorecard***".

Tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada jurusan Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu perkenankan punulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Faturrokhman, M. Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, MBA., PhD Dekan Fakultas Ekonomi Universitas negeri Semarang.
3. Rini Setyo Witiastuti S.E., M.M., Ketua Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang.
4. Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan penuh kesabaran dan bijaksana memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Dr. Arief Yulianto, S.E., M.M. dan Anindya Ardiansari, S.E., M.M. selaku dosen penguji yang telah memeberikan saran dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh dosen pengajar dan staff jurusan Manajemen yang telah memberikan banyak ilmu selama penulis mengikuti perkuliahan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

7. Teman-teman jurusan Manajemen angkatan 2013, semoga selalu sukses dimanapun kalian berada.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis sadar bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna peningkatan kualitas belajar sehingga penulisan di masa yang akan datang dapat lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Semarang, Juni 2018

Penulis

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

SARI

Alfiansyah, Dwiky. 2018. Pengukuran Kinerja Organisasi Pada Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Skripsi Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing. Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Koperasi Unit Desa (KUD), Kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut, misalnya, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Tujuan penelitian ini adalah menerapkan penilaian kinerja berdasarkan *balanced scorecard* pada Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal. Analisis data yang digunakan adalah metode *Balanced Scorecard* dan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* yaitu analisis perspektif keuangan, analisis perspektif pelanggan, analisis perspektif proses bisnis internal, analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* menggunakan *rating scale*.

Objek penelitian ini adalah KUD Karya Mina Kota Tegal Tahun 2014 – 2017. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Variabel yang digunakan yaitu perspektif keuanga, perspektif pelanggan (anggota), perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi dan survey.

Hasil penelitian menunjukan bahwa kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal ditinjau dari *Balanced Scorecard* yaitu kinerja perspektif keuangan dari masing-masing sasaran mendapatkan skor 1, sedangkan pertumbuhan asset mendapatkan skor 0. Pada perspektif pelanggan kurang maksimal dalam mempertahankan anggota/pelanggan baru sehingga ada beberapa anggota/pelanggan yang keluar pada tahun 2016. Lalu dari perskpektif prpses bisnis internal mampu mengembangkan usahanya dari tahun ke tahun dan hasilnya dapat dikatakan maksimal. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari masing-masing sasaran strategi yaitu retensi karyawan, absensi karyawan, dan pelatihan karyawan mendaptkan skor 1.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal dapat dikatakan baik. Saran bagi pengurus koperasi perlu meningkatkan kembali pengembangan produk agar memaksimalan pendapatan koperasi supaya peningkatan cenderung stabil dan meningkat secara berkala. Koperasi juga disarankan lebih memberikan fokus kepada anggota/pelanggan baru yang diterima agar dapat meminimalisir terjadinya anggota/pelanggan baru yang keluar sehingga bias memaksimalkan kinerja perspketif keuangan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

ABSTRACT

Alfiansyah, Dwiky. 2018. Measurement of Organizational Performance In The Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal With The Balanced Scorecard Method. Thesis Management Departmen. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Supervisor. Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si.

Keywords: Balanced Scorecard, Village Unit Cooperative (KUD), Performance.

Performance measurement is one of the most important factors for the company. These measurements, for example, can be used to assess the success of a company as well as the basis for preparing compensation in the company. During this time, traditional performance measurement only focused on the financial side. The purpose of this study is to apply performance appraisal based on balanced scorecard at the Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal. Data analysis used is the Balanced Scorecard method and Balanced Scorecard balance criteria, namely financial perspective analysis, customer perspective analysis, internal business process perspective analysis, learning and growth perspective analysis. While the Balanced Scorecard balance criteria use a rating scale.

The object of this study is KUD Karya Mina Kota Tegal in 2014 - 2017. This type of research uses qualitative descriptive research. Variables used are financial perspective, customer (member) perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. The data used are primary data and secondary data. Data collection uses documentation and survey methods.

The results showed that the performance of the Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal in terms of the Balanced Scorecard namely the performance of the financial perspective of each target gets a score of 1, while asset growth gets a score of 0. In the perspective of the customer is not optimal in retaining new members / customers so there are several members / customers who came out in 2016. Then from the perspective of internal business processes able to expand their business from year to year and the results can be said to be maximum. Whereas the learning and growth perspective of each strategy target, namely employee retention, employee absenteeism, and employee training, get a score of 1.

Based on the results of the above research, it can be concluded that the performance of the Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal on can be said to be good. Suggestions for the management of cooperatives need to increase product development so as to maximize cooperative income so that the increase tends to be stable and increase periodically. Cooperatives are also advised to give more focus to new members / customers who are accepted in order to minimize the occurrence of new members / customers coming out so that they can maximize the performance of financial perspectives.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR ISI

Halaman Judul i

Persetujuan Pembimbing ii

Pengesan Kelulusan iii

Pernyataan iv

Motto dan Persembahan v

Prakata vi

Sari viii

Abstract ix

Daftar Isi x

Daftar Tabel xiv

Daftar Gambar xv

Daftar Lampiran xvi

BAB 1 PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Rumusan Masalah 5

1.3 Tujuan Penelitian 6

1.4 Manfaat Penelitian 6

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 8

2.1. Pengukuran Kinerja 8

2.1.1. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja 9

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.1.2. Prinsip Pengkuran Kinerja 11

2.1.3. Ukuran Pengukuran Kinerja..... 12

2.1.4. Sistem Pengukuran Kinerja..... 13

2.2 *Balanced Scorecard* 15

2.2.1 Konsep *Balanced Scorecard*..... 15

2.2.2 Kegunaan *Balanced Scorecard*..... 16

2.2.3 Perspektif – perspektif Dalam *Balanced Scorecard* 20

2.2.4 Keunggulan *Balaned Scorecard* 31

2.2.5 Implementasi *Balanced Scorecard* 34

2.3 Penelitian Terdahulu 35

2.4 Kerangka Berfikir..... 37

BAB 3 METODE PENELITIAN..... 39

3.1 Jenis dan Desain Penelitian..... 39

3.2 Objek Penelitian 39

3.2.1 Gambaran Umum KUD Karya Mina 39

3.2.2 Visi KUD Karya Mina 41

3.2.3 Misi KUD Karya Mina..... 41

3.2.4 Tujuan Utama KUD Karya Mina 41

3.2.5 Rencana Strategi KUD Karya Mina..... 42

3.3 Variabel Penelitian 43

3.3.1 Variabel Kinerja Perspektif Keuangan..... 43

3.3.2 Variabel Kinerja Perspektif Anggota 45

3.3.3 Variabel Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal..... 46

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

3.3.4 Variabel Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 47
3.4 Jenis dan Sumber Data 48
3.4.1 Jenis Data 48
3.4.2 Sumber Data 49
3.5 Metode Pengumpulan Data 49
3.5.1 Metode Dokumentasi 49
3.5.2 Survey 50
3.6 Metode Analisis Data 50
3.6.1 Menjabarkan Visi, Misi, dan Tujuan Koperasi Ke dalam Sasaran Strategis dan Ukuran hasil Pencapaian Kinerja, Serta Target Kinerja 51
3.6.2 Pengukuran dan Penilaian Kinerja KUD Karya Mina 52
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN 55
4.1 Kinerja Perspektif Keuangan KUD Karya Mina Kota Tegal 55
4.1.1 Pertumbuhan Asset 56
4.1.2 Optimalisasi Asset 57
4.1.3 Peningkatan Pembiayaan 58
4.1.4 Peningkatan Sisa Hasil Usaha (SHU) 59
4.2 Kinerja Perspektif Pelanggan KUD Karya Mina Kota Tegal 60
4.2.1 Kepuasan Anggota 60
4.2.2 Retensi Anggota 61
4.2.3 Akuisisi Anggota 62

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal KUD Karya Mina Kota Tegal 63
4.3.1 Proses Operasi 64
4.3.2 Pengembangan Produk 65
4.3.3 Peningkatan Mutu Layanan 66
4.4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan KUD Karya Mina Kota Tegal 66
4.4.1 Retensi Karyawan 67
4.4.2 Absensi Karyawan 68
4.4.3 Pelatihan Karyawan 68
4.5 Hasil Pengukuran Keseluruhan Kinerja KUD Karya Mina Kota Tegal Berdasarkan Kriteria Keseimbangan *Balanced Scorecard* 69

BAB 5 PENUTUP 73
5.1 Simpulan 73
5.2 Saran 75
DAFTAR PUSTAKA 76

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

3.1 Penjabaran Strategi Kedalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard* 53

3.2 Skor Penilaian 55

3.3 Skala Pengukuran Kinerja Keseluruhan..... 56

4.1 Pertumbuhan Asset 58

4.2 Optimalisasi Asset..... 59

4.3 Peningkatan Pembiayaan 60

4.4 Peningkatan SHU 61

4.5 Kepuasan Anggota 63

4.6 Retensi Anggota 64

4.7 Akuisisi Anggota 65

4.8 Retensi Karyawan 69

4.9 Penilaian Kinerja KUD Karya Mina Kota Tegal 71

4.10 Ringkasan Penilaian Pengukuran Knerja Organisasi Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal Dengan Metode *Balanced Scorecard*..... 72

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* 19

2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal 28

2.3 Perspektif Pemebelajaran dan Pertumbuhan 31

2.4 Kerangka Berfikir 38

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian Melalui Dinas 81

Lampiran 2 Instrumen Penelitian 82

Lampiran 3 Data Anggota KUD Karya Mina Kota Tegal Tahun 2014 – 2017 90

Lampiran 4 Data Karyawan KUD Karya Mina Kota Tegal Tahun 2014 – 2017 91

Lampiran 5 Data Keluhan Yang Diterima KUD Karya Mina Kota Tegal Tahun 2014 – 2017..... 92

Lampiran 6 Data Karyawan Keluar KUD Karya Mina Kota Tegal Tahun 2014 – 2017..... 93

Lampiran 7 Dokumentasi 94

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting, karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan dalam persaingan di dunia bisnis saat ini. Chariri dan Ghozali mengungkapkan bahwa, kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan informasi keuangan atau juga menggunakan informasi non keuangan. Infomasi non keuangan dapat berupa kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Meskipun begitu, masih banyak sistem manajemen suatu organisasi pada umumnya menggunakan sistem manajemen konvensional, yaitu pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada infomasi keuangan saja.

Umumnya perusahaan menggunakan penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi, sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Nilai sebuah perusahaan berasal dari aset tak beruwujud yang tidak tercantum dalam laporan keuangan perusahaan yang sangat berguna dalam proses perusahaan untuk belajar dan tumbuh dimasa yang akan datang (Solihin, 2012). Maka dari itu, manajemen perusahaan harus mempertimbangkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya terpaku pada informasi keuangan saja, namun juga perlu diperhatikan kinerja non keuangan yang dilakukan untuk menghasilkan kinerja keuangan tersebut, serta dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan berimbang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencangkup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menunjukan bahwa terdapat kekurangan serius dalam sistem manajemen konvensional yaitu tidak dapat menghubungkan tindakan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat membeikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berfikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan di masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang (Kaplan dan Norton, 1996).

Objek yang digunakan adalah koperasi, guna menilai kinerja koperasi menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hal ini dikarenakan masih jarang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada koperasi. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hokum koperasi dengan melandaskan kegiatanya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasrkan asas kekeluargaan. Umumnya koperas dikendalikan secara bersama oleh seluruh anggotanya, dimana setiap anggota memiliki hak suara yang sama dalam setiap keputusan yang diambil koperasi. Pembagian keuntungan koperasi (SHU) biasanya dihitung berdasarkan andil anggota tersebut dalam koperasi, misalnya dengan melakukan pembagian dividen berdasarkan besar pembelian atau penjualan yang dilakukan oleh si anggota. Seperti perusahaan pada umumnya, koperasi juga perlu diukur kinerjanya secara komprehensif dan seimbang, sehingga dapat dilakukan perbaikan dari berbagi perspektif di masa mendatang, yang mampu meningkatkan daya saing koperasi.

Koperasi Unit Desa (KUD) Karya Mina yang terletak di Kota Tegal ini mempunyai unit usaha diantaranya adalah Unit Stasiun Pengisian Bahan Bakar Nelayan (SPBN), Unit Penjualan Solar Melalui Buku Banker (BLB), CV. Petromina, Unit Sewa Dok, Unit Simpan Pinjam (USP) Swamitra, Unit Jasa Listrik dan Telepone (Pelayanan PPOB), Unit Persewaan Basket (Pelabuhan dan Tegalsari), Unit Apotik Mitra Mina Sehat dan Balai Pengobatan Mina Sehat. Tujuan Koperasi Unit Desa (KUD) menjadikan kehidupan social dan ekonomi anggota induk KUD menjadi lebih baik. Pengukuran kinerja KUD Karya Mina hanya dilihat dari aspek keuanganya saja bahkan tidak dilakukan perhitungan secara khusus untuk mengetahui kinerja perusahaan sesungguhnya. Maka dalam

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

evaluasi penilaian kinerja koperasi tidak dapat hanya berfokus pada aspek keuangan saja, namun juga perlu diperhatikan perspektif pelanggan yang dalam konteks ini yaitu anggota koperasi sehingga akan tercipta kesinambungan perusahaan.

Berdasarkan permasalahan di atas, motivasi penulis dalam melakukan penelitian ini dikarenakan pada Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal belum pernah dilakukan pengukuran kinerja manajemen secara menyeluruh yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Pada Koperasi Unit Desa Karya Mina perlu dilakukan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif proses perkembangan untuk mengetahui kinerja koperasi secara keseluruhan yaitu mencakup aspek internal dan eksternal koperasi.

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai implementasi *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja organisasi pada Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.2. Rumusan Masalah

Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada tiga perspektif yang lainya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelangganya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegan saham melalui financial return (Simos, 1999). Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menyediakan infrastuktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasikan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja KUD Karya Mina berdasarkan indikator perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja KUD Karya Mina berdasarkan indikator perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja KUD Karya Mina berdasarkan indikator perspektif proses bisnis internal?

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4. Bagaimana kinerja KUD Karya Mina berdasarkan indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari uraian latar belakang diatas, guna menganalisis kinerja organisasi pada Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal dengan metode *Balanced Scorecard* maka diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja KUD Karya Mina berdasarkan indikator perpektif keuangan.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja KUD Karya Mina berdasarkan indikator perspektif pelanggan.
3. Medeskripsikan dan menganalisis kinerja KUD Karya Mina berdasarkan indikator perspektif proses bisnis internal.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja KUD Karya Mina berdasarkan indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik teoritis maupun praktis :

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu pengetahuan mengenai pengukuran kinerja manajemen menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat kepada :

1. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini di harapkan dapat membantu perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja secara seimbang dan merata serta dapat digunakan sebagai salah satu solusi untuk merumuskan strategi di masa yang akan datang.

2. Bagi Akademisi

   Penelitian ini diharapkan dapat menjadikan refrensi tambahan untuk penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen keuangan khususnya mengenai kinerja manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard.*

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007). Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan visi dan misi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapaiorganisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2005). Keberhasilan pencapaian sasaran strategik manajemen organisasi tersebut perlu dicatat dan diukur, sehingga perlu dilakukanya pengukuran kinerja suatu perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut, misalnya, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manager yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau *Return on Investment* yang tinggi akan dinilai berhasil, dan memperoleh imbalan yang baik dari perushaan (Mutasowifin, 2002). Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang presatasi pelaksana suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.1.1. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Batasan tentang pengukuran kinerja adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mecapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan (Mulyadi & Setyawan, 1999:227).

Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk (Gordon, 1993:36) :

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

Pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengukuran. Tahap persiapan atas penentuan bagian yang akan diukur, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Sedangkan tahap pengukuran terdiri atas pembanding kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kinerja yang diinginkan (Mulyadi, 2001:251).

Pengukuran kinerja memerlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan system pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang dapat memduahkan manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah (Mulyadi & Setyawan, 1999) :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelangganya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pegurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

2.1.2. Prinsip Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa prinsip-prinsip yaitu :

1. Seluruh aktivitas kerja yang signifikan harus diukur.
2. Pekerjaan yang tidak diukur atau dinilai tidak dapat dikelola karena darinya tidak ada informasi yang bersifat obyektif untuk menentukan nilainya.
3. Kerja yang tak diukur selayaknya diminimalisir arau bahkan ditiadakan.
4. Keluaran kinerja yang diharapkan harus ditetapkan untuk seluruh kerja yang diukur.
5. Hasil keluaran menyediakan dasar untuk menetapkan akuntabilitas hasil alih-alih sekedar mengetahui tingkat usaha.
6. Mendefinisikan kinerja dalam artian hasil kerja semacam apa yang diingikan adalah cara manajer dan pengawas untuk membuat penugasan kerja dari mereka menjadi operasional.
7. Pelaporan kinerja dan analisis variansi harus dilakukan secara kerap.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

8. Pelaporan yang kerap memungkinkan adanya tidakan korektif yang segera dan tepat waktu.
9. Tindakan korektif yang tepat waktu begitu dibutuhkan untuk manajemen kendali yang efektif.

2.1.3. Ukuran Pengukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu :

1. Ukuran Kriteria Tunggal (*Single Criterium*).

   Yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajernya. Jika kriteria tungga digunakan mengukur kinerjanya, orang akan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria terebut sebagai akibat diabaikanya kriteria yang lain yang kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau bagianya.

2. Ukuran Kriteria Beragam (*Multiple Criterium*)

   Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran dalam menilai kinerja manajernya. Kriteria ini merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria. Tyjuan penggunaan kriteria

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

ini adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengerahkan usahanya kepada berbagai kinerja.

3. Ukuran Kriteria Gabungan (*Composite Criterium*)

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajernya. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain. Beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu kepada beragam kriteria kinerja untuk mendaptkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

2.1.4. Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi ; kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentnag pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih disederhana terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja, pertama ; kuantitas kerja, yaitu jumlah harus dikerjakan, kedua, kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga, ketepatan waktu, yaitu kesesuaianya dengan waktu yang telah ditetapkan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Menurut (Cascio, 2003), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Realibiltas (*realibility*). Realibilitas dalam konteks ini berart konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrument tersebut digunakan olh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai. Hasil penilaianya cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakanya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrument penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.2. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan startegi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Amien Widjaya Tunggal, 2001).

2.2.1. Konsep Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton dalam makalahnya yang menggagas pentingnya konsep BSC. Anonym (2005) mendefinisikan BSC sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sasaran strategis kepada indikator yang komprehensif. Untuk itu diperjelas juga bahwa indikator yang digunakan harus merupakan kegiatan dan proses kegiatan inti lingkungan organisasi beroperasi. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu :

1. *Scorecard*

   Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2. *Balanced*

   Dimaksudkan untuk menunjukan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

yaitu ; keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Sejak 1992, konsep ini terus dikembangkan tidak saja oleh Kaplan dan Norton bahkan oleh penulis lain. Mutasowifin (2002), Purwamto, A.T (2003) masing-masingnya menggagas penerapan BSC pada koperasi dan pengelolaan sumberdaya alam. Artinya, karena dinilai bahwa konsep ini baik maka banyak organisasi mengadopsinya. Konsep ini lahir dari hasil pengamatan oleh penulis yang memberikan satu jawaban bahwa perusahaan yang berhasil didasarkan kepada keseimbangan 4hal yaitu ; keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Dari pandangan akademis, Kaplan dan Norton bersama dengan sejumlah perusahaan melakukan eksperimen. Dari awal tahun ditetapkan pengamatan terhadap keberhasilan ataupun kinerja perusahaan, sampai diputuskan bahwa 4 perspektif itu memang dapat dijadikan ukuran keberhasilan perusahaan.

2.2.2. Kegunaan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis nternal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Mutasowifin (2001) mengungkapkan, *Balanced Scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria antara lain sebagai berikut :

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (outcomes) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (performance driver).
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (cause and effect relationship).
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) antara lain :

1. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

   Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkanya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan kedalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaianya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis Balanced Scorecard.

   Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran. Menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis.

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

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

   Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan *Balancd Scorecard* sebagai pusat sistem

perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Berdasarkan pendapat Kaplan dan Norton (2000), didapatkan kerangka kerja *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

(Sumber : Kaplan dan Norton, 2000)

Semakin kompleksnya kondisi lingkungan organisasi, diperlukan ukuran-ukuran kinerja yang komprehensif sehingga akan terlihat kondisi berbagai sisi organisasi. Hal tersebut memberikan kejelasan arah dan sasaran bagi organisasi untuk bergerak maju baik dari sisi keuangan maupun sisi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran dimana belum bisa difasilitasi oleh pengukuran kinerja manajerial.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.2.3. Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard teridiri dari empat perspektif yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

   Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penialaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

   - Bertumbuh (*growth*)

     Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru,

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

- Tahap Bertahan (*sustain*)

  Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penamaan investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakn unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akutansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, *return on capital employed* dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

- Tahap Penuaian (*harvest*)

  Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin "menuai"investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitive dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

   Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelangganya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelnggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi apa yang diharapkan pelanggan. Kaplan dan Norton (2001) mengharapkan perusahaan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam Balanced Scorecard terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

a. Kelompok pengukuran inti konsumen

- Pangsa pasar

  Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan-perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah di berikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

- Kemampuan meraih konsumen baru

  Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

- Kemampuan mempertahankan pelanggan

  Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

- Tingkat kepuasan konsumen

  Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

b. Kelompok pengukuran diluar kelompok utama

   Atribut ini dibagi dalam tiga kategori yaitu :

- Atribut Produk / Jasa

  Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

- Hubungan Pelanggan

  Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

- Citra dan Reputasi

  Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasikan proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuranukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan. Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Secara umum Kaplan dan Norton (2001) membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu :

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

a. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

b. Operasi

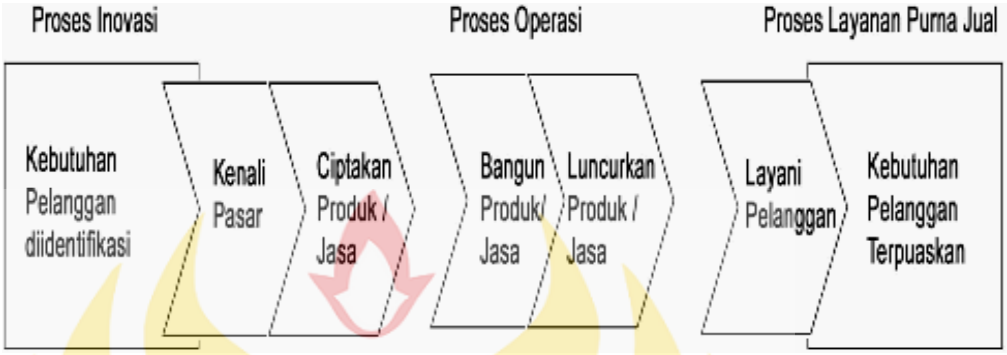
Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

c. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Gambar 2.2. Perspektif Proses Bisinis Internal



(Sumber : Kaplan dan Norton, 2000)

4. Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Menurut Norton dan Kaplan, proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu :

a. People

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan Balanced Scorecard yaitu :

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

- Tingkat Kepuasan Karyawan

  Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

- Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

  Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerjapekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

- Produktivitas Karyawan

  Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

b. System

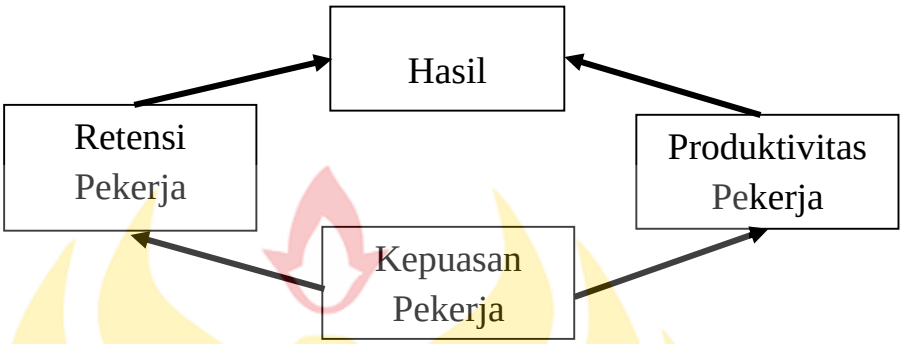
Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

c. Organizational Procedure

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Gambar 2.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



(Sumber : Kaplan dan Norton, 2000)

2.2.4. Keunggulan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan (Mulyadi, 2001). Pada tahap perumusan strategi *(strategy formulation), Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis / intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap perencanaan strategik (*strategic planning*) *Balanced Scorecard* digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheran, seimbang dan terukur. Dalam tahap perencanaan strategik

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

ini pula dirumuskan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001) :

1. Komprehensif

   Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain yaitu pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kekomprehensivan sasaran strategic merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

   Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (budget). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

3. Seimbang

   Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu ; financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), proses yang produktif dan cost effective (perspektif proses bisnis/intern), dan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4. Terukur

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

2.2.5. Implementasi Balanced Scorecard

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis (internal)

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut O'Reilly (Mattson, 1999), Sebenarnya *Balanced Scorecard* memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada customer dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang membuat berbeda adalah *Balanced Scorecard* ini memberikan suatu kerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus. Dengan adanya konsep *Balanced Scorecard* akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi.

Selain itu *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena *Balanced Scorecard* membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Adanya kelebihan yang dimiliki oleh *Balanced Scorecard* ini mendorong semakin banyaknya perusahaan yang ingin mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard*.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.3. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dalam penelitian ini antara lain, penelitian yang membahas tentang

kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang ditinjau dari *Balanced Scorecard* (2016). Hasil penelitian menunjukan bahwa kinerja KUD Wenang yang dinilai secara komprehensif berdasarkan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* mendapatkan skor 0,4 atau sama dengan skor cukup baik. Perspektif yang paling baik dan harus dipertahankan adalah prespektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif pelanggan. Sedangkan yang harus lebih diperhatikan dan lebih dimaksimalkan (kurang baik) adalah perspektif keuangan, yaitu dengan memperbaiki rasio-rasio keuangan di koperasi.

Peneliti lainya mengenai implementasi *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung yaitu dilakukan oleh Melita (2015). Hasil penelitian yang telah dilakukan dalam penelitian ini yaitu, penerapan elemen *Balanced Scorecard* di Koperasi Perikanan Segaraning Harum Badung ditinjau dari perspektif keuangan menggunakan rasio solvabilitas dan rasio likuiditas menghasilkan nilai yang cukup sehat, sedangkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan nilai yang baik.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penelitian selanjutnya membahas tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur kinerja pada KPRI di Jawa Tengah yang dilakukan oleh Sukardi Ikhsan (2009). Hasil penelitian menunjukan bahwa perlu dilakukan perbaikan terhadap kegiatan manajemen. Pertama, perbaikan terhadap perspektif pelanggan yang memiliki gap sebesar 14%

antara indikator *lagging* dan *leadingnya*. Kedua, perlunya pengingkatan upaya pelaksaaan berbagai kegiatan dari perspektif internal *business* dan *learning and growth*, dimana ada gap antara *lagging* dan *leading* sebesar 10%, hal ini perlu mendapat perhatian khusus karena capaian hasil akhirnya lebih besar dari hasil prosesnya.

Peneliti selanjutnya yaitu meneliti pengukuran kinerja Koperasi Simpan Pinjam Syariah Beridikari Insani dengan Metode *Balanced Scorecard* yaitu oleh Helfia Febrianda (2015). Hasil penelitian berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, dapat diperoleh hasil bahwa skor total seluruh perspektif *Balanced Scorecard* adalah 9. Baik buruknya kinerja perusahaan dapat diketahui dengan membagi skor yang diperoleh dengan skor keseluruhan dalam kriteria keseimbangan yang hasilnya sebesar 0,56. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa kinerja Koperasi Simpan Pinjam Berdikari Insani pada tahun 2015 menunjukan kinerja yang baik.

2.4. Kerangka Berpikir

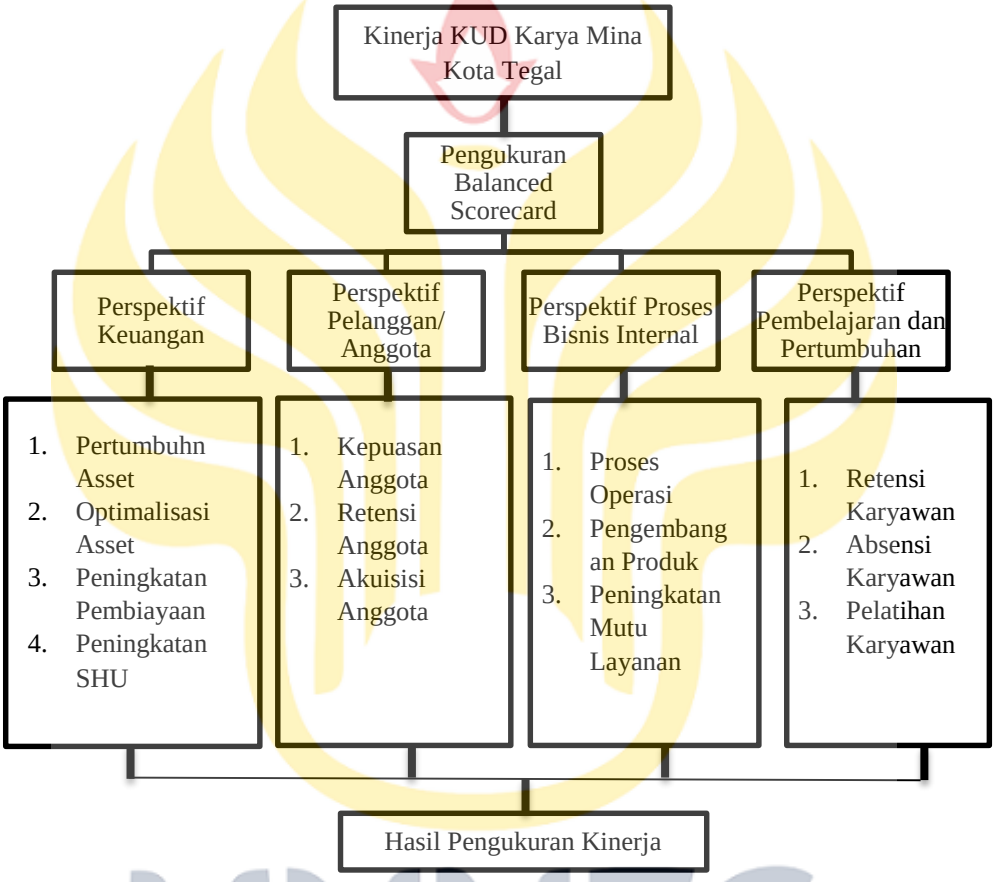
Kerangka berpikir merupakan gagasan tentang hubungan variabel antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Selanjutnya dianalisis secara kritis dan analisis, sehingga menghasilkan gagasan tentang hubungan antara variabel penelitian.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Sangat penting bagi koperasi untuk mengetahui bagaimana kinerjanya sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dalam waktu tertentu agar dapat diketahui tingkat

kemajuan koperasi. Sistem pengukuran kinerja mengguakan metode *Balanced Scorecard* pada koperasi dapat dilihat melalui skema berikut :

Gambar 2.4. Kerangka Berfikir



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja organisasi Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dikatakan baik seperti yang terlihat dari masing-masing perspektif sebagai berikut :

a. Kinerja Perkspektif Keuangan

   Berdasarkan kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal dari perspektif keuangan setelah diukur dari masing-masing sasaran strategi yaitu optimalisasi asset, peningkatan pembiayaan, peningkatan SHU mendapatkan skor 1, sedangkan pada sasaran strategi pertumbuhan asset mendapatkan skor 0 karena jumlah pertumbuhanya cenderung menurun. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal pada perspektif keuangan diakatakan baik.

b. Kinerja Perspektif Pelanggan

   Berdasarkan kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal dari perspektif pelanggan setelah diukur dari masing-masing sasaran strategi yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan mendapatkan skor 0, sedangkan pada sasaran strategi pada kepuasan pelanggan mendapatkan skor 1. Disini kinerja koperasi belum begitu maksimal dalam mempertahankan anggota/pelanggan baru sehingga pada tahun 2016 beberapa anggota/pelanggan banyak yang keluar. Maka dapat disimpulkan bahwa

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal pada perspektif pelanggan dikataka cukup.

c. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal dari perspektif proses bisnis internal setelah diukur dari masing-masing sasaran strategi yaitu pengemabngan produk, proses operasi, peningkatan mutu layanan mendapatkan skor 1. Disini koperasi mampu mengambangkan usahanya dari tahun ke tahun dan hasilnya dapat dikatakan maksimal dan sangat berguna dan bermanfaat bagi anggota/pelanggan dan masyarakat di di sekitar koperasi. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal pada perspektif proses bisnis internal dikatakan baik.

d. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari masing-masing sasaran strategi yaitu retensi karyawan, absensi karyawan, pelatihan karyawan mendapatkan skor 1. Disini koperasi sudah sangat memperhatikan para staff dan karyawan yang berkerja di dalam koperasi. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Koperasi Unit Desa Karya Mina Kota Tegal pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian ini maka dapat di berikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Koperasi

   Koperasi perlu meningkatkan kembali pengembangan produk agar memaksimalkan pendapatan koperasi supaya peningkatan cenderung stabil dan meningkat secara berkala. Koperasi juga disarankan memberikan perhatian lebih kepada anggota/pelanggan baru yang diterima koperasi agar meminimalisir adanya anggota/pelanggan baru yang keluar sehingga dapat memabantu memaksimalkan pada kinerja perspektif keuangan.

2. Bagi Akademisi

   Bagi para peneliti yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* disarankan untuk menambah beberapa objek penelitian agar dapat dibandingkan kinerjanya dari perusahaan satu dengan perusahaan lainya.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR PUSTAKA

Anggara, Sahya. (2015). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bangung: CV. Pustaka Setia.

Animah. (2016). Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Syariah Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Management Analysis Journal UNNES.

Baswir, Revrisond. (2000). *Koperasi Indonesia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Djohan, Djabaruddin. (2014). *Perkoperasian*. Banten: Universitas Terbuka.

Erni, M.J. (2017). Analisis Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Bina Kasih Ambarawa Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang.

Firdaus, D. (2014). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*.

Helfia, Febrianda. (2015). Pengukuran Kinerja Koperasi Simpan Pinjam Syariah Berdiakari Insani Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Management Analysis Journal UNNES.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *Balanced Scorecard* : *Menerapka Strategi Menjadi Aksi*, diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.

Maryudi. (2015). "Kinerja Puskesmas dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Puskesmas Juwana Tahun 2010-2014)". *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Melita, I.S., Dwi, P.D., I Wayan, Suarthana. (2015). *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi PErikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung. Jurnal Manajemen Agribisnis Universitas Udayana.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi & Setiyawan (2000). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi ke-2*. Jakarta: PT.Salemba Empat.

Mutasowifin, A. (2002). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina*.

Narbuko & Achmadi. (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Romaida, B.S., Lyndon, R., Yolanda, P. (2016). Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang Ditinjau Dari *Balanced Scorecard*. Jurnal Agri-Sosio Ekonomi Unsrat. Volume 12 Nomor 3A.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Subiyanto, Ibnu. (2000). Metodologi Penelitian Manajemen dan Akuntansi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Sudarsono & Edilius. (2007). *Manajemen Koperasi Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sukardi, Ikhsan. (2009). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada KPRI di Jawa Tengah. Jurnal Dinamika Akuntansi Vol. 1 Universitas Negeri Semarang

Tanti, N. (2015). Analisis Kinerja Puskesmas Padamara Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *Management Analysis Journal*. Vol. 4 No. 6.

Trihastuti, K. (2012). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Management Analysis Journal UNNES*.

Umar, H. (2005). *Metodologi Penelitan untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG