

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

(Pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang)

Syamsiyah¹, Naili Farida², & Rodhiyah³

Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang Semarang 50239, Phone: +622476486851
Email korespondensi : syam.shie@yahoo.com

ABSTRACT

The research of goal was to determine the performance measurement in financial perspective, customer perspective, internal business perspective the process, learning and growth perspective of the balanced scorecard method at KSU Government Employee of Semarang city. This research is a qualitative descriptive analysis of financial and non-financial. Source of data used are primary data with a questionnaire for customer satisfaction and employee mengetahui and indept interview to determine the valuation of the actualization of the vision, mission, goals, targets and strategies in setting weights on key performance indicator (KPI) as a performance assessment. Secondary data from the financial statements of a cooperative in 2010-2012. The results showed the performance of the cooperative is in a healthy position for the score obtained by the four perspectives. Conclusion that the balanced scorecard can be used as a method of measuring the performance of the cooperative is more comprehensive with not ignore the non-financial aspects that become the driving force for the progress of the cooperative. Suggestion that the management needs to maintain performance and improve the already good performance is still low in order to achieve the welfare of members. Planned cash inflows and cash out with maintaining liquidity ratio in improving the profitability ratio in order to increase the capital of cooperatives, especially in improving business.

Keywords: Measuring Performance, Cooperation, and the Balanced Scorecard

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah mengetahui pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan analisis deskriptif untuk keuangan dan non keuangan. Sumber data yang digunakan yaitu data primer dengan kuesioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan dan karyawan serta *indept interview* untuk menentukan penilaian dari aktualisasi visi, misi, tujuan, strategi dalam menetapkan target dan bobot pada *key performance indicator* (KPI) sebagai penilaian kinerja. Data sekunder berupa laporan keuangan koperasi dari tahun 2010-2012. Hasil penelitian menunjukkan kinerja koperasi berada pada posisi sehat untuk nilai skor yang diperoleh empat perspektif. Kesimpulan bahwa *Balanced scorecard* dapat digunakan sebagai metode pengukuran kinerja pada koperasi secara lebih komprehensif dengan tidak mengabaikan aspek non keuangan yang menjadi pendorong bagi kemajuan koperasi. Saran yaitu pihak manajemen perlu mempertahankan kinerja yang sudah bagus dan meningkatkan kinerja yang masih rendah agar tercapainya kesejahteraan anggota. Merencanakan arus kas masuk dan kas keluar dengan menjaga rasio likuiditas dalam meningkatkan rasio rentabilitas koperasi agar dapat menambah modal dalam meningkatkan usaha koperasi.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Koperasi dan *Balanced Scorecard*

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dengan semakin berkembangnya perekonomian dewasa ini, menuntut semua perusahaan bersaing saling meraih kesempatan untuk memajukan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Penentuan strategi yang tepat akan dapat mendorong kemampuan setiap organisasi untuk dapat menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan yang terjadi. Koperasi sebagai salah satu organisasi yang tidak hanya mementingkan perolehan laba semata dan memiliki karakteristik penting yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-seorang demi kepentingan bersama.

Pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa organisasi dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Gambaran mengenai kinerja organisasi bisa didapatkan dari dua sumber yaitu informasi finansial dan informasi non financial. Dengan menggunakan konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada suatu organisasi, maka pengukuran kinerja yang akan ditampilkan menjadi lebih komprehensif karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada perspektif keuangan saja, namun juga perspektif non keuangan. Selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*out come*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*). Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/ konsumen, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Koperasi yang bergerak dalam bidang konsumsi dan simpan pinjam, selalu melakukan evaluasi di dalam RAT untuk membuat strategi dan diversifikasi unit produk/ jasa yang sesuai dengan AD/ART koperasi. Dengan jumlah anggotanya yang banyak sangat dibutuhkan pengelolaan manajemen yang tepat, dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat memberikan pengaruh yang positif dalam mengevaluasi hasil kinerja koperasi serba usaha terutama dalam menjaga kestabilan penjualan pada setiap unit usaha dalam mensejahterakan anggotanya. Dapat dilihat hasil pencapaian perkembangan volume penjualan produk tiap tahunnya pada masing-masing unit koperasi pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1

Pendapatan Usaha Per Unit KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang (dalam ribuan)

No	Unit Usaha	2010	2011	2012
1	Simpan Pinjam	69.821.208	77.122.218	82.968.326
2	Pertokoan	11.247.448	12.463.089	13.303.457
3	Warung makan	176.986	202.987	127.509
4	Wartel	466.211	1.013.120	844.588
5	Persewaan barang	130.757	105.604	142.539
6	Foto Copy	149.393	144.502	99.556
	Total	81.992.003	91.051.520	97.485.975

Sumber: KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang, 2013

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata perkembangan volume usaha yang dijalankannya mengalami fluktuasi untuk beberapa unit usaha, meskipun dari total pendapatan koperasi mengalami kenaikan setiap tahunnya. Kemajuan koperasi tidak hanya diukur dari hasil penjualan maupun perolehan SHU yang telah didapatkan koperasi, melainkan peranan dari manajemen dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan serta besarnya partisipasi anggota koperasi. Hal ini dapat dilihat

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

dari sisa hasil usaha yang diperoleh KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang untuk tiga tahun terakhir pada tabel berikut.

Tabel 1.2

Sisa Hasil Usaha Per Tahun(dalam ribuan)

2010	2011	2012
1.124.897	1.432.589	1.626.689

Sumber: KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang, 2013

Meningkatnya SHU belum tentu koperasi dalam keadaan sehat tergantung besarnya sisa hasil usaha yang diperoleh koperasi dari partisipasi anggota koperasi yang melakukan transaksi simpan pinjam dan pembelian produk koperasi. Berikut ini data dari jumlah anggota koperasi yang bisa dibandingkan dengan perkembangan volume tiap unit usaha koperasi.

Tabel 1.3

Jumlah Anggota Koperasi

2010	2011	2012
6.756	6.586	6.215

Sumber: KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang, 2013

Hal ini berdampak bagi berkembangnya Koperasi Serba Usaha Karyawan Pemerintah Kota Semarang dalam mendapatkan SHU untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Faktor pertumbuhan dari partisipasi anggota sangat menentukan kemajuan koperasi dengan jumlah anggota yang cukup banyak, maka pihak manajemen harus mampu menciptakan pelayanan yang baik untuk semua anggota secara merata. Untuk mendorong dan memberi arahan kepada para anggota, pengelola, pengurus, serta pengawas koperasi dalam menjalankan aktivitasnya agar selalu berada dalam batas-batas prinsip koperasi, dimana sebuah penilaian yang lebih komprehensif amatlah penting artinya koperasi dapat menggunakan penilaian ini dalam menempatkan kepentingan tujuan koperasi pada posisi yang sentral dari keseluruhan aktivitas koperasi. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang”.

Masalah

Permasalahan dari penelitian ini dapat dirumuskan antara lain sebagai berikut: (1) Bagaimana kinerjaperspektif keuangan bila diukur dengan *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang? (2) Bagaimana kinerjaperspektif pelanggan bila diukur dengan *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang? (3) Bagaimana kinerjaperspektif proses internal bisnis bila diukur dengan *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang? (4) Bagaimana kinerjaperspektif pembelajaran & pertumbuhan bila diukur dengan *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang? (5) Bagaimana kinerja organisasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang?

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui perspektif keuangan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang. (2) Untuk mengetahui perspektif pelanggan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang. (3) Untuk mengetahui perspektif proses internal bisnis dengan menggunakan *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang. (4) Untuk mengetahui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang. (5) Untuk mengetahui kinerja organisasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang.

Kajian Teori

Kinerja Organisasi Koperasi

Organisasi menurut Gibson (2005:7) adalah suatu wadah yang memungkinkan masyarakat meraih hasil yang tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Kinerja organisasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar oleh dua orang atau lebih dimana dapat dilakukan penilaian hasil kerja secara simultan tentang mutu hasil pekerjaan. Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan sebagai alat komunikasi antara pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi dan bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *finansial* dan *non finansial* (Mahsun, 2006: 25).

Menurut Djunaerdi (2008) koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang ataupun badan hukum koperasi dengan berlandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar azas kekeluargaan. Dalam UU. No 25 tahun 1992 tentang perkoperasian pasal 3 bahwa koperasi bertujuan untuk memajukan kesejahteraan masyarakat pada umumnya dan anggota khususnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945. Ciri utama yang membedakan antara koperasi dengan badan usaha lainnya (nonkoperasi) adalah posisi anggota yaitu sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi. Dengan demikian, anggota koperasi adalah orang sebagai individu yang merupakan subyek hukum dan subyek ekonomi tersendiri (Sitio, Tamba, 2001: 71-72).

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data dan data yang telah dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005: 68). Dalam pengukuran kinerja terdapat empat elemen pokok pengukuran kinerja (Mohamad Mahsun, 2006: 26) yaitu : (1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategis perusahaan (2) Merumuskan indikator dan pengukuran kinerja (3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan (4) Evaluasi kinerja.

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced* (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005: 1). Jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja eksternal.

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran yang terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab-akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan (Kaplan dan Norton, 2000: 41). Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis dari pada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Gaspersz, 2005 : 131). *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang susah untuk diukur, sasaran strategik dalam perspektif customer, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan (Mulyadi, 2009: 14).

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas kebawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis (Vincent Gaspersz, 2005: 3). Menurut Kaplan dan Norton (2000: 9) menyatakan dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting. Proses manajemen penting tersebut yaitu (1) Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan (2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis (3) Merencanakan dan menetapkan sasaran (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Metode Penelitian

Tipe penelitian ini yaitu merupakan tipe penelitian deskriptif analisis. Menurut Sugiyono (2008: 147) penelitian analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan akurat mengenai keadaan sebenarnya dari subyek penelitian yaitu KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang tentang pengukuran kinerja organisasi dengan metode *balanced scorecard* melalui empat perspektif. Metode untuk data yang digunakan yaitu *time series* yaitu untuk menganalisis dengan menggunakan perbandingan data historis tahun 2010-2012.

Dalam penelitian ini unit analisis adalah organisasi koperasi dengan tujuan untuk menyediakan atau menjual barang dan/ jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

(anggota koperasi). Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif untuk keuangan dan non keuangan. Sumber data yang digunakan yaitu data primer dengan kuesioner untuk mengetahui kepuasan anggota dan karyawan serta *indept interview* untuk menentukan penilaian dari aktualisasi visi, misi, tujuan dan strategi dalam menetapkan target serta bobot pada *key performance indicator* sebagai penilaian kinerja. Dan data sekunder berupa laporan keuangan koperasi dari tahun 2010-2012.

Teknik analisis data berdasarkan pada alat bantu dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi, yang terdiri dari : (1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi (2) Penentuan target dari masing-masing perspektif (3) Menentukan bobot masing-masing perspektif (4) Menentukan hasil target pencapaiannya dari tiap perspektif (5) Menghitung skor kinerja organisasi. Hasil pengukuran skor dari semua perspektif di total, kemudian akan dibandingkan dengan skala 100 yang menunjukkan kinerja pada organisasi yang diteliti melalui penetapan kesehatan koperasi melalui Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 14/Per/M.Kukm/XII/2009. Skor dipergunakan untuk menetapkan predikat tingkat kesehatan koperasi yang dibagi dalam 5 (lima) golongan sebagai berikut :

Tabel 1.4
Skala Tingkat Kesehatan KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang

No	Skor	Penilaian Kinerja
1	$80 \leq x < 100$	Sehat
2	$60 \leq x < 80$	Cukup sehat
3	$40 \leq x < 60$	Kurang sehat
4	$20 \leq x < 40$	Tidak sehat
5	< 20	Sangat tidak sehat

Sumber: Data yang diolah, 2013

HASIL PENELITIAN

Pembangunan koperasi perlu diarahkan, karena koperasi semakin berperan dalam perekonomian nasional untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dibutuhkan adanya suatu misi dan strategi dari koperasi yang terstruktur dengan baik yang nantinya koperasi dapat mengungguli pesaing-pesaingnya. Salah satu cara dengan menetapkan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, maka diperlukan alat penilaian kinerja yang mampu memberikan informasi yang lebih lengkap baik keuangan maupun non keuangan. Koperasi Serba Usaha Karyawan Pemerintah Kota Semarang merupakan koperasi primer yang sudah memiliki kriteria pedoman yaitu Tri Sehat Koperasi, diterapkannya konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* agar lebih seimbang dan komprehensif yang tidak hanya diukur dari keuangannya tetapi juga mengukur aspek lain yang berpengaruh terhadap pengukuran kinerja secara keseluruhan yang dapat meminimalisir kendala dari penurunan kinerja koperasi.

Hal mendasar dari organisasi adalah adanya orang-orang yang berinteraksi mencapai tujuan dalam struktur dan proses tertentu. Suatu organisasi yang ideal memiliki keunggulan kompetitif dan tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki secara terus-menerus dengan melibatkan mereka secara langsung terkait dalam proses bisnis internalnya yang dapat berperan aktif untuk meningkatkan pertumbuhan koperasi. Tabel dibawah ini merupakan tabel hasil penelitian pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang tahun 2010-2012.

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Tabel 1.5

Hasil Pengukuran Kinerja KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang Dengan Metode *Balanced Scorecard* Tahun 2010

Ukuran Hasil	Bobot Koperasi (a)	Bobot BSC (b)	Target (c)	Realisasi (d)	Pencapaian Target (c:d)	Skor ((c:d)xb)
Perspektif Keuangan						
CAR	30 %	18%	100%	82,35%	82,35%	14,82
<i>Current Ratio</i>	30 %	18%	150%	144,93%	96,62%	17,39
ROE	20 %	12%	10%	7,62%	76,20%	9,14
ROI	20 %	12%	7%	2,57%	36,71%	4,34
		60%				46,12
Perspektif Pelanggan						
Tingkat akuisisi	25 %	5%	15%	11,84%	78,93 %	3,95
Tingkat retensi	25 %	5%	85%	92,21%	108,48 %	5,42
Kepuasan anggota	50 %	10%	100%	-	-	-
		20%				9,37
Perspektif Proses Internal Bisnis						
Jumlah mitra usaha	35 %	3,5%	30	25	83,33%	2,92
Jumlah unit usaha	30 %	3%	7	6	85,71%	2,57
Ketepatan pencairan pinjaman	35 %	3,5%	50%	34,07%	68,14%	2,38
		10%				7,87
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Tingkat pelatihan karyawan	50 %	5%	100%	44,83%	44,83%	2,24
Kepuasan karyawan	50 %	5%	100%	-	-	-
		10%				2,24
Total Skor <i>Balanced Scorecard</i>						66,60

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Tabel 1.6

Hasil Pengukuran Kinerja KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang Dengan Metode *Balanced Scorecard* Tahun 2011

Ukuran Hasil	Bobot Koperasi (a)	Bobot BSC (b)	Target (c)	Realisasi (d)	Pencapaian Target (c:d)	Skor ((c:d)xb)
Perspektif Keuangan						
CAR	30 %	18%	100%	84,81%	84,81%	14,82
<i>Current Ratio</i>	30 %	18%	150%	148,09%	98,73%	17,39
ROE	20 %	12%	10%	7,97%	79,70%	9,14
ROI	20 %	12%	7%	2,81%	40,14%	4,34
		60%				46,12
Perspektif Pelanggan						
Tingkat akuisisi	25 %	5%	15%	16,82%	112,13 %	11,21
Tingkat retensi	25 %	5%	85%	92,74%	109,11 %	10,91
Kepuasan anggota	50 %	10%	100%	-	-	-
		20%				22,12
Perspektif Proses Internal Bisnis						
Jumlah mitra usaha	35 %	3,5%	30	31	103,33 %	3,62
Jumlah unit usaha	30 %	3%	7	6	85,71%	2,57
Ketepatan pencairan pinjaman	35 %	3,5%	50%	33,15%	66,30%	2,32
		10%				8,51
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Tingkat pelatihan karyawan	50 %	5%	100%	45,16%	45,16%	2,26
Kepuasan karyawan	50 %	5%	100%	-	-	-
		10%				2,26
Total Skor <i>Balanced Scorecard</i>						69,26

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Tabel 1.7

Hasil Pengukuran Kinerja KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang Dengan Metode *Balanced Scorecard* Tahun 2012

Ukuran Hasil	Bobot Koperasi (a)	Bobot BSC (b)	Target (c)	Realisasi (d)	Pencapaian Target (c:d)	Skor ((c:d)x b)
Perspektif Keuangan						
CAR	30 %	18%	100%	88,97 %	88,97%	16,01
<i>Current Ratio</i>	30 %	18%	150%	146,79 %	97,86 %	17,61
ROE	20 %	12%	10%	8,29 %	82,90 %	9,95
ROI	20 %	12%	7%	2,93 %	41,86 %	5,02
		60%				48,59
Perspektif Pelanggan						
Tingkat akuisisi	25 %	5%	15%	19,96 %	78,93 %	6,65
Tingkat retensi	25 %	5%	85%	91,89%	108,48 %	5,41
Kepuasan anggota	50 %	10%	100%	86,33%	-	8,63
		20%				20,69
Perspektif Proses Internal Bisnis						
Jumlah mitra usaha	35 %	3,5%	30	29	83,33%	3,38
Jumlah unit usaha	30 %	3%	7	6	85,71%	2,57
Ketepatan pencairan pinjaman	35 %	3,5%	50%	30,14%	68,14%	2,11
		10%				8,06
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Tingkat pelatihan karyawan	50 %	5%	100%	44,18 %	44,18%	2,21
Kepuasan karyawan	50 %	5%	100%	44,70%	44,70%	2,24
		10%				4,45
Total Skor <i>Balanced Scorecard</i>						81,79

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengukuran kinerja pada Koperasi Serba Usaha Karyawan Pemerintah Kota Semarang untuk skor yang diperoleh pada empat perspektif menunjukkan peningkatan dari tahun 2010-2012 dari total skor. Apabila di analisis dari masing-masing perspektif untuk pencapaian skor koperasi dibandingkan dengan bobot *balanced scorecard* masih di bawah standar seperti perspektif keuangan, proses internal bisnis serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Peningkatan pada perspektif keuangan lebih unggul dibandingkan dengan non keuangan yang masih rendah, maka pihak manajemen koperasi harus mengevaluasi kinerja koperasinya terutama dalam perspektif non keuangan karena untuk meningkatkan laba koperasi maka koperasi harus meningkatkan kompetensi karyawan dan sumber daya yang ada untuk dioptimalkan agar dapat menunjang kinerja operasional koperasi dalam meningkatkan volume penjualan tiap unit usaha yang ada untuk mampu bersaing agar tercapainya tujuan koperasi.

Faktor pendorong untuk kemajuan koperasi dipengaruhi oleh partisipasi anggota dalam melakukan transaksi pembelian, melakukan simpan-pinjam maupun berperan aktif menjadi anggota karena koperasi sebagai kumpulan orang (anggota) yang memiliki karakteristik sebagai *user owner*, *user benefit and user control* untuk mencapai tujuan bersama dengan adanya pengawasan dari pihak pengurus. Kinerja merupakan keberhasilan personal, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2009: 337).

Dari data yang telah ada diketahui bahwa besarnya total skor yang dimiliki oleh koperasi dari tahun 2010-2012 mengalami peningkatan dengan total skor tertinggi di tahun 2012 sebesar 81,79 dari empat

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

perspektif dengan 12 indikator sebagai pendorong keberhasilan koperasi untuk mencapai target sebagai pengukurannya. Penilaian keseluruhan atas jumlah nilai yang diperoleh dari pengukuran *balanced scorecard* terhadap kinerja KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang berada pada posisi “sehat”, dimana untuk jumlah nilai yang diperoleh apabila diterapkan dalam penilaian kesehatan kinerja koperasi berada pada posisi diatas $80 \leq x < 100$ dan dapat berkembang menjadi kinerja yang lebih baik lagi, apabila perspektif-perspektif yang bernilai kurang dapat lebih diperhatikan dan dievaluasi sebagai pembanding untuk tahun berikutnya dalam membuat rencana kerja, serta perspektif yang bernilai cukup dapat lebih dikembangkan serta untuk kriteria yang sudah baik dapat dipertahankan.

Secara Keseluruhan untuk pengukuran kinerja pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara maupun data laporan koperasi per tahunnya mendapatkan predikat sehat untuk manajemen organisasi maupun dari data keuangan dengan perolehan skor dan bobot yang telah sesuai dari yang ditetapkan koperasi. Berdasarkan tingkat kepentingan perspektif keuangan menduduki peringkat pertama, tetapi hal ini sangat penting untuk mensejahterakan anggotanya dalam meningkatkan proses bisnis internal koperasi terutama untuk menjalin hubungan kerjasama dengan mitra bisnis dalam membangun dan memperluas volume unit usaha koperasi serta peningkatan partisipasi anggota dalam memanfaatkan layanan pinjaman pada koperasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karyawan pada koperasi dalam pencapaian kinerjanya belum sesuai dengan apa yang diharapkan koperasi, maka perlu di evaluasi dalam oleh pihak manajemen dan sumber daya manusia dalam mengembangkan potensi yang sudah ada untuk dioptimalkan lagi kinerjanya karena karyawan sebagai penggerak dalam menjalankan kegiatan operasional koperasi. Pengukuran dengan metode *balanced scorecard* untuk empat perspektif untuk organisasi terutama koperasi harus menyesuaikan sasaran strategis baik dari tujuan, ukuran, target yang akan dijadikan indikator keberhasilan bagi organisasi sebagai pengukuran kinerja di masa yang akan datang.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengukuran kinerja organisasi dengan metode *balanced scorecard* pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Perspektif keuangan secara menyeluruh pencapaian kinerja keuangannya masih kurang memuaskan terutama untuk ROI mengalami penurunan dimana pihak koperasi tidak dapat menekan biaya seminimal mungkin walaupun perolehan SHU mengalami kenaikan tetapi tidak diimbangi dengan pemanfaatan dari aktiva lancar secara optimal dan besarnya beban yang dimiliki koperasi dibandingkan pendapatan yang diterima koperasi karena modal pinjamannya lebih besar dibandingkan modal sendiri pada koperasi.
- b) Perspektif anggota menjadi peran penting dalam meningkatkan pertumbuhan koperasi karena anggota sebagai *user* dan pemilik koperasi, hasil penilaiannya cukup baik berdasarkan peningkatan dalam memperoleh anggota baru dan koperasi juga mampu mempertahankan anggota lama yang dimiliki. Dari tingkat kepuasan anggota sebageian besar cukup puas atas upaya yang telah dilakukan koperasi melalui pelatihan untuk anggota baru agar anggota dapat memiliki *sense of belonging* yang tinggi terhadap kegiatan koperasi.
- c) Perspektif proses internal bisnis menunjukkan hasil yang cukup baik, dari adanya hubungan mitra bisnis yang berjalan lancar dalam membangun kerjasama untuk mengembangkan usaha bagi kedua belah pihak dalam meningkatkan permodalan koperasi. Hal ini dapat dilihat dari usaha koperasi untuk membuat peluang usaha baru yang telah direncanakan untuk peningkatan pertumbuhan koperasi.

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dimiliki koperasi masih tergolong lemah karena tidak semua karyawan mendapatkan pelatihan hanya beberapa saja yang mendukung jalannya operasional koperasi, terlihat belum adanya agenda pengadaan pelatihan yang rutin dan diadakan sesuai dengan kebutuhan koperasi saja sehingga hal ini juga akan mempengaruhi hasil pencapaian kualitas dari kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan koperasi.
- e) Kinerja organisasi secara keseluruhan berada pada kategori sehat dengan kestabilan perolehan persentase keuangan lebih tinggi dibandingkan non keuangannya, sehingga aspek non keuangan yang masih rendah akan berpengaruh pada pencapaian kinerja koperasi terutama dalam menunjang keberhasilan pencapaian pedapatan koperasi yang diukur dari perspektif keuangan dan koperasi dapat menerapkan metode ini sebagai alat ukuran kinerja organisasi kedepannya.

Saran

Berdasarkan hasil analisis, diskusi dan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, maka saran-saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini yaitu :

- a) Perspektif keuangan pihak manajemen koperasi sebaiknya mulai mempertahankan perolehan likuiditas dan menjaga permodalannya yang telah mendapatkan kriteria baik untuk meningkatkan sisa hasil usaha koperasi maupun memanfaatkan kualitas aktiva produktifnya dengan optimal.
- b) Perspektif proses internal bisnis pihak manajemen mulai melakukan analisis diversifikasi produk/jasa yang dapat memberikan manfaat bagi anggota seperti mengoptimalkan fungsi unit wartel dengan menambah fasilitas warnet, faxemail, jasa pengiriman paket serta pada unit persewaan barang dapat menambah barang sewaan seperti sound sistem, rental mobil yang dapat meningkatkan pemasukan bagi koperasi dengan didukung partisipasi aktif dari anggota untuk meningkatkan intensitas transaksi simpan pinjam maupun pembelian produk/ jasa koperasi.
- c) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen sebaiknya mulai membuat agenda rutin pelatihan bagi seluruh karyawan agar semua memiliki kesempatan yang sama dalam meningkatkan potensi, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi koperasi melalui kinerja yang lebih baik.

DAFTAR REFERENSI

- Arifin Sitio dan Tamba Halomoan. 2001. Koperasi: Teori dan Praktik. Jakarta: Erlangga.
- Gaspersz, Vincent. 2005. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: *Balanced Scorecard* Dengan *Six Sigma* Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2005. Organisasi Edisi 5. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert. S dan David P. Norton. 2000. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. 2009. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV Alfabeta.

¹Syamsiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, syam.shie@yahoo.com

²Naili Farida, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro