

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Review Penelitian Terdahulu

Peneliti mengambil beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang berkaitan dan mendukung topik penelitian. Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk memperkuat teori dan kajian dalam penelitian yang akan peneliti lakukan, sehingga diharapkan penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi peneliti - peneliti berikutnya.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Peredaan
1.	Penilaian Kinerja Perusahaan Jasa Kontruksi PT. Ganesha Praptama Karya Berdasarkan Pendekatan Metode Balance Scorecard Muhammad Dian Aryono 1 Slamet Riyadi 2 , Sunu Priyawan 3 (2022)	1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif keuangan PT. Ganesha Praptama Karya cukup mampu memberikan kepuasan memiliki kemampuan melunasi kewajiban jangka pendek atau hutang yang akan jatuh tempo pada disaat terdapat penagihan secara menyeluruh. Secara keseluruhan penilaian kinerja perusahaan perspektif pelanggan dapat dikatakan cukup baik. Segi perspektif bisnis internal sekalipun PT. Ganesha Praptama Karya menyediakan cukup peralatan serta sarana dan prasarana namun karyawan cukup mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan perusahaan. Segi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sekalipun PT. Ganesha Praptama Karya cukup memiliki kemampuan untuk menyediakan kebutuhan karyawan.	Memiliki Persamaan menggunakan metode <i>Balanced scorecard</i> dan memiliki perbedaan obek yang digunakan sebagai bahan penelitian dan juga hasil
2.	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pendekatan	1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan	Hasil empat perspektif yang ada pada metode <i>balanced scorecard</i> , yaitu	Memiliki Persamaan menggunakan metode <i>Balanced scorecard</i> dan

	Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang, Ihwan Satria Lesmana (2021)	3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	bagian perspektif keuangan dihitung dengan 4 rasio 1. Perspektif keuangan yang memperoleh hasil sebesar 138,33%. 2. Perspektif pelanggan diperoleh hasil sebesar 16,41%. 3. Perspektif bisnis internal diperoleh hasil sebesar 18,1%. 4. 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperoleh hasil sebesar 18,63%. Dari hasil yang telah dianalisis didapatkan perhitungan dengan perolehan rata-rata nilai sebesar 78,14% yang artinya kondisi Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa masuk kategori dalam keadaan “Sangat Baik”.	memiliki perbedaan obek yang digunakan sebagai bahan penelitian dan juga hasil
3.	Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Menggunakan Balanced Scorecard Jatmiko Wahyudi, Siti Qorrotu Aini, (2020)	1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	Data dianalisis dengan menggunakan balanced scorecard untuk mengetahui kinerja KUD dari 1. Perspektif keuangan Pendapatan unit usaha lain-lain mencapai Rp1.131.483.732,00 atau 86,4% dari total realisasi pendapatan KUD Bahagia pada tahun 2019	Memiliki Persamaan menggunakan metode <i>Balanced scorecard</i> dan memiliki perbedaan obek yang digunakan sebagai bahan penelitian dan juga hasil

			<p>sebesar Rp1.309.084.092, 00.</p> <p>2. Perspektif pelanggan Berdasarkan Anggaran Dasar KUD Bahagia, nilai dana sosial ditetapkan sebesar 1,5% dari nilai SHU setelah dipotong pajak sedangkan nilai zakat ditunaikan dengan mengikuti ajaran Islam.</p> <p>3. Perspektif proses bisnis internal Santunan kematian diberikan kepada anggota yang meninggal dunia dengan nilai Rp300.000,00. Santunan kematian diberikan kepada 59 anggota KUD yang meninggal dengan total nilai santunan sebesar Rp17.700.000,00.</p> <p>4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Berdasarkan Anggaran Dasar KUD Bahagia, alokasi anggaran pendidikan sebesar 2% dari perolehan SHU setelah dipotong pajak. Sasaran kegiatan pendidikan dan pelatihan adalah bagi anggota,</p>	
--	--	--	--	--

			<p>pengurus dan karyawan koperasi..</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditinjau dari analisis balanced scorecard, Koperasi Unit Desa (KUD) Bahagia secara umum menunjukkan kinerja yang baik.</p>	
4.	<p>Analisis Kinerja Koperasi Susu Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC)</p> <p>Neza Fadia Rayesa, (2018)</p>	<p>1. Perspektif Keuangan</p> <p>2. Perspektif Pelanggan</p> <p>3. Perspektif Bisnis Internal</p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.</p>	<p>Berdasar hasil analisis, diperoleh sepuluh Key Performance Indicator (KPI) dari empat perspektif BSC untuk mengukur kinerja koperasi secara komprehensif.</p> <p>1. Perspektif keuangan memiliki bobot 0,232 dengan pembagian, Pertumbuhan SHU (F1) 0,240 ROA (F2) 0,210 Debt to Total Asset (F3) 0,550</p> <p>2. Perspektif Pelanggan memiliki bobot 0,298 dengan pembagian, Produktivitas pembelian pelanggan (P1) 0,250 Persentase anggota aktif (P2) 0,750</p> <p>3. Perspektif Bisnis internal memiliki bobot 0,060 dengan pembagian, Peningkatan harga beli ke</p>	<p>Memiliki Persamaan menggunakan metode Balanced scorecard dan memiliki perbedaan obek yang digunakan sebagai bahan penelitian dan juga hasil</p>

			<p>anggota (I1) 0,499 Pertumbuhan produksi susu (I2) 0,105 Rasio beban terhadap pendapatan (I3) 0,396</p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot 0,410 dengan pembagian, Rasio karyawan cakap komputer (L1) 0,500 Jumlah kegiatan pembinaan anggota (L2) 0,500.</p> <p>Pengukuran dilakukan dengan mengkuantifikasi pencapaian target kinerja menggunakan Objective Matix (OMAX). Hasil analisis menunjukkan Koperasi Warga Mulya memiliki kinerja terbaik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan terburuk pada perspektif pelanggan.</p>	
5.	<p>Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Eko Karyo Mino Di Kabupaten Jepara, <u>Evy ilviyani</u>, <u>Imam Triarso</u>, <u>Faik</u></p>	<p>1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pembelajaran dan</p>	<p>Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Eko Karyo Mino Kabupaten Jepara dengan menggunakan analisis Balanced Scorecard (BSC) total keseluruhan dari 4 prespektif yaitu 114,34%. Nilai</p>	<p>Memiliki Persamaan menggunakan metode Balanced scorecard dan memiliki perbedaan obek yang digunakan sebagai bahan penelitian dan juga hasil</p>

	<u>Kurohman,</u> (2017)	Pertumbuhan.	tersebut menunjukkan bahwa Koperasi Unit Desa (KUD) Eko Karyo Mino di Kabupaten Jepara dinyatakan kinerjanya termasuk dalam kategori berhasil. Hasil pengukuran kinerja Balanced Scorecard (BSC) dengan empat perspektif yaitu : 1. Perspektif finansial indikator current ratio sebesar 54,1%, indikator solvabilitas sebesar 34,3% dan indikator rentabilitas sebesar 0,01%; pada 2. Perspektif pelanggan sebesar 10,45%; 3. Perspektif bisnis internal sebesar 7,95%; 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan indikator kualitas kerja sebesar 7,62%.	
6.	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan, Bayu	1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka kesimpulan penelitian ini adalah : 1. Kinerja dari perspektif keuangan dilihat dari ROA dinilai kurang hal ini menunjukkan kemampuan koperasi untuk	Memiliki Persamaan menggunakan metode <i>Balanced scorecard</i> dan memiliki perbedaan obek yang digunakan sebagai bahan penelitian dan juga hasil

	Hidayat (2017)		<p>menghasilkan laba dari total asetnya menurun dan ROE dinilai baik hal ini ditunjukkan pada kemampuan koperasi untuk memperoleh laba dari total ekuitasnya mengalami peningkatan.</p> <p>2. Perspektif pelanggan pada customer acquisition dan customer retention kinerjanya baik hal ini ditunjukkan pada tingkat akuisisi dan retensi yang mengalami peningkatan.</p> <p>3. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari kinerja karyawan dapat dinilai baik hal ini ditunjukkan pada tingkat kesalahan karyawan dalam memberikan layanan dan Respond time persentase mengalami penurunan</p> <p>4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan kinerja karyawan dinilai baik hal ini ditunjukkan pada</p>	
--	-------------------	--	--	--

			<p>peningkatan pendapatan usaha koperasi dari jumlah karyawan yang ada.</p> <p>Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka hipotesis yang dikemukakan kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun 2015 lebih baik dari pada tahun 2014 jika diukur dengan menggunakan metode balanced scorecard diterima.</p>	
--	--	--	---	--

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis, 2022

2.2. Tinjauan Teori

2.2.1 Koperasi

a. Pengertian Koperasi

Koperasi merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang mempunyai tujuan atau kepentingan bersama. Jadi koperasi merupakan bentukan dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama. Kelompok orang inilah yang akan menjadi anggota koperasi yang didirikannya. Pembentukan koperasi berdasarkan azas kekeluargaan dan gotong royong khususnya untuk membantu para anggotanya yang memerlukan bantuan baik berbentuk barang ataupun pinjaman uang (Kasmir, 2014: 253).

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan berlandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi

rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Artinya koperasi sebagai unit bisnis diberi kesempatan untuk menjalankan usaha dalam rangka memperoleh keuntungan namun harus tetap tidak meninggalkan karakteristik dan prinsip-prinsip koperasi telah ditetapkan. (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 111).

Menurut UU No. 25 Tahun 1992, pengertian menyangkut koperasi adalah sebagai berikut:

- 1) Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang berdasarkan kegiatannya prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan azas kekeluargaan.
- 2) Perkoperasian segala sesuatu yang menyangkut kehidupan koperasi.
- 3) Koperasi primer adalah koperasi yang didirikan dan beranggotakan orang-orang.
- 4) Koperasi sekunder adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan koperasi primer yang telah berbadan hukum.
- 5) Gerakan koperasi adalah keseluruhan organisasi koperasi yang kegiatannya terpadu untuk mencapai cita-cita bersama.

Menurut M Hatta sebagai bapak koperasi Indonesia, koperasi adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong-menolong. Semangat tolong-menolong

tersebut didorong oleh keinginan memberi jasa kepada kawan berdasarkan 'seorang buat semua dan semua buat seorang' (Hendarwin, 2014: 16).

b. Dasar Hukum Koperasi

Ada beberapa dasar hukum negara yang mengatur tentang koperasi, diantaranya yaitu:

- 1) Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 dan Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian.
- 2) Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 1994 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengesahan Akta Pendirian dan Perubahan Anggaran Dasar.
- 3) Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 1994 tentang Pembubaran Koperasi oleh Pemerintah.
- 4) Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Simpan Pinjam oleh Koperasi.
- 5) Peraturan Pemerintah No. 33 Tahun 1998 tentang Modal Penyertaan pada Koperasi.

c. Tujuan dan Fungsi Koperasi

Pada pasal 3 UU No. 25 tahun 1992 berbunyi bahwa tujuan koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan 10

perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Sedangkan fungsi koperasi disebutkan dalam pasal 4 UU No. 25 tahun 1992 yang berbunyi bahwa peran dan fungsi koperasi adalah:

- 1) Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
- 2) Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- 3) Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya.
- 4) Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

d. Prinsip-Prinsip Koperasi

Perkoperasian adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan kehidupan koperasi. Gerakan Koperasi adalah keseluruhan organisasi koperasi dan kegiatan perkoperasian yang bersifat terpadu menuju tercapainya cita-cita bersama koperasi. Perkoperasian di

Indonesia diatur dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945, dan bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur (Amerta, 2014: 4)

Prinsip-prinsip atau sendi-sendi dasar Koperasi menurut UU No. 12 tahun 1967, adalah sebagai berikut.

- 1) Sifat keanggotaannya sukarela dan terbuka untuk setiap warga negara Indonesia
- 2) Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi sebagai pencerminan demokrasi dalam koperasi
- 3) Pembagian SHU diatur menurut jasa masing-masing anggota
- 4) Adanya pembatasan bunga atas modal
- 5) Mengembangkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya
- 6) Usaha dan ketatalaksanaannya bersifat terbuka.
- 7) Swadaya, swakarta, dan swasembada sebagai pencerminan prinsip dasar percaya pada diri sendiri.

Menurut UU No. 25 Tahun 1992, prinsip-prinsip koperasi adalah sebagai berikut :

- 1) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
- 2) Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
- 3) Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
- 4) Pemberian balas jasa tidak terkait dengan besarnya setoran modal.
- 5) Kemandirian
- 6) Pendidikan koperasi
- 7) Kerja sama antar koperasi

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Hasil pengukuran kinerja dapat menjadi evaluasi yang digunakan sebagai umpan balik atas prestasi yang telah dicapai dan perencanaan strategi berikutnya. Pengukuran kinerja merupakan usaha formal yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi

hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang telah dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik untuk mengambil tindakan yang korektif (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 111).

Menurut Achmad (2017: 60) Pengukuran kinerja dapat membantu manajemen dalam merencanakan dan mengontrol pengelolaan pekerjaan agar dapat dikerjakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Untuk dapat bersaing di lingkungan yang ketat tentunya diperlukan strategi yang mampu mendorong kinerja yang baik bagi perusahaan. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya

dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terkait dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 108-109).

2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat yang berhubungan dengan perilaku dan kinerja anggota suatu perusahaan dalam suatu periode tertentu. Informasi yang dihasilkan ini selanjutnya akan digunakan untuk mengevaluasi efektivitas perusahaan berdasarkan standar-standar tertentu dan bila perlu akan dilakukan perbaikan dalam kegiatan perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

2.2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Khatoon dan Farooq (2014), dapat digunakan untuk mengembangkan pemahaman tentang posisi kompetitif suatu organisasi dalam lingkungan bisnis. Pengukuran kinerja memungkinkan diketahuinya keputusan yang harus dibuat dan tindakan yang harus diambil karena mengkuantitatifkan efisiensi

dan efektivitas peristiwa masa lalu melalui pemeriksaan dan analisis informasi yang tepat.

Pengukuran kinerja pada dasarnya dilakukan organisasi atau perusahaan karena memiliki manfaat bagi organisasi/perusahaan, yaitu:

1. Pengelolaan organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal. Motivasi merupakan prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Sedangkan dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Dengan penilaian kinerja, akan memotivasi personel dalam mencapai sasaran strategik perusahaan.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti promosi, transfer dan pemberhentian. Untuk memotivasi personel, penghargaan yang diberikan perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.
3. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.2.5 Konsep *Balanced Scorecard*

Pengertian *Balanced Scorecard* Konsep *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang dimasa depan. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern. *Balanced scorecard* adalah alat bagi manajemen kontemporer untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan *balanced scorecard* dalam pengelolaannya menjanjikan peningkatan yang signifikan terhadap kemampuan organisasi dalam menghasilkan kekayaan dengan kemampuan mengetahui posisi strategis yang dimiliki dalam menjalankan usaha sehingga mampu memilih langkah-langkah tepat yang akan diambil dalam peningkatan kinerja di masa yang akan datang.

Menurut Sari dan Arwinda (2015: 29) Konsep *Balanced scorecard* merupakan salah satu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak yang akan merumuskan strategi perusahaan.

Balanced scorecard merupakan suatu teknik yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* bukan hanya memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, namun mengarahkan langkah selanjutnya setelah sebuah skenario telah dibuat dalam perencanaan. *Balanced scorecard* juga merupakan alat yang sangat menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi atau komunitas. Alat ini juga memastikan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas.

Balanced scorecard memberikan prosedur bagaimana tujuan organisasi dirinci kedalam sasaran-sasaran dalam berbagai perspektif secara lengkap dengan ukuran-ukuran yang jelas. *Balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk membuat organisasi termasuk instansi pemerintah berfokus pada strategi, karena penerapan *balanced scorecard* memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi.

Pada tahap awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990 an, eksekutif hanya diukur kinerja dari perspektif keuangan. Karenanya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan,

sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan cost-effectiveness proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A. yang dipimpin oleh David P. Norton, menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review 18 (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, customer, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *Balanced*

Scorcard, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat sustainable (berjangka panjang).

Pada awal penerapannya, *Balanced Scorcard* diujukan untuk mengatasi problem dalam sistem manajemen strategik di tahap implementasi dan pemantauan. Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau melalui penggunaan pendekatan *Balanced Scorcard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorcard* tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (feedback) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Setelah mencatat keberhasilan penerapan *Balanced Scorcard* sebagai perluasan kinerja eksekutif, *Balanced Scorcard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Dalam sistem perencanaan, pengukuran kinerja terjadi pada tahap implementasi rencana. Personel tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya jika pada tahap perencanaan personel tersebut tidak merencanakan kinerja yang akan diwujudkannya dimasa yang akan datang. Oleh karenanya,

menyusul keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di tahun 1992, pendekatan *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan dalam proses perencanaan strategik.

Mulai pertengahan tahun 1993, Renaissance Solutions, Inc. (RSI) sebuah perusahaan konsultasi yang dipimpin oleh David P. Norton menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Mulai saat itu, *Balanced Scorecard* tidak lagi hanya berfungsi sebagai sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategik. Keberhasilan pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen strategik di berbagai perusahaan tersebut dilaporkan dalam suatu artikel di Harvard Business Review (Januari-Februari 1996) yang berjudul “Using *Balanced Scorecard* as a Strategic Manajemen System”.

Pada awal tahun 2000, *Balanced Scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategik, tak hanya bagi eksekutif namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya.

2.2.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

- 1) Strategik *Balanced scorecard* menuntut personel untuk merumuskan sasaran-sasaran yang bersifat strategik dalam tahap perencanaan strategik. Disamping itu, *Balanced scorecard* juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan.
- 2) Komprehensif *Balanced scorecard* merumuskan sasaran strategik, tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan namun meluas ke perspektif customer, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- 3) Koheren Kekoherenan berbagai sasaran strategik atau perspektif yang dihasilkan dalam rerangka *Balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.
- 4) Seimbang Keseimbangan penting untuk diwujudkan, karena keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan akan menjanjikan dihasilkannya shareholder value yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

- 5) Terukur *Balanced scorecard* menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategik tersebut

2.2.7 Perspektif *Balanced Scorecard*

Ukuran yang digunakan dalam metode *balanced scorecard* dibagi menjadi empat perspektif, sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan
 - a. Rasio Likuiditas

Menurut Kasmir (2019: 130) Rasio likuiditas atau sering juga disebut dengan nama rasio modal kerja merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa likuidnya suatu perusahaan. Caranya adalah dengan membandingkan komponen yang ada di neraca, yaitu total aset lancar dengan total passiva lancar (utang jangka pendek). Penilaian dapat dilakukan untuk beberapa periode sehingga terlihat perkembangan likuiditas perusahaan dari waktu ke waktu. Rasio Likuiditas adalah sebagai berikut:

1. Rasio Lancar (Current Ratio) menurut Kasmir (2019: 134) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek

atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan.

2. Rasio Cepat (Quick Ratio) atau rasio sangat lancar atau acid test ratio menurut Kasmir (2019: 136) merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau membayar kewajiban atau utang lancar (utang jangka pendek) dengan aset lancar tanpa memperhitungkan nilai sediaan (inventory).
3. Rasio Kas (Cash Ratio) menurut Kasmir (2019: 138) merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seberapa besar uang kas yang tersedia untuk membayar utang.
4. Rasio Perputaran Kas (Cash Turnover) menurut James O. Gill dalam Kasmir (2019: 140) berfungsi untuk mengukur tingkat kecukupan modal kerja perusahaan yang dibutuhkan untuk membayar tagihan dan membiayai penjualan.
5. Inventory to Net Working Capital menurut Kasmir (2019: 141) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur atau membandingkan antara jumlah sediaan yang ada dengan modal kerja perusahaan.

Dari berbagai macam rasio likuiditas tersebut peneliti mengambil Current Ratio sebagai rumus untuk mengukur

lancar hutang pembayaran jangka pendeknya. Rumus yang dapat digunakan sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\% \quad (2.1)$$

b. Rasio Solvabilitas

Menurut Kasmir (2019: 53) rasio solvabilitas atau leverage ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aset perusahaan dibiayai dengan utang. Artinya berapa besar beban utang yang ditanggung perusahaan dibandingkan dengan asetnya. Dalam arti luas dikatakan bahwa rasio solvabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar seluruh kewajibannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang apabila perusahaan dibubarkan (dilikuidasi). Jenis-jenis rasio solvabilitas adalah sebagai berikut:

1. Debt to Assets Ratio menurut Kasmir (2019: 158) merupakan rasio utang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aset.
2. Debt to Equity Ratio menurut Kasmir (2019: 159) merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas.
3. Long Term Debt to Equity Ratio (LTDtER) menurut Kasmir (2019: 161) merupakan rasio antara utang jangka panjang dengan modal sendiri.

4. Times Interest Earned atau jumlah kali perolehan bunga menurut Kasmir (2019: 162) merupakan rasio untuk mengukur sejauh mana pendapatan dapat menurun tanpa membuat perusahaan merasa malu karena tidak mampu membayar biaya bunga tahunannya.
5. Fixed Charge Coverage (FCC) atau lingkup biaya tetap menurut Kasmir (2019: 164) merupakan rasio yang menyerupai Times Interest Earned Ratio.

Rasio ini juga dapat dibaca sebagai perbandingan antara dana pihak luar dan dana pemilik perusahaan yang dimasukkan ke perusahaan. Untuk mengukur rasio solvabilitas peneliti menggunakan rumus Debt to Asset Ratio berikut:

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad (2.2)$$

c. Rasio Rentabilitas atau Rasio Profitabilitas

Menurut Kasmir (2019: 198) rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektifitas manajemen suatu perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan pendapatan investasi. Intinya adalah penggunaan rasio ini menunjukkan efisiensi perusahaan. Jenis-jenis rasio profitabilitas adalah sebagai berikut:

1. Profit Margin On Sales Menurut Kasmir (2019: 201)
Ratio Profit Margin atau margin laba atas penjualan merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan. Terdapat dua profit margin, yaitu sebagai berikut:
 - a. Margin Laba Kotor Menurut Kasmir (2019: 201)
margin laba kotor menunjukkan laba yang relatif terhadap perusahaan, dengan cara penjualan bersih dikurangi harga pokok penjualan.
 - b. Margin Laba Bersih Menurut Kasmir (2019: 202)
margin laba bersih merupakan ukuran keuntungan dengan membandingkan antara laba setelah bunga dan pajak dibandingkan dengan penjualan.
2. Hasil Pengembalian Investasi (Return On Investment/ROI) Menurut Kasmir (2019: 203) hasil pengembalian investasi atau lebih dikenal dengan nama return on investment (ROI) atau return on total assets merupakan rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aset yang digunakan dalam perusahaan.
3. Hasil Pengembalian Ekuitas (Return On Equity/ROE) Menurut Kasmir (2019: 206) hasil pengembalian ekuitas atau return on equity atau rentabilitas modal sendiri

merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri.

Rumus yang digunakan peneliti untuk mengukur rasio ini Return on Equity (ROE). Return on Equity (ROE) digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan ekuitas dana dalam koperasi, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Ekuitas (Modal Sendiri)}} \times 100\% \quad (2.3)$$

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang mengevaluasi dan mengukur kinerja yang berorientasi pada pelanggan sampai dimana tingkat kepuasan yang mereka peroleh. Hal ini dilakukan untuk mencapai target finansial yang diharapkan.

Perspektif Pelanggan (Hery, 2017)

- a. Tangibles (fisik) dengan indikator sebagai berikut:
 - 1) Instrumen operasional koperasi sudah baik dan memadai.
 - 2) Menjaga 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) di area koperasi.
 - 3) Kejelasan informasi.
 - 4) Ketersediaan fasilitas pendukung karyawan koperasi.
 - 5) Kenyamanan dan kebersihan koperasi.
 - 6) Kebersihan dan kerapihan berpakaian karyawan koperasi.
- b. Reliability (keandalan) dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kecepatan pelayanan dan kemudahan SOP pelayanan.
 - 2) Keakuratan pencatatan karyawan koperasi.
 - 3) Ketepatan waktu pelaksanaan kegiatan operasional.
- c. Responsiveness (daya tanggap) dengan indikator sebagai berikut:
- 1) Karyawan segera memberikan bantuan bila ada kendala dalam kegiatan koperasi.
 - 2) Tanggapan baik terhadap keluhan pelanggan koperasi.
 - 3) Kejelasan penyampaian informasi kepada pelanggan koperasi.
- d. Assurance (jaminan) dengan indikator sebagai berikut:
- 1) Etika karyawan menimbulkan rasa aman dan rasa percaya.
 - 2) Keramahan dan kesopanan karyawan dalam memberikan informasi.
 - 3) Keterampilan karyawan sangat profesional.
- e. Emphaty (empati) dengan indikator sebagai berikut:
- 1) Pemberian informasi kepada pelanggan koperasi mengenai ketersediaan barang.
 - 2) Ketersediaan dan kecukupan waktu bagi pelanggan koperasi untuk berkonsultasi/bertanya.
 - 3) Pelayanan kepada semua pelanggan tanpa memandang status sosial dan lain – lain.
3. Prespektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, peneliti menggunakan metode observasi langsung ke tempat Koperasi Primkopti Barokah Jombang.

Perspektif Proses Bisnis Internal (Hery, 2017)

- a. Peralatan dengan indikator sebagai berikut:
 1. Peralatan kerja dapat digunakan kondisi baik dan pantas dipakai.
 2. Peralatan selalu tersedia dalam jumlah yang cukup dan memadai.
 3. Alat yang dibutuhkan tersedia dan dalam kondisi tidak cacat.
 4. Dilakukan pemeriksaan berkala dan perbaikan inventaris Gudang.
- b. Sarana dan Prasarana dengan indikator sebagai berikut:
 1. Komputerisasi telah terbukti mendukung efisiensi dan efektivitas kerja.
 2. Akses data dan informasi yang dibutuhkan mudah untuk mendukung pekerjaan.
 3. Koperasi dalam kondisi baik dan dalam keadaan bersih.
 4. Prasarana koperasi (air, listrik, sistem informasi dan komunikasi, dan lain-lain) berfungsi sangat baik.

5. Dilakukan pengecekan berkala dan perbaikan sarana prasarana koperasi setiap waktu.
- c. Proses dengan indikator sebagai berikut:
1. Karyawan mampu memenuhi target penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui dari koperasi.
 2. Karyawan mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan.
 3. Karyawan mengetahui prosedur SOP pada pekerjaan.
 4. Karyawan mengikuti prosedur pada pekerjaan.
 5. Karyawan mengetahui fungsi dan tanggung jawabnya masing – masing.
 6. Karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsinya dengan baik

Tahap ini merupakan tahap dimana koperasi secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan langganan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur kejadiannya yang rutin dan terulang.

4. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Perspektif inilah yang menjadi penggerak utama dari ketiga perspektif sebelumnya, tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (learning organization) sekaligus mendorong pertumbuhan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Hery, 2017)

- a. Kemampuan dengan indikator sebagai berikut:
 1. Ada pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka sesuai dengan kebutuhan yang ditentukan.
 2. Karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya.
 3. Lingkungan kerja yang nyaman untuk membantu karyawan mempelajari pekerjaan baru.
 4. Memiliki orientasi tugas dan fungsi utama manajemen koperasi.
 5. Ketua memberikan pengarahan yang jelas sebelum memberikan pekerjaan/tugas kepada karyawan.
 6. Ketua meningkatkan kemampuan teknis kerja dan membina lingkungan produktif.
 7. Ketua memberikan pengetahuan tentang perilaku/etika positif kepada karyawan.

8. Kesempatan untuk mengembangkan bakat dan inisiatif.

b. Motivasi dengan indikator sebagai berikut:

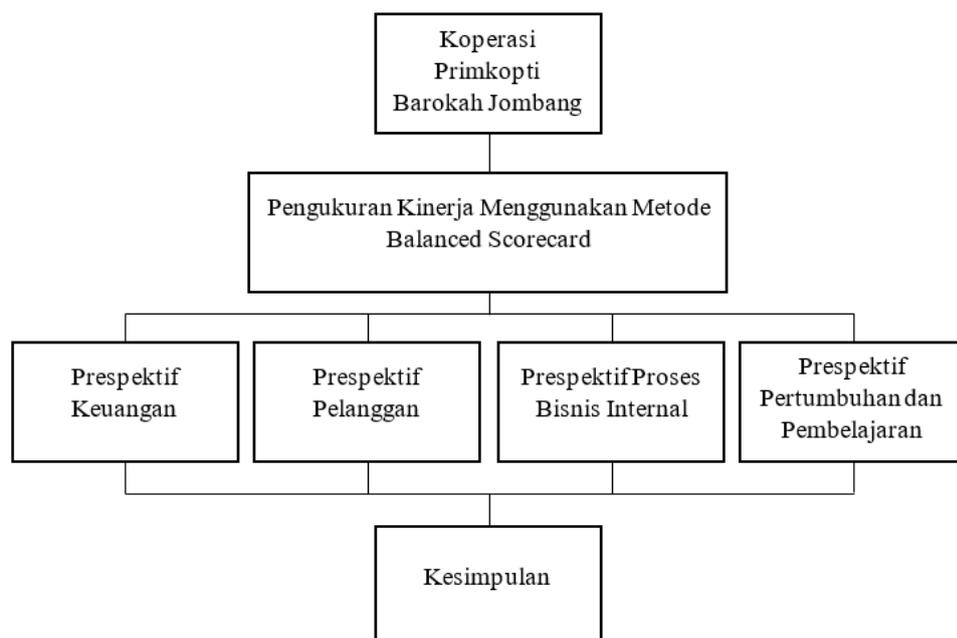
1. Koperasi memberikan tunjangan kepada pekerja sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan profesionalisme.
2. Promosi berjalan dengan baik sesuai dengan kebutuhan untuk koperasi.
3. Sistem absensi berkerja dengan baik dan terpantau.
4. Kebutuhan kerja nyaman dan memadai untuk pekerjaan.
5. Ketua memberikan motivasi kepada bawahan dalam bekerja.
6. Ketua memberikan contoh teladan yang baik pada karyawannya.
7. Bersikap terbuka untuk mengungkapkan pendapat dengan ketua dan rekan kerja.
8. Koperasi memberikan penghargaan bagi karyawan yang mampu berprestasi.
9. Koperasi memberikan teguran kepada karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan standar pekerjaan yang telah diberikan.
10. Komunikasi yang baik antar rekan kerja dan antar bagian.
11. Hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja.
12. Kerja sama dalam tim maupun antar bagian, dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik

2.3. Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan objek yaitu Koperasi Primkopti Barokah Jombang, yang akan diukur adalah kinerja keuangan koperasi dengan menggunakan metode balance scorecard yang terbagi menjadi empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari empat perspektif peneliti menggunakan skala likert dan Indikator untuk menjadi tolak ukur dalam proses penelitian ini, dan langkah terakhir yaitu mengambil kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diperoleh.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis, 2022