



**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD
(Kasus pada KPRI IKHWAN Kantor Kementerian Agama Kota
Payakumbuh)**

SKRIPSI

*Ditulis sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam*

Oleh:

**EMELIA
13 231 023**

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
2018**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : EMELIA

Nim : 13 231 023

Tempat/tanggal lahir : Sungai Cubadak/ 15 Mei 1994

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Kasus Pada KPRI IKHWAN Kantor Kementrian Agama Kota Payakumbuh)**” adalah benar karya saya sendiri bukan plagiat, kecuali yang dicantumkan sumbernya.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan semestinya.

Batusangkar, 11 Januari 2018

Saya yang Menyatakan,



EMELIA
NIM. 13 231 023

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama **EMELIA**, NIM 13 231 023 dengan judul: **“ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh)”**, memandang bahwa tugas akhir yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang *munaqasyah*

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Batusangkar, 27 Desember 2017

Pembimbing I,



Dr. Nofrivul, SE., MM
NIP 19670624 200312 1 001

Pembimbing II




Elfina Yenti, SE., Akt., M.Si., CA
NIP 19740623 200003 2 002

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN)
Batusangkar

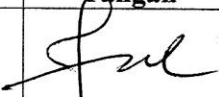

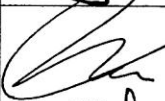
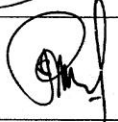



Dr. Umi Katsani, S.H., M.Hum
NIP 19750303 199903 1 004

PENGESAHAN TIM PENGUJI

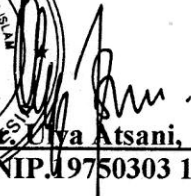
Skripsi atas nama EMELIA, NIM. 13 231 023, berjudul: "ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Kasus pada KPRI IKHWAN Kantor Kementerian Agama Kota Payakumbuh)", telah diujikan dalam Sidang *Munaaqasyah* Skripsi Institut Agama Islam Negeri Batusangkar pada hari Kamis tanggal 11 Januari 2018 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) Strata Satu (S.1) dalam ilmu Akuntansi Syariah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tanganan	Tanggal
1	Dr. Nofrivul, SE.,MM. NIP. 19670624 200312 1 001	Ketua		28/12/2018
2	Elfina Yenti, SE.,Akt., M.Si., CA. NIP. 19670623 200003 2 002	Sekretaris		27/02/18
3	Khairul Marlin, SE., M.Kom.,MM NIP. -	Anggota		26/02/2018
4	Sri Adella Fitri, SE., M.Si NIP. 19830713 200604 2 002	Anggota		22/2/2018

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar




Dr. Ulva Atsani, S.H.,M.Hum
NIP. 19750303 199903 1 004

ABSTRAK

EMELIA, NIM 13 231 023 judul Skripsi ”**Analisis Penilaian Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Kasus pada KPRI IKHWAN Kantor Kementerian Agama Kota Payakumbuh)**”, Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar, 2018.

Permasalahan dalam skripsi ini adalah KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh hanya mengukur kinerja dengan perspektif keuangan saja. Penelitian ini penting karena pengukuran kinerja dalam suatu organisasi tidak hanya berdasarkan pada aspek keuangan saja, namun juga aspek non keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 5 tahun, yaitu 2012-2016. Data diperoleh melalui wawancara, kuisioner, dan dokumentasi.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh ditinjau dari Perspektif Keuangan berdasarkan ketiga rasio yaitu: NPM, ROA, dan ROE mengalami penurunan dari tahun 2012-2016. Perspektif Pelanggan adalah baik. Hal ini ditunjukkan tingkat kepuasan anggota $\geq 70\%$. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan hasil yang baik dikarenakan proses inovasi dan operasi telah memenuhi kriteria pada *Balanced Scorecard*. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran juga menunjukkan hasil yang baik dikarenakan hasil pelaksanaan pelatihan yang di berikan pada karyawan adalah baik sesuai dengan target serta retensi karyawan yang menunjukkan bahwa KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh telah mampu mempertahankan karyawannya.

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

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	
PERSETUJUAN PEMBIMBING	
PENGESAHAN TIM PENGUJI	
ABSTRAK	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan Masalah	5
D. Rumusan Masalah	6
E. Tujuan Penelitian	6
F. Manfaat Penelitian dan Luaran Penelitian	6
G. Definisi Operasional	7
BAB II KAJIAN TEORI	9
A. Landasan Teori	9
1. Kinerja	9
2. Penilaian kinerja	10
3. Pengukuran kinerja	13
4. Balanced Scorecard	14
5. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19
B. Penelitian Relevan	30
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Jenis Penelitian	33
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	33
C. Instrumen Penelitian	33
D. Sumber Data	34
E. Populasi dan sampel	34

F. Teknik Pengumpulan Data.....	35
G. Teknik Analisis Data	36
H. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
A. GAMBARAN UMUM KOPERASI.....	41
1. Sejarah berdirinya KPRI IKHWAN.....	41
2. Visi ,Misi dan Motto	42
3. Susunan pengurus dan pengawas	43
4. Keanggotaan.....	44
B. PEMBAHASAN DAN ANALISIS	44
1. Perspektif keuangan	44
2. Perspektif pelanggan	51
3. Perspektif bisnis internal	57
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	59
C. ANALISIS DARI KEEMPAT PERSPEKTIF <i>BALANCED SCORECARD</i> ...	63
BAB V PENUTUP	64
A. KESIMPULAN	64
B. SARAN	65
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data laporan keuangan KPRI IKHWAN	3
Tabel 4.1 Data Asset, Modal, Pendapatan dan SHU KPRI IKHWAN.....	51
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan NPM, ROA dan ROE KPRI IKHWAN	55
Tabel 4.3 Jumlah Anggota Koperasi IKHWAN Tahun 2012-2016.....	58
Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Jumlah Anggota Koperasi IKHWAN	59
Tabel 4.5 Jumlah Anggota Koperasi IKHWAN Tahun 2012-2016.....	60
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Akuisisi Anggota Koperasi IKHWAN	62
Tabel 4.7 Perbandingan Perspektif Bisnis Internal <i>Balanced Scorecard</i> dengan KPRI IKHWAN.....	63
Tabel 4.8 Data Pelatihan Karyawan KPRI IKHWAN Tahun 2015-2016.....	65
Tabel 4.9 Retensi Karyawan KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh.....	65
Tabel 4.10 Hasil Retensi Karyawan KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	37
------------------------------------	----

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah kinerja dan produktivitas sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama yang harus menjadi fokus perhatian perusahaan agar mampu menampilkan kinerja yang terbaik. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama periode waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Pendapat lain mengemukakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. (Fahmi, 2013, p.2).

Koperasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya, agar dapat beroperasi dengan baik dan efisien, karena dunia usaha semakin kompetitif, maka dari itu koperasi memerlukan pengukuran kinerja yang tepat sebagai dasar untuk menentukan efektifitas kegiatan usahanya terutama efektifitas operasional, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis. Untuk itu, pengukuran kinerja sangat dibutuhkan untuk membangun sebuah perencanaan dan pengendalian untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi. E-Journal: (Maya danTika, 2005, p.29)

Pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh koperasi yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan tolok ukur keuangan saja, belum mampu mencerminkan kompleksitas yang melekat pada organisasi koperasi. Kelemahan-kelemahan yang terdapat pada pengukuran kinerja keuangan adalah ketidakmampuan untuk mengukur kinerja harta tak tampak serta harta

intelektual dan kinerja yang diukur secara keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu organisasi bisnis dan tidak mampu sepenuhnya menuntun mereka kearah yang lebih baik. Kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam pengukuran kinerja tersebut, mengakibatkan perlunya pengukuran yang menyeluruh, yaitu pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja akan tetapi juga mampu menggambarkan kondisi koperasi secara lengkap.

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan empat kajian yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang (Fahmi, 2013, p.209).

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Konsep *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Akan tetapi, dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan yaitu koperasi. E-Journal (Mulyati, 2012, p.3)

Koperasi sebagai salah satu organisasi yang tidak hanya mementingkan perolehan laba semata, memiliki karakteristik penting yang terlihat dari fungsi dan peran yang diamanatkan oleh Undang Undang No. 25 Tahun 1992 yang diantaranya adalah membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.

Akan tetapi pada kenyataannya koperasi belum bisa melakukan penilaian kinerja secara baik. (Rudianto, 2010, p.3)

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) IKHWAN Kota Payakumbuh, didirikan pada tanggal 10 Maret 1977. Koperasi ini bergerak pada kegiatan simpan pinjam. Koperasi Pegawai Republik Indonesia Ikhwan merupakan salah satu koperasi milik pemerintah yaitu KPRI IKHWAN Departement Agama Kota Payakumbuh. KPRI IKHWAN merupakan koperasi simpan pinjam yang memberikan pelayanan jasa simpan pinjam kepada anggota koperasi maupun masyarakat dan melakukan kegiatan usaha berupa simpan pinjam dan warung/Toko Serba ada. (wawancara dengan Drs. H. Yusrial, Sekretaris Koperasi IKHWAN, 11 Mei 2017)

Untuk mengembangkan struktur tata kerja organisasi yang lebih responsif dan inovatif guna memberikan pelayanan yang berkualitas, tentu tidak bisa diukur dengan kinerja keuangan saja. Koperasi juga perlu menggunakan indikator non *finansial* untuk mengukur kinerjanya agar mampu mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Maka dari itu, Koperasi memerlukan pengukuran dari perspektif lain seperti pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 1.1
Data Laporan Keuangan KPRI IKHWAN
Periode 2012- 2016

NO	Tahun	Asset	Modal	Pendapatan	Kewajiban	SHU
1	2012	7.006.283.260	3.751.245.681	972.624.728	3.147.634.733	107.402.846
2	2013	7.150.705.948	4.283.911.021	998.473.584	2.758.831.939	107.962.988
3	2014	6.403.113.828	4.398.595.512	889.694.478	2.004.518.316	138.207.332
4	2015	6.433.856.941	4.812.651.444	845.791.158	1.621.205.497	136.269.631
5	2016	6.524.123.247	5.232.643.244	855.905.790	1.291.480.003	95.620.454

Sumber: Data Laporan Keuangan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) IKHWAN di Kota Payakumbuh Tahun 2012 – 2016.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh mengalami fluktuasi. Modal dari tahun 2012 sampai 2016 mengalami kenaikan setiap tahunnya. Untuk kewajiban mengalami penurunan dari 2012 sampai 2016. Begitu juga dengan aset mengalami kenaikan dari tahun 2012 ke tahun 2013 namun dari tahun 2014 sampai tahun 2016 mengalami penurunan. SHU tahun 2012 sampai 2014 mengalami kenaikan tetapi tahun 2015 sampai 2016 mengalami penurunan. Hal serupa juga terjadi pada pendapatan KPRI IKHWAN Payakumbuh yang mengalami kenaikan dari tahun 2012 ke 2013 namun mengalami penurunan dari tahun 2014 sampai tahun 2016.

Di lihat dari aspek pelanggan yang sekaligus menjadi pegawai di KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh terdapat beberapa pegawai keluar dengan alasan tertentu. Jumlah anggota 31 Desember 2011 sebanyak 638 orang, anggota masuk tahun 2012 sebanyak 14 orang, anggota yang keluar tahun 2012 sebanyak 34 orang maka jumlah anggota 31 Desember 2012 adalah 618 orang. Pada 31 Desember 2012 sebanyak 618 orang, anggota yang masuk tahun 2013 adalah 16 orang maka jumlah 634 tetapi anggota yang keluar 45 orang. Pada 31 Desember 2013 sebanyak 584, anggota yang masuk tahun 2014 adalah 8 orang dan yang keluar sebanyak 37 orang, maka jumlah anggota pada 31 Desember 2014 sebanyak 555 orang. Pada tahun 2015 anggota yang masuk sebanyak 9 orang dan yang keluar 27 orang maka anggota tahun pada 31 Desember 2015 sebanyak 535 orang. Tahun 2016 anggota yang masuk 38 orang, anggota yang keluar 35 maka anggota pada 31 Desember 2016 sebanyak 545 orang (Wawancara dengan Sekretaris Koperasi IKHWAN, 11 Mei 2017 dan RAT tahun 2012-2016).

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis ingin melakukan analisis kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur keempat aspek dari *Balanced Scorecard* yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan strategi koperasi dan kedepannya diharapkan lebih baik lagi. Dari uraian di atas maka penulis tertarik untuk

melakukan penelitian dengan mengambil judul ”*Analisis Penilaian Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh)*”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif keuangan.
2. Penilaian kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Penilaian kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif bisnis internal.
4. Penilaian kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Kelemahan yang dimiliki oleh KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh.
6. KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh masih mengukur kinerja dengan pendekatan keuangan saja.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka yang menjadi batasan masalah dalam penelitian di atas adalah:

1. Bagaimana kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif keuangan periode 2012- 2016 ?
2. Bagaimana kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif pelanggan periode 2012- 2016?
3. Bagaimana kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif bisnis internal periode 2012- 2016?
4. Bagaimana kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan periode 2012- 2016?

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, yang menjad rumusan masalahnya adalah Bagaimana kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh pada tahun 2012- 2016 diukur dengan pendekatan *Balanced scorecard*?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari perspektif bisnis internal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari pembelajaran dan pertumbuhan.

F. Manfaat Penelitian dan Luaran Penelitian

1. Manfaat Penelitian

Dengan maksud dan tujuan yang dikemukakan di atas maka hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

a. Bagi penulis

Sebagai salah satu syarat untuk memenuhi persyaratan jenjang program S1 pada Institut Agama Islam Negeri Batusangkar serta menambah pengetahuan, pengalaman dan wawasan penulis dan pembaca mengenai pengukuran kinerja perusahaan yang baik dengan menggunakan *Balance Scorecard* berdasarkan teori-teori yang telah didapat dibangku kuliah dan menerapkan dalam praktek sehari-hari.

b. Koperasi

Sebagai salah satu informasi bagi koperasidalam menilai kondisi koperasi dan diharapkan nantinya dapat dijadikan sebagai tindakan koreksi di waktu yang akan datang.

c. Masyarakat

Sebagai masukan dan tambahan bacaan bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi mengenai kinerja koperasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

2. Luaran Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menjadi referensi skripsi diperpustakaan IAIN Batusangkar, selain itu juga diharapkan penelitian ini dapat diseminarkan nantinya.

G. Definisi Operasional

Analisis Penilaian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, mempunyai hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber- sumber daya yang dimiliki. Penilaian Kinerja adalah suatu proses menjelaskan atau mendeskripsikan penilaian terhadap suatu perusahaan (manajemen).

Balanced Scorecard adalah suatu system manajemen kinerja yang digunakan untuk menilai dan mengukur suatu perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* mempunyai empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Akan tetapi, dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan yaitu koperasi.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia Menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 06/Per/Dep.6/IV/2016 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Koperasi Simpan Pinjam adalah lembaga koperasi yang melakukan kegiatan usaha penghimpunan dan penyaluran dana dari dan untuk anggota, calon anggota, koperasi lain, dan atau anggotanya, yang perlu dikelola secara profesional sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada anggota dan masyarakat di sekitarnya

BAB II KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Pendapat lain mengemukakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. (Fahmi, 2013, p.2).

Kinerja adalah gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang tertuang dalam suatu strategi planning suatu organisasi. Kinerja sering juga digunakan untuk menyebutkan prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerjadan kompetisi. Tanpa ada tujuan atau target kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Untuk mengukur hasil kinerja suatu organisasi dibutuhkan pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Lohman (2003)

pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang direvisi dari tujuan organisasi tersebut. E- Journal (Igadania, 2015, p.5-7).

b. Faktor- faktor yang memengaruhi kinerja

Menurut Mahmudi (2015, p.18-20). kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal atau individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratn anggota tim.
- 4) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2. Penilaian kinerja

a. Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi tugas individu atau tim (Mondy, 2008, p.257). Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam

menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan (Fahmi, 2013, p.65).

Penilaian kinerja adalah sistem formal yang memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan seseorang personel atau seluruh organisasi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang tertuang didalam perumusan *strategic planning* melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Jadi, penilaian kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efektifitas dari aktifitas-aktifitas organisasi (Rudianto, 2013, p.187).

b. Manfaat penilaian kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja oleh manajemen menurut Rudianto (2013, p.188) untuk :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- 2) Membentuk pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Wilson Bangun (2012, p.233). tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah :

- 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertukuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu.

2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan.

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu sama lainnya. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain: pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai untuk pengujian valitas.

c. Tujuan atau Kegunaan penilaian kinerja

Menurut Marwansyah (2014, p.232-234) penilaian kinerja adalah suatu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pemimpin atau manajer. Penilaian kinerja memiliki tujuan utama:

- 1) Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan objektif berdasarkan persyaratan kinerja. Ini menunjukkan karyawan yang efektif untuk mendapatkan imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang

tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja yang buruk.

- 2) Upaya meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik.
- 3) Untuk mengembangkan suatu karir sehingga karyawan dapat menjadi tuntutan dinamika organisasi.

Kegunaan sistem penilaian kinerja ini antara lain sebagai berikut:

- a) Sebagai dasar pengambilan keputusan.
- b) Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebuah alat tes.
- c) Memberikan umpan balik kepada karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahan pengembangan pribadi dan pengembangan karir.
- d) Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
- e) Membantu mendianognis masalah- masalah organisasi.

3. Pengukuran kinerja

a. Definisi pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja adalah penilaian secara periodik efektifitas suatu perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Tujuan pengukuran kinerja

Maksud atau tujuan umum penilaian kinerja adalah:

- 1) Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- 2) Dapat dijadikan dasar dan penilaian mutu atau kualitas kinerja manajer.
- 3) Untuk memotifasi manajer dalam melaksanakan segala tugasnya sesuai dengan tujuan pokok organisasi secara keseluruhan.

c. Manfaat pengukuran kinerja

Menurut Halim dkk (2009, p.208) pengukuran kinerja selain sebagai alat untuk mengambil keputusan, juga dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen perusahaan untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi pelatihan karyawan.
- 3) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 4) Mengediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

4. Balanced Scorecard

a. Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari dua kata *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau lazim disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan, karena ia merupakan data historis. Selanjutnya rencana kerja itu dibandingkan dengan kartu prestasi kerja nyata, hasilnya adalah penyimpangan. *Balanced* yang artinya berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis intern, dan pertumbuhan dan pembelajaran. (Prawironegoro, 2005, p. 287).

Tujuan dan pengukuran *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi sebuah divisi. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang

lebihnyata. Kata “*balanced*” disini bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbang antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu (Krismiaji, 2002, p. 374-375):

- 1) Keseimbangan antara pengukuran ekstern untuk pemegang saham dan pelanggan dan pengukuran intern dari proses bisnis intern, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan.
- 2) Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- 3) Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* telah banyak membantu perusahaan berhasil mencapai tujuannya. *Balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*. Namun, perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangibile* juga berperan dalam kemajuan organisasi. *Balanced scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Rudianto, 2013, p. 237).

Menurut Mulyadi (2001, p.18) keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut: komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

1) Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekohherenan sasaran strategic yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

4) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Ada prinsip yang menyatakan: *“If you can’t measure it, you can’t manage it.”* Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku manusia baik di dalam maupun di luar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan di era infirmasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkandari strategi serta kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Sayangnya, banyak perusahaan yang mencanangkan strategi tentang hubungan dengan pelanggan, kompetisi utama, dan kapabilitas perusahaan ketika proses memotivasi serta mengukur kinerja masih dilaksanakan dengan hanya menggunakan berbagai ukuran keuangan.

Dibandingkan dengan konsep manajemen strategis umum dan telah digunakan oleh banyak perusahaan sebelumnya, menurut Rudianto (2013, p. 238) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan penting, yaitu :

a) Penggunaan 4 Perspektif

Menambahkan 3 perspektif tambahan pada perspektif keuangan yang telah ada, yang membuat *balanced scorecard* menjadi lebih komprehensif sebagai sebuah strategi manajemen dan indikator pengukuran kinerja.

b) Penggunaan Indikator Lead dan Lag

Indikator lag adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu telah terjadi, sedangkan indikator lead sebaliknya menceritakan sesuatu mengenai masa depan.

c) Hubungan Sebab-Akibat

Jika kita memiliki sejumlah indikator yang terkait dengan cara kinerja sekarang di mana satu indikator menjadi indikasi kinerja yang baik di masa depan dari indikator yang lain, maka kita telah membangun peta hubungan sebab-akibat.

b. Tujuan *Balanced scorecard*

Menurut Pohan (2010, p.25) *Balanced scorecard* memiliki dua tujuan yang mengkomunikasikan strategi dan mengukur kinerja, tujuan dari *Balanced Scorecard*, antara lain:

- 1) Dalam mengkomunikasikan strategi, *Balanced Scorecard* memberi inspirasi kepada pegawai untuk melihat jauh kedepan dan membangun pembelajaran strategi.
- 2) *Balanced Scorecard* mengadopsi peran sebagai performance control tool.

c. Peran *Balanced Scorecard*

Menurut Sabarguana (2007, p.13) *Balanced Scorecard* Berperan untuk :

- 1) *Balanced Scorecard* berperan memperluas perspektif yang mencakup dalam menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan makro dan industri.

- 2) *Balanced Scorecard* berperan dalam menjadikan komprehensif dan koheren sasaran dan inisiatif strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
- 3) *Balanced Scorecard* berperan dalam menjadikan komprehensif program yang menghasilkan dalam penyusunan program.
- 4) *Balanced Scorecard* berperan dalam menjadikan komprehensif anggaran yang dihasilkan dalam penyusunan anggaran.
- 5) *Balanced Scorecard* berperan memperluas perspektif kinerja personel yang diukur dan dievaluasi.

d. Konsep Strategi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah contoh pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* dipakai dalam indikator non keuangan yang digunakan untuk meningkatkan kegagalan dari relevansi kerugian dalam akuntansi manajemen. Kinerja keuangan sering kali mengalami kondisi yang fluktuasi, dan kondisi fluatuasi tersebut menjadi sangat mungkin disebabkan oleh tiga faktor *Balanced Scorecard* itu sendiri.

Kinerja keuangan akan mengalami penurunan jika penjualan operasiopnal perusahaan mengalami penurunan. Penurunan terjadi karena salah satunya pihak konsumen kecewa atau merasa tidak terpuaskan terhadap produk yang dipakai. Kepuasan konsumen tersebut dipengaruhi kualitas internal perusahaan dalam mengembangkan produk yang memiliki nilai kompetitif dipasar. Untuk menciptakan produk yang berkualitas maksimal harus didukung oleh pembentukan manajen yang baik (Fahmi, 2013, p.214)..

5. Perspektif *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator

apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukurannya keseluruhannya melalui presentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

1) Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumberdaya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar, kelompok pelanggan dan wilayah.

2) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens / exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran

seperti pengembalian investasi, return on capital employed dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

3) Tahap Penuaian (*harvest*)

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

Dengan demikian, jelas bahwa tujuan keuangan di setiap tahap sangat berbeda. Tujuan keuangan di tahap pertumbuhan akan menekankan pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru, dan menghasilkan produk serta jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, penerapan saluran pemasaran, penjualan, serta distribusi baru. Tujuan keuangan di tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran keuangan tradisional yaitu:

a) *Net Profit Margin* (NPM).

Net Profit Margin digunakan untuk mengukur tingkat laba yang diperoleh koperasi atas setiap pendapatan yang diperoleh. Semakin tinggi rasio NPM berarti kinerja koperasi semakin efisien. E- Journal (Igadania, 2015, p.32). NPM dapat dihitung dengan cara:

$$\text{NPM} = \frac{\text{SHU}}{\text{Total pendapatan}} \times 100\%$$

b) *Return On Asset (RAO).*

Return On Assets digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh koperasi atas setiap investasi yang dilakukan. Semakin tinggi ROA, semakin baik pula kinerja koperasi. E- Journal (Igadania, 2015 p.32). ROA dirumuskan:

$$\text{ROA} = \frac{\text{SHU}}{\text{Total asset atau aktiva}} \times 100\%$$

c) *Return On Equity (ROE)*

Return on equity digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal, dengan membandingkan SHU dengan total modal yang ada dalam kopersai. Semakin tinggi ROE maka kinerja semakin baik,

E- Journal (Igadania, 2015, p.32) Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{SHU}}{\text{Total modal}} \times 100\%$$

Semua ukuran ini menyatakan tujuan keuangan klasik, yaitu menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi. Tujuan keuangan perusahaan di tahap menuai akan menekankan pada arus kas. Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut, diperlukan strategi yang berbeda. Dalam perspektif keuangan menurut Rudiato (2013, p.239-240), terdapat tiga aspek strategi yang dilakukan suatu perusahaan:

- 1) Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki organisasi bisnis.
- 2) Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas.
- 3) Penggunaan asset yang optimal dan strategi investasi.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif *customer* dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang dipilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan. Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generic keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas:

1) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan survey kepuasan pelanggan dengan membagikan kuesioner kepada anggota. Perspektif kepuasan pelanggan menggunakan tipe stretch yang mana skor kepuasan pelanggan $\geq 50\%$. Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan (Luis, 2008, p.101)

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Total skor}}{\text{jumlah pertanyaan} \times \text{jumlah anggota}} \times 100\%$$

2) Retensi Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa besar kemampuan koperasi dalam mempertahankan hubungan anggotanya. Diukur dengan membandingkan jumlah anggota tetap dengan jumlah anggota

seluruhnya. Semakin besar retensi anggota maka koperasi dianggap mampu mempertahankan anggota. E- Journal (Animah, 2016, p.46) Pengukuran retensi anggota dengan menggunakan rumus:

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah anggota tetap}}{\text{jumlah anggota baru}} \times 100\%$$

3) Akuisisi Pelanggan.

merupakan kemampuan koperasi dalam memperoleh anggota baru. Jumlah anggota yang meningkat menunjukkan koperasi telah mampu memperoleh anggota baru. Akuisisi anggota dapat berhasil apabila memenuhi target yang telah ditentukan sebelumnya maupun jumlah anggota terus meningkat setiap tahunnya E- Journal (Animah, 2016, p.46). Pengukuran akuisisi anggota yaitu:

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{jumlah anggota Baru}}{\text{jumlah anggota}} \times 100\%$$

Pangsa pasar yang meningkat di segmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu, suatu rantai hubungan sebab-akibat. Selain itu, perspektif pelanggan juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang preposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan masa depan yang lebih besar (Kaplan, 2000, p.60).

Menurut Rudianto (2013, p.241) untuk mencapai berbagai ukuran pencapaian dalam perspektif pelanggan tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh perusahaan karena merupakan unsur yang mempengaruhi, yaitu:

1) Atribut Produk dan Jasa serta Fasilitasnya

Berbagai hal yang melekat dalam produk yang dijual akan sangat berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan kepada perusahaan.

2) Hubungan dengan pelanggan

Kemampuan perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan setelah mereka membeli produk dari perusahaan akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan kepada perusahaan.

3) Citra dan Reputasi Perusahaan

Bayangan dan kesan yang dimiliki pelanggan terhadap perusahaan akan menentukan kesediaan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Dalam dimensi ini, termuat faktor-faktor yang membuat pelanggan merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran-pameran, *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronik maupun ungkapan yang mudah diingat oleh pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi, baik oleh manajer maupun karyawan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan (*customer*) dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini, perusahaan berfokus pada dua proses bisnis utama yaitu:

1) Proses Inovasi.

Perkembangan produk unggulan merupakan perkembangan produk yang banyak diminati oleh anggota. Tolak ukur kinerja ini merupakan proses inovasi yang dilakukan perusahaan/organisasi.

Semakin tinggi rasio menunjukkan semakin banyak produk unggulan digunakan oleh anggota.

Dalam proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan atau organisasi yang menempatkan inovasi diluar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perencanaan yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Tujuan inovasi dimaksud untuk mendorong peningkatan financial, pelanggan dan kinerja proses internal.

2) Proses Operasi

Aktiva produktif merupakan kekayaan perusahaan atau organisasi yang mendatangkan penghasilan. Aktiva produktif termasuk dalam proses operasi yang manamenunjukkan kemampuan koperasi dalam mengelola investasi asset dalam bentuk produk pembiayaan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif yang terakhir dalam *balanced scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Organisasi bisnis harus terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena meningkatnya pengetahuan mereka akan meningkat pula kemampuannya untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yaitu:

1) Manusia (*People*)

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses

dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada dua hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu:

(a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan, merupakan segala bentuk pendidikan, pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pengukuran dilakukan dengan frekuensi pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. E- Journal (Animah, 2016, p.48)

$$\text{Rasio karyawan yang ikut pelatihan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang dilatih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

(b) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerjanya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya. Untuk mengukur besar perputaran karyawan dihitung (Kaplan, 2000, p.18).

$$\text{Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Keterangan: Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia. Tingkat perputaran karyawan dinilai baik apabila

selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

2) Sistem (*System*)

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

3) Prosedur Perusahaan (*Organizational Procedure*)

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak. Dalam perspektif ini terdapat 3 dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu:

a) Kompetensi Karyawan

Pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan atas tiga hal pokok, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktifitas karyawan.

- b) **Infrastruktur Teknologi Informasi**
Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh dukungan dari sistem informasi yang dimiliki perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh, semakin baik kinerja karyawan.
- c) **Budaya Organisasi: Motivasi, Wewenang, dan Pembatasan Wewenang.**

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu luas tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja. Jadi, perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

- a) Pengukuran terhadap sasaran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan
- b) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
- c) Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat keterlambatan pengiriman, jumlah produk rusak, bahan sisa, dan kehadiran karyawan
- d) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi
- e) Terdiri dari dua hal, yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan demi peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan
- f) kinerja dilakukan melalui pengukuran persentase manajer dan karyawan menyadari pentingnya *balanced scorecard*. (Rudianto, 2013, p.243-244).

B. Penelitian Relevan

Pada tahun 2004 Imelda R.H.N melakukan penelitian dengan judul Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Imelda ini adalah *Balanced Scorecard* yang dapat digunakan pada organisasi public setelah dilakukan modifikasi dari konsep *Balanced Scorecard* yang awalnya ditujukan berorganisasi bisnis, modifikasi tersebut antara lain adalah dalam hal misi organisasi publik, sehingga tujuan utama suatu organisasi public adalah memberi pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Bagian lain yang perlu dimodifikasi adalah posisi antara perspektif financial dan perspektif pelanggan. Selanjutnya perspektif *customers* diubah menjadi perspektif *customers & stakeholders* dan perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*. Sebelum mengimplementasikan *Balanced Scorecard* terlebih dahulu yang dilakukan adalah membangun *Balanced Scorecard* melalui tahap tahap berikut: 1) melalui fondasi organisasi 2) membangun strategik bisnis 3) membuat tujuan organisasi 4) membuat strategik map bagi strategi bisnis organisasi 5) pengukuran kinerja dan 6) menyusun inisiatif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Imelda dengan penulis memiliki perbedaan yaitu Imelda meneliti kinerja setelah adanya modifikasi antara 4 perspektif sedangkan penulis meneliti 4 perspektif yang telah dimodifikasi.

Sinaga pada tahun 2004 menguji *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM. Berdasarkan analisis yang dilakukan penelitian tersebut menyimpulkan bahwa keunggulan pengukuran kinerja organisasi berbasis *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik mempunyai karakteristik (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur. Tiap- tiap unsur dalam dinamika organisasi saling berkaitan dan kejelian melihat itu merupakan kemampuan mengubah potensi menjadi produk yang riil. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh sinaga dengan penulis yaitu sama menganalisis kinerja dengan empat perspektif *balanced scorecard*. Perbedaannya yaitu tempat penelitian yang dilakukan.

Pada tahun 2014 Putu Youditia Saraswati melakukan penelitian dengan judul Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng dengan metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan hasil sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan yaitu *Current Ratio*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio* yang diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan cukup baik jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
2. Hasil pengukuran kinerja pelanggan terhadap tingkat perolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan.
3. Hasil pengukuran perspektif internal bisnis yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.
4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dapat dikatakan cukup sedangkan retensi karyawan dikatan baik. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang baik meskipun ada beberapa kekuarangan yang perlu diperbaiki dan hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reabilitas juga menunjukkan hasil yang reliabel.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Putu terdapat persamaan yang dilakukan penulis yaitu menganalisis kinerja dengan menggunakan 4 perspektif *Balanced Scorecard*, perbedaannya yaitu tempat penelitian yang dilakukan.

Pada tahun 2006 Soraya Hanuma melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Balance Scorecard* sebagai Alat pengukur Kinerja perusahaan di PT Astra Honda Motor”. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan hasil sebagai berikut:

1. Hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROI mempunyai rata-rata yang cukup, sehingga diberi skor 0. Karena rata-rata ROI sudah hampir mendekati standar yang telah ditetapkan. Sedangkan profit margin diberi skor -1. Karena nilai profit margin masih jauh dibawah standar yang telah ada. Dan untuk operating ratio diberi skor 1 karena dinilai sudah baik.
2. Untuk perspektif pelanggan diberi skor 1. Karena skor rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 3,71. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3.
3. Pada perspektif bisnis internal, inovasi diberi skor 1.
4. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 1. Karena skor kepuasan karyawan menunjukkan angka rata-rata sebesar 3,63. Dimana angka tersebut pada skala likert sudah menunjukkan angka diatas 3. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 3 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah $3/6=0,5$.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Soraya terdapat persamaan yang dilakukan penulis yaitu menganalisis kinerja dengan menggunakan 4 perspektif *Balanced Scorecard*, perbedaannya yaitu tempat penelitian yang dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai oleh penelitian adalah jenis deskriptif metode kualitatif. Dimana penulis melakukan penelitian pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) IKHWAN di Kota Payakumbuh. Penelitian kualitatif adalah penelitian untuk memahami fenomena yang sedang terjadi secara alamiah (*natural*) dalam keadaan-keadaan yang sedang terjadi secara alamiah (Ahmadi, 2014, p. 15). Jenis Deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendiskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekararang (Noor, 2011, p. 34).

Tujuan penulis melakukan penelitian ini karena penulis ingin mengetahui penilaian kinerja pada KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh. Bentuk nyata dari keadan yang diteliti dengan bentuk tulis, kata, gambar dan kalimat.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Simpan Pinjam Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia (KPRI) di Kota Payakumbuh. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Mei- Oktober 2017.

C. Instrumen Penelitian

Sebagai instrument penelitian, peneliti melakukan wawancara mendalam *in dept interview* dengan membuat daftar pertanyaan guna mendapatkan data dan informasi yang penulis teliti berdasarkan teori analisis penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

D. Sumber Data

Sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data dengan cara wawancara langsung yang penulis dapatkan berasal dari ketua bapak Dr. Saiful Bahri, sekretaris KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh dan kuisisioner (responden) dengan karyawan. Pada penelitian ini sumber data primernya berupa pemberian angket pada karyawan/pegawai Koperasi serta para pelanggan Koperasi.

2. Sumber Data sekunder

Sumber data sekunder adalah yang tidak langsung penulis dapatkan, diantara sumber data sekunder adalah brosur, buku panduan pemberian pembiayaan dan dokumen- dokumen lainnya.

E. Populasi dan sampel

Dimana populasi dan sampel dari penelitian ini yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

1. Populasi

Populasi merupakan batas dari suatu objek penelitian dan sekaligus merupakan batas bagi proses induksi dari hasil penelitian yang bersangkutan. (Efferin, 2008, p.73)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan pihak karyawan KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh untuk meneliti tingkat kepuasan pelanggan, maka penulis memperoleh data populasi pelanggan/anggota yang berjumlah 545 orang tahun 2016 dan sampel yang di dapatkan sebanyak 85 orang anggota.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai objek penelitian. (Efferin, 2008, p.74). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan random sampling yaitu metode

pemilihan sampel dimana setiap populasi memiliki peluang atau kesempatan yang sama pada semua elemen untuk dapat terpilih sebagai sampel. (Efferin, 2008, p.79).

Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Solvin sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e^2 = Prosentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir, yaitu 10 %.

Berdasarkan kepada jumlah populasi yang di peroleh, maka didapatkan sampel dari penelitian penulis lakukan adalah:

$$n = \frac{\text{Anggota}}{545(0,1)^2 + 1}$$

= 84,496 di bulatkan menjadi 85 orang anggota.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak Koperasi Ikhwan di Payakumbuh. Metode wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai profil, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan tahunan perusahaan per 31 Desember tahun 2012 dan 2016.

2. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan tertulis kepada karyawan

atau pengawai dan kepada pelanggan/ konsumen KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh untuk dijawabnya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data- data yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, seperti dokumen yang memuat laporan keuangan koperasi, data jumlah pelanggan, jumlah karyawan serta data- data lain yang diperlukan dalam menganalisis kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

G. Teknik Analisis Data

Analisis yang datanya dapat dihitung yang mengukur kinerja masing-masing perspektif. Rumus-rumus yang diukur untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Mengukur kinerja perspektif keuangan terdapat empat rasio yang diukur dalam perspektif keuangan.

- a. *Net Profit Margin* (NPM).

Dalam E- Journal (Igadania, 2015, p.32). *Net Profit Margin* di ukur dengan rumus:

$$\text{NPM} = \frac{\text{SHU}}{\text{Total pendapatan}} \times 100\%$$

Dalam penelitian ini, NPM dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan NPM mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan.

- b. *Return On Asset* (ROA).

Dalam E- Journal (Igadania, 2015 p.32). *Return On Asset* di ukur dengan rumus:

$$ROA = \frac{SHU}{\text{Total asset atau aktiva}} \times 100\%$$

Dalam penelitian ini, ROA dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROA mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan

c. *Return On Equity* (ROE)

Dalam E- Journal (Igadania, 2015, p.32). Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$ROE = \frac{SHU}{\text{Total modal}} \times 100\%$$

Dalam penelitian ini, ROE dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROE mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

a. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur kepuasan pelanggan (Luis, 2008, p.101). rumus:

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Total skor}}{\text{jumlah pertanyaan} \times \text{jumlah anggota}} \times 100\%$$

Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan survey kepuasan pelanggan dengan membagikan kuesioner kepada anggota. Perspektif kepuasan pelanggan menggunakan tipe stretch yang mana skor kepuasan pelanggan $\geq 50\%$. Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan (Luis, 2008, p.101).

b. Retensi Pelanggan

Dalam E- Journal (Igadania, 2015, p.33). Pengukuran retensi anggota dengan menggunakan rumus:

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah anggota tetap}}{\text{jumlah anggota baru}} \times 100\%$$

Retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan. (Kaplan dalam Widodo, 2011, p. 71).

c. Akuisisi Pelanggan.

Dalam E- Journal (Igadania, 2015, p.33). Pengukuran akuisisi anggota yaitu:

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{jumlah anggota Baru}}{\text{jumlah anggota}} \times 100\%$$

Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun-tahun sebelumnya. Di mana, jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan, maka perusahaan/organisasi mampu memperoleh pelanggan baru. Akuisisi pelanggan akan berkriteria buruk jika nilainya menurun, berkriteria sedang jika bernilai konstan dan fluktuatif, dan berkriteria baik jika nilai meningkat (Kaplan dalam Wardhana dan Gamayanto, 2013, p.4-5)

3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Untuk menjawab rumusan masalah yang berkaitan dengan perspektif internal bisnis, dilakukan wawancara dengan pengurus koperasi. Indikator yang digunakan adalah proses inovasi dan operasi, Teknik analisis data yang digunakan yaitu berupa analisis deskriptif dengan menjelaskan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan

pengurus koperasi mengenai keadaan koperasi yang berkaitan dengan perspektif bisnis internal. (Wawancara dengan sekretaris dan RAT KPRI IKHWAN Tahun 2012-2016)

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan, merupakan segala bentuk pendidikan, pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pengukuran dilakukan dengan frekuensi pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. E- Journal (Animah, 2016, p.48)

$$\text{Rasio karyawan yang ikut pelatihan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang dilatih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui peningkatan ataupun penurunan dari pelatihan karyawan ini, maka peneliti membandingkan total pegawai yang mengikuti pelatihan dengan jumlah karyawan di tiap tahunnya.

Tingkat pelatihan karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan selama periode penelitian (Julia, 2014, p.38).

b. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Mengukur seberapa besar perputaran karyawan digunakan rumus .(Kaplan, 2000, p.18).

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Rasio retensi karyawan yang ideal adalah kurang dari 3% (Arisudhana, 2014, p.34). Dalam penelitian ini, retensi karyawan dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan

dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan (Kaplan dalam Widodo, 2011, p.73)

H. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Teknik penjamin keabsahan data dalam penelitian ini yang penulis gunakan yaitu dengan triangulasi. Triangulasi teknik dalam penelitian untuk menguji kredibilitas atau kepercayaan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Pada awalnya penulis memperoleh data dengan cara wawancara, lalu dicek dengan observasi atau dokumentasi. Bila dengan ketiga teknik pengujian menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. (Satori dan Komariah, 2011, p. 170).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM KOPERASI

1. Sejarah berdirinya KPRI IKHWAN

Pada awalnya KPRI IKHWAN bernama Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Ikhwan kantor perwakilan Departemen Agama Kabupaten Lima Puluh Kota, berdiri tanggal 05 Januari 1972 berkedudukan di Kantor Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Lima Puluh Kota Di Payakumbuh, dengan susunan pengurus sebagai berikut:

Ketua : Baharuddin Buyung
Sekretaris : Mukhli
Bendahara : Dja'far Madjaz

Pertama kali jumlah anggota sebanyak 121 orang dengan simpanan pokok Rp 100,- dan simpanan wajib Rp 100,-/bulan. Sedangkan besar pinjaman yang belum ditetapkan hanya tergantung pada persediaan dana koperasi.

Setelah terjadinya pemisahan atau pembentukan Perwakilan Departemen Agama Kotamadya Payakumbuh dimana ketua dan sekretaris KPN IKHWAN tersebut di atas dipindahkan ke Perwakilan Departemen Agama Kotamadya Payakumbuh dan bahkan ketuanya bapak Baharuddin Buyung diangkat menjadi Kepala Perwakilan Departemen Agama Kotamadya Payakumbuh, maka kedudukan KPN IKHWAN pun juga pindah dari Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Lima Puluh Kota Kepada Kantor Perwakilan Departemen Agama Kotamadya Payakumbuh,

Kemudian atas kuasa rapat pembentukan perkumpulan koperasi pada tanggal 26 Maret 1975, nama- nama tersebut dibawah ini:

1. Baharuddin Buyung : Kepala Perwakilan Departemen Agama Kotamadya Payakumbuh.
2. Muchlis BA : Pejabat Sementara Kepala Inspeksi Penerapan Agama Kotamadya Payakumbuh
3. Faizal zen : Penilik Agama Kotamadya Payakumbuh
4. Azra'l Yahya : Pegawai Inspeksi Pendidikan Agama Kabupaten Lima Puluh Kota
5. Dja'far Madjaz : Pegawai Inspeksi Pendidikan Agama Kabupaten Lima Puluh Kota

Menyatakan mendirikan perkumpulan koperasi pegawai negeri (KPN) Ikhwan perwakilan departemen agama kabupaten lima puluh kota payakumbuh dan sekaligus mendaftarkannya pada kantor wilayah ditjen koperasi provinsi Sumatra barat sehingga keluarlah badan hukum KPN Ikhwan Nomor:121/BH-XVII, tanggal 10 Maret 1977.

Kemudian berdasarkan surat keputusan departemen koperasi, pengusah kecil dan menengah Nomor: 8a/PAD/KPK.314/XI/2000, tanggal 14 November 2000 tentang Akta Perubahan Anggaran Dasar Koperasi, maka nama koperasi ini menjadi Koperasi Pegawai Republic Indonesia-(KPRI) Ikwan Kantor Departemen Agama Kota Payakumbuh /Kabupaten Lima Puluh Kota.

2. Visi ,Misi dan Motto

a. Visi

Terwujudnya peingkatan kesejahteraan seluruh anggota

b. Misi

1. Meningkatkan pemberian pinjaman kepada anggota untuk investasi dan modal usaha.

2. Meningkatkan hubungan kerja dengan pihak ketiga untuk penanaman modal koperasi.
3. Disiplin, jujur dan transparan dalam pelayanan.
4. Tertib, lengkap dan teratur dalam administrasi.

c. Motto

Sejahtera bersama.

3. Susunan pengurus dan pengawas

KPRI IKHWAN kantor Kemenrian Agama Kota Payakumbuh dan Kabupaten Lima Puluh Kota mengalami pergantian pengurus beberapa kali. Kepengurusan yang sekarang merupakan hasil pemilihan tim pada hari rabu tanggal 14 September 2016 untuk masa jabatan 4 tahun yaitu periode tahun 2016- 2019 sebagai berikut:

a. Pembina

Pembina 2 orang terdiri dari:

- 1) Kepala kantor kementarian agama kabupaten lima puluh kota.
- 2) Kepala kantor kementrian agama kota payakumbuh.

b. Pengurus

Pengurus harian sebanyak 5 orang yaitu:

- 1) Ketua : Drs. JUFRIMAL, MA
- 2) Wakil ketua : Drs. IFKAR, MA
- 3) Sekretaris : Drs. AHMAD IMTAZ
- 4) Wakil sekretaris : YOLI SISCA, SE
- 5) Benadahara : MAIJULNAMRI, SE

c. Pengawas

Pengawas sebanyak 3 orang yaitu:

- 1) Ketua : H. ZAMRIS, S.Pd
- 2) Anggota : Drs. H. YUSRIAL
- 3) Anggota : H. ALEX SANDRA, S.Ag, M.M.Pd

4. Keanggotaan

Sesuai dengan anggaran dasar KPRI IKHWAN Keanggotaan Koperasi terdiri dari:

a. Anggota biasa (pasal 7)

Yaitu: mereka yang bekerja dilingkungan kantor kementerian agama kota payakumbuh dan kabupaten lima puluh kota

b. Anggota luar biasa (pasal 7)

Yaitu: 1). Pegawai negeri non kementerian atau tenaga honorer yang ingin mendapatkan pelayanan oleh koperasi.

2). Pensiunan pegawai kantor kementerian agama kota payakumbuh/kabupaten lima puluh kota.

B. PEMBAHASAN DAN ANALISIS

Pengukuran kinerja koperasi IKHWAN dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard* yang dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun hasil analisis data pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* koperasi IKHWAN adalah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan tiga rasio yaitu *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Asset* (ROA), *Return On Equity* (ROE). Berikut adalah data total Asset, Modal, Pendapatan dan SHU Koperasi IKHWAN Kota Payakumbuh.

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang dihasilkan dari pendapatan yang diperoleh KPRI IKHWAN apabila dalam dalam perhitungan mengalami keuntungan maka NPM di katakan cukup baik tetapi apabila mengalami penurunan maka kurang baik. Berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan rumus

yang telah dibahas dalam bab 3, *Net Profit Margin* pada KPRI IKHWAN dari tahun 2012-2016 dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Data Asset, Modal, Pendapatan dan SHU KPRI IKHWAN Kota
Payakumbuh
Periode 2012- 2016 (Dalam Rupiah)

N O	Uraian	2012	2013	2014	2015	2016
1	Total Asset	7.006.283.260	7.150.705.948	6.403.113.828	6.433.856.941	6.524.123.247
2	Total Modal	3.751.245.681	4.283.911.021	4.398.595.512	4.812.651.444	5.232.643.244
3	Total Pendapatan	972.624.728	998.473.584	138.207.332	845.791.158	855.905.790
4	SHU	107.402.846	107.962.988	138.207.332	136.269.631	95.620.454

Sumber: Data Laporan Keuangan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) IKHWAN di Kota Payakumbuh Tahun 2012 – 2016.

$$\text{NPM} = \frac{\text{SHU}}{\text{Total pendapatan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{NPM (2012)} &= \frac{107.402.846}{972.624.728} \times 100\% \\ &= 0,1104 \times 100\% \\ &= 11,04\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2012 menghasilkan NPM sebesar 11,04%

$$\begin{aligned} \text{NPM (2013)} &= \frac{107.962.988}{998.473.584} \times 100\% \\ &= 0,1081 \times 100\% \\ &= 10,81\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2013 menghasilkan NPM sebesar 10,81%

$$\begin{aligned} \text{NPM (2014)} &= \frac{138.207.332}{138.207.332} \times 100\% \\ &= 0,1553 \times 100\% \end{aligned}$$

$$= 15,53\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2014 menghasilkan NPM sebesar 15,53%

$$\begin{aligned} \text{NPM (2015)} &= \frac{136.269.631}{845.791.158} \times 100\% \\ &= 0,1611 \times 100\% \\ &= 16,11\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2015 menghasilkan NPM sebesar 16,11%

$$\begin{aligned} \text{NPM (2016)} &= \frac{95.620.454}{855.905.790} \times 100\% \\ &= 0,1117 \times 100\% \\ &= 11,17\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2016 menghasilkan NPM sebesar 11,17%

a. ROA (*Return On Asset*)

Return On Assets digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh koperasi atas setiap investasi yang dilakukan. Dalam penelitian ini, ROA dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROA mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan. Dari rumus yang telah dibahas pada bab 3, didapatkan hasil ROA KPRI IKHWAN dari tahun 2012-2016.

$$\text{ROA} = \frac{\text{SHU}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{ROA (2012)} &= \frac{107.402.846}{7.006.283.260} \times 100\% \\ &= 0,0153 \times 100\% \end{aligned}$$

$$= 1,53\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2012 menghasilkan ROA sebesar 1,53%

$$\begin{aligned} \text{ROA (2013)} &= \frac{107.962.988}{7.150.705.948} \times 100\% \\ &= 0,0151 \times 100\% \\ &= 1,51\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2013 menghasilkan ROA sebesar 1,51%

$$\begin{aligned} \text{ROA (2014)} &= \frac{138.207.332}{6.403.113.828} \times 100\% \\ &= 0,0216 \times 100\% \\ &= 2,16\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2014 menghasilkan ROA sebesar 2,16%

$$\begin{aligned} \text{ROA (2015)} &= \frac{136.269.631}{6.433.856.941} \times 100\% \\ &= 0,0212 \times 100\% \\ &= 2,12\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2015 menghasilkan ROA sebesar 2,12%

$$\begin{aligned} \text{ROA (2016)} &= \frac{95.620.454}{6.524.123.247} \times 100\% \\ &= 0,0147 \times 100\% \\ &= 1,47\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2016 menghasilkan NPM sebesar 1,47%

b. ROE (*Return On Equity*)

ROE digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan ekuitas dana dalam koperasi. Dari rumus yang telah dibahas pada bab 3, didapatkan hasil ROE KPRI IKHWAN dari tahun 2012-2016.

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

$$\begin{aligned} \text{ROE (2012)} &= \frac{107.402.846}{3.751.245.681} \times 100\% \\ &= 0,0286 \times 100\% \\ &= 2,86\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2012 modal yang di sebesar 2,86%

$$\begin{aligned} \text{ROE (2013)} &= \frac{107.962.988}{4.283.911.021} \times 100\% \\ &= 0,0252 \times 100\% \\ &= 2,52\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2013 modal yang di sebesar 2,52%

$$\begin{aligned} \text{ROE (2014)} &= \frac{138.207.332}{4.398.595.512} \times 100\% \\ &= 0,0314 \times 100\% \\ &= 3,14\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2014 modal yang di sebesar 3,14%

$$\begin{aligned} \text{ROE (2015)} &= \frac{136.269.631}{4.812.651.444} \times 100\% \\ &= 0,0283 \times 100\% \\ &= 2,83\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2014 modal yang di sebesar 2,83%

$$\begin{aligned} \text{ROE (2016)} &= \frac{95.620.454}{5.232.643.244} \times 100\% \\ &= 0,0183 \times 100\% \\ &= 1,83\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi IKHWAN untuk tahun 2016 modal yang di sebesar 1,83%

Tabel 4.2
Hasil Perhitungan NPM, ROA dan ROE KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh
Periode 2012- 2016

NO	Uraian	2012	2013	2014	2015	2016
1	NPM	11,04%	10,81%	15,53%	16,11%	11,17%
2	ROA	1,53%	1,51%	2,16%	2,12%	1,47%
3	ROE	2,86%	2,52%	3,14%	2,83%	1,83%

Sumber: *Data yang diolah*

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa NPM KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh mengalami kenaikan dan penurunan dari tahun 2012- 2016. Dimana tahun 2013 nilai NPM mengalami penurunan yaitu dari 11,04% ditahun 2012 menjadi 10,81% ditahun 2013. Penurunan tersebut terjadi karena pendapatan naik di tahun 2013. Sedangkan tahun 2014 dan 2015 nilai NPM mengalami kenaikan cukup tinggi yaitu menjadi 15,53% ditahun 2014 dan 16,11% ditahun 2015. Kenaikan terjadi karena naiknya nilai SHU KPRI IKHWAN sedangkan pendapatannya mengalami penurunan. Namun ditahun 2016 nilai NPM kembali mengalami penurunan menjadi 11,17%, penurunan tersebut terjadi disebabkan oleh turunnya nilai SHU sedangkan jumlah pendapatan mengalami kenaikan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan KPRI

IKHWAN jika dilihat dari NPM adalah “kurang baik”. Penurunan *Net Profit Margin* ini disebabkan karena peningkatan pendapatan yang tidak signifikan dengan peningkatan SHU.

Sama halnya dengan nilai NPM, nilai ROA juga mengalami penurunan dan kenaikan dari tahun 2012-2016. Tahun 2013 ROA mengalami penurunan sebesar 0,02% dari tahun 2012. Penurunan tersebut terjadi karena terjadinya kenaikan asset yang tidak sebanding dengan kenaikan SHU. Sedangkan ditahun 2014 nilai ROA naik menjadi 2,16% dimana ditahun 2013 hanya 1,51%. Kenaikan tersebut terjadi karena naiknya nilai SHU dan turunnya jumlah asset. Ditahun 2015 nilai ROA kembali mengalami penurunan dari 2,16% ditahun 2014 menjadi 2,12% ditahun 2015. Penurunan tersebut terjadi karena turunnya nilai SHU sedangkan jumlah asset mengalami kenaikan. Tahun 2016 nilai ROA kembali mengalami penurunan yaitu dari 2,12% ditahun 2015 menjadi 1,47% ditahun 2016. Penurunan terjadi karena penurunan SHU yang cukup besar sedangkan jumlah asset mengalami kenaikan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan KPRI IKHWAN jika dilihat dari ROA adalah “kurang baik”. Penurunan yang terjadi pada *Return On Assets* karena peningkatan total aktiva yang tidak signifikan dengan peningkatan SHU.

Nilai ROE yang dimiliki KPRI Kota Payakumbuh juga mengalami penurunan dan kenaikan dari tahun 2012-2016. Ditahun 2013 ROE mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2016. Penurunan tersebut disebabkan oleh kenaikan jumlah modal yang tidak sebanding dengan kenaikan nilai SHU. Sedangkan ditahun 2014 ROE mengalami kenaikan dari 2,52% ditahun 2013 menjadi 3,14% ditahun 2014. Kenaikan tersebut terjadi karena kenaikan nilai SHU yang tidak sebanding dengan kenaikan modal KPRI IKHWAN Payakumbuh. Namun ditahun 2015 nilai ROE kembali mengalami penurunan yaitu 3,14% ditahun 2014 menjadi 2,83% ditahun 2015.

Turunnya nilai ROE tersebut disebabkan oleh turunnya nilai SHU sedangkan jumlah modal mengalami kenaikan. Penurunan nilai ROE tersebut kembali terjadi ditahun 2016 yaitu hanya 1.83% penurunan tersebut terjadi karena terjadinya penurunan SHU yang cukup tinggi. Dalam hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan KPRI IKHWAN jika dilihat dari ROE adalah “kurang baik”. Penurunan yang terjadi pada Return On Equity ini disebabkan karena peningkatan total ekuitas setiap tahun tidak signifikan dengan peningkatan SHU setiap tahunnya

2. Perspektif pelanggan

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan 3 ukuran yaitu tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan

a. Tingkat kepuasan pelanggan

Tolak ukur ini di tentukan oleh kemampuan perusahaan/organisasi dalam memenuhi harapan atau menyenangkan pelanggan, agar menjadi konsumen yang merasa puas terhadap layanan dari oerorganisasi. Dalam perspektif ini penulis menggunakan angket untuk menilai atau menentukan tingkat kepuasan pelanggan KPRI IKHWAN, dalam hal ini di ambil sampel 85 anggota dan jumlah pertanyaan terdapat di dalam angket/kuisisioner untuk masing-masing anggota sebanyak 10 pertanyaan, setiap pertanyaan di beri opsi ya (jika merasa puas) dan tidak (jika merasa tida puas). Dalam penelitian ini menggunakan skala Guttman, yang mana pengukuran ini akan di dapat jawaban ya dan tidak. Skala Guttman selain dapat dibuat dalam bentuk ganda, juga dapat dalam bentuk checklist. Jawaban dapat dibut skor tertinggi satu dan terendah nol. (Sugiono, 2010, p.96)

Berdasarkan kuisisioner yang peneliti sebarakan kepada para anggota Koperasi IKHWAN Kota Payakumbuh dapat di ketahui data sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Total skor}}{\text{jumlah pertanyaan} \times \text{jumlah anggota}} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{717}{10 \times 85} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan pelanggan} &= \frac{717}{850} \times 100\% \\ &= 84,35\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat di ketahui bahwa tingkat kepuasan pelanggan/anggota Koperasi IKHWAN Kota Payakumbuh adalah 84,35% karena Koperasi IKHWAN mampu memeberikan pelayanan kepada para konsumen atau pelanggan yang merasa puas dengan layanan yang diberikan telah melebihi $\geq 50\%$ artinya lebih dari setengah pelanggan/anggota merasa puas atas pelayanan yang diberikan Koperasi IKHWAN. Berarti kinerja perspektif pelanggan dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan Koperasi IKHWAN Kota Payakumbuh menunjukkan hasil kinerja yang “baik”. (Luis,2008, p.101).

b. Retensi pelanggan

Retensi pelanggan digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan koperasi dalam mempertahankan hubungan anggotanya. Diukur dengan membandingkan jumlah anggota tetap dengan jumlah anggota seluruhnya.

Tabel 4.3**Tabel jumlah anggota Koperasi IKHWAN tahun 2012-2016**

No	Tahun	Anggota tetap	Anggota baru
1	2012	638 orang	618 orang
2	2013	618 orang	589 orang
3	2014	589 orang	555 Orang
4	2015	555 orang	535 orang
5	2016	535 orang	545 orang

Sumber: Data Laporan Keuangan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) IKHWAN di Kota Payakumbuh Tahun 2012 – 2016

Tahun 2012:

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{jumlah anggota tetap}}{\text{jumlah anggota baru}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi pelanggan} &= \frac{638}{618} \times 100\% \\ &= 1.03 \times 100\% \\ &= 103\% \end{aligned}$$

Tahun 2013

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{jumlah anggota tetap}}{\text{jumlah anggota baru}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi pelanggan} &= \frac{618}{589} \times 100\% \\ &= 1.04 \times 100\% \\ &= 104\% \end{aligned}$$

Tahun 2014

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{jumlah anggota tetap}}{\text{jumlah anggota baru}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi pelanggan} &= \frac{589}{555} \times 100\% \\ &= 1.06 \times 100\% \\ &= 106\% \end{aligned}$$

Tahun 2015

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{jumlah anggota tetap}}{\text{jumlah anggota baru}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi pelanggan} &= \frac{555}{535} \times 100\% \\ &= 1.03 \times 100\% \\ &= 103\% \end{aligned}$$

Tahun 2016

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{jumlah anggota tetap}}{\text{jumlah anggota baru}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi pelanggan} &= \frac{535}{545} \times 100\% \\ &= 0.98 \times 100\% \\ &= 98\% \end{aligned}$$

Tabel 4.4

**Hasil perhitungan jumlah anggota Koperasi IKHWAN tahun
2012-2016**

No	Tahun	Anggota tetap	Anggota baru	Retensi (%)
1	2012	638 orang	618 orang	103%
2	2013	618 orang	589 orang	104%
3	2014	589 orang	555 orang	106%
4	2015	555 orang	535 orang	103%
5	2016	535 orang	545 orang	98%

Sumber: data olahan sendiri

Berdasarkan tabel di atas hasil retensi anggota Koperasi IKHWAN kenaikan pada tahun 2016 sebanyak 28 orang. Namun penurunan terjadi dari tahun 2012 hingga tahun 2015. Dari jumlah anggota lama terdapat 34 orang yang keluar ditahun 2012, tahun

2013 sejumlah 45 orang, tahun 2014 sejumlah 37 orang, tahun 2015 sejumlah 27 orang dan ditahun 2016 jumlah anggota yang keluar sejumlah 28 orang. Hal ini menunjukkan Koperasi IHWAN “kurang baik” untuk dapat mempertahankan anggotanya karena terjadi penurunan anggota setiap tahunnya.

c. Akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan dengan seberapa besar kemampuan koperasi dalam memperoleh anggota baru. Akuisisi anggota dapat berhasil apabila memenuhi target yang telah ditentukan sebelumnya maupun jumlah anggota terus meningkat setiap tahunnya

Tabel 4.5

Tabel jumlah anggota Koperasi IHWAN tahun 2012-2016

No	Tahun	Anggota baru	Anggota
1	2012	14	618
2	2013	16	589
3	2014	8	555
4	2015	9	535
5	2016	38	545

Sumber: Data Laporan Keuangan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) IHWAN di Kota Payakumbuh Tahun 2012 – 2016.

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{jumlah anggota baru}}{\text{jumlah anggota}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Akuisisi pelanggan (2012)} &= \frac{14}{618} \times 100\% \\ &= 0,023 \times 100\% \\ &= 2,3\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IHWAN untuk tahun 2012 memiliki akuisisi pelanggan sebesar 2,3%

$$\text{Akuisisi pelanggan (2013)} = \frac{16}{589} \times 100\%$$

$$= 0,027 \times 100\%$$

$$= 2,7 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IKHWAN untuk tahun 2013 memiliki akuisisi pelanggan sebesar 2,7%

$$\text{Akuisisi pelanggan (2014)} = \frac{8}{555} \times 100\%$$

$$= 0,014 \times 100\%$$

$$= 1,4 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IKHWAN untuk tahun 2014 memiliki akuisisi pelanggan sebesar 1,4%

$$\text{Akuisisi pelanggan (2015)} = \frac{9}{535} \times 100\%$$

$$= 0,017 \times 100\%$$

$$= 1,7 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IKHWAN untuk tahun 2015 memiliki akuisisi pelanggan sebesar 1,7%

$$\text{Akuisisi pelanggan (2016)} = \frac{38}{545} \times 100\%$$

$$= 0,070 \times 100\%$$

$$= 7,0 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IKHWAN untuk tahun 2016 memiliki akuisisi pelanggan sebesar 7,0%.

Tabel 4.6
Hasil perhitungan Akuisisi anggota Koperasi IKHWAN Tahun
2012-2016

No	Tahun	Anggota baru	Anggota	Akuisisi (%)
1	2012	14	618	2,3%
2	2013	16	589	2,7%
3	2014	8	555	1,4%
4	2015	9	535	1,7%
5	2016	38	545	7,0%

Sumber: Data olahan sendiri

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui akuisisi pelanggan Koperasi IKHWAN mengalami peningkatan dan penurunan. Tahun 2012 jumlah anggota baru yang masuk sebanyak 14 orang dan mengalami peningkatan sebanyak 2 orang ditahun 2013. Namun, jumlah anggota baru mengalami penurunan ditahun 2014, dimana pada tahun 2014 jumlah anggota baru hanya 8 orang, jumlah anggota ini hanya 1,4% dari jumlah seluruh anggota. Ditahun 2015 meningkat 1 orang menjadi 9 orang. Peningkatan jumlah anggota baru terjadi secara signifikan di tahun 2016 yaitu jumlah anggota baru sebesar 7% dari anggota. Jumlah anggota baru ditahun 2016 sebanyak 38 orang. Hal ini menunjukkan Koperasi IKHWAN “kurang baik” untuk dapat memperoleh anggota baru karena terjadi penurunan anggota baru setiap tahunnya.

3. Perspektif bisnis internal

Untuk mengetahui kinerja KPRI IKHWAN dari perspektif proses bisnis internal, maka dilakukan perbandingan antara keadaan yang sebenarnya pada KPRI IKHWAN dengan pendekatan *Balanced*

scorecard mengenai proses inovasi dan operasi. Hasil dari perbandingan tersebut dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.7
Perbandingan Perspektif Bisnis Internal
Balanced Scorecard dan KPRI IKHWAN

NO	Proses bisnis internal pada BSC	Proses Bisnis Internal Pada KPRI IKHWAN	Penjelasan	Keterangan
1	Proses Inovasi: Meneliti apa yang menjadi kebutuhan anggota dan menciptakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan anggota	Proses Inovasi KPRI IKHWAN meneliti apa yang menjadi kebutuhan anggota yaitu: a). meningkatkan kualitas pelayanan baik simpan pinjam maupun non simpan pinjam b). meningkatkan mutu produk/jasa	KPRI IKHWAN telah melakukan proses inovasi dengan baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan: a). karyawan melayani dengan ramah dan hadir tepat waktu sesuai jam kerja sehingga anggota yang membutuhkan pelayanan tidak menunggu terlalu lama. b) meningkatkan jenis pinjaman sesuai dengan kebutuhan anggota, yaitu: pinjaman kendaraan dan pinjaman barang.	Telah memenuhi
2	Proses Operasi: Menitikberatkan Pada penyampaian produk/jasa kepada anggota secara efisien dan tepat	Proses Operasi: Strategi yang dilakukan KPRI IKHWAN meliputi: a) mewujudkan pelayanan yang	KPRI IKHWAN telah mampu melakukan proses operasi dengan baik. Hal ini dibuktikan	

waktu	memuaskan bagi anggota.	dengan: a). melayani anggota yang ingin melakukan simpan pinjam dengan ramah b) memonitor ketersediaan cash flow bagi anggota yang membutuhkan pinjaman.
	b) pelayanan kepada anggota secara efisien dan tepat waktu	

Sumber: Hasil olah data

Berdasarkan tabel perbandingan diatas, KPRI IKHWAN telah mampu melakukan proses bisnis internal dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan dalam proses inovasi, operasi yang telah terpenuhi

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran kinerja dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan 2 ukuran, yaitu tingkat kepuasan karyawan dan tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan).

a. Tingkat kepuasan karyawan

Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan dalam bentuk pendidikan, pelatihan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Tabel 4.8

Data Pelatihan Karyawan KPRI IKHWAN Tahun 2015-2016

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Ikut Pelatihan
2012	3	1
2013	3	1
2014	3	1
2015	3	1
2016	3	1

Sumber: Data Laporan Keuangan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) IKHWAN di Kota Payakumbuh Tahun 2012 – 2016

$$\text{Karyawan yang ikut pelatihan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang dilatih}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tahun 2012

$$\begin{aligned} \text{karyawan yang ikut pelatihan} &= \frac{1}{3} \times 100\% \\ &= 33,33 \end{aligned}$$

Tahun 2013

$$\begin{aligned} \text{karyawan yang ikut pelatihan} &= \frac{1}{3} \times 100\% \\ &= 33,33\% \end{aligned}$$

Tahun 2014

$$\begin{aligned} \text{karyawan yang ikut pelatihan} &= \frac{1}{3} \times 100\% \\ &= 33,33\% \end{aligned}$$

Tahun 2015

$$\begin{aligned} \text{karyawan yang ikut pelatihan} &= \frac{1}{3} \times 100\% \\ &= 33,33\% \end{aligned}$$

Tahun 2016

$$\begin{aligned} \text{karyawan yang ikut pelatihan} &= \frac{1}{3} \times 100\% \\ &= 33,33\% \end{aligned}$$

Berdasarkan data diatas karyawan yang mengikuti pelatihan adalah 1 orang dari 3 orang karyawan. Pelaksanaan pelatihan ini “baik” karena telah sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh koperasi Ikhwan.

b. Tingkat perputaran karyawan (Retensi karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan koperasi untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya.

Tabel 4.9
Retensi karyawan KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh
periode 2012-2016

Tahun	Keluar	Masuk	Total karyawan
2012	0	0	3
2013	0	0	3
2014	0	0	3
2015	0	0	3
2016	0	0	3

Sumber: Data Laporan Keuangan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) IKHWAN di Kota Payakumbuh Tahun 2012 – 2016

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi Karyawan (2012)} &= \frac{0}{3} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IKHWAN untuk tahun 2012 memiliki retensi karyawan sebesar 0% yang arti tidak ada karyawan yang keluar pada tahun ini.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi Karyawan (2013)} &= \frac{0}{3} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IKHWAN untuk tahun 2013 memiliki retensi karyawan sebesar 0% yang arti tidak ada karyawan yang keluar pada tahun ini.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned}\text{Retensi Karyawan (2014)} &= \frac{0}{3} \times 100\% \\ &= 0\%\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IKHWAN untuk tahun 2014 memiliki retensi karyawan sebesar 0% yang arti tidak ada karyawan yang keluar pada tahun ini.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned}\text{Retensi Karyawan (2015)} &= \frac{0}{3} \times 100\% \\ &= 0\%\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IKHWAN untuk tahun 2015 memiliki retensi karyawan sebesar 0% yang arti tidak ada karyawan yang keluar pada tahun ini.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned}\text{Retensi Karyawan (2016)} &= \frac{0}{3} \times 100\% \\ &= 0\%\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa koperasi IKHWAN untuk tahun 2016 memiliki retensi karyawan sebesar 0% yang arti tidak ada karyawan yang keluar pada tahun ini.

Tabel 4.10

**Retensi karyawan KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh
periode 2012-2016**

Tahun	Keluar	Masuk	Total karyawan	Retensi (%)
2012	0	0	3	0 %
2013	0	0	3	0%
2014	0	0	3	0%

2015	0	0	3	0%
2016	0	0	3	0%

Sumber: Data olahan sendiri

Berdasarkan data di atas karyawan pada koperasi IKHWAN berjumlah 3 orang selama 5 periode 2012-2016. Tidak ada pergantian karyawan karena tidak adanya karyawan yang keluar. Hal ini menunjukkan bahwa KPRI IKHWAN telah dapat mempertahankan karyawannya. Pembagian tugas karyawan telah dilakukan berdasarkan kemampuan karyawan. Hal ini menunjukkan Koperasi IKHWAN “cukup baik” untuk dapat mempertahankan karyawannya.

C. ANALISIS DARI KEEMPAT PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Berdasarkan kepada pembahasan dan analisis perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di atas, maka dapat kita pahami bahwa diantara keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat. Dimana dapat penulis jelaskan hubungan tersebut sebagai berikut:

1. Semakin banyak pelatihan yang diberikan pihak manajemen KPRI IKHWAN Kota payakumbuh kepada karyawan, akan berpengaruh terhadap perkembangan dan perbaikan layanan yang diberikan KPRI IKHWAN kepada pelanggannya/anggota
2. Dengan semakin baiknya layanan yang diberikan kepada pelanggan, maka semakin terpuaskan keinginan pelanggan dalam memperoleh layanan.
3. Semakin puas layanan tentu akan semakin bisa mempertahankan anggotanya.
4. Semakin banyak pelanggan/anggota yang diperoleh akan mampu untuk meningkatkan pendapatan KPRI IKHWAN yang akan memperbaiki keuangan Koperasi.

BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat di simpulkan hasil penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Dilihat dari perspektif keuangan Koperasi IKHWAN Kota Payakumbuh memiliki kinerja keuangan kurang baik. Dilihat dari NPM (*Net profit margin*) mengalami kenaikan dari tahun 2012-2015 tetapi di tahun 2016 mengalami penurunan, begitu juga dengan ROA (*Return On Asset*) mengalami kenaikan dan penurunan dan dari ROE (*Return On Equity*) juga mengalami kenaikan dan penurunan setiap tahunnya. Penurunan ini terjadi karena peningkatan pendapatan, total aktiva, dan total ekuitas yang tidak signifikan terhadap peningkatan SHU.
2. Dilihat dari perspektif pelanggan Koperasi IKHWAN Kota Payakumbuh memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dari banyaknya pelanggan/anggota yang merasa puas $\geq 50\%$ atas kinerja atau layanan yang diberikan oleh koperasi.
3. Dilihat dari perspektif Bisnis Internal, kinerja Koperasi IKHWAN Kota Payakumbuh menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan pihak Koperasi melakukan inovasi-inovasi serta memperbaiki pelayanan yang diberikan kepada semua pelanggannya.
4. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja yang dimiliki Koperasi IKHWAN Kota Payakumbuh dilihat dari tingkat kepuasan karyawan yang mana Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan dalam bentuk pendidikan, pelatihan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah baik karena sudah sesuai target dari koperasi dan tingkat perputaran karyawan juga baik karena Karyawan pada koperasi IKHWAN berjumlah 3 orang selama 5 periode 2012-2016 dan koperasi mampu mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasi.

B. SARAN

Untuk lebih baiknya pengukuran kinerja yang dimiliki oleh Koperasi IKHWAN Kota Payakumbuh, penulis menyarankan kepada pihak koperasi :

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja dari perspektif keuangannya, terutama dari segi biaya yang dikeluarkan dari tahun ke tahun.
2. Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja dari perspektif pelanggannya dan terus memuaskan dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para pelanggannya.
3. Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja perspektif bisnis internal dengan menciptakan inovasi-inovasi baru dan proses operasi, serta untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan pelatihan-pelatihan yang lebih baik lagi kepada karyawannya.
4. Untuk dapat menggunakan balanced scorecard untuk alat ukur kinerja KPRI IKHWAN Kota Payakumbuh hal ini dapat menggambarkan kinerja dari keseluruhan baik dari aspek keuangan maupun dari aspek non keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, R. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Russ Media.
- Anima. 2016. *Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi menggunakan Metode Balanced Scorecard studi kasus Keuangan Syariah Umat Sejahtera Mulia Kebumen*. Semarang: Univertas Negeri Semarang.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Fahmi, I. 2013. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Halim, A. dkk. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen* Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Igadania, T. 2015. *Analisis Kinerja Berdasarkan Metode Balanced Scorecard studi kasus pada KPRI UNISRI Surakarta*. Yogyakarta: Universitas SANATA DHARMA.
- Kaplan, R. S. Dan Norton, D. P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2008. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Krismiaji. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Pencetakan AMP YKPN.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi, J. S. 2001. *Jurnal Penelitian Terdahulu. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Mulyati, S. 2012. *Jurnal penelitian terdahulu. Analisis pengukuran kinerja koperasi dengan pendekatan Balanced Scorecard pada KJKS Parambaban Al- Qomariah Babadan*. Cirebon: IAIN Syekh Nurjati.
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, disertai, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Pohan, A. 2010. *Menata Strategi, Memacu Kinerja*. Jakarta Barat: PT. Buana Ilmu Populer.
- Prawironegoro, D. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Diadit Media.
- Rudianto. 2010. *Akuntansi Edisi Kedua*. Jakarta: Erlangga.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Sabarguana, B. S. 2007. *Sistem Informasi Kinerja Manajemen Obat Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: CV. Sagung Seto.
- Sari, Maya dan Tika A. 2005. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang*, Semarang : Universitas Diponegoro

- Sujono, E, dkk. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi :Mengungkap Fenomena Dengan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*, Yogyakarta:Graham Ilmu.
- Satori, D. dan Komariah, A. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, Taryana. 2006. *Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi: Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia*. Diakses pada 24 Januari 2015 dari <http://sms.unikom.ac.id>.
- Suwardi, L. dan Prima A, B. 2008. *Step By Step in Cascading Balance scorecard to Functional Scorecard*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Warindrani, Armila Krisna. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

