

## PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PADA PRIMKOP POLRESTABES SEMARANG

Puas Cahyadi<sup>1</sup>); Indarto<sup>2</sup>); Dyah Nirmala A.J<sup>3</sup>)

Program Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia  
nurulromadhona10@gmail.com<sup>1</sup>); indarto@usm.ac.id<sup>2</sup>) ; dyah.nirmala@usm.ac.id<sup>3</sup>)

**Abstract.** *The purpose of the study was to assess the performance of Primkop Polrestabes Semarang using the Balanced Scorecard method covering financial, customer, internal business processes, as well as learning and growth perspectives. This type of research is descriptive quantitative by describing the research data that has been obtained from the four perspectives. Data was collected by using documentation, questionnaire, interview and Focus Group Discussion (FGD) methods. The research step begins by translating the vision and mission into strategic objectives, measures of achievement, performance targets and the weight of each perspective. The next step is to calculate the score for each perspective. Then calculate the total score of the four perspectives into a Balanced Scorecard score and determine the cooperative performance criteria. Based on the results of the study, it is known that the performance of Primkop Polrestabes Semarang for the 2018-2020 period is in the "Very Healthy" category A.*

**Keyword:** *balanced scorecard, performance assessment, strategic goals, performance measures.*

**Abstraksi.** Tujuan penelitian untuk melakukan penilaian kinerja Primkop Polrestabes Semarang menggunakan metode *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan mendeskripsikan data penelitian yang telah diperoleh dari keempat perspektif. Pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi, kuesioner, wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD). Langkah penelitian dimulai dengan melakukan penjabaran visi dan misi ke dalam sasaran strategis, ukuran hasil pencapaian, target kinerja dan bobot masing-masing perspektif. Langkah selanjutnya melakukan penghitungan skor masing-masing perspektif. Kemudian menghitung total skor keempat perspektif menjadi skor *Balanced Scorecard* dan menentukan kriteria kinerja koperasi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kinerja Primkop Polrestabes Semarang periode 2018-2020 berada pada kriteria "Sangat Sehat" kategori A.

**Kata kunci:** *balanced scorecard; penilaian kinerja; sasaran strategis; ukuran kinerja*

### PENDAHULUAN

Kelangsungan hidup suatu koperasi dapat tetap terjaga bahkan berkembang sebagaimana yang diharapkan apabila pihak manajemen mampu meningkatkan kinerjanya. Untuk mengukur sejauhmana pencapaian kinerja manajemen, tentunya

diperlukan suatu penilaian kinerja. Selain itu penilaian kinerja juga berguna untuk mengevaluasi manajemen dan merumuskan strategi apa yang akan dilakukan demi mengembangkan kinerja perusahaan.

Penilaian kinerja dapat dilakukan secara rutin dalam periode tertentu seperti satu semester, satu tahun maupun lima tahunan. Namun demikian hal itu bisa juga dilakukan secara insidental apabila sewaktu-waktu diperlukan. Agar dalam menilai, mengevaluasi dan merumuskan strategi yang akan dilakukan dapat mengakomodasi seluruh faktor yang terkait dengan keberhasilan Koperasi, maka penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif. Banyak metode dan pendekatan yang digunakan sebagai alat untuk melakukan penilaian kinerja. Salah satunya dengan menggunakan pendekatan model *Balanced Scorecard* yang dicetuskan oleh Robert S. Kaplan dari Harvard Business School (Sasmoko et al., 2014).

Pada kenyataannya penilaian terhadap kinerja koperasi umumnya hanya dilihat berdasarkan pada satu aspek saja yaitu keuangan. Ketika laporan keuangan menunjukkan hasil yang baik maka dianggap baik kinerja koperasi tersebut tanpa melihat aspek yang lain. Termasuk penilaian kinerja pada Primer Koperasi Kepolisian Resor Kota Besar Semarang (Primkop Polrestabes Semarang). Pengurus maupun pengawas belum melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif. Pengurus dalam laporan kinerja koperasi baik melalui laporan rutin koperasi kepada Pengawas maupun yang disampaikan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) hanya memuat tentang perkembangan keuangan koperasi seperti neraca, laba rugi dan arus kas. Begitu juga dalam pelaksanaan tugas badan pengawas koperasi yang bertugas melakukan pengawasan terhadap kinerja manajemen,

evaluasi yang dilakukan juga belum menyentuh seluruh aspek yang berkaitan dengan pencapaian kinerja manajemen.

Primkop Polrestabes Semarang adalah salah satu koperasi di Kota Semarang yang memiliki persaingan bisnis yang sangat kompetitif. Koperasi ini merupakan koperasi serba usaha (KSU) yang mengelola berbagai unit usaha mulai toko, penyewaan aset hingga simpan pinjam. Anggota Koperasi berasal dari seluruh anggota Polri dan ASN di lingkungan Polrestabes Semarang. Dari data per 31 Desember 2020 jumlah anggota mencapai 2.315 orang, memiliki total aset sebesar Rp. 30.443.971.122,- dan Sisa Hasil Usaha (SHU) sesudah pajak sebesar Rp. 1.257.480.053,-. Perkembangan koperasi dalam kurun waktu 6 tahun terakhir belum ada perkembangan yang berarti. Hal tersebut dapat dilihat dari jenis usaha yang dimiliki yaitu unit simpan pinjam dan unit toko, tidak ada penambahan unit usaha. Jika dilihat dari segi pendapatan, ketergantungan koperasi terhadap unit simpan pinjam masih sangat besar. Mayoritas pendapatan koperasi berasal dari unit simpan pinjam. Sumbangsih dari unit toko yang memiliki letak yang strategis di pinggir jalan raya pun masih sangat kecil.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan tentang pengukuran kinerja telah banyak dilakukan. Seperti penelitian (Nashar & Sari, 2021) dengan objek penelitian pada Koperasi Syariah Baiturrahman periode tahun 2017-2019 yang merupakan organisasi badan usaha koperasi, metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil

pengukuran kinerja menunjukkan hasil pada aspek keuangan berkinerja kurang baik, namun pada tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan berkinerja baik. Penelitian pada PT Ultra Jaya Milk Tbk yang merupakan organisasi laba oleh (Badren, 2021) diukur kinerjanya menggunakan analisis rasio keuangan. Berdasarkan analisis rasio keuangan kinerja PT Ultra Jaya Milk Tbk dalam keadaan sehat.

Penelitian pada Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya periode tahun 2015-2019 yang dilakukan (Singgih & Sulistyono, 2020), metode yang digunakan deskriptif kualitatif mendapatkan hasil dari 4 perspektif hanya 1 perspektif yang kurang yaitu proses bisnis internal (Inovasi) sedangkan 3 perspektif lainnya dalam kategori baik. Penelitian (Hermanto & Rivani, 2018) pada Perusahaan Citi Trans Kota Bandung, yang mana perusahaan tersebut berorientasi pada pelanggan berdasarkan hasil pengukuran menunjukkan bahwa kinerja perusahaan “Baik”. Skor tertinggi adalah perspektif pelanggan.

Penelitian (Bhakti et al., 2018) pada KSP Setia Bhakti Kota Kediri 2013-2015 menggunakan pengukuran kinerja keuangan berupa analisis laporan keuangan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 14/Per/M.KUKM/XII/2009 tentang analisis kesehatan koperasi. Berdasarkan hasil penelitian, KSP Setia Bhakti

mendapatkan predikat “cukup sehat”. Penelitian (Riyana, 2017) yang melakukan penelitian pada PT. Indofood periode 2014-2016 yang mana merupakan organisasi yang berorientasi pada laba. Berdasarkan hasil penelitian yang menggunakan teknik analisis deskriptif menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan perspektif mengalami peningkatan.

Penelitian (Anggraini & Nuraina, 2014), dengan objek penelitian pada RSUD Dr.Harjono Ponorogo 2011-2013 yang merupakan organisasi nirlaba dan berbasis pelayanan sosial, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja RSUD Dr.Harjono Ponorogo mendapat kategori Sangat Sehat (A) dengan rincian kinerja keuangan mendapatkan skor tertinggi dibanding kinerja pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Data tersebut di atas menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang menggunakan analisis rasio keuangan hanya dapat mengetahui kinerja keuangan sedangkan kinerja non keuangan tidak dapat diketahui. Begitu juga pada organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik atau pelanggan maupun kesejahteraan anggota harus tetap diketahui kinerja keuangannya.

Berdasarkan latar belakang serta adanya kesenjangan dalam penelitian terdahulu maka penelitian tentang penerapan *Balanced Scorecard* di Primkop Polrestabes Semarang penting untuk dilakukan.

## TELAAH PUSTAKA

### Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian terhadap tindakan manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkan dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja merupakan penentuan secara berkala berkaitan dengan efektivitas operasional dalam suatu organisasi, bagian-bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan usaha yang formal dilakukan oleh suatu manajemen untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Ukuran kinerja juga dibuat untuk mengukur bagaimana aktivitas dilakukan dan untuk melakukan identifikasi langkah-langkah perbaikan yang berkelanjutan. Umpan balik akan mampu diberikan setelah melalui pengukuran kinerja dalam mengambil tindakan yang bersifat korektif (Mulyadi, 2009).

### Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut (Kaplan & Norton, 2000), *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk melengkapi ukuran kinerja keuangan periode yang telah lewat melalui ukuran pemicu kinerja yang akan datang. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* merupakan penerjemahan visi maupun misi serta strategi sebuah organisasi. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* merupakan penerjemahan visi maupun misi serta strategi sebuah organisasi. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari penerjemahan tujuan dan ukuran ke dalam empat perspektif yaitu perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Beberapa manfaat *Balanced Scorecard* menurut (Pratiwi & Putra, 2019) yaitu pengukuran internal melalui perspektif proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan maupun pengukuran eksternal melalui perspektif pelanggan dapat terlaksana secara bersamaan dan seimbang, pengukuran keluaran yang didapatkan dari pencapaian masa lalu dan pemicu kerja di masa depan juga dapat seimbang dan unsur obyektivitas dalam dengan pengukuran hasil masa lalu dan unsur subyektivitas dalam pengukuran pemicu kinerja yang akan datang dapat seimbang. Sedangkan keunggulan *Balanced Scorecard* menurut (Mulyadi, 2001) adalah komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

### Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif keuangan,  
Menurut (Kaplan & Norton, 2000), perspektif finansial masih menjadi bagian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran finansial merupakan rangkuman konsekuensi ekonomi akibat suatu keputusan dan tindakan ekonomi yang telah diambil. Adapun sasaran-sasaran yang ada dalam perspektif keuangan dikelompokkan menjadi tiga tahap yaitu *growth* (berkembang), *sustain Stage* (bertahan) dan *harvest* (panen)
2. Perspektif pelanggan,  
Pada perspektif pelanggan, digunakan untuk mengidentifikasi kondisi

pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk dapat bersaing dengan para pesaingnya. Aspek yang diukur adalah pangsa pasar, *customer retention*, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan (Kaplan & Norton, 2000).

### 3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal menjadi faktor penting sehingga manajemen harus fokus pada proses ini. Proses dan keahlian yang menjadi unggulan harus ditentukan dan dipilih oleh perusahaan dengan melihat ukuran-ukuran untuk melakukan

penilaian kinerja pada proses maupun keahlian tersebut. Menurut (Kaplan & Norton, 2000) prinsip dasar tahapan proses bisnis internal dibagi menjadi 3 prinsip dasar yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual

### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut (Permatasari & Dwiarti, 2016) faktor-faktor yang harus diperhatikan bagi perusahaan agar mampu bertumbuh dan berkembang yaitu karyawan, kemampuan sisten informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

## METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian dilakukan dengan mendeskripsikan data penelitian yang telah diperoleh dari populasi maupun sampel tertentu. Populasi penelitian ini adalah pengurus dan karyawan Primkop Polrestabes Semarang sejumlah 31 orang dan jumlah anggota sebanyak 2.315 orang. Metode penentuan sampel untuk jumlah anggota dan karyawan berbeda. Sampel untuk pelanggan menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan menggunakan teknik *convenience* dan *accidental sampling*. Jumlah sampel anggota dihitung menggunakan rumus *Hair et al.* Penentuan sampel menggunakan rumus *Hair et al* yaitu minimal 5 kali dan akan lebih diterima jika 10 kali jumlah indikator (Pratita et al., 2018). Kuesioner ini terdapat 15 indikator pertanyaan. Penelitian ini mengambil sampel jumlah indikator 15 dikali 5. Sehingga jumlah sampel anggota

sebanyak 75 responden. Sedangkan penentuan sampel karyawan menggunakan teknik *sampling* sensus. Jumlah sampel karyawan sebanyak jumlah karyawan itu sendiri yaitu 31 orang.

Jenis data yang digunakan data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif meliputi laporan keuangan, data jumlah anggota koperasi, jumlah unit usaha dan jumlah pengurus serta karyawan Primkop Polrestabes Semarang. Sedangkan data kualitatif meliputi sejarah, visi, misi, jenis layanan, struktur organisasi, dan jawaban responden pada kuesioner tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat kepuasan karyawan.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer penelitian ini adalah jawaban hasil wawancara dengan Pengurus dan jawaban responden atas kuesioner yang disebarakan ke karyawan maupun anggota Primkop Polrestabes Semarang. Data sekunder

dalam penelitian ini yaitu data sejarah, data visi dan misi, data jenis usaha koperasi, data struktur organisasi, data laporan keuangan, data jumlah anggota, dan data jumlah karyawan Primkop Polrestabes Semarang.

Metode pengumpulan data yang dilakukan agar memperoleh data yang akurat dan relevan adalah dengan menggunakan metode dokumentasi, kuesioner, wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD). FGD dilakukan dengan pihak Primkop Polrestabes Semarang yang diwakili oleh Pengurus yaitu Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan Kanit Usaha untuk mengetahui penjabaran visi dan misi ke dalam sasaran strategis, ukuran kinerja, target dan bobot kinerja.

Sebelum dilakukan penghitungan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap data kuesioner yang terkumpul yaitu pada perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui *valid* tidaknya butir-butir pertanyaan kuesioner. Untuk melakukan pengujian validitas digunakan SPSS 21.0 dengan taraf signifikan sebesar 5%. Untuk menguji apakah masing-masing pertanyaan dari kuesioner valid atau tidak, dapat dilihat pada hasil output SPSS *Item-Total Statistic* di kolom *Correlated Item-Total Correlation*. Syarat

minimum suatu kuesioner agar dapat dikatakan valid adalah jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* mempunyai nilai lebih besar dari  $r_{tabel}$  (Pratiwi & Putra, 2019). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui instrumen yang digunakan dapat dipercaya. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan SPSS 21.0. Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari  $r_{tabel}$  (Pratiwi & Putra, 2019).

Langkah - langkah pengukuran kinerja dengan metode pendekatan *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif meliputi :

1. Penjabaran visi dan misi ke dalam sasaran strategis dan ukuran hasil pencapaian masing-masing perspektif.
2. Penetapan target kinerja dan bobot setiap sasaran strategis
3. Menghitung skor masing-masing perspektif
4. Menghitung total skor keempat perspektif dan menentukan kriteria kinerja

Standar kriteria kinerja yang digunakan yaitu sebagaimana dalam (Rangkuti, 2011) dengan rincian sebagai berikut :

Standar kriteria kinerja yang digunakan yaitu sebagaimana dalam (Rangkuti, 2011) dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1  
 Standar Kriteria Kinerja

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber : (Rangkuti, 2011)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

Data yang dikumpulkan berupa laporan keuangan 3 tahun terakhir (2018-2020), hasil kuesioner anggota, pengurus dan karyawan, termasuk hasil wawancara dan FGD. Data yang sudah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui langkah-langkah :

1. Penjabaran visi dan misi ke dalam sasaran strategis, ukuran hasil pencapaian.

Sasaran strategis dan ukuran kinerja pada perspektif keuangan ditentukan berdasar visi, misi dan tujuan koperasi yang disandingkan dengan standar penilaian kesehatan koperasi yaitu pertumbuhan laba menggunakan NPM (*Net Profit Margin*), peningkatan produktivitas menggunakan ROE (*Return On Equity*), peningkatan rasio likuiditas *Current Ratio* dan pemanfaatan aktiva menggunakan ROA (*Return On Asset*).

Sasaran strategis kinerja perspektif pelanggan yaitu kepuasan anggota sehingga ukuran hasil yaitu tingkat kepuasan anggota dan ukuran pemacunya adalah hasil kuesioner kepada anggota/pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal terdapat 2 sasaran strategis yaitu proses inovasi dan proses operasi, proses inovasi ukuran hasilnya yaitu jumlah jenis usaha baru sedangkan ukuran pemacunya pertambahan usaha baru. Pada sasaran strategis proses operasi ukuran hasilnya yaitu tingkat efisiensi operasional dan penurunan biaya operasional sebagai ukuran pemacu.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 2 sasaran strategis yaitu kepuasan karyawan dan tingkat pelatihan karyawan. Dalam kepuasan karyawan ukuran hasilnya yaitu tingkat kepuasan karyawan sedangkan ukuran pemacunya adalah hasil kuesioner karyawan. Pada sasaran strategis tingkat pelatihan

- karyawan ukuran hasilnya yaitu jumlah pelatihan kepada karyawan dan meningkatnya meningkatnya jumlah pelatihan sebagai ukuran pemacu.
2. Penetapan target kinerja dan bobot setiap sasaran strategis.

Berdasarkan hasil FGD dengan Pengurus Primkop Polrestabes Semarang, didapatkan data tentang target kinerja dan bobot masing-masing sasaran strategis. Target dan bobot tercantum dalam Tabel 2

Tabel 2  
 Target dan Bobot Kinerja

Perspektif	Sasaran Strategis	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Target	Bobot
Keuangan	- Pertumbuhan pendapatan - Peningkatan produktivitas - Pemanfaatan aktiva	- NPM	15%	6,25%
		- ROE	21%	6,25%
		- <i>Current Ratio</i>	250%	6,25%
		- ROA	10%	6,25%
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	Tingkat Kepuasan pelanggan	5	25%
Bisnis Internal	- Proses Inovasi - Proses Operasi	- Jumlah usaha baru	2	12,5%
		- Efisiensi Operasional	10%	12,5%
Pertumbuhan dan pembelajaran	- Kepuasan Karyawan - Peningkatan pelatihan karyawan	- Tingkat kepuasan karyawan	5	12,5%
		- Jumlah pelatihan karyawan	3	12,5%

Sumber : Data diolah, 2021

3. Menghitung skor masing-masing perspektif
  - a. Menghitung skor perspektif keuangan  
 NPM (*Net Profit Margin*) merupakan ukuran yang menunjukkan kemampuan menghasilkan laba yang dihitung menggunakan perbandingan antara SHU dengan pendapatan. Adapun hasil perhitungan NPM Primkop Polrestabes Semarang yaitu tahun 2018 sebesar 66,2%, tahun 2019 sebesar 67,0% dan tahun 2020 sebesar 67,0%.  
 Return On Equity (ROE) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan

keuntungan atau laba bersih dari seluruh modal yang dimiliki. Adapun hasil perhitungan ROE Primkop Polrestabes Semarang yaitu 2018 sebesar 10,8%, tahun 2019 sebesar 10,6% dan tahun 2020 sebesar 10,3%.  
*Current Ratio* digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar hutang lancar menggunakan aset lancar yang dimiliki. Adapun perhitungan ROE Primkop Polrestabes Semarang yaitu tahun 2018 sebesar 728,0%, tahun 2019 sebesar 749,6% dan tahun 2020 sebesar 824,0%.  
*Return On Asset (ROA)* digunakan untuk mengukur kemampuan

perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba bersih dari seluruh aset yang dimiliki. Adapun perhitungan ROA Primkop Polrestabes Semarang yaitu tahun 2018 sebesar 8,5%, tahun 2019 sebesar 8,3% dan tahun 2020 sebesar 8,2%.

b. Menghitung skor perspektif pelanggan

Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang disebarkan kepada sampel anggota sebanyak 75 orang. Sebelum dilakukan penghitungan, terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen dengan uji validitas dan uji reliabilitas data. Kuesioner kepuasan pelanggan terdapat 15 pertanyaan. Pengujian validitas menggunakan SPSS 21.0 dengan taraf signifikan sebesar 5%. Syarat minimum suatu kuesioner agar dapat dikatakan valid adalah jika nilai *Correlated Item - Total Correlation* mempunyai nilai lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Nilai  $r_{tabel}$  untuk jumlah sampel adalah 75 adalah 0,227. Pengujian reliabilitas menggunakan SPSS 21.0 dengan taraf signifikan sebesar 5%. Syarat minimum suatu kuesioner agar dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,227$ . Pada hasil pengujian yang dilakukan didapatkan nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* sebesar 0,875 > 0,227, maka secara keseluruhan jawaban hasil kuesioner dinyatakan

reliabel. Setelah dinyatakan valid dan reliabel dilanjutkan perhitungan atas jawaban kuesioner. Berdasarkan penghitungan di atas diketahui bahwa rata-rata jawaban kuesioner kepuasan pelanggan sebesar 4,3. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelanggan atau anggota merasa sangat puas atas kinerja Primkop Polrestabes Semarang.

c. Menghitung skor perspektif proses bisnis internal

Inovasi dilihat dari penambahan unit usaha atau produk yang ditawarkan pada Koperasi. Tahun 2018 terdapat 2 penambahan jenis usaha baru, tahun 2019 terdapat 1 penambahan usaha baru yaitu dan tahun 2020 terdapat 1 usaha baru. Sehingga rata-rata penambahan usaha baru selama 3 tahun (2018-2020) sebanyak 1,3.

Efisiensi operasional ditunjukkan dengan membandingkan biaya operasional dengan pendapatan yang diperoleh. Apabila semakin kecil rasio yang dihasilkan maka semakin efisien. Efisiensi operasional Primkop Polrestabes Semarang tahun 2018 sebesar 49,2%. Tahun 2019 meningkat 1,3% menjadi 47,9% dibanding tahun 2018. Sedangkan pada tahun 2020 meningkat 13,7% dibanding tahun 2019 menjadi 34,2%. Sehingga rata-rata efisiensi operasional sebesar 43,8%.

d. Menghitung skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kepuasan karyawan diukur menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada seluruh pengurus dan karyawan. Sebelum dilakukan penghitungan, terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen dengan uji validitas dan uji reliabilitas data. Kuesioner kepada pengurus dan karyawan terdapat 12 pertanyaan. Syarat minimum suatu kuesioner agar dapat dikatakan valid adalah jika nilai *Correlated Item - Total Correlation* mempunyai nilai lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Nilai  $r_{tabel}$  untuk jumlah sampel 31 adalah 0,355. Setelah dilakukan analisis dinyatakan bahwa semua item dinyatakan valid. Pengujian reliabilitas menggunakan SPSS 21.0 dengan taraf signifikan sebesar 5%. Syarat minimum suatu kuesioner agar dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,355$ . Pada hasil pengujian yang dilakukan didapatkan nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* sebesar  $0,867 > 0,355$ , maka secara keseluruhan jawaban hasil kuesioner dinyatakan reliabel. Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dan didapatkan hasil bahwa seluruh data dinyatakan valid dan reliabel langkah selanjutnya adalah melakukan penghitungan rata-rata skor jawaban kuesioner. Pengukuran kinerja pada kepuasan

karyawan terbagi menjadi 3 dimensi yaitu komunikasi, penghargaan dan dukungan yang kemudian dirinci dalam beberapa indikator atau pertanyaan. Berdasarkan perhitungan diketahui bahwa rata-rata jawaban kuesioner kepuasan karyawan sebesar 4,1. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas bekerja di Primkop Polrestabes Semarang Tingkat pelatihan karyawan dilihat dari jumlah pelatihan yang diikuti pengurus dan karyawan baik tentang perkoperasian maupun pelatihan peningkatan kemampuan lainnya. diketahui bahwa pada tahun 2018 terdapat 3 kali pelatihan, tahun 2019 terdapat 2 kali pelatihan, tahun 2020 mengikuti 4 kali pelatihan sehingga rata-rata pelatihan yang diikuti selama 3 tahun (2018-2020) sebanyak 3 kali.

4. Menghitung total skor keempat perspektif dan menentukan kriteria kinerja  
Setelah melakukan perhitungan pada masing-masing ukuran kinerja keempat perspektif dengan membandingkan data dari tahun ke tahun serta melakukan analisis data yang ada, kemudian melakukan penghitungan secara keseluruhan sehingga dapat diketahui total skor termasuk kriterianya. Ringkasan kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* selama tahun 2018-2020 ditunjukkan dengan Tabel 3.

Tabel 3  
 Skor *Balanced Scorecard* Primkop Polrestabes Semarang

PERSPEKTIF	UKURAN	RATA-RATA	TARGET (2)	PENCAPAIAN (3)=1:2	BOBOT BSC (4)	SKOR (5)=3X4
<b>Keuangan</b>	NPM	66,1%	15%	100,0%	6,25%	6,25
	ROE	10,6%	21%	50,3%	6,25%	3,14
	Current Ratio	767,2%	250%	100,0%	6,25%	6,25
	ROA	8,4%	10%	83,7%	6,25%	5,23
	Skor			83,5%	25%	20,87
<b>Pelanggan</b>	Tingkat kepuasan pelanggan	4,3	4,5	95,6%	25%	23,89
	Skor			95,6%	25%	23,89
<b>Proses Bisnis Internal</b>	Inovasi	1,3	2	66,7%	12,5%	8,33
	Efisiensi Operasional	44%	40%	91,4%	12,5%	11,42
	Skor			79,0%	25%	19,76
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Tingkat kepuasan karyawan	4,1	4,5	91,1%	12,5%	11,39
	Tingkat Pelatihan karyawan	3	3	100%	12,5%	12,50
	Skor			95,6%	25%	23,89
<b>TOTAL SKOR</b>					100%	88,40

Sumber : Data yang diolah, 2021

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa skor akhir *Balanced Scorecard* Primkop Polrestabes Semarang 88,40 berada diantara  $80 < TS < 95$  artinya kinerja “Sangat Sehat” kategori AA.

### Pembahasan

Berdasarkan penghitungan pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa kinerja keuangan dalam kondisi “Sangat Sehat” kategori AA. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan rata-rata nilai rasio keuangan pada NPM dan *Current Ratio* tingkat pencapaian melebihi target sedangkan pada ROE dan ROA tidak dapat mencapai target.

Pencapaian kinerja pada perspektif pelanggan berada pada kondisi “Sangat Sehat” kategori AAA. Artinya anggota merasa sangat puas terhadap kinerja Primkop Polrestabes Semarang. Namun demikian, responden menganggap perlu adanya beberapa tambahan fasilitas pada dimensi fisik seperti pelindung pada tempat parkir dan tambahan air minum, pendingin ruangan dan televisi pada ruang tunggu pelayanan

Pencapaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal berada pada kondisi “Sangat Sehat” kategori A. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak dapat mencapai target yang ditetapkan.

Inovasi untuk memaksimalkan pendapatan masih minim.

Pencapaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan berada pada kondisi "Sangat Sehat" kategori AAA. Artinya bahwa karyawan merasa sangat puas bekerja di Primkop Polrestabes Semarang meskipun masih ada dimensi kepuasan yaitu penghargaan yang perlu ditingkatkan. Dari segi pelatihan karyawan telah mencapai target jumlah pelatihan yang ditetapkan, ini menunjukkan bahwa koperasi berkomitmen untuk peningkatan kemampuan karyawan.

Berdasarkan hasil penghitungan keempat perspektif tersebut di atas, menunjukkan bahwa kinerja Primkop Polrestabes Semarang apabila dinilai menggunakan metode *Balanced Scorecard* termasuk dalam kriteria kinerja "Sangat Sehat" kategori AA. Pencapaian tertinggi pada perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pencapaian yang sama, kemudian di bawahnya perspektif keuangan dan pencapaian terendah pada perspektif proses bisnis internal dengan. Hal ini menunjukkan bahwa penyebab kurangnya perkembangan Primkop Polrestabes Semarang terdapat pada kurangnya inovasi dan kurangnya pemanfaatan ekuitas maupun aset pada aktivitas bisnis yang lebih berpotensi untuk memaksimalkan pendapatan.

## PENUTUP

### Simpulan

Secara keseluruhan kinerja Primkop Polrestabes Semarang periode 2018-2020

jika diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* berada pada kriteria "Sangat Sehat" kategori AA. Hal ini dapat dilihat dari kinerja pada 4 perspektif yaitu :

1. Pada perspektif keuangan yang dihitung berdasarkan ukuran analisis rasio keuangan pada NPM, ROE, *Current Ratio*, dan ROA menunjukkan kinerja "Sangat Sehat" kategori AA.
2. Pada perspektif pelanggan yang diukur menggunakan rata-rata kepuasan anggota menunjukkan kinerja "Sangat Sehat" kategori AAA.
3. Pada perspektif proses bisnis internal yang ditinjau berdasarkan inovasi dan efisiensi operasional menunjukkan kinerja "Sangat Sehat" kategori A.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur menggunakan rata-rata kepuasan karyawan dan tingkat pelatihan karyawan menunjukkan kinerja "Sangat Sehat" kategori AAA.

### Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa teori pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* tidak hanya dapat diterapkan pada organisasi bisnis tetapi juga dapat diterapkan pada badan usaha seperti koperasi.

### Implikasi Manajerial

1. Perlunya memaksimalkan tingginya angka kepuasan anggota dengan melakukan perubahan margin keuntungan penjualan barang dan restrukturisasi kredit dengan cara menurunkan harga barang di toko dan bunga pinjaman sehingga dapat

- menjadi daya tarik anggota untuk lebih meningkatkan transaksi di koperasi.
2. Meningkatkan penghargaan terhadap karyawan dengan menaikkan gaji/honor atau memberikan bonus untuk menghindari adanya penurunan kepuasan karyawan dan penyalahgunaan wewenang serta perlu adanya program pelatihan secara

berkala guna peningkatan kemampuan kepada karyawan.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini terdapat beberapa data kuantitatif berupa sampel suatu populasi, data berbentuk skala interval dan rasio namun belum dilakukan uji inferensial pada data yang ada

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, Z. T., & Nuraina, E. (2014). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Harjono Ponorogo. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 3(2), 153. <https://doi.org/10.25273/jap.v3i2.1220>
- Badren, Y. (2021). Analisis Rasio Keuangan Untuk Menilai Kinerja Keuangan pada PT. Ultra Jaya Industry Tbk. *Pro Bisnis*, 14.
- Bhakti, T. H., Topowijono, & NP, M. G. W. E. (2018). Analisis Kesehatan Koperasi Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor :14/Per/M.KUKM/XII/2009 (Studi Pada KSP Setia Bhakti Kota Kediri Periode 2013-2015). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 63(1), 130–139.
- Hermanto, B., & Rivani. (2018). *The Organization Performance Analysis Based on Balanced Scorecard*. 3(2), 101–109.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Y. Sumiharti & W. C. Kristiaji (ed.); 1 ed.). Erlangga.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Kontemporer Untuk Pelipatgandan Kinerja Keuangan Perusahaan* (2 ed.). Salemba Empat.
- Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. UPP STIM YKPN.
- Nashar, M., & Sari, Y. S. (2021). Implementasi metode balance scorecard terhadap kinerja koperasi. *Akuntabel : Jurnal Akuntansi dan Keuangan FEB Unmul*, 18(1), 162–171.
- Permatasari, N. C., & Dwiarti, R. (2016). Mengukur Kinerja Unit Simpan Pinjam Kopari Catra Gemilang Magelang Tahun 2014 Dengan Analisis Balanced Scorecard. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 4(2), 108–122. <https://doi.org/10.26486/jpsb.v4i2.451>
- Pratita, B. W. A., Heri Pratikto, & Sutrisno. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keputusan Pembelian Pelanggan di Kober Bar Malang. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 3(4), 497–503.
- Pratiwi, K. D. A., & Putra, I. N. W. A. (2019). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada KSP TEB Artha Mulia yang Menerapkan Financial Technology. *E-Jurnal Akuntansi*, 27, 1925. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v27.i03.p11>
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko* (Ketigabel). PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)*, 1(22), 42–53.
- Sasmoko, A., Sefudin, A., & Prasetyono, H. (2014). Implementasi Balanced Scorecard di Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (Unindra). *Jurnal of Applied Business and Economics*, 1(1), 31–46.
- Singgih, M., & Sulistyono, D. (2020). Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan Pendekatan Balance Scorecard. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 98–112. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.169>