

PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KOPERASI SERBA USAHA KUTA MIMBA

I Gst. Ngr. Agung L. Indranatha¹
I Ketut Suryanawa²

¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: houseofranatha@yahoo.com/telp: +62 82 147 522 291

²Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Kuta Mimba dilihat dari perspektif *Balanced Scorecard* periode 2007-2011. Data penelitian ini dikumpulkan melalui dokumentasi, observasi, wawancara dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan KSU Kuta Mimba dilihat dari rasio Profitabilitas, ROA dan *Quick Ratio* adalah baik. Kinerja perspektif pelanggan KSU Kuta Mimba dilihat dari tingkat pertumbuhan pelanggan (anggota aktif dan non Anggota) adalah baik dan tingkat kepuasan pelanggan (anggota aktif dan non anggota) adalah puas. Kinerja perspektif proses bisnis internal KSU Kuta Mimba yang diukur dengan *Service Cycle Efficiency* (SCE) dari waktu realisasi kredit menunjukkan hasil yang efisien dan dari tingkat perkembangan jenis usaha menunjukkan hasil baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KSU Kuta Mimba mengalami fluktuasi pada produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan, sedangkan kepuasan karyawan menunjukkan hasil puas.

Kata Kunci: *pengukuran kinerja, balanced scorecard*

ABSTRACT

This research as purpose to know the performance of KSU Kuta Mimba viewed from the perspective of the *Balanced Scorecard* 2007-2011 period. Research data was collected by documentation, interviews, observation and questionnaires. The research results showed financial perspective performance of the KSU Kuta Mimba viewed from Profitability ratios, ROA and the *Quick Ratio* is good. Customer perspective performance of KSU Kuta Mimba viewed from the customer growth rate (active members and non members) is good and the level of customer satisfaction (active members and non members) is satisfied. Internal business process perspective performance of the KSU Kuta Mimba that measured by *Service Cycle Efficiency* (SCE) from the time of loan disbursements showed efficient results and of the level of development of business showed good results. Learning and growth perspective performance of KSU Kuta Mimba has fluctuation the productivity of employees and employee retention, whereas employee satisfaction showed satisfied results.

Keywords: *performance measurement, balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Koperasi merupakan sebuah badan usaha yang berasaskan kekeluargaan dan ekonomi kerakyatan. Badan usaha koperasi memiliki keunikan yang tidak dimiliki oleh badan usaha lainnya yakni anggota koperasi sebagai pelanggan

koperasi dan juga sekaligus sebagai pemilik koperasi tersebut. Koperasi Serba Usaha (KSU) Kuta Mimba, Kuta didirikan melalui rapat pembentukan pada tanggal 9 Februari 1983. Unit usaha yang dikelola sampai akhir tahun buku 2011 adalah unit simpan pinjam, unit biro jasa dan unit waserda. Berdasarkan tujuan dan strategi KSU Kuta Mimba (dalam metodologi penelitian) dapat diketahui bahwa koperasi ini tidak hanya ingin meningkatkan kualitasnya dari segi keuangan saja, akan tetapi, hingga saat ini dalam pengukuran kinerjanya, KSU Kuta Mimba hanya memfokuskan pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangannya saja.

Pengukuran kinerja umumnya hanya memfokuskan kepada aspek keuangan saja (Karra, 2005). Pengukuran kinerja yang dilakukan hanya dari segi keuangan belum mampu mencerminkan kualitas dalam sebuah organisasi bisnis (Tayler, 2009). Tujuan pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi yakni memberikan motivasi pada karyawan agar mampu mengimplementasikan strategi dari suatu unit bisnis dengan baik (Sipayung, 2009). Pesanha dan Victor (2008), tujuan pokok pengukuran kinerja yaitu memberikan motivasi pada karyawan dalam mencapai tujuan dan strategi organisasi dalam mentaati perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil yang diharapkan.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, tujuan dan strategi memiliki peran yang penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan (Anand, 2005). Tanpa tujuan dan strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya sehingga akan berakibat

pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya (Groene, 2009:12). Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja KSU Kuta Mimba dari empat perspektif tersebut, peneliti melakukan pengukuran kinerja dengan cara menyelaraskan antara tujuan, strategi, dan indikator pengukuran guna mendapatkan hasil pengukuran yang lebih efektif.

Balanced Scorecard adalah alat yang cocok untuk mengevaluasi serta merancang strategi operasional (Dodangh, 2010). Andrew Pateman (2008), *Balanced Scorecard* adalah sebuah alat bisnis yang menghubungkan strategi dan tindakan perusahaan. Jovanovic (2009), *Balanced Scorecard* merupakan arah strategi untuk sistem pengukuran dan peningkatan kinerja organisasi yang mengusulkan empat perspektif strategi. Pembagian strategi, tujuan serta ukuran kinerja ke dalam empat perspektif kinerja bisnis sekaligus menegaskan bahwa kinerja keuangan tidak dapat berdiri sendiri dalam mengukur keberhasilan suatu perusahaan (Gunawan, 2009).

Menurut Pratiwi (2010), manfaat penggunaan *Balanced Scorecard* adalah:

- 1) Keseimbangan antara pengukuran internal (proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan) dan juga pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik badan usaha dan pelanggan.
- 2) Keseimbangan antara *outcomes measures* (pengukuran keluaran) yang merupakan hasil dari masa lampau dan *performance driver* (pemicu kerja) di masa depan.

3) Keseimbangan antara unsur obyektivitas yang berkaitan dengan pengukuran hasil terdahulu dan unsur subyektivitas yang berkaitan dengan pengukuran pemicu kinerja di masa depan.

West (2009), *Balanced Scorecard* merangkum unsur-unsur strategi manajemen yang mengubah perspektif keuangan dan non keuangan menjadi ukuran kinerja. Wisnubroto (2008), *Balanced* berarti seimbang dan *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara:

- 1) Indikator keuangan dan non keuangan
- 2) Indikator kinerja masa lalu, masa sekarang dan masa yang akan datang
- 3) Indikator internal dan eksternal
- 4) Indikator yang bersifat *leading (cause/drivers)* dan *lagging (effect/outcome)*

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi perhatian karena kinerja keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh pendapatan, laba, dan nilai pasar, serta menunjukkan hasil keputusan masa lalu yang telah diambil oleh perusahaan (Mile, 2011). Perspektif keuangan memiliki tiga tema strategis, yaitu pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan penggunaan aset

Perspektif Pelanggan

Pelanggan memberikan kesan tentang suatu produk/jasa perusahaan didasarkan pada pengalaman mereka dalam menggunakan produk/jasa tersebut (Ashu Sharma, 2009). Kelompok ukuran pelanggan pada umumnya yaitu pangsa

pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan (Aulia, 2012).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memungkinkan para manajer mengevaluasi seberapa baik bisnis mereka berjalan, dan apakah produk dan jasa yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Bergen, 2005). Lysandra (2009) menyebutkan rantai nilai proses bisnis internal yaitu, proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi, proses layanan purna penjualan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Balanced Scorecard menekankan pentingnya pemahaman investasi bagi masa mendatang dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, namun juga pada investasi dalam infrastruktur seperti para pekerja misalnya (Hopwood, 2010). Kelompok pengukuran kinerja perspektif pembelajaran, dan pertumbuhan yaitu, kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan (Yu dan Perera, 2008).

Metode Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini digolongkan pada penelitian deskriptif. Deskriptif adalah sebuah permasalahan yang berkaitan dengan variabel mandiri, artinya tanpa membuat perbandingan dan menghubungkan dengan variabel lain (Salaria, 2012). Susworo (2009) penelitian deskriptif adalah penelitian yang mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi saat ini.

Definisi Variabel

Variabel adalah suatu simbol yang berisi suatu nilai (Neny, 2008). Penelitian ini menggunakan definisi variabel naratif, yaitu definisi dalam bentuk kalimat untuk, menjelaskan makna dan artinya (Jogiyanto, 2007:159). Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur menggunakan:
 - a) Rasio profitabilitas yaitu kemampuan dari pendapatan yang diperoleh untuk menghasilkan laba bersih koperasi.
 - b) Rasio *return on asset* (ROA) yaitu kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih koperasi.
 - c) Rasio *quick ratio* yaitu adalah kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar yang lebih likuid (*quick assets*).
- 2) Kinerja perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur menggunakan:
 - a) Tingkat pertumbuhan pelanggan yaitu kemampuan koperasi dalam menarik pelanggan baru yang dihitung dengan membandingkan jumlah pelanggan tahun sekarang dikurangi jumlah pelanggan tahun lalu dibagi dengan jumlah pelanggan tahun lalu yang dinyatakan dengan prosentase.
 - b) Tingkat kepuasan pelanggan yaitu pernyataan kepuasan konsumen yang menguraikan jasa KSU Kuta Mimba mengenai kualitas jasa pelayanan yang mereka peroleh yang diukur menggunakan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP).

- 3) Kinerja perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini diukur menggunakan:
- a) *Service Cycle Efficiency* (SCE) dari waktu realisasi kredit yaitu waktu yang diperlukan karyawan dalam menyelesaikan transaksi simpan pinjam dengan konsumen KSU Kuta Mimba yang diukur dengan menggunakan *Service Cycle Efficiency* (SCE).
 - b) Tingkat perkembangan jenis usaha (produk/jasa) yaitu perancangan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- 4) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diukur menggunakan:
- a) Tingkat retensi karyawan yaitu prosentase perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan pada periode tahun yang bersangkutan yang memakai tolok ukur retensi karyawan.
 - b) Produktivitas karyawan yaitu perbandingan antara jumlah pendapatan dengan jumlah karyawan pada periode tahun yang bersangkutan yang diukur dengan menggunakan rasio produktivitas karyawan.
 - c) Tingkat kepuasan karyawan yaitu ungkapan kepuasan karyawan yang menguraikan tentang kondisi kerja di KSU Kuta Mimba dengan menggunakan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK).

Alasan peneliti menggunakan proksi-proksi variabel di atas karena proksi-proksi pengukuran tersebut sudah disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang dilakukan oleh KSU Kuta Mimba (Tabel 1.).

Tabel 1.
Tujuan, Strategi dan Indikator Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* KSU Kuta Mimba Periode 2007-2011

Perspektif	Tujuan	Strategi	Ukuran
1. Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> Memperoleh keuntungan yang nantinya akan dibagikan sebagai SHU untuk kesejahteraan anggota. Meningkatkan pemanfaatan asset dan pada tahun 2013 siap menjadi yang terbaik dengan memiliki aset sekitar Rp 100.000.000.000 dan menghasilkan SHU setelah pajak sekitar 5% dari asset. 	<ol style="list-style-type: none"> Memantapkan dan meningkatkan simpanan, pinjaman dan omzet penjualan barang atau jasa. 	<ol style="list-style-type: none"> Laba atas pendapatan (profitabilitas) Laba atas asset (ROA) Hutang yang dibiayai oleh asset (<i>Quick Ratio</i>)
2. Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kesejahteraan anggota koperasi dan masyarakat sekitar melalui pelayanan unit usaha koperasi. 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kepuasan anggota koperasi dan masyarakat sekitar melalui pelayanan yang cepat, aman, nyaman, murah dan akurat. 	<ol style="list-style-type: none"> Tingkat Pertumbuhan Pelanggan Tingkat Kepuasan Pelanggan
2. Proses Bisnis Internal	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kualitas pelayanan koperasi kepada anggota dan masyarakat sekitar. 	<ol style="list-style-type: none"> Menurunkan waktu pemrosesan dalam pelayanan. Meningkatkan jumlah usaha baru.(produk dan jasa). 	<ol style="list-style-type: none"> <i>Service Cycle Efficiency</i> (SCE) dari waktu realisasi kredit. Tingkat perkembangan jenis usaha(produk/jasa).
3. Pembelajaran dan Pertumbuhan		<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan mutu, kualitas, dan kemampuan SDM Memperbaiki kesejahteraan dan sistem penggajian karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> Tingkat Kepuasan Karyawan Produktivitas karyawan Tingkat retensi karyawan.

Sumber: Data Diolah, 2012

Sampel pelanggan (anggota aktif dan non anggota) diambil dengan menggunakan metode penarikan *sampling* aksidental yakni siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dan dapat digunakan sebagai sampel, jika dipandang orang tersebut dianggap cocok menjadi sumber data. Sampel yang diambil dihitung berdasarkan rumus *Slouvin* (Consuelo Sevilla dkk, 1993:161) sebagai berikut:

- 1) Populasi anggota aktif sebesar 804 orang, maka jumlah sampel yang ditarik dengan batas kesalahan 10% adalah:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{804}{1 + 804 (0,01)}$$

$$n = 90$$

- 2) Populasi non anggota sebesar 12.417 orang, maka jumlah sampel yang ditarik dengan batas kesalahan 10% adalah:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \dots\dots\dots(1)$$

$$n = \frac{12.417}{1 + 12.417(0,01)}$$

$$n = 100$$

Sampel karyawan diambil dengan menggunakan metode penarikan *sampling* sistematis, yaitu teknik penarikan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut dan penarikan sampel dapat dilakukan dengan mengambil nomor ganjil saja, genap saja, atau kelipatan dari

bilangan tertentu. Penelitian ini memberikan nomor urut kepada 79 karyawan dan mengambil sampel yang bernomor ganjil saja sehingga diperoleh responden sebanyak 40 karyawan.

Teknik Analisis Data

Perspektif Keuangan

1) Profitabilitas

$$\frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Pendapatan Bruto}} \times 100\% \dots\dots\dots (2)$$

2) *Return on Asset* (ROA)

$$\frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots (3)$$

3) *Quick Ratio*

$$\frac{\text{Aktiva Lancar-Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \dots\dots\dots (4)$$

Perspektif Pelanggan

1) Menggunakan proksi pertumbuhan pelanggan periode 2007-2011, yaitu:

Tingkat Pertumbuhan Pelanggan =

$$\frac{\text{jumlah pelanggan sekarang} - \text{jumlah pelanggan lalu}}{\text{jumlah pelanggan lalu}} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

2) Menggunakan instrumen kuisisioner untuk menentukan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP).

Perspektif Proses Bisnis Internal

1) *Service Cycle Efficiency* (SCE)

$$\text{Waktu realisasi kredit} = \frac{\text{Waktu bernilai tambah}}{\text{Throughput time}} \dots\dots\dots (6)$$

2) Tingkat Perkembangan Jenis Usaha (Produk/Jasa)

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat perkembangan bisnis internal yang tercantum di dalam Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) KSU Kuta Mimba untuk periode 2007-2011.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Tingkat retensi karyawan = $\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots (7)$

2) Tingkat produktivitas karyawan = $\frac{\text{Jumlah pendapatan}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots (8)$

3) Tingkat kepuasan karyawan

Menggunakan instrumen kuisioner untuk menentukan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji validitas bertujuan untuk menguji sah atau valid tidaknya suatu instrumen penelitian yang diuji pada 90 dan 100 responden dengan 20 (dua puluh) butir pernyataan untuk pelanggan (anggota aktif dan non anggota) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diuji pada 40 responden dengan 24 (dua puluh empat) butir pernyataan dan hasil pengujian menunjukkan valid karena nilai koefisien korelasi (r) berada di atas 0,30 dan setiap pernyataan memiliki koefisien korelasi antara 0,651 sampai dengan 0,944.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi instrumen, apakah instrumen yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengujian tersebut diulang dan hasil pengujian menunjukkan reliabel, karena nilai *alpha*

cronbach berada di atas 0,60 dan setiap pernyataan memiliki *alpha cronbach* antara 0,641 sampai dengan 0,915.

Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Metode untuk mengetahui baik atau tidaknya kinerja keuangan dalam penelitian ini adalah dengan cara membandingkan hasil dari perhitungan rasio-rasio keuangan tahun bersangkutan dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK) tahun bersangkutan.

Tabel 2.
Perbandingan Rasio Realisasi Kinerja Keuangan Rata-Rata dengan RAPBK Rata-Rata KSU Kuta Mimba Periode 2007-2011

No	Indikator Perspektif Kinerja	Realisasi (%)						Rata-Rata RAPBK 2007-2011 (%)	Ket.
		2007	2008	2009	2010	2011	Rata-Rata		
A	Keuangan								
1	Profitabilitas	18,8	21,5	31,1	31	30,2	26,52	23,74	Baik
2	ROA	1,85	2,1	3,1	3,1	2,8	2,6	2,45	Baik
3	Quick Ratio	116	113	113	118	122	117	115	Baik

Sumber: Data Diolah, 2012

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Rata-rata rasio profitabilitas KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 sebesar 26,52% sudah mampu melampaui rata-rata rasio RAPBK periode 2007-2011 sebesar 23,74%.
- 2) Rata-rata rasio ROA KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 sebesar 2,6% sudah mampu melampaui rata-rata rasio RAPBK periode 2007-2011 sebesar 2,45%.

3) Rata-rata rasio *Quick Ratio* KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 sebesar 117% sudah mampu melampaui rata-rata rasio RAPBK periode 2007-2011 sebesar 115%.

Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Berikut adalah hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan KSU Kuta Mimba berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* periode 2007-2011 (Tabel 3).

Tabel 3.
Hasil Pengukuran Tingkat Pertumbuhan Pelanggan

No	Indikator Perspektif Kinerja	Realisasi (%)					Rata-Rata	Ket.
		2007	2008	2009	2010	2011		
1	Pelanggan Tingkat Pertumbuhan Pelanggan							
	a) Anggota Aktif	2 %	21 %	15 %	-19 %	-9 %	2%	Baik
	b) Non Anggota	0,9 %	-4 %	-0,03 %	2,9 %	2,1 %	0,38 %	Baik

1) Prosentase tingkat pertumbuhan pelanggan anggota aktif tahun 2007 meningkat sebesar 2%, tahun 2008 meningkat sebesar 21%, tahun 2009 meningkat sebesar 15%, tahun 2010 menurun sebesar 19% dan tahun 2011 menurun sebesar 9%, serta diperoleh rata-rata tingkat pertumbuhan pelanggan KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 adalah meningkat sebesar 2%, dan untuk prosentase tingkat pertumbuhan pelanggan non anggota tahun 2007 adalah meningkat sebesar 0,9%, tahun 2008 menurun sebesar 4%, tahun 2009 menurun sebesar 0,3%, tahun 2010 meningkat sebesar 2,9%, dan tahun 2011 meningkat sebesar 2,1%, serta diperoleh rata-rata

tingkat pertumbuhan pelanggan non anggota KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 adalah meningkat sebesar 0,32%.

- 2) Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, maka hasil pengolahan data penelitian untuk Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) anggota aktif dan non anggota adalah sebagai berikut:

Tabel 4.
Hasil Pengolahan Data Kepuasan Pelanggan Anggota Aktif
KSU Kuta Mimba

No	Dimensi	IKP nyata	Hasil
1	Bukti langsung	-0,23	Puas
2	Keandalan	-0,38	Puas
3	Daya tanggap	-0,22	Puas
4	Jaminan	-0,23	Puas
5	Empati	-0,40	Puas
Rata-rata		-0,29	Puas

Sumber: *Data diolah, 2012*

Tabel 5.
Hasil Pengolahan Data Kepuasan Pelanggan Non Anggota KSU Kuta Mimba

No	Dimensi	IKP nyata	Hasil
1	Bukti langsung	-0,16	Sangat puas
2	Keandalan	-0,17	Puas
3	Daya tanggap	-0,18	Puas
4	Jaminan	-0,23	Puas
5	Empati	-0,21	Puas
Rata-rata		-0,19	Puas

Sumber: *Data diolah, 2012*

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, maka diperoleh hasil:

- 1) Anggota aktif

Semua dimensi kepuasan pelanggan memperoleh hasil puas. IKP rata-rata untuk kepuasan pelanggan Anggota aktif adalah sebesar -0,29 yang berada pada interval -0,80.

2) Non Anggota

Dimensi bukti langsung memperoleh hasil sangat puas, sedangkan dimensi keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati memperoleh hasil puas. Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) rata-rata untuk kepuasan pelanggan Non Anggota adalah sebesar -0,19 yang berada yang berada pada interval -0,80.

Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Berdasarkan hasil pengolahan data, maka keefisienan waktu realisasi kredit yang dihitung dengan SCE adalah sebagai berikut:

$$SCE = \frac{60}{59,25} = 1,013 \text{ (dibulatkan menjadi 1)}$$

60 menit = adalah waktu standar proses realisasi kredit yang ditentukan KSU Kuta Mimba, dan 59,25 adalah *throughput time* yang terdiri atas waktu mengisi formulir, waktu rapat pengurus, waktu wawancara, waktu rapat keputusan, waktu penandatanganan dokumen terkait, waktu pencairan kredit dalam proses realisasi kredit.

Berdasarkan hasil perhitungan, menunjukkan bahwa SCE untuk proses realisasi kredit adalah 1, berarti transaksi realisasi kredit bisa berjalan efisien.

2) Tingkat perkembangan jenis usaha KSU Kuta Mimba terjadi peningkatan 2 jenis usaha pada unit simpan pinjam yakni kredit harian dan kredit rekening

koran pada tahun 2008 dan lembaga mampu mempertahankan jenis usaha yang dimiliki selama periode 2007-2011.

Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berikut adalah hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KSU Kuta Mimba berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* periode 2007-2011.

Tabel 6.
Hasil Pengukuran Tingkat Retensi dan Produktivitas Karyawan KSU Kuta Mimba Periode 2007-2011

No	Indikator Perspektif Kinerja	Tahun Realisasi (%)						Ket.
		2007	2008	2009	2010	2011	Rata-rata	
1	Pembelajaran dan Pertumbuhan Tingkat Retensi Karyawan	7,1	2,4	0	0	12,7	4,44	Berfluktuasi
2	Tingkat Produktivitas Karyawan	12,6	29,7	17,8	11,4	20,4	18,38	Berfluktuasi

Sumber: Data Diolah, 2012

- 1) Tahun 2007, 2008 dan 2011 KSU Kuta Mimba mengalami perputaran karyawan dengan prosentase masing-masing sebesar 7,1%, 2,4%, dan 12,7%.
- 2) Prosentase tingkat produktivitas karyawan tahun 2007 meningkat sebesar 12,6%, tahun 2008 meningkat sebesar 29,7%, tahun 2009 meningkat sebesar 17,8%, tahun 2010 meningkat sebesar 11,4% dan tahun 2011 meningkat sebesar 20,4%.
- 3) Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, maka hasil pengolahan data penelitian untuk Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) adalah:

Tabel 7.
Hasil Pengolahan Data Kepuasan Karyawan KSU Kuta Mimba

No	Dimensi	IKK nyata	Hasil
1	Kerja secara mental	-0,46	cukup puas
2	Kompensasi	-0,26	Puas
3	Kondisi kerja	-0,22	Puas
4	Jaminan rekan kerja	-0,24	Puas
5	Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	-0,20	Puas
Rata-rata		-0,28	Puas

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel di atas, dimensi kerja secara mental memperoleh hasil cukup puas. Dimensi keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati memperoleh hasil puas. Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) rata-rata untuk kepuasan karyawan adalah sebesar -0,28 yang berada yang berada pada interval 0,80

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dilihat dari pembahasan di atas maka dapat disimpulkan:

- 1) Kinerja perspektif keuangan KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 yang diukur menggunakan rasio Profitabilitas, *Return on Asset* (ROA), dan *Quick Ratio* adalah baik, karena hasil perhitungan berada di atas RAPBK KSU Kuta Mimba yang telah direncanakan.
- 2) Kinerja perspektif pelanggan KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 adalah sebagai berikut:
 - a) Tingkat pertumbuhan pelanggan (anggota aktif dan non anggota) adalah baik, karena hasil perhitungan menunjukkan peningkatan pertumbuhan pelanggan selama periode 2007-2011.

- b) Tingkat kepuasan pelanggan (anggota aktif dan non anggota) adalah baik, karena hasil perhitungan menunjukkan bahwa pelanggan (anggota aktif dan non anggota) merasa puas terhadap kondisi dan kualitas pelayanan yang diberikan di KSU Kuta Mimba.
- 3) Kinerja perspektif proses bisnis internal KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 adalah sebagai berikut:
- a) *Service Cycle Efficiency* (SCE) dari waktu realisasi kredit KSU Kuta Mimba adalah baik, karena hasil perhitungan SCE untuk proses realisasi kredit adalah 1, berarti transaksi realisasi kredit bisa berjalan efisien.
 - b) Tingkat perkembangan jenis usaha KSU Kuta Mimba adalah baik, karena terjadi peningkatan jenis usaha pada unit simpan pinjam dan lembaga mampu mempertahankan jenis usaha yang dimiliki selama periode 2007-2011 .
- 4) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 adalah sebagai berikut:
- a) Tingkat retensi karyawan KSU Kuta Mimba mengalami fluktuasi perputaran karyawan selama periode 2007-2011.
 - b) Tingkat produktivitas karyawan KSU Kuta Mimba adalah baik, karena rasio perhitungan dari tahun ke tahun menunjukkan angka positif, yang artinya tingkat produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan.
 - c) Tingkat kepuasan karyawan KSU Kuta Mimba periode 2007-2011 adalah baik, karena hasil perhitungan menunjukkan bahwa karyawan

merasa puas terhadap kondisi kerja yang dijalannya selama bekerja di KSU Kuta Mimba.

Saran

Berdasarkan simpulan atas pengukuran kinerja KSU Kuta Mimba yang telah dijabarkankan sebelumnya, maka dapat disarankan:

- 1) KSU Kuta Mimba sebaiknya mengukur kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, karena metode ini tidak hanya memperhatikan pengukuran dari segi keuangan saja, akan tetapi juga memperhatikan pengukuran dari segi non keuangan.

REFERENSI

- Anand, Manonj. 2005. *Balanced Scorecard in Indian Companies. Executive Summary volume 30.*
- Andrew Pateman. 2008. *Linking Strategy to Operation: Six Stage to Execution. Business Performance Management Magazine.*
- Ashu Sharma. 2009. *Implementing Balanced Scorecard for Performance Measurement. IUP Journal of Business Strategy.*
- Aulia, Dewi. 2012. *Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode BalancedScorecard. Jurnal STT-Garut.* <http://jurnal.sttgarut.ac.id>.
- Bergen, Von. 2005. *A Balanced Scorecard For Small Business. Southern Oklahoma State University.* <http://www.ssrn.com>.
- Dodangh, Javad, Majid Mojehed and Vahid Nasehifar. 2010. *Ranking of Strategic Plans in Balanced Scorecard by Using Electric Method. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 1, No. 3, h: 269-274 .*
- Groene Oliver, Elimer B, dan Johannes M. 2009. *“The Balanced Scorecard of Acute Settings: Development Process, Definition of 20 Strategi Objectives And Implementation”.* *International Journal For Quality In Health Care.*

- Gunawan, Ketut. 2009. Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Pekreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard). <http://puslit.petra.ac.id/files/published/journals>.
- Hopwood, Chapman. 2009. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbook of Management Accounting Research: Volume 3*. <http://ssrn.com>
- Jovanovic, Jelena. 2009. Balanced Scorecard Model Evaluation : The Case of AD Barska Plovidba. Montenegro: Faculty of Mechanical Engineering. http://www.mitpress_mit.edu/ije.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (Peter S. Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Karra, Eleni D. 2005. The Evaluation of an Academic Institution using the Balanced Scorecard (Academic Scorecard): The Case of University of Macedonia, Thessaloniki, Greece. <http://www.ssrn.com>.
- Lysandra, Shanty. 2009. Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Alat Ukur Alternatif pada Penilaian Kinerja. *Jurnal Akuntabilitas* Vol. , No.2, h: 113-136.
- Mile, Yudi. 2011. Pengaruh Perspektif Keuangan dan Pembelajaran Terhadap Kinerja Manajer Perusahaan Asuransi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*.
- Neny, Irawati. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard. *Jurnal Teknologi IST AKPRID Vol 1, No. 2*.
- Pesanha, Diogo Santiago, dan Victor Prochnik. 2008. Practitioners Opinion on Academics Critics on The Balanced Scorecard. <http://papers.ssrn.com/sol3>.
- Pratiwi, Umi. 2010. Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 11, No. 2: 166-174.
- Ronchetti, J. L. 2006. An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. *International Journal of Practical Consulting*. Vol. 1, No. 1: 25-35.
- Salaria, Neeru. 2012. Meaning of The Term-Descriptive Survey Research Method. *International Journal of Transformation in Business Management*. <http://www.ijtbm.com>

- Sipayung, Friska. 2009. Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 2, No. 1: 7-14.
- Susworo, Agus. 2009. Penelitian Deskriptif. *Jurnal Staff UN*.
<http://jurnaljam.ub.ac.id>
- Taylor, William. 2009. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus.
<http://ssrn.com>
- Wardani, Hari Susanta, Agung Budiarmo. 2012. Analisis Balanced Scorecard Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. <http://ejournals1.undip.ac.id>.
- West, Lindy. 2009. The Balanced Scorecard As A Framework For Performance Management In The Non Profit Sector. University of Canberra.
<http://www.ssrn.com>.
- Wisnubroto, Petrus, Nenny Indrawati. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Teknologi*. Vol. I, No. 2, h:178-190.
- Yu, Perera. 2008. Effectiveness of Balanced Scorecard: The Impact of Strategy and Causal Links. <http://www.cmaweblines.org/joomla>.