



**ANALISIS KINERJA BERBASIS *BALANCED
SCORECARD* PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM
TITIAN UMAT SEJAHTERA**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh
Meliya Indriyawati
7101413381**

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2020**

PERSETUJUAN PEMBIMBING



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

Hari : *Jumat*

Tanggal : *07 Februari 2020.*


Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi

Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si
NIP. 198201302009121005

Pembimbing


Prasetyo Ari Bowo, S.E, M.Si
NIP. 197902082006041002

PENGESAHAN KELULUSAN

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

Hari : Senin
Tanggal : 19 Oktober 2020

Penguji I



Kusumantoro, S. Pd, M. Si.

NIP. 197805052005011001

Penguji II



Wijang Sakitri, S. Pd, M. Pd.

NIP. 1981182620101122005

Penguji III



Prasetyo Ari Bowo, S.E, M. Si.

NIP. 197902082006041002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, M.B.A, PhD.

NIP. 196307181987021001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis didalam 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 dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang,



Meliya Indiyawati

NIM 7101413381

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

- Pesanku. Dalam keadaan apapun, dalam kondisi apapun, dalam posisi apapun, jangan pernah membuat orang yang ada dihadapanmu merasa lebih rendah darimu. Dari gerak gerikmu, dari tutur katamu atau dari apapun. Jangan pernah!

Persembahan

1. Teruntuk Almarhum Bapak Suratman dan Ibu Tianah tercinta.
2. Keluargaku yang aku sayangi.
3. Sahabatku yang membantu dalam penyusunan skripsi.
4. Almamaterku UNNES.

PRAKATA

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Koperasi Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Titian Umat Sejahtera”. Penulisan skripsi ini dimaksud sebagai salah satu persyaratan yang harus ditempuh oleh setiap mahasiswa untuk meraih gelas Sarjana Pendidikan dari Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang (FE UNNES).

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A, PhD. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mengesahkan skripsi ini.
3. Ahmad Nurkhin, S.Pd, M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi FE UNNES yang telah memberikan ijin penelitian kepada penulis.
4. Prasetyo Ari Bowo, S.E., M.Si, Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penyusun sampai dengan terselesaikannya skripsi ini.
5. Kusumantoro, S. Pd, M. Si., Dosen Penguji I yang telah memberikan masukan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
6. Wijang Sakitri, S. Pd., M. Pd., Dosen Penguji I yang telah memberikan masukan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.

7. Seluruh dosen FE UNNES, yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama menempuh kuliah di FE UNNES.
8. Seluruh staf dan karyawan FE UNNES yang telah membantu dan memberikan banyak kemudahan selama penulis berada di FE UNNES.
9. Seluruh Staf KSP Titian Umat Sejahtera yang telah membantu proses penelitian.
10. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya atas kebaikan yang telah diberikan. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, Februari 2020

Meliya Indriyawati

SARI

Indriyawati, Meliya, 2020. “*Analisis Kinerja Berbasis Balance Scorecard pada KSP Titian Umat Sejahtera*”. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Prasetyo Ari Bowo, S.E, M.Si.

Kata Kunci: Analisis Kinerja, *Balanced Scorecard*, Koperasi

Salah satu Koperasi di Semarang yaitu KSP Titian umat Sejahtera merupakan salah satu koperasi yang belum menggunakan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*. KSP Titian Umat Sejahtera merupakan salah satu koperasi di wilayah Semarang, dimana lingkungan persaingan bisnis sangat kompetitif. Hal ini dikarenakan menjamurnya lembaga-lembaga keuangan baik koperasi maupun lembaga keuangan lainnya di wilayah Semarang. Untuk itu dilakukan evaluasi kinerja melalui pengukuran kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui kinerja KSP Titian Umat Sejahtera sebelum diterapkannya konsep *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, (2) mengetahui kinerja KSP Titian Umat Sejahtera sesudah diterapkannya konsep *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, (3) menganalisis perbedaan sebelum dan sesudah diterapkannya *Balanced Scorecard* pada KSP Titian Umat Sejahtera.

Untuk mengatasi masalah tersebut KSP Titian Umat Sejahtera mencoba menggunakan sistem pengukuran kinerja berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang dilakukan secara menyeluruh yaitu dari perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini merupakan penelitian komparatif. Hasil penelitian yang akan diuraikan dalam bab ini yaitu analisis deskriptif dan komparatif mengenai perbedaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja Koperasi Simpan Pinjam atau KSP Titian Umat Sejahtera yang berada di Semarang.

Kesimpulan dalam penelitian adalah tidak terdapat perbedaan kinerja koperasi sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*. Kinerja KSP Titian Umat sebelum menggunakan *Balance Scorecard* pada kriteria buruk. Kinerja KSP Titian Umat menggunakan *Balanced Scorecard* berada pada kriteria sedang. Saran utama Bagi KSP Titian Umat Sejahtera untuk meningkatkan kinerjanya dari segi 4 aspek utama.

ABSTRACT

Indriyawati, Meliya. 2020. Analysis of performance based Balanced Scorecard on *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera ". Thesis Department of Economics Education. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Advisor: Prasetyo Ari Bowo, S.E, M.Si.

Keywords: performance analysis, balanced scorecard, cooperative,

One of the cooperatives in Semarang is *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera is one of the cooperatives that have not implemented performance measurements using the balance scorecard. *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera is one of the cooperative in the area of Semarang, where the business competition environment is very competitive. This is due to the proliferation of financial institutions both cooperatives and other financial institutions in the area of Semarang. This research aims to: (1) determine the performance of the *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera before implementing the Balanced Scorecard concept through four perspectives, (2) determine the performance of the *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera after the implementation of the Balanced Scorecard concept through four perspectives, (3) analyze the differences before and after its implementation Balanced Scorecard at *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera.

For that performance evaluation is done through performance measurement. To overcome this problem *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera try to use a performance measurement system based on the concept of a thorough Balanced Scorecard that is from the perspective of financial, customer, internal business process, and Learning and growth.

This research is a comparative research. The results of the research outlined in this chapter are a descriptive and comparative analysis of the differences before and after the application of Balanced scorecard. The object used in this research is the performance of save borrow *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera in Semarang.

The conclusion in the study is that there aren't any differences in cooperative performance before and after the implementation of Balance Scorecard. *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera before using the Balanced Scorecard was on bad criteria. *Koperasi Simpan Pinjam* 's performance of after the implementation the Balanced Scorecard is on medium criteria. *Koperasi Simpan Pinjam* Titian Umat Sejahtera should improve its performance in terms of the 4 main aspects.

DAFTAR ISI

| | |
|-----------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING..... | ii |
| PENGESAHAN KELULUSAN | iii |
| PERNYATAAN..... | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | v |
| PRAKATA..... | vi |
| SARI..... | viii |
| <i>ABSTRACT</i> | ix |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR TABEL..... | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah..... | 10 |
| 1.3. Cakupan Masalah..... | 10 |
| 1.4. Rumusan Masalah..... | 11 |
| 1.5. Tujuan Penelitian | 11 |
| 1.6. Manfaat Penelitian | 12 |
| 1.7. Orisinalitas Penelitian..... | 13 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1. Landasan Teori | 14 |

| | |
|--|----|
| 2.1.1. Koperasi | 14 |
| 2.1.1.1. Pengertian Koperasi | 14 |
| 2.1.1.2. Tujuan Koperasi, fungsi Koperasi dan Peran Koperasi | 16 |
| 2.1.2. Kinerja | 18 |
| 2.1.2.1. Pengertian Kinerja | 18 |
| 2.1.2.2. Pengertian Pengukuran Kinerja | 19 |
| 2.1.2.3. Manfaat Pengukuran Kinerja | 20 |
| 2.1.3. Pengukuran Kinerja Tradisional | 21 |
| 2.1.3.1. Tolak ukur pengukuran kinerja tradisional | 21 |
| 2.1.3.2. Jenis-jenis rasio keuangan | 22 |
| 2.1.3.3. Keterbatasan pengukuran kinerja tradisional | 27 |
| 2.1.4. <i>Balanced Scorecard</i> | 28 |
| 2.1.4.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> | 28 |
| 2.1.4.2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> | 32 |
| 2.1.4.3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> | 35 |
| 2.1.4.4. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> | 37 |
| 2.1.4.5. Manfaat <i>Balanced Scoptrecard</i> | 38 |
| 2.1.4.6. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> | 39 |
| 2.2. Kajian Penelitian Terdahulu | 43 |
| 2.3. Kerangka Berpikir | 50 |
| 2.4. Hipotesis Penelitian | 51 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1. Jenis dan Desain Penelitian | 52 |

| | | |
|----------|--|----|
| 3.2. | Populasi dan Sampel..... | 53 |
| 3.2.1. | Populasi | 53 |
| 3.2.2. | Sampel Penelitian | 53 |
| 3.3. | Variabel Penelitian..... | 53 |
| 3.3.1. | Variabel Kinerja KSP Titian Umat Sejahtera menggunakan metode tradisional | 53 |
| 3.3.2. | Variabel Kinerja KSP Titian Umat Sejahtera menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> | 56 |
| 3.4. | Metode Pengumpulan Data..... | 59 |
| 3.4.1. | Metode Wawancara..... | 60 |
| 3.4.2. | Metode Observasi..... | 60 |
| 3.4.3. | Metode Dokumentasi` | 60 |
| 3.5. | Instrumen Penelitian | 60 |
| 3.6. | Metode Analisis Data | 61 |
| 3.6.1. | Metode Analisis Deskriptif Sebeleum <i>Balanced Scorecard</i> | 61 |
| 3.6.2. | Metode Analisis Data menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> | 64 |
| 3.6.2.1. | Statistik Deskriptif | 64 |
| 3.6.2.2. | Uji Normalitas | 69 |
| 3.6.2.3. | Uji Beda | 70 |
| 3.7. | Prosedur Penelitian | 71 |
| 3.7.1. | Persiapan Penelitian | 71 |
| 3.7.2. | Pelaksanaan | 72 |
| 3.7.3. | Pengambilan Keputusan..... | 72 |
| 3.7.4. | Meotide Analisis data..... | 72 |

| | |
|--|----|
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 73 |
| 4.1. Hasil Penelitian..... | 73 |
| 4.1.1. Gambaran Umum KSP Titian Umat Sejahtera | 73 |
| 4.1.2. Analisis Deskriptif Kinerja Koperasi Sebelum Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> | 75 |
| 4.1.3. Analisis Deskriptif Kinerja Koperasi Menggunakan <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> | 77 |
| 4.1.4. Uji Normalitas | 81 |
| 4.1.5. Uji Homogenitas | 81 |
| 4.1.6. Independent Sample <i>t-test</i> | 82 |
| 4.2. Pembahasan | 84 |
| 4.2.1. Kinerja Ksp Titian Umat Sejahtera Sebelum Menggunakan <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> | 84 |
| 4.2.2. Kinerja KSP Titian Umat Sejahtera Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> | 85 |
| 4.2.3. Perbedaan Sebelum dan Sesudah menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Pada KSP Titian Umat Sejahtera | 88 |
| BAB V PENUTUP | |
| 4.1. Kesimpulan | 91 |
| 4.2. Saran | 91 |
| DAFTAR PUSTAKA | 93 |
| LAMPIRAN | 95 |

DAFTAR TABEL

Tabel

| | |
|---|----|
| 2.1. Perbedaan ukuran yang diteliti pada penelitian terdahulu | 47 |
| 3.1. Peningkatan Pendapatan | 61 |
| 3.2 Peningkatan SHU | 62 |
| 3.3 Perubahan Biaya..... | 62 |
| 3.4 Rasio Likuiditas | 63 |
| 3.5 Rasio Solvabilitas..... | 63 |
| 3.6 Rasio Rentabilitas | 64 |
| 3.7 Peningkatan Pendapatan BSC | 65 |
| 3.8 Peningkatan SHU BSC | 66 |
| 3.9 Perubahan Biaya BSC | 66 |
| 3.10 Rasio Likuiditas BSC..... | 66 |
| 3.11 Rasio Solvabilitas BSC | 67 |
| 3.12 Rasio Rentabilitas BSC..... | 67 |
| 3.13 Kriteria Perspektif Pelanggan | 68 |
| 3.14 Kriteria Proses Bisnis Internal | 68 |
| 3.15 Kriteria Perspektif Proses Belajar dan Berkembang | 69 |
| 3.16 Kategori Kinerja KSP Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> | 69 |
| 4.1 Kinerja Metode Tradisional | 76 |
| 4.2 Kinerja Koperasi Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> | 78 |
| 4.3 Uji Normalitas | 81 |
| 4.4 Uji Homogentas | 81 |

| | |
|---|----|
| 4.5 Uji <i>Independent Samplet-test</i> | 82 |
|---|----|

DAFTAR GAMBAR

Gambar

| | |
|--|----|
| 2.1. Perkembangan Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sistem Manajemen Strategis | |
| 28 | |
| 2.2. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> | 33 |
| 3.1 Kerangka Perpikir Teoritis | 50 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

| | |
|--|-----|
| 1. Surat Ijin Penelitian..... | 96 |
| 2. Pedoman Wawancara | 97 |
| 3. Hasil Wawancara | 101 |
| 4. Laporan Keuangan KSP Titian Umat Sejahtera..... | 105 |
| 5. Tabulasi Olah Data Penelitian..... | 106 |
| 6. Analisis Deskriptif Penelitian | 107 |
| 7. Hasil Analisis Data..... | 109 |
| 8. Dokumentasi Penelitian | 110 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif di era globalisasi menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi menyebabkan suatu perusahaan diharuskan melakukan perbaikan disegala bidang agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka panjang dengan produk yang berdaya saing tinggi.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Peran pelaku ekonomi dalam kegiatan usaha di Indonesia sangat vital bagi roda perekonomian di Indonesia. Para pelaku ekonomi berupaya membangun perekonomian yang pada akhirnya turut serta meningkatkan kesejahteraan rakyat. Tiga pilar ekonomi nasional yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), swasta dan koperasi berupaya melakukan usaha seperti di sektor jasa keuangan maupun pembiayaan. Badan-badan usaha tersebut memberikan berbagai jasa keuangan maupun pembiayaan untuk membantu serta memfasilitasi masyarakat dan sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Sesuai UU No.20 Tahun 2008, bahwa sektor UMKM perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi rakyat

agar mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri. Sehingga masing-masing badan usaha tersebut berkompetisi dalam penyaluran dananya untuk membantu sektor UMKM maupun masyarakat.

Peran strategis yang dimainkan pelaku-pelaku ekonomi baik BUMN, swasta maupun koperasi menuntut adanya penyusunan kebijakan dan pengembangan strategi agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka panjang sehingga lebih optimal dalam pembangunan nasional. Ketiganya dituntut memiliki daya saing secara internal, regional, nasional maupun lokal.

Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut, diperlukan adanya evaluasi kinerja melalui pengukuran kinerja yang handal (*reliable*). Pengukuran kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan serta penyusunan strategi bisnis yang tepat. Dijelaskan bahwa pengukuran kinerja pada organisasi digunakan untuk melakukan koordinasi antara manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Metode pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan baik pada sektor swasta maupun publik adalah pengukuran tradisional, yang hanya menekankan pada aspek finansial saja. Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan dapat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini kemungkinan

dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Mengatasi kekurangan ini, ditambah dengan kenyataan betapa aktiva perusahaan-perusahaan di era informasi ini lebih didominasi oleh *intangible assets* yang tak terukur.

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Asal mula alat ini cukup sederhana, berdasarkan pengetahuan bahwa sistem pengetahuan kita yang terlalu menekankan pada aspek keuangan tidak sesuai dengan tuntutan dunia modern yang dicirikan dengan penciptaan nilai yang berasal dari aktiva tidak berwujud seperti pengetahuan pekerja, hubungan yang mendalam dengan konsumen, dan budaya yang memungkinkan inovasi dan budaya. Pada era kompetisi yang berlandaskan pengetahuan (*knowledge-based competition*), kemampuan organisasi untuk mengembangkan, memelihara, serta memobilisasi aktiva tak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki merupakan kunci bagi keberhasilan. Akan tetapi, pengukuran aspek keuangan ternyata tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai (*value-creating activities*) dari aktiva-aktiva tidak berwujud seperti:

1. Keterampilan, kompetensi, dan motivasi para pegawai;
2. Database dan teknologi informasi;
3. Proses operasi yang efisien dan responsif;
4. Inovasi dalam produk dan jasa;

5. Hubungan dan kesetiaan pelanggan; serta
6. Adanya dukungan politis, peraturan perundang-undangan, dan dari masyarakat (Kaplan dkk, 2000:96).

Diciptakan bersama-sama oleh Robert Kaplan dan David Norton, *Balanced Scorecard* telah tumbuh luar biasa baik bentuk maupun penerapannya sejak ditemukan pertama kali. Ia dinyatakan sebagai salah satu dari 75 ide bisnis yang paling berpengaruh pada abad ke-20 dan diandalkan ribuan organisasi dalam aneka kisaran jenis dan ukuran diseluruh dunia. *Balanced Scorecard* dimulai sebagai suatu sistem pengukuran yang menerjemahkan strategi organisasi menjadi seperangkat ukuran finansial dan non finansial yang saling berhubungan, yang digunakan untuk mengomunikasikan strategi, membentuk aliansi, menginformasikan pengambilan keputusan, memberi kekuatan pada manajemen kinerja dan memprioritaskan alokasi sumber daya. (Niven, 2007:67)

Balanced Scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam tindakan nyata dilapangan. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Berdasarkan hasil riset dari Peel Memorial Hospitas mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dan menemukan bahwa tingkat kepuasan pasien meningkat dari 89% ke 95% dan bahwa tingkat partisipasi survei kepuasan staf meningkat dari 33% ke 75%. Perusahaan lain yang memiliki kesuksesan yang sama adalah organisasi seperti *Hilton Hotels Corporation*, *Verizon*

Communication, Duke University Children's Hospital, City of Charlotte, NatWest Bancorp, dan AT & T Canada LDS. (Hansen dkk, 2006:132).

Dengan *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan. Melalui metode yang sama dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti merk dan loyalitas pelanggan.

Balanced Scorecard bukanlah alat yang dirancang untuk membantu perusahaan menjalankan strategi, juga bukan untuk merancang strategi baru. Asumsi yang menyertai *Balanced Scorecard* adalah bahwa organisasi memiliki suatu strategi dan memerlukan alat untuk menghidupkannya dari hari kehari. Implementasi *Balanced Scorecard* telah membuat organisasi mempertimbangkan kembali arah strategi dan menemukan jalur-jalur baru, yang diceraikan melalui diskusi dan debat yang menjadi ciri sesi pengembangan *Balanced Scorecard*. (Niven, 2007:111)

Diadopsi oleh sekitar 50% perusahaan yang masuk dalam daftar Fortune 1000, dipuja sebagai satu dari 75 ide bisnis paling berpengaruh di abad ke-20, digunakan oleh perusahaan publik, swasta, dan nirlaba. (Niven, 2007:98)

Namun demikian, penemuan baru-baru ini menyatakan bahwa setengah dari pengguna *Balanced Scorecard* tidak mendapatkan hasil yang mereka harapkan, dan

jumlah pengguna yang signifikan tetap menilai sistem pengukuran kinerjanya tergolong “cukup” saja. Masalah tersebut terletak pada metode yang digunakan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard*. Banyak organisasi yang tergoya oleh kesederhanaan model *Scorecard* dan yakin bahwa model ini akan mudah diimplementasikan dan memberikan hasil terobosan dengan perhatian minimum. Akan tetapi implementasi yang bermasalah seperti kurangnya dukungan eksekutif untuk memperkuat nilai *Scorecard* dalam organisasi mengakibatkan kegagalan dalam *Balanced Scorecard*. (Niven, 2007:91)

Namun demikian, pembahasan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih sering dilakukan dalam konteks penerapannya pada perusahaan atau organisasi yang bertujuan mencari laba (*profit-seeking organisations*). Jarang sekali ada pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi nirlaba (*not-forprofit organisations*) atau organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi, yang ditandai *relational contracting*, yakni saat *owner* dan *consumer* adalah orang yang sama, serta dimana *mutual benefit* anggota menjadi prioritasnya yang utama (Merchant, 1998:142).

Pada organisasi-organisasi semacam ini, keberhasilan haruslah lebih didasarkan pada kesuksesan pencapaian misi secara luas daripada sekedar perolehan keuntungan.

Berbeda dengan perusahaan atau organisasi yang bertujuan semata-mata mencari laba, karakteristik penting lain dari koperasi yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, dijelaskan

bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Sedangkan tujuan dibentuknya koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 45.

Dalam konteks Indonesia, pembahasan mengenai koperasi tentunya tidak boleh diabaikan. Tidak saja karena konstitusi kita, dalam penjelasan Pasal 33, dengan tegas menyebutkan bahwa "bangun usaha yang sesuai dengan sistem ekonomi Indonesia adalah koperasi".

Mengingat tujuan koperasi tidak semata-mata mencari keuntungan dan tugas koperasi yang lebih kompleks dibandingkan unit usaha lain adalah menjadi tidak adil jika kinerja koperasi hanya dinilai dari sisi keuangan saja, sehingga lebih tepat menilai kinerja koperasi dari berbagai aspek. Salah satu metode yang dianggap tepat untuk menilai kinerja koperasi adalah *Balanced Scorecard*.

Karakteristik utama koperasi yang membedakannya dengan badan usaha lain adalah bahwa anggota koperasi memiliki identitas ganda (*the dual identity of the member*), yaitu anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi (*user own oriented firm*). Koperasi diharapkan mampu memainkan peranan sentral dalam tata perekonomian di Indonesia. Usaha memajukan koperasi harus ditingkatkan dari waktu ke waktu untuk mewujudkan visi dan misi koperasi sebagai soko guru perekonomian rakyat, gerakan ekonomi rakyat dan wadah demokrasi ekonomi.

Dinamika ekonomi dan persaingan usaha menjadi tantangan besar bagi koperasi dalam menjalankan usahanya. Dalam era globalisasi, koperasi harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan global yang memiliki berbagai keunggulan dalam memutar roda bisnisnya. Paradigma masyarakat selama ini bahwa swasta dianggap paling efisien, produktif dan manajemen yang baik. BUMN dianggap perusahaan yang memiliki hak monopoli, birokratis, dan kurang efisien. Sedangkan koperasi dianggap sebagai badan usaha yang dimiliki pribadi, modal dan kapasitas usaha kecil, tidak dikelola dengan baik serta kurang berkembang. Sejauh ini, Koperasi memang belum bisa berkembang pesat dibandingkan dengan pelaku-pelaku ekonomi lain seperti BUMN maupun swasta. Hal ini dikarenakan koperasi masih dihadapkan pada masalah kinerjanya yang masih belum optimal. Berbagai aspek seperti permodalan yang masih kecil, kurangnya penguasaan teknologi mutakhir, ketrampilan yang masih sederhana, lemahnya kemampuan manajemen, serta kurangnya dukungan pemerintah masih menjadi problematika koperasi.

Untuk dapat bertahan dalam iklim persaingan usaha, koperasi harus terus melakukan konsolidasi intern yaitu mengusahakan kebangkitan koperasi agar dapat menjalankan peranannya dalam kehidupan perekonomian. Kepercayaan harus terus ditingkatkan dengan menumbuhkan koperasi sebagai badan usaha yang sehat, layak dan berorientasi pada kepentingan anggota. Untuk itu koperasi harus mampu meningkatkan daya saingnya seperti meningkatkan kemampuan manajemen, permodalan, penguasaan teknologi mutakhir serta ketrampilan yang tinggi untuk menangani berbagai aktivitas usahanya. Koperasi diharapkan mampu meningkatkan

kinerjanya sehingga menjadi kekuatan ekonomi rakyat yang mandiri, kreatif dan inovatif untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat.

Semarang merupakan ibukota provinsi di Jawa Tengah yang banyak sekali bermunculan lembaga-lembaga keuangan salah satunya koperasi. KSP Titian Umat Sejahtera merupakan salah satu koperasi di wilayah Semarang, dimana lingkungan persaingan bisnis sangat kompetitif. Hal ini dikarenakan menjamurnya lembaga-lembaga keuangan baik koperasi maupun lembaga keuangan lainnya di wilayah Semarang. KSP Titian Umat Sejahtera dituntut untuk melakukan upaya agar mampu bertahan dalam iklim persaingan yang semakin kompetitif tersebut. Salah satu upaya KSP Titian Umat Sejahtera untuk dapat bertahan dan memajukan usahanya adalah dengan meningkatkan kinerja koperasi. Untuk itu dilakukan evaluasi kinerja melalui pengukuran kinerja. Hal ini dilakukan agar koperasi dapat mengetahui sejauh mana kondisi usahanya. Dengan mengetahui kondisi usahanya, maka koperasi dapat mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan aktivitas usahanya serta menentukan langkah strategis untuk perencanaan selanjutnya. Untuk mengatasi masalah tersebut KSP Titian Umat Sejahtera mencoba menggunakan sistem pengukuran kinerja berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang dilakukan secara menyeluruh yaitu dari perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Melihat adanya fenomena bahwa tidak semua perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* berhasil maka peneliti tertarik untuk meneliti KSP Titian Umat Sejahtera apakah sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang diterapkan sudah berhasil ataukah justru sebaliknya. Dari hal tersebut telah

membangkitkan minat penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KSP TITIAN UMAT SEJAHTERA”.

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan yang terjadi di Koperasi Titian Umat Sejahtera adalah sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur kinerja perusahaan yang sejauh ini dianggap paling efektif di era globalisasi.
2. Banyak perusahaan yang mengalami peingkatan setelah menerapkan *Balanced Scorecard* akan tetapi belakang diketahui bahwa ada perusahaan yang tidak mengalami kenaikan.
3. KSP Titian Umat Sejahtera telah menerapkan *Balanced Scorecard* pada penilaian kinerja koperasinya akan tetapi belum diketahui keberhasilan koperasinya secara *real*.

1.3 Cakupan Masalah

Penelitian ini akan meneliti keberhasilan Koperasi Titian Umat Sejahtera menggunakan *Balanced Scorecard* dengan batasan masalah sebagai berikut:

1. Kinerja perusahaan sangat penting untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan suatu badan usaha.
2. Penilaian kinerja perusahaan secara tradisional sudah tidak efektif digunakan pada era globalisasi seperti sekarang.
3. *Balanced Scorecard* adalah alat ukur kinerja perusahaan dengan empat perspektif yang menilai keberhasilan tidak hanya pada perspektif keuangan.

1.4 Perumusan Masalah

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki banyak kelebihan dan sangat bermanfaat untuk digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik seperti koperasi. Berdasar latar belakang tersebut yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja KSP Titian Umat Sejahtera sebelum diterapkan *BalancedScorecard*?
2. Bagaimana kinerja KSP Titian Umat Sejahtera setelah diterapkan *Balanced Scorecard*?
3. Apa perbedaan sebelum dan sesudah menerapkan *Balanced Scorecard* pada KSP Titian Umat Sejahtera?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui kinerja KSP Titian Umat Sejahtera sebelum diterapkannya konsep *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Untuk mengetahui kinerja KSP Titian Umat Sejahtera sesudah diterapkannya konsep *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Untuk menganalisis perbedaan sebelum dan sesudah diterapkannya *Balanced Scorecard* pada KSP Titian Umat Sejahtera.

1.6 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang akuntansi manajemen serta bagi kepentingan manajemen suatu badan usaha khususnya koperasi dalam mengukur kinerja sehingga diharapkan mampu mendorong koperasi kearah yang lebih baik.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Koperasi

Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan KSP Titian Umat Sejahtera, khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

b. Bagi Akademik

Memberi gambaran tentang konsep *Balanced Scorecard* yang sudah diterapkan pada KSP Titian Umat Sejahtera apakah sudah berjalan dengan baik atau belum.

c. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pemahaman tentang pengukuran kinerja pada sebuah badan usaha khususnya koperasi dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada KSP Titian Umat Sejahtera.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Persamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah terletak pada rumusan masalah yang dibahas yaitu mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. Sedangkan perbedaan yang sangat mendasar antara penelitian di atas dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah objek penelitian dan ukuran-ukuran yang digunakan dalam penelitian. Peneliti tertarik mengambil judul Analisis Kinerja Koperasi Berbasis *Balanced Scorecard* Pada KSP Titian Umat Sejahtera.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Tinjauan pustaka merupakan uraian teori-teori yang digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan masalah penelitian dan juga menjadi landasan teori dalam penelitian.

2.1.1 Koperasi

2.1.1.1 Pengertian Koperasi

ILO (*International Labour Organization*) mengatakan koperasi yaitu suatu perkumpulan orang-orang yang secara sukarela berhimpun bersama untuk mencapai suatu tujuan bersama melalui pembentukan suatu organisasi yang diawasi secara demokratis, memberi sumbangan yang wajar didalam modal yang diperlukan dan menerima bagian yang wajar dalam penanggungungan risiko dan manfaat dari perusahaan didalam mana para anggota berperan serta aktif. (Sitio dkk, 2002:16)

Menurut Chaniago (1984:89) mendefinisikan koperasi sebagai suatu perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum, yang memberikan kebebasan kepada anggota untuk masuk dan keluar, dengan bekerjasama secara kekeluargaan menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan jasmaniah para anggota. (Sitio dkk, 2002: 17)

Dalam hal ini Bapak Koperasi Indonesia yaitu Moh.Hatta mengungkapkan bahwa koperasi adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong-menolong. Semangat tolong-menolong tersebut

didorong oleh keinginan memberi jasa kepada kawan berdasarkan ‘seorang buat semua dan semua buat seorang’. (Sitio dkk, 2002:17)

Munkner mendefinisikan koperasi sebagai organisasi tolong-menolong yang menjalankan “urusniaga” secara kumpulan, yang berazaskan konsep tolong-menolong.aktifitas dalam urusniaga semata-mata bertujuan ekonomi, bukan sosial seperti yang dikandung gotong royong. (Sitio dkk, 2002:18)

Pada pasal 33 ayat 1 UUD 1945 yang berbunyi “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”.Dan didalam penjelasan pasal 33 ayat 1 UUD 1945 disebutkan bahwa bangun usaha yang sesuai dengan itu adalah koperasi.Dengan demikian Koperasi merupakan perwujudan dari pasal 33 ayat 1 UUD 1945 tersebut. (Anoraga dkk, 2003:9).

Definisi Koperasi juga tertuang dalam Undang-undang Koperasi tahun 1967 No.12 tentang Pokok-pokok Perekonomian Indonesia bahwa Koperasi Indonesia adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial, beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama atas asas kekeluargaan. (Anoraga dkk, 2003:4)

Didalam Undang-Undang Koperasi Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian menyatakan bahwa Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. (Sitio dkk, 2002:18)

2.1.1.2 Tujuan Koperasi, Fungsi Koperasi, dan Peran Koperasi

Tujuan koperasi yang utama ialah meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan anggota-anggotanya. Disamping tujuan yang ekonomi-komersial, koperasi harus memperhatikan pula tujuan dan cita-cita sosialnya, terutama bagi anggota-anggotanya. Jadi seorang pengurus koperasi yang baik harus berusaha dan mampu menjalankan fungsi ekonomi dan fungsi sosial koperasi yang dipimpinnya secara baik dan berimbang. Koperasi harus memperhatikan pendidikan anggota-anggotanya, pendidikan anak-anak dan keluarga anggota-anggotanya. Koperasi harus memperhatikan kesejahteraan para anggotanya. (Widiyanti dkk, 2003:3)

Dalam UU. No 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 3 disebutkan bahwa, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan nasional, dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. (Sitio dkk, 2002:19)

Dalam Undang-Undang no.12 tahun 1967 bagian 2 pasal 4, tentang fungsi Koperasi Indonesia telah diperinci sebagai berikut: a) Koperasi Indonesia berfungsi sebagai alat perjuangan ekonomi untuk mempertinggi kesejahteraan rakyat; b) Koperasi Indonesia berfungsi sebagai alat pendemokrasian ekonomi nasional; c) Koperasi Indonesia berfungsi sebagai salah satu urat nadi perekonomian bangsa Indonesia; d) Koperasi Indonesia berfungsi sebagai alat pembina insan masyarakat untuk memperkokoh kedudukan bangsa Indonesia serta bersatu mengatur tata laksana perekonomian rakyat. (Kartasapoetra dkk, 2001:8)

Fungsi Koperasi Indonesia yang tertuang dalam Pasal (4) UU No. 25 Tahun 1992 adalah a) membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya, b) berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat, c) memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya, d) berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. (Sitio dkk, 2001:20)

Sidang ICA (*International Cooperative Alliance*) di Wina pada tahun 1966 merumuskan prinsip-prinsip koperasi dirinci sebagai berikut: a) Keanggotaan koperasi secara terbuka tanpa adanya pembatasan yang dibuat-buat; b) Kepemimpinan yang demokrasi atas dasar satu orang satu suara; c) Modal menerima bunga yang terbatas, itupun bila ada; d) SHU dibagi untuk cadangan, masyarakat dan dibagikan kembali kepada anggota sesuai jasa masing-masing; e) Semua koperasi harus melaksanakan pendidikan secara terus-menerus; f) Gerakan koperasi harus melaksanakan kerja sama yang erat, baik ditingkat regional, nasional, maupun internasional. (Sitio dkk, 2002:25)

2.1.2 Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebgaiian atauseluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiringdengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu

atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Fauzi, 1995:207).

Arti istilah kinerja atau dalam bahasa Inggris "*Performance*" adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai upaya tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Keban (2008:28) *Performance* adalah tingkat pencapaian hasil atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Simamora (1999:81) kinerja adalah kemampuan organisasi atau individu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

2.1.2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Mulyadi (2007:419) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku

manusia dalam melaksanakan perannya mereka mainkan dalam organisasi. Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya.

Mardiasmo (2002:121) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial.

Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai suatu perusahaan maka perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan factor yang penting bagi perusahaan. Oleh karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Yuwono (2009:23) menyatakan pengukuran kinerja mampu memberikan umpan balik yang mampu memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan sebuah rencana dan titik-titik dimana perusahaan menyesuaikan atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Kaplan(2000:128) menyatakan bahwa tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Jadi sistem pengukuran yang ditetapkan perusahaan akan sangat mempengaruhi perilaku manajer maupun pekerjanya. Pengukuran kinerja dalam organisasi digunakan untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan masing-masing bagiannya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Ciptani, 2000:35). Sehingga dapat meningkatkan pertanggung jawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Imelda, 1998:60).

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistic untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya.

2.1.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja sanga penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan public yang lebih baik. Pengukuran kinerja yang handal merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat memotivasi manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan.

Menurut Lynch dkk (1993:67), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut: a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawaperusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orangdalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepadapelanggan, b) Memotivasai pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian danmata-ranti pelanggan dan pemasok internal, c) Mengidentifikasi berbagai pemborosa sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut, d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebihkonkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi, e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Tradisional

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran kinerja keuangan. Karena pengukuran keuangan mudah dilakukan, maka kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan saja.

2.1.3.1 Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Tradisional

Tolak ukur dari kinerja berdasarkan perspektif keuangan biasanya menggunakan rasio-rasio yang dihasilkan dari analisis laporan keuangan. Rasio merupakan alat analisis yang dinyatakan dalam artian relatif maupun *absolut* untuk menjelaskan hubungan tertentu antara elemen yang satu dengan elemen yang lain dari suatu laporan keuangan. Analisis rasio dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan yang dilakukan dengan jalan membandingkan rasio keuangan suatu perusahaan dari tahun ke tahun (*time series*) dan pendekatan yang kedua, yaitu membandingkan rasio dari satu koperasi dengan presentasi rata-rata perusahaan sejenis (*cross sectional*).

Analisis dan implementasi dari bermacam-macam rasio dapat memberikan pandangan yang lebih baik tentang kondisi keuangan dan prestasi perusahaan bagi para analis yang ahli dan berpengalaman, daripada analisis yang hanya berdasarkan atas data keuangan yang tidak berbentuk rasio. Pihak-pihak yang berkepentingan untuk menggunakan rasio keuangan diantaranya manajer yang menggunakannya untuk mengukur dan melacak kinerja perusahaan sepanjang waktu. Pihak lainnya adalah para analis yang merupakan pihak eksternal perusahaan.

2.1.3.2 Jenis Rasio Keuangan

Pada dasarnya ada bermacam-macam rasio yang dibuat sesuai dengan kebutuhan analis, namun demikian angka-angka rasio yang ada pada dasarnya dapat

digolongkan menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah berdasarkan sumber data keuangan yang merupakan unsur atau elemen dari angka rasio tersebut, dan golongan yang kedua adalah berdasarkan pada tujuan dari para analis. Tujuan tiap analis pada umumnya adalah untuk mengetahui tingkat rentabilitass, solvabilitas, likuiditas dan aktivitas dari perusahaan yang bersangkutan.

Berikut ini merupakan jenis-jenis rasio keuangan yang biasa digunakan oleh perusahaan, antara lain:

1. Rasio Rentabilitas (rasio profitabilitas)

Rentabilitas atau profitabilitas adalah menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas suatu perusahaan diukur dengan kesuksesan perusahaan dan kemampuan menggunakan aktivitya secara produktif, dengan demikian rentabilitas perusahaan dapat diketahi dengan memperbandingkan antara laba yang diperoleh dalam suatu periode dengan jumlah aktiva atau jumlah modal perusahaan tersebut. Rasio rentabilitas terdiri dari:

a) *Return onInvestment.*

Return on investment mempunyai arti yang sangat penting sebagai salah satu teknik analisis keuangan yang menyeluruh. Rasio ini dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan dalam operasinya untuk menghasilkan keuntungan. Rasio ini menghubungkan keuntungan yang diperoleh dari operasi perusahaan (*net operating income*) dengan jumlah investasi atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan

keuntungan operasi tersebut (*net operating assets*). Untuk menghitung operasi ini maka dapat digunakan rumus:

$$\text{ROI} = \frac{\text{SHU Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b) *Return on Equity*.

Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih sesudah pajak dengan modal. Rasio ini diukur dengan mengukur tingkat hasil pengembalian investasi dari para pemegang saham. Dengan kata lain rasio ini menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja didalamnya untuk menghasilkan keuntungan. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah:

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

2. Rasio Solvabilitas

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya jika perusahaan tersebut dilikuidasi, baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Suatu perusahaan yang *solvable* berarti bahwa perusahaan tersebut mempunyai aktiva atau kekayaan yang cukup untuk membayar semua hutang-hutangnya, tetapi tidak dengan sendirinya bahwa perusahaan tersebut likuid. Untuk menganalisis posisi keuntungan jangka panjang dan hasil operasinya digunakan rasio Total Modal Sendiri dengan Total Aktiva.

Rasio ini ditentukan atau dihitung dengan cara membagi total hak pemilik perusahaan (*owner's equity*) dengan nilai buku dan aktiva tetap yang dimiliki

perusahaan. Jika rasio ini lebih dari 100% berarti modal sendiri melebihi total aktiva tetap dan menunjukkan aktiva tetap seluruh daniya oleh pemilik perusahaan. Untuk menghitung rasio ini maka digunakan rumus:

$$\text{TMS} = \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

3. Rasio Likuiditas

Likuiditas jangka pendek merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo saat ini. Jangka pendek merupakan masa satu tahun atau siklus operasi normal perusahaan, tergantung mana yang lebih lama. Aktivitas merupakan tingkat efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva lancarnya. Dalam mengevaluasi likuiditas, para analis harus memperhatikan informasi yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan kepastian arus kass perusahaan di masa depan. Untuk menilai posisi keuangan (likuiditas) maka terdapat beberapa rasio, yaitu:

a) *CurrentRatio*

Rasio yang paling umum digunakan untuk menganalisa posisi modal kerja suatu perusahaan adalah *current ratio*, yaitu perbandingan antara jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar. Rasio ini menunjukkan tingkat keamanan (*margin of safety*) kreditor jangka pendek, atau kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutang tersebut. Rumus untuk menghitung *current ratio* adalah:

$$\text{CR} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

b) *Cash Ratio*

Rasio ini digunakan untuk menunjukkan kemampuan kas menutupi kewajiban lancar. Rumus untuk menghitung *cash ratio* adalah:

$$\text{Cast Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

c) Perputaran Persediaan

Perputaran persediaan merupakan rasio antara jumlah harga pokok barang yang dijual dengan nilai rata-rata persediaan yang dimiliki oleh perusahaan. Tingkat perputaran persediaan ini mengukur perusahaan dalam memutar barang dagangannya, dan menunjukkan hubungan antara barang yang diperlukan untuk menunjang atau mengimbangi tingkat penjualan yang ditentukan. Untuk menghitung tingkat perputaran persediaan dapat digunakan rumus:

$$\text{PP} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}} \times 365 \text{ Hari}$$

4. Rasio aktivitas

Rasio aktivitas adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan yang menggunakan operasinya, atau dengan kata lain kemampuan perusahaan dalam menggunakan dana yang tersedia yang tercermin dalam perputaran modalnya.

Rasio aktivitas terdiri dari:

a) *Total Assets Turn Over* (Total perputaran aktiva)

Rasio ini mengukur efisiensi relative dari total aktiva untuk meningkatkan penjualan. Untuk menghitung rasio ini dapat digunakan rumus:

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{TotalAktiva}} \times 100\%$$

b) *Collection Periode*(CP)

Untuk menghitung collection periode dapat digunakan rumus:

$$\text{CP} = \frac{\text{Piutang}}{\text{TotalPenjualan}} \times 365 \text{ Hari}$$

2.1.3.3 Keterbatasan Pengukuran Kinerja Tradisional

Dalam perkembangan lingkungan yang semakin kompetitif dan persaingan informasi yang menjadi ciri utamanya, sistem pengukuran yang hanya menggunakan ukuran tunggal untuk mengukur kinerja menjadi kurang cocok. Hal ini dikarenakan keterbatasan yang dimilikinya, yaitu:

- a. Ukuran tradisional yang hanya mengukur kinerja dari sudut pandang keuangan tidak mampu mendeteksi perusahaan jika perusahaan mengalami kemajuan dalam kapabilitas dan *intangibile assetnya*, bahkan kinerja keuangan jangka pendek masih bisa meningkat, meskipun perusahaan mengurangi pengeluaran pada *intangibile assets*. Dengan kata lain, ukuran tunggal ini bisa menimbulkan bias dan tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja perusahaan yang sesungguhnya.
- b. Pendekatan tradisional yang menggunakan ukuran kinerja keuangan cenderung mengarahkan konsentrasi manajemen untuk mencapai tujuan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang.
- c. Dilihat dari aspek perilaku, ukuran tunggal dalam hal ini ukuran keuangan yang menunjukkan tujuan utama perusahaan tidak bercerita secara jelas

bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga ketidakjelasan ini bisa menimbulkan perilaku disfungsional dan partisipan organisasi.

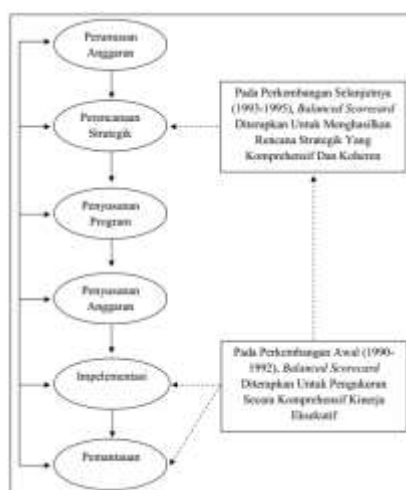
2.1.4 *Balanced Scorecard*

2.1.4.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Kaplan (1992:38) melaporkan hasil-hasil proyek penelitian pada multiperusahaan dan memperkenalkan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yakni ; 1) *Balanced* (seimbang), dan 2) *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor ini digunakan untuk mencatat skor atau perolehan kinerja dari seseorang. Kartu ini juga dapat dijadikan pembanding atas pencapaian seseorang dengan dengan target yang telah ditetapkan untuknya. Sedangkan kata berimbang mempunyai arti bahwa dalam mengukur haruslah dilakukan dengan berimbang antara aspek financial dan non financial, intern dan extern, serta kepentingan jangka pendek dan jangka panjang. Dari dua kata ini, dapat disimpulkan bahwa, dalam melakukan penilaian ataukah ingin memberikan skor terhadap kinerja yang dilakukan, haruslah dilakukan dengan seimbang seperti yang telah dijelaskan.

Balanced Scorecard yang digunakan sebagai pengukuran pada konsepnya mencoba menyeimbangkan penilaian terhadap aspek keuangan dengan non-keuangan merupakan hasil dari perbaikan aspek kepuasan pelanggan. Pelanggan puas apabila kinerja bisnis intern baik, sedangkan bisnis intern tidak akan berjalan baik bila tidak ditopang oleh proses pembelajaran dan perkembangan yang menyeluruh dari setiap orang dalam perusahaan. Pada awal kemunculannya *Balanced Scorecard* hanyalah digunakan pada tahap implementasi dan penentuan atas kinerja eksekutif. Skema dibawah akan menunjukkan posisi *balanced scorecard* pada sistem manajemen strategik, saat awal kemunculannya dan perkembangannya dalam sistem manajemen strategik.



Gambar 2.1 Perkembangan Peran *Balanced Scorecard* Dalam Sistem manajemen Strategik

Sumber: Kaplan (2000:23)

Kaplan (2000:41) dalam artikel kedua dalam *Harvard Business Review* mencoba mengembangkan *balanced scorecard* dengan menghubungkannya dengan tolak ukur bisnis dan strategi perusahaan. Artikel ini berjudul “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”. Dalam artikel ini ditunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menerapkan konsep *balanced scorecard*.

Setelah tahun 1993, *Balanced Scorecard* kemudian mulai diterapkan di beberapa perusahaan. Hasil dari penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategik yang dipelopori oleh *Renaissance Solution, Inc (RSI)* yang dipimpin oleh Norton, kemudian dilaporkan dalam sebuah artikel di *Harvard Business Review* berjudul “*Using Balanced Scorecards as a Strategic Management System*”.

Dalam tahap perkembangan terkini, penjabaran *balanced scorecard* baik sebagai alat pengukuran kinerja maupun sebagai sistem manajemen strategik dalam berbagai entitas bisnis sudah banyak ditemui. *Balanced Scorecard* kemudian beberapa tahun belakangan ini mulai diterapkan bukan hanya pada entitas yang mencari laba semata, melainkan juga pada entitas non profit termasuk pemerintah.

Mulyadi (2007:3) menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *balanced*. *Scorecard* adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* artinya berimbang, untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern.

Yuwono (2002:18) menyatakan *balanced scorecard* merupakan kegiatan manajemen dan organisasi untuk memahami dan mengelola organisasi dari empat faktor utama yang diantaranya adalah faktor keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced scorecard merupakan suatu kerangka kerja baru yang

mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Kaplan dkk, 2000:16).

Balanced scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

Berdasarkan definisi dan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari empat prespektif, yaitu prespektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*) prespektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga prespektif lainnya sebagai driver (*lead indicator*).

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan *balanced scorecard*, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi dan strategi perusahaan

dari top management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategi kegiatan operasional.

2.1.4.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran eksekutif, yang fokus perhatiannya lebih dicurakan pada kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan nonkeuangan. Selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Pada awalnya, *balanced scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis (*profit seeking organisation*). Namundewasa ini *balanced scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga organisasi publik.

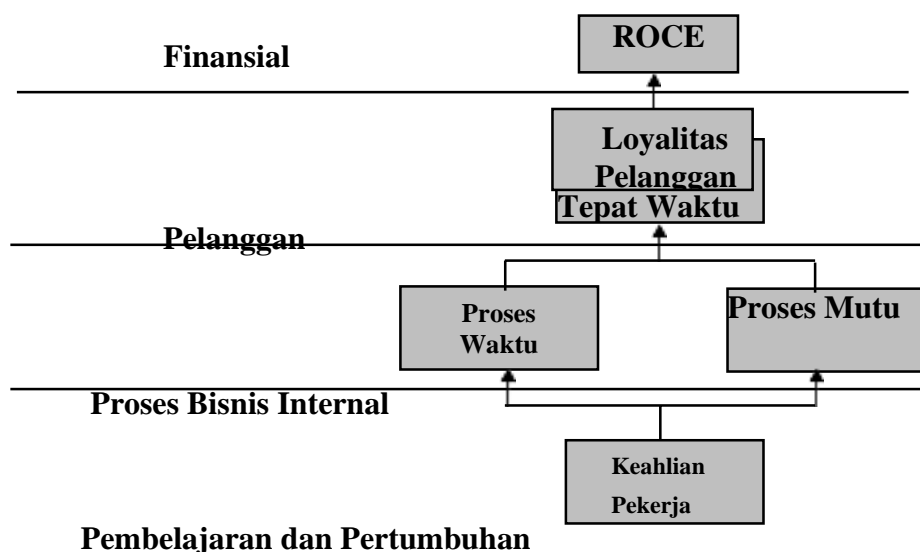
Konsep *balanced scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Konsep *balanced scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial/tradisional juga sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektifitas organisasi. *Balanced scorecard* digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Kaplan dkk, 2000:16).

Balanced scorecard memiliki tujuan utama sebagai sebuah pendekatan untuk mengorganisasi dan menyajikan informasi pengukuran kinerja yang merupakan kombinasi antara ukuran keuangan yang terbatas dengan ukuran non-

keuangan yang telah diseleksi dalam konteks memberikan manajer informasi yang lebih relevan dan lebih efektif (pengukuran yang tidak terlalu banyak namun memiliki informasi yang luas) tentang kinerja organisasi ketimbang para manajer tersebut menerima informasi melalui laporan manajemen yang masih tradisional, terutama berkaitan dengan kunci tujuan strategik (Kaplan dkk, 2000:16).

Balanced scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial. *Balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior (Kaplan dkk, 2000:16).

Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria yang tertuang dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.



Gambar 2.2 Perspektif *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan (2000)



Menurut Mulyadi dalam Ciptani konsep *balanced scorecard* adalah salah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Rencana strategik yang komprehensif dan koheren menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program. Dengan rerangka *balanced scorecard*, perencanaan strategik menghasilkan berbagai *strategic initiatives* yang jelas menunjukkan sasaran (*strategic objectives*) yang hendak dituju masa depan, ukuran pencapaian sasaran dan informasi tentang pemicu kinerja (*performance driver*), target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu di masadepan.

2.1.4.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2007:18) sebagai berikut:

a. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif dalam perencanaan strategis dari perspektif keuangan meluas ketiga perspektif lain: pelanggan, proses bisnis dan internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran yang lebih luas ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan perusahaan akan mampu memasuki area bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced scorecard membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

c. Berimbang

Balanced scorecard memelihara keseimbangan antara sasaran strategis di empat perspektif sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi yang menyeluruh. Keseimbangan sasaran strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Selain itu keseimbangan sasaran strategik akan menjanjikan *shareholder value* yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

d. Terukur

Sistem *balanced scorecard* hendaknya menghasilkan sasaran-sasaran strategis dengan ukuran tertentu. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Menurut Kaplan (2000:48), kelebihan *balanced scorecard* diantaranya:

- a. Dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholders* dari sebuah organisasi yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan serta komunitas lingkungan.
- b. Memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor yang ada dalam organisasi tersebut, baik berbentuk benda fisik (*tangible asset*) maupun non fisik (*intangible asset*).

- c. Mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (*performance*).
- d. Memiliki konsep sebab-akibat.
- e. Dapat membantu proses penyusunan anggaran.

Sedangkan menurut Kaplan (2000:57) dijelaskan bahwa kelebihan *balanced scorecard* diantaranya:

- a. Ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator*.
- b. *Balanced scorecard* menggunakan tolak ukur kinerja “masa lalu”, selain itu juga menggunakan kinerja “masa depan”. *Lag indicator* yang merupakan ukuran hasil digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan, sedangkan *lead indicator* yang merupakan ukuran pemicu merupakan ukuran yang menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil.
- c. Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Dalam *balanced scorecard* ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek (*financial perspective*) dan tujuan jangka panjang (*customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective*).
- d. Ada keseimbangan antara *hard objectives measures* dan *softer more subjective measures*. Pengukuran dengan *balanced scorecard* menunjukkan adanya keseimbangan antara *hard objectives measures*. Artinya dengan menggunakan ukuran hasil yang objektif (ukuran-ukuran yang mudah didapatkan) yaitu ukuran hasil pada *financial perspective* dengan ukuran hasil yang lebih subjektif (ukuran-ukuran yang sulit didapatkan) yaitu

ukuran hasil pada *customer, internal business process, and learning and growth*.

2.1.4.4 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Meskipun *balanced scorecard* memiliki banyak keunggulan, tetapi sistem pengukuran kinerja ini juga memiliki keterbatasan-keterbatasan. Menurut Kaplan (2000:44) kelemahan *balanced scorecard* diantaranya:

- a. Perangkat yang lebih secara efektif mengukur implementasi strategi daripada penentuan strategi.
- b. Meski berperan penting dalam memperkuat hubungan antara inisiatif perbaikan pelanggan dan strategi organisasi, namun tidak mengindikasikan bagaimana pelanggan baru dan pasar baru dapat diidentifikasi.

Meskipun demikian, keterbatasan-keterbatasan tersebut tidak mengurangi manfaat yang diperoleh dari penerapan *balanced scorecard*, melainkan dapat mengoptimalkan *balanced scorecard* dengan keterbatasan tersebut.

2.1.4.5 Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat dari adanya *Balanced Scorecard* menurut Kaplan (2000:113) adalah:

- a. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata tetapi juga sejumlah ukuran yang dikaitkan dengan pelanggan, bisnis internal, karyawan untuk mencapai profit jangka panjang.
- b. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan perusahaan ke dalam satu laporan manajemen yang lengkap.

- c. *Balanced Scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh, sehingga perbaikan disatu aspek tidak merugikan aspek yang lain dalam suatu perusahaan.
- d. *Balanced Scorecard* menunjukkan keterkaitan yang sangat erat antara strategi perusahaan dengan pengukuran-pengukuran yang diperlukan untuk mendorong kinerja perusahaan.
- e. *Balanced Scorecard* dapat memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang ditetapkan bagi manajemen dan apabila dibutuhkan membuat perubahan fundamental dalam strategi itu sendiri.

2.1.4.6 Perspektif *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard* perspektif keuangan tetap mendapat perhatian khusus, karena ukuran keuangan merupakan sesuatu yang sangat penting dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Hal ini juga dikarenakan penghitungan keuangan harus dilakukan setiap saat, baik kegiatannya secara tunai maupun tidak.

Kaplan dkk (1992:237) membagi tiga alat ukur kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, yaitu: *Return on Investment (ROI)*, sebagai alat ukur kinerja yang mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian yang dihasilkan dari investasi. *Profit Margin On Sales*, menunjukkan besarnya kemampuan perspektif dalam meraih laba bersih dari setiap penjualan. *Growth Rate*

In Sales, mengukur tingkat pertumbuhan penjualan dengan membandingkan prosentase kenaikan penjualan dari periode sebelumnya. Dan penulis menambahkan satu rasio keuangan yaitu rasio likuiditas yang mana dari perhitungan rasio ini diharapkan dapat diketahui tentang kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek. (Kaplan dkk, 2000:51).

Pengukuran kinerja keuangan menurut Soetjipto (1997:21) mempunyai kelemahan yaitu ketidak mampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) dan kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklusbisnis, Kaplan dkk (2000:42) membedakan menjadi tiga tahap yaitu:

a) Tahap Bertumbuh (*Growth*)

Tahap ini merupakan tahap awal dari siklus hidup usaha, di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan.

b) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasiulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi.

c) Tahap Menuai (*Harvest*)

Pada tahap ini, perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan akan beroperasi, dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target dari segmen tersebut. Pengukuran yang digunakan adalah kepuasan konsumen, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a) *Core Measurement Group*

Core measurement group mengukur tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, konsumen dari pasar yang ditargetkan, dan tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.

b) *Customer Value Proposition*

Customer value proposition disebut juga x kelompok penunjang karena terdiri dari tolokukur driver. Menggambarkan performance driver yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi.

Kepuasan pelanggan adalah tingkat dimana perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang mereka rasakan dibanding dengan harapannya. Jadi, tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Adapun harapan dari pelanggan dibentuk dari

pengalaman, pemberian dimasa lalu, komentar teman, serta janji dan informasi pemasar dan saingannya. Adapun kepuasan pelanggan ini adalah sesuai dengan apa yang diharapkan dan dijanjikan oleh perusahaan dalam transaksi bisnis dengan berlaku jujur.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal merupakan keseluruhan proses dari identifikasi kebutuhanpelanggan sampai pemenuhan.

Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam prespektif proses bisnis internal menjadi tiga macam (Kaplan, 1992:8) yaitu:

a) Proses Inovasi

Unit bisnis mencari kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan pelanggan tersebut.

b) Proses Operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Merupakan jasa pelayanan pada pelanggan, setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan.

Ada perbedaan yang mendasar dalam proses bisnis internal antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (Kaplan dan

Norton, 2000:27), dalam pengukuran kinerja pendekatan tradisional hanya berusaha melihat pada proses bisnis internal yang ada pada saat itu, sedangkan *Balanced Scorecard* akan melihat pula proses bisnis internal yang baru sama sekalisehingga perusahaan akan dapat memuaskan pelanggan dan tujuan keuangan.

Selain itu, *Balanced Scorecard* memasukkan proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal yaitu perancangan produk dan pengembangan produk. Dalam pendekatan tradisional, proses bisnis internal dimulai dengan penerimaan pesanan dari pelanggan untuk produk jasa dan kemudian menciptakan nilai bagi pelanggan, pengiriman dan pelayanan produk dan jasa.

d. Perspektif Proses Belajar dan Berkembang

Menurut Kaplan (1992:11) faktor-faktor tersebut adalah kemampuan pekerja, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, adanya pemberdayaan, dan perlu juga adanya pensejajaran yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Suatu organisasi yang ideal dan memiliki keunggulan kompetitif tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki secara terus-menerus yang hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka langsung terkait dalam proses bisnis internal. Hal tersebut diatas berhubungan dengan pelaksanaan suatu system yang konsisten sehingga nantinya akan melahirkan sebuah tatanan yang rapi dan akan mendapatkan hasil yang lebih dari yang dikerjakan.

Berkaitan dengan kebutuhan pekerja, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen yaitu tingkat kepuasan pekerja, retensi dan produktivitas

pekerja. Kepuasan pekerja merupakan pra kondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan customer services. Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh akibat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen.

2.2 Penelitian terdahulu

Pada penelitian ini, penelitian terdahulu dijadikan sebagai dasar acuan dalam penelitian ini, sebagai pendukung dan pembanding sehingga nantinya tidak akan melakukan penelitian yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini diantaranya :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yulianti (2009), mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK Akuntansi dengan judul “Pengukuran Kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai Informasi bagi Manajemen pada PD. BPR BKD Karanganyar Tahun 2008”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Tipe penelitian adalah studi kasus. Hasil analisis menunjukkan bahwa perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dinilai sudah baik, sedangkan perspektif keuangan masih kurang baik. Peneliti menyarankan agar

perusahaan menggunakan konsep *balanced scorecard* supaya mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Chamdan (2010), mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK Akuntansi dengan judul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Hasil penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* secara keseluruhan adalah baik. Peneliti menyarankan agar perusahaan menggunakan konsep *balanced scorecard* supaya mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Asmoro (2008), mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi dengan judul “Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PDAM Surakarta).

Penelitian ini berusaha menerapkan *balanced scorecard* sebagai pengukur kinerja pada perusahaan. Pengukuran yang dilakukan perusahaan selama ini sudah mencakup keuangan dan non keuangan akan tetapi masih kurang terpadu karena masih menekankan pada aspek keuangan. Perusahaan belum memasukkan perspektif pelanggan serta pertumbuhan dan pembelajaran sehingga perlu dilengkapi dengan *balanced scorecard* menurut saran peneliti.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Prabowo (2007), mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi dengan judul “Kemungkinan Penerapan

Balanced Scorecard sebagai suatu Alternatif Pengukuran Kinerja pada Samsat KotaSurakarta”.

Tujuan dari penelitian ini adalah mencoba mengetahui kemungkinan penerapan *balanced scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan selama ini sudah cukup memadai, karena selain mengukur aspek finansial perusahaan juga menerapkan pengukuran aktivitas organisasi dari segi non finansial. Namun perusahaan masih mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depannya, sehingga mempersulit dalam mewujudkan tujuan organisasinya. Peneliti menyarankan perusahaan perlu menerapkan *balanced scorecard* untuk memperbaiki kinerja finansial serta mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam organisasi.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Sianipar (2007), mahasiswa Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Indonesia dengan judul “Analisa Penerapan *Balanced Scorecard* di PT Surveyor Indonesia”.

Tujuan dari penelitian ini adalah mencoba menerapkan *balanced scorecard* pada salah satu perusahaan jasa BUMN yaitu PT Surveyor Indonesia. Tipe penelitian adalah *action research* dengan pendekatan deskriptif analitikal. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* masih mendapat banyak hambatan. Identifikasi hambatan dilakukan pada dua bagian yaitu proses pengembangan dan implementasi *balancedscorecard* dan *balanced scorecard* PTSI itu sendiri. Peneliti berusaha memberikan saran dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

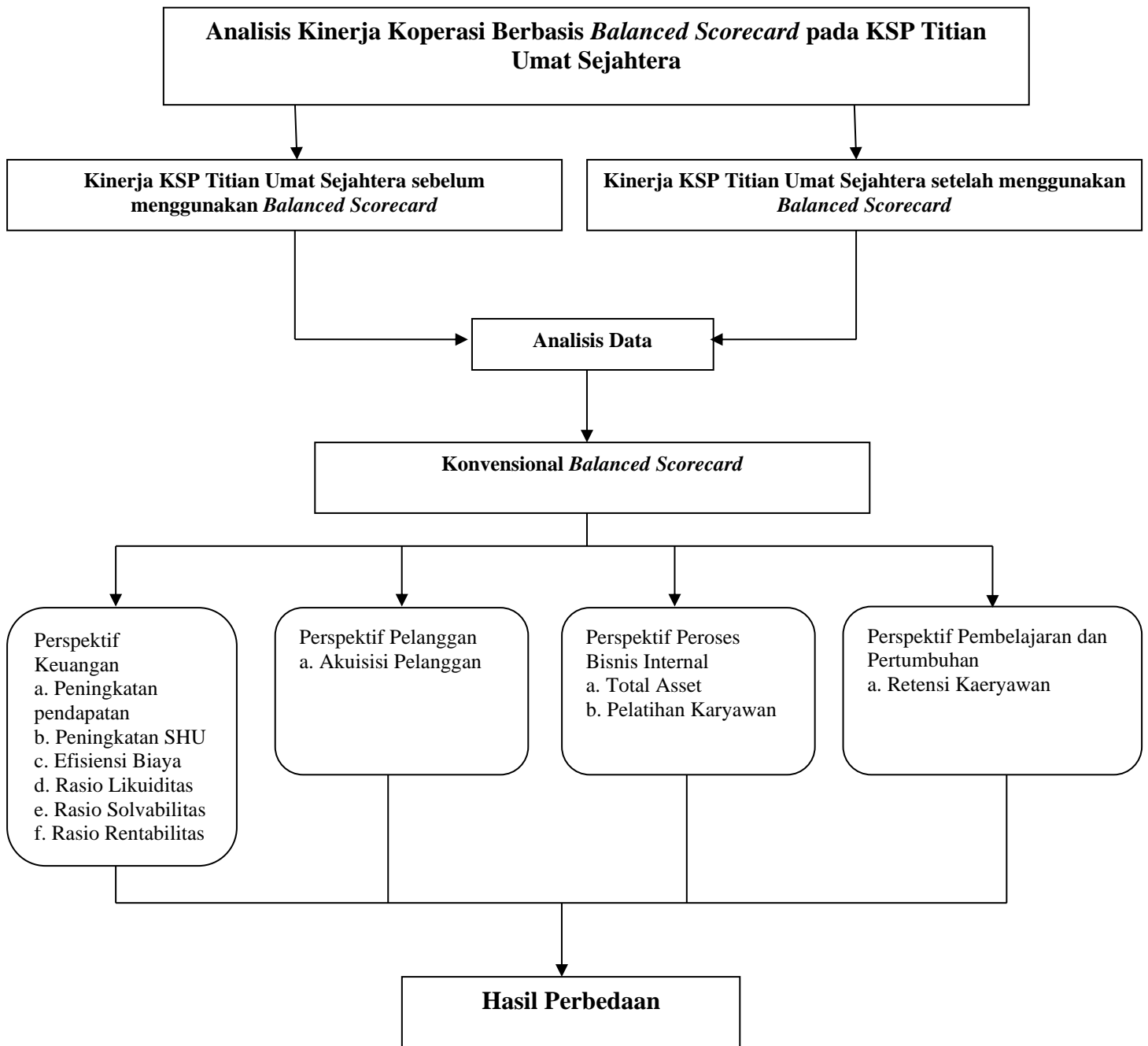
Penelitian diatas memiliki persamaan dalam rumusan masalah yang dibahas yaitu mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. Sedangkan perbedaan yang sangat mendasar antara penelitian di atas dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah objek penelitian dan ukuran-ukuran yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 2.1.
Perbedaan Ukuran yang Diteliti

| No. | Obyek Penelitian | Perspektif Keuangan | Perspektif Pelanggan | Perspektif Proses Bisnis Internal | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan |
|-----|--|--|---|--|--|
| 1. | PD. BPR BKD Karanganyar (Riah,FKIP UNS 2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan pendapatan • Perubahan biaya • Rasio ROA • Rasio ROE • <i>Leverageratio</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer Acquisition</i> • <i>Customer Retention</i> • <i>Customer Satisfaction</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Produk/ jasa baru • <i>Respond Time</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan • Produktivitas karyawan • Pelatihan karyawan |
| 2. | Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo (Nurul Umam,FKIP UNS 2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan Asset • Peningkatan (keuntungan) SHU • Optimalisasi asset • Peningkatan penyaluran pembiayaan | <ul style="list-style-type: none"> • Retensi pelanggan • Akuisisi pelanggan • Kepuasan pelanggan • Profitabilitas pelanggan | <ul style="list-style-type: none"> • Proses inovasi • Proses operasi • Layanan purnajual | <ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan • Absensi karyawan • Produktivitas karyawan • Pelatihan karyawan |
| 3. | PDAM Surakarta (Primadhani,FE UNS 2008) | <ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi biaya • Peningkatan pendapatan • Peningkatan kemampuan untuk menghasilkan laba • Peningkatan kemampuan untuk memenuhi kewajiban | <ul style="list-style-type: none"> • Retensi pelanggan • Akuisisi pelanggan • Cakupan pelanggan • Kepuasan pelanggan | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kehilangan air • Produktivitas pemanfaatan instalasi produksi • Kecepatan penyambungan baru • Kualitas air distribusi • Kontinuitas air • Penerapan meter air • Kemampuan penanganan aduan rata-rata | <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan karyawan • Produktivitas karyawan • Retensi karyawan |

| | | | | | |
|----|--|--|---|--|--|
| 4. | SAMSAT Surakarta (Pramudianto, FE UNS 2007) | <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan pendapatan • Rasioefektivitas • Rasioefisiensi | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkatkebutuhan • Akuisisi WajibPajak • Kepuasan WajibPajak | <ul style="list-style-type: none"> • Pendataan objek /subjek pajak yangsistematis • Perbandingan nilai teknologi yangmutahir dengan teknologi yang lama • Peningkatanpengawasan | <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihanpegawai • Kepuasanpegawai |
| 5. | PT Surveyor Indonesia (Mian Putri Rubiana Sianipar, FE UI 2007) | <ul style="list-style-type: none"> • ROA • Pertumbuhan pendapatan • Efisiensibiaya • Arus kasmanager | <ul style="list-style-type: none"> • Akuisisipelanggan • <i>Imagebuilding</i> • Loyalitaspelanggan | <ul style="list-style-type: none"> • BusinessR&D • Penjualan • <i>Delivery</i> • Manajemenpelanggan | <ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuanbagi organisasi • Optimalisasi IT dan DSS dalam proses bisnis • Kompetensi dan fokuspelanggan |
| 6. | KSP Titian Umat Sejahtera (Meliya Indriyawati, FE UNNES 2017) | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Pendapatan • Peningkatan SHU • Efisiensi Biaya • Rasio Likuiditas • Rasio Solvabilitas • Rasio Rentabilitas | <ul style="list-style-type: none"> • Akuisisi Pelanggan • Retensi Pelanggan • Kepuasan Pelanggan | <ul style="list-style-type: none"> • Proses Inovasi • Proses Operasi • Layanan Purna Jual | <ul style="list-style-type: none"> • Retensi Karyawan • Produktivitas karyawan • Kapabilitas karyawan |

2.3 Kerangka Berfikir



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Teoritis

Dari kerangka tersebut yaitu Kinerja KSP Titian Umat Sejahtera sebelum menggunakan *Balanced Scorecard* dan sesudah menggunakan *Balanced Scorecard* dianalisis secara deskriptif. Lalu diambil rata rata kriteria pada kedua metode tersebut. Setelah itu dianalisis faktor yang membedakan kedua hal tersebut.

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:96) hipotesis dalam penelitian merupakan jawaban sementara pada rumusan masalah dalam suatu penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Hipotesis bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₀ : Tidak terdapat perbedaan kinerja koperasi sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*.

H_a : Terdapat perbedaan kinerja koperasi sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kinerja KSP Titian Umat Sejahtera sebelum menggunakan *Balanced Scorecard* pada kriteria buruk.
2. Kinerja KSP Titian Umat Sejahtera menggunakan *Balanced Scorecard* berada pada kriteria sedang.
3. Tidak terdapat perbedaan kinerja koperasi sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*.

5.2 Saran

Saran pada penelitian ini adalah :

1. Bagi KSP Titian Umat Sejahtera untuk meningkatkan kinerja keuangannya. Karena hal ini berkaitan dengan kinerja koperasi. Sehingga KSP memperbaiki kinerja keuangannya dari berbagai segi seperti likuiditas, rentabilitas dan solvabilitas.
2. KSP Titian Umat Sejahtera juga perlu untuk meningkatkan inovasi untuk meningkatkan proses bisnis internal. Sehingga dari segi bisnis internal mengalami perkembangan.
3. KSP Titian Umat Sejahtera juga perlu untuk meningkatkan strategi pemasaran serta strategi promosi untuk menarik pelanggan baru.

4. KSP Titian Umat Sejahtera juga perlu mengadakan pelatihan karyawan untuk meningkatkan SDM karyawan supaya lebih cakap dalam memecahkan masalah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga dan Widiyanti. 2003. *Dinamika Koperasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmaja, L.S. (2009). *Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Bambang Riyanto. 2001. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar". *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1.
- Dinas Koperasi dan UKM. 2004. *Pedoman Pelaksanaan Pembinaan Kelembagaan Dan Usaha Koperasi*. Jakarta: Dinas Koperasi dan UKM.
- Fauzi, 1995, *Kamus Akuntansi Praktisi*, Surabaya : Indah.
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, D.R. & Mowen, M.,M. 2004. *Manajemen Accounting : Buku 1. Edisi 7*, diterjemahkan oleh Dewi Fitriyani & Deny Arnos Kwary. Jakarta : Salemba Empat.
- Hansen, Mowen. (2006). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Kaplan, Robert s. And Norton David P. 1992. *Strategi map: Converting Intangible assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Bussines School Press.
- Kaplan, Robert s. And Norton David P. 2000. *Balance Scorecard, Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa, Peter R Yosi Pasla. Erlangga, Jakarta.
- Kartasapoetra dkk, 2001. *Koperasi Indonesia yang Berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. (edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, DanIsu*. Gava Media, Yogyakarta.
- Kementerian Koperasi dan UMKM tahun 2002
- Lynch, Richard L. dan Cross, Kevin. 1993. *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. Warrent Gorham Lamont: New York

- Mardiasmo, 2002. *Ekonomi Dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Merchant, Kenneth A. 1998. *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Mulyadi. 2007 . *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Paul R. Niven. 2007. *Balance Scorecard Diagnostics, Mempertahankan Kinerja Maksimal*.
- Prawirosentono , Suryadi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan* . Edisi I . Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta.
- Sitio, Arifin, dkk. 2002. *Koperasi Teori dan Praktek*. Jakarta: Erlangga
- Sitio, Arifin dan Halomoan Tamba. 2001. *Koperasi: teori dan praktek*, Jakarta.: Erlangga.
- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2, Cetakan Kedua, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi*. Vol. 3, No. 1, April.
- Sugiyono. 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- UU No. 25 Tahun 1992 tentang Peraturan Koperasi. Semarang: Aneka Ilmu
- UU No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
- UUD 1945 Pasal 33 ayat 1
- UU No 12 Tahun 1967 tentang *Perkoperasian*, Fokus Media,Bandung.
- Widiyanti Ninik dan Sunindhia, Y.W. 2003. *Koperasi dan Perkoperasian Indonesia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Yuwono Sony dkk, 2009, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Ketiga, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.