

## PENGUKURAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI SERBA USAHA KARYA SEHAT

Siti Mar'atush Sholihah<sup>1\*</sup>, Elsa Saphira Evani<sup>2</sup>, dan Adi Wiratno<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Magister Sains Akuntansi, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

<sup>2</sup>Magister Sains Akuntansi, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

<sup>3</sup>Magister Sains Akuntansi, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

\*Email corresponding author: [siti.sholihah@mhs.unsoed.ac.id](mailto:siti.sholihah@mhs.unsoed.ac.id)

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja KSU Karya Sehat tahun 2021 hingga 2023 dengan metode balanced scorecard. Pengukuran kinerja ini merupakan pengukuran yang penting karena tidak hanya melihat dari aspek keuangan. Penelitian ini merupakan penelitian dengan teknik pengumpulan data melalui cara wawancara dan analisis dokumen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja KSU Karya Sehat dilihat dari: 1) Perspektif Keuangan berdasarkan rasio likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas. 2) Perspektif pelanggan dilihat dari tingkat pertumbuhan anggota. 3) Perspektif proses bisnis internal dilihat dari efisiensi tingkat operasional. 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari tingkat retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Empat perspektif dalam balanced scorecard menyatakan bahwa kinerja KSU Karya Sehat dalam keadaan sehat.

**Kata Kunci:** Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

JEL Code: M40, M41

---

### Abstract

*Based on the Balanced Scorecard approach, top management translates its strategy and vision into a series of performance measures that employees can understand and act on based on four perspectives. This view facilitates the alignment of strategy with employee actions and goals. Furthermore, performance measures should be derived based on cause-and-effect relationships that managers need to hypothesize based on their beliefs, assumptions, and organizational contingencies. Managers must make the best estimate of the actions (strategies) that will produce the desired results. The principle that there should be a cause-and-effect relationship between measures included in different perspectives is important because measurements in non-financial areas must be adjusted to predict future financial performance. Hypothesized relationships can be depicted through a strategy map, which visually represents the relationships between strategy components and Balanced Scorecard measures.*

**Keywords:** Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective

JEL Code: M40, M41

---

## PENDAHULUAN

Setiap badan usaha atau organisasi memiliki tujuan pencapaian yang ingin dicapai melalui kinerjanya. Namun, dalam pertumbuhan koperasi, ada beberapa hambatan seperti terbatasnya modal, manajemen yang tidak optimal, dan kurangnya penguatan dalam menerapkan prinsip-prinsip koperasi. Kendala-kendala ini dapat memperlambat pertumbuhan koperasi bahkan mengakibatkan

penutupan. Oleh karena itu, penting untuk menilai seberapa efektif koperasi dalam mewujudkan tujuan dan pencapaian cita-citanya (Rahayu & Wirajaya, 2014). Evaluasi kinerja diperlukan untuk menghindari kemungkinan tersebut. Salah satu elemen penting dalam menilai atau mengevaluasi kinerja sebuah badan usaha atau organisasi adalah bahwa kinerja tersebut digunakan oleh manajemen sebagai landasan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, Weng (2011) menyatakan bahwa Pengukuran atau evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk memberikan dorongan dan panduan, serta untuk menilai seberapa efektifnya rencana perusahaan. Evaluasi kinerja yang paling umum dilakukan oleh organisasi adalah menggunakan pendekatan tradisional, yang terutama mengandalkan informasi keuangan atau laporan keuangan organisasi. Namun, pendekatan ini memiliki kelemahan, seperti kurang melibatkan peran karyawan, hanya mempertimbangkan aset yang terukur secara finansial, kesulitan dalam mengukur kinerja internal organisasi, dan tidak memperhitungkan nilai kekayaan intelektual sumber daya manusia.

Sebuah sistem evaluasi kinerja yang dapat menyertakan bukan hanya aspek keuangan saja, namun juga aspek non-keuangan dikenal dengan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini memiliki kemampuan dalam mengubah visi, misi, dan strategi menjadi sasaran operasional dan indikator kinerja, termasuk kinerja keuangan dan non-keuangan. Konsep pengukuran kinerja ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengartikulasikan visi menjadi tujuan strategis (Pasek et al., 2020). Melalui penggunaan sistem pengukuran, metode *Balanced Scorecard* menyajikan empat perspektif strategis, yaitu keuangan (*finance*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learn & growth*). Dengan memperhatikan keempat perspektif tersebut, manajemen dapat memperoleh informasi yang komprehensif tentang pencapaian strategi perusahaan dalam jangka panjang, baik dari segi keuangan maupun non-keuangan.

Hal ini juga berlaku untuk kinerja badan usaha koperasi, yang harus memberikan kesejahteraan ekonomi kepada anggotanya sebagai salah satu tuntutannya. Koperasi harus melakukan evaluasi kinerja untuk mencapai target, yang tidak hanya dievaluasi dari segi keuangan tetapi juga dari segi non-keuangan. Salah satu contohnya adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) "Karya Sehat" yang didirikan pada tanggal 9 Desember 2019. Dalam tiga tahun terakhir, laporan keuangan KSU Karya Sehat mencatat penurunan omset penjualan. Pada tahun 2021-2022 terdapat peningkatan SHU namun di tahun selanjutnya SHU Koperasi mengalami penurunan.

Evaluasi performa KSU Karya Sehat memerlukan penekanan pada kedua aspek pengukuran kinerja, yaitu pengukuran kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Kedua aspek pengukuran kinerja ini dapat membantu koperasi dalam menyajikan penilaian kinerja yang komprehensif. Oleh karena itu, diperlukan sebuah analisis untuk mengevaluasi kinerja KSU Karya Sehat, tidak hanya dari sudut pandang finansial, tetapi juga dari sudut pandang non-finansial. Metode yang dapat diterapkan untuk melakukan analisis ini adalah metode *Balanced Scorecard*, yang menilai kinerja perusahaan bukan hanya dari segi keuangan, tetapi juga dari segi non-keuangan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Koperasi

Berdasarkan Undang-Undang No.17 tahun 2012 tentang Perkoperasian, koperasi merupakan sebuah badan hukum yang dirintis oleh seorang individu atau badan hukum koperasi, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama dalam berbagai aspek, seperti ekonomi, sosial, dan budaya, sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi dengan pengelolaan aset terpisah dari anggota sebagai modal untuk menjalankan kegiatan usaha. Dengan demikian, koperasi pada dasarnya adalah entitas usaha yang dioperasikan dan dimiliki oleh anggotanya. Tujuan dari koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat umum, membangun perekonomian nasional untuk menciptakan masyarakat yang adil, maju, dan sejahtera sesuai dengan nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Koperasi adalah satu-satunya badan usaha yang memiliki sistem ekonomi yang diinginkan oleh negara dan diakui secara konstitusional sehingga koperasi menempati

posisi yang penting bagi perekonomian Indonesia. Berikut ini merupakan peran dan fungsi dari koperasi:

1. Menciptakan dan meningkatkan kapasitas serta kemampuan ekonomi dari anggota, terutama anggota koperasi, dan masyarakat secara keseluruhan dengan tujuan memajukan kesejahteraan sosial dan ekonomi anggota.
2. Berpartisipasi aktif sebagai usaha untuk memajukan kualitas hidup manusia dan masyarakat secara keseluruhan.
3. Menjadi fondasi utama dan kekuatan yang mendasari ketahanan ekonomi nasional, guna memperkuat perekonomian rakyat.
4. Berupaya mencapai dan memperluas perekonomian nasional melalui kolaborasi berdasarkan prinsip-prinsip kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Selanjutnya, akan dibahas mengenai jenis-jenis koperasi:

1. Koperasi konsumen menyediakan layanan dalam pengadaan barang kebutuhan kepada para anggota dan non-anggota koperasi.
2. Koperasi produsen menyediakan layanan kepada anggota dan non-anggota dalam penyediaan fasilitas produksi serta pemasaran untuk produk yang dihasilkan oleh anggota.
3. Koperasi jasa menyediakan layanan yang dibutuhkan oleh anggota dan non-anggota berupa layanan non-simpan pinjam.
4. Koperasi Simpan Pinjam merupakan koperasi yang hanya memberikan satu layanan kepada anggotanya yaitu dengan menawarkan layanan simpan pinjam.

### **Balanced Scorecard**

Menurut R. S. Kaplan (2009), Balanced Scorecard disusun dari dua istilah:

1. Scorecard merujuk pada kartu yang merekam skor kinerja individu, yang kemudian dibandingkan dengan kinerja aktual.
2. Balanced menggambarkan pendekatan yang seimbang dalam mengukur kinerja personil atau karyawan, mempertimbangkan dua aspek utama: keuangan dan non-keuangan, serta memperhatikan dimensi jangka panjang dan jangka pendek, serta perspektif eksternal dan internal.

Metode ini menjadi alat untuk mengkomunikasikan rencana strategis perusahaan kepada manajer di semua tingkatan, memungkinkan pemahaman yang holistik tentang arah strategis perusahaan.

Balanced Scorecard adalah alat yang secara sistematis memperluas cakupan pengukuran yang tradisionalnya terbatas pada akuntansi (Nørreklit, 2000). Tujuannya adalah untuk mengurangi masalah yang timbul dari penggunaan hanya ukuran keuangan untuk pengendalian. Namun, ini tidak hanya berfungsi sebagai sistem pengukuran; juga sebagai sistem kontrol. Sistem ini mengintegrasikan pengukuran non-finansial ke dalam kerangka pengendalian strategis, menjalin keterkaitan yang kuat di seluruh perusahaan untuk menghadirkan efek domino yang memperkuat komunikasi internal. Dengan cara ini, Balanced Scorecard tidak hanya menggabungkan pengukuran secara longgar dalam sistem lokal, tetapi menghubungkannya dalam rangkaian yang berkesinambungan, mencakup baik aspek finansial maupun non-finansial untuk menyediakan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen dalam menilai dan mengarahkan kinerja bisnis secara menyeluruh dan efisien, yang menyajikan penafsiran kepada manajemen tentang kinerja dari sebuah bisnis. Metode ini diciptakan sebagai respons terhadap paradigma baru dalam era persaingan bisnis yang mengedepankan efektivitas perusahaan. Metode ini melibatkan empat perspektif kunci yang dianggap penting, di mana setiap perspektif dinilai menggunakan berbagai alat pengukuran. Pendekatan ini dimaksudkan untuk menilai kinerja perusahaan secara komprehensif, termasuk aspek keuangan dan non-keuangan. Pengukuran kinerja pada metode ini melibatkan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan & Northon (1992), Balanced Scorecard terdiri dari 4 perspektif:

1. Perspektif Keuangan

Evaluasi kinerja keuangan perusahaan melibatkan penggunaan rasio atau perbandingan sebagai alat pengukuran. Terdapat berbagai metrik yang dapat dihitung dengan menggunakan rasio ini. Kinerja ini mencerminkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban kepada kreditur dan menghasilkan keuntungan sehingga manajemen perlu memastikan bahwa semua analisis rasio keuangan menunjukkan kinerja yang baik.

2. Perspektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah evaluasi dari konsumen tentang sejauh mana layanan yang mereka terima sesuai dengan harapan mereka. Ini melibatkan perbandingan antara tingkat layanan yang diharapkan dengan yang diterima. Definisi kepuasan pelanggan menekankan pada upaya untuk memberikan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta keakuratan dalam menyajikan layanan untuk mencocokkan ekspektasi pelanggan. Kepuasan pelanggan mencerminkan sejauh mana ekspektasi pelanggan dipenuhi dan melibatkan partisipasi terus-menerus dari pelanggan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Dari sudut pandang perspektif ini, organisasi perlu mengenali proses internal yang krusial dan menjalankannya dengan optimal. Hal ini disebabkan oleh nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan terkait proses tersebut dan dampak yang diharapkan oleh pemegang saham. Manajer diharapkan untuk memusatkan perhatian mereka pada proses bisnis internal yang paling memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk memberikan pengukuran dan target yang mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Fokus dari perspektif ini adalah untuk menyajikan infrastruktur yang mendukung pencapaian dari tiga perspektif lainnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal. Dengan memperhatikan perspektif ini, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kapabilitas yang dimiliki oleh sumber daya dan prosedur organisasi dengan kebutuhan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Menurut metode Balanced Scorecard, pimpinan perusahaan menginterpretasikan strategi dan visi ke dalam serangkaian pengukuran kinerja yang mudah dimengerti dan diikuti oleh pekerjanya, berdasarkan empat perspektif yang berbeda (Mio et al., 2022). Pendekatan ini membantu mengkoordinasikan strategi dengan tindakan serta tujuan karyawan. Selanjutnya, ukuran kinerja harus dikembangkan dengan mempertimbangkan hubungan sebab-akibat yang dihipotesiskan oleh manajer, berdasarkan keyakinan dan asumsi mereka, serta mempertimbangkan dampak organisasional yang mungkin terjadi. Manajer harus membuat estimasi terbaik tentang tindakan (strategi) yang akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Prinsip bahwa hubungan sebab-akibat diperlukan antara ukuran yang digunakan dalam berbagai perspektif menjadi kunci karena pengukuran non-keuangan harus diprediksi untuk mempengaruhi kinerja keuangan di masa mendatang. Hubungan ini sering kali digambarkan dalam peta strategi, yang memberikan visualisasi dari hubungan antara elemen-elemen strategis dan ukuran dalam Balanced Scorecard.

Secara detail, berikut merupakan manfaat penerapan Balanced Scorecard pada koperasi:

- a. Koperasi memiliki rancangan kerja yang terperinci, mencakup arah, indeks kinerja, sasaran kinerja, kegiatan, waktu dan biaya yang objektif, pasti, dan dapat diukur. Dalam hal ini, rencana kerja didasarkan pada analisis dan kondisi baik internal maupun eksternal yang sinkron dengan kemampuan koperasi.
- b. Secara otomatis, koperasi memiliki alat pemantauan dan penilaian. Kerangka perspektif yang mencakup subtujuan, parameter, sasaran kinerja, kegiatan, waktu dan biaya, yang merupakan instrumen pemantauan dan penilaian yang siap digunakan. Alat pemantauan

dan penilaian ini dapat memantau dan menilai pencapaian koperasi dari segi regulasi, strategi, serta aspek operasional.

- c. Koperasi meraih pengembangan kinerja bisnis yang signifikan, yang dinilai melalui parameter seperti produktivitas, nilai penjualan, Sisa Hasil Usaha (SHU), dan lain-lain.

## METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif yang digunakan meliputi rekaman sejarah pendirian KSU Karya Sehat, serta dokumentasi yang diolah oleh peneliti sebagai data yang akan digunakan dalam penelitian. Sementara itu, data kuantitatif yang akan digunakan meliputi laporan keuangan, laporan pendapatan SHU dan laporan pertanggungjawaban KSU Karya Sehat selama 3 tahun terakhir yaitu tahun 2021 hingga 2023.

### Subjek Penelitian

Koperasi Serba Usaha Karya Sehat adalah koperasi didirikan dengan permodalan oenyertaan saham dari Karyawan RSUD Margono Soekarjo yang telah berbadan hukum No 1422/BH/KDK.11/XII/209 sejak 9 Desember 2009. Bidang usaha yang dikelola oleh KSU Karya Sehat adalah Apotek Karya Sehat yang berlokasi di Jalan Jenderal Soedirman No. 05, Pesuruhan, Berkoh, Kecamatan Purwokerto Selatan, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Hingga tahun 2023, KSU Karya Sehat memiliki 298 anggota yang terdiri dari tenaga kerja RSUD Margono Soekarjo.

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk penelitian dilakukan dengan teknik analisis dokumen yang disertai wawancara karyawan dan anggota koperasi.

1. Analisis Dokumen

Teknik ini mengumpulkan data yang berasal dari dokumen koperasi atau catatan yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian. Dokumen koperasi yang digunakan dalam penelitian mencakup profil perusahaan, laporan tahunan koperasi, dan laporan keuangan.

2. Wawancara

Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan guna mendapatkan informasi yang lebih mendalam melalui percakapan antara pewawancara dengan responden yang merupakan karyawan dan anggota dari koperasi. Wawancara dilakukan agar peneliti mendapatkan informasi yang komprehensif, akurat, dan dapat diandalkan sesuai dengan realita yang ada mengenai penilaian kinerja KSU Karya Sehat.

### Teknik Analisis Data

1. Perspektif Keuangan

Data yang akan digunakan untuk menilai kinerja keuangan KSU Karya Sehat berasal dari laporan keuangan dan laporan pertanggungjawaban pengurus koperasi. Informasi yang seperti pendapatan dan modal akan diolah secara kuantitatif. Selanjutnya kinerja akan diukur dengan analisis rasio yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai perkembangan kondisi keuangan atau pencapaian operasional suatu periode yang akan digunakan untuk mengidentifikasi resiko dan kesempatan yang ada dalam koperasi.

Perspektif keuangan akan dihitung dengan menggunakan tiga rasio, yaitu:

- a. Rasio Likuiditas

Likuiditas mencerminkan kemampuan sebuah koperasi untuk memenuhi kewajiban keuangannya. Untuk mengukur likuiditas pada penelitian ini digunakan perhitungan *current ratio* karena perhitungan ini merupakan perhitungan yang sering digunakan untuk menilai kemampuan koperasi dalam membayar utang jangka pendek. *Current ratio*

menunjukkan seberapa besar kewajiban jangka pendek yang mampu dilunasi oleh aktiva yang dengan cepat diubah menjadi kas dalam suatu periode yang sama dengan jatuh tempo kewajiban tersebut. Rumus perhitungan likuiditas menggunakan Curent Ratio adalah sebagai berikut (Subramanyam, 2014).

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \dots \dots \dots (1)$$

b. Rasio solvabilitas

Solvabilitas mencerminkan kemampuan sebuah organisasi dalam memenuhi kewajiban keuangan dalam situasi likuidasi, termasuk kewajiban jangka pendek dan jangka panjang. Pada penelitian ini, solvabilitas organisasi diukur menggunakan rasio hutang terhadap total aktiva (*debt to asset ratio*). Perhitungan ini mengindikasikan bagian pendanaan perusahaan yang disokong oleh hutang dibandingkan dengan total aktiva perusahaan. Semakin tinggi nilainya, semakin besar porsi hutang dalam struktur keuangan perusahaan. Rasio solvabilitas yang tinggi dalam suatu organisasi menunjukkan bahwa organisasi memiliki resiko kerugian yang besar. Berikut merupakan formula perhitungan solvabilitas menggunakan *Debt to Asset Ratio*.

$$DAR = \frac{\text{Total Aset}}{\text{Total Hutang}} \dots \dots \dots (1)$$

c. Rasio profitabilitas

Perhitungan profitabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Net Profit Margin* (NPM). NPM menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba bersih dari total penjualan. Tingginya laba bersih dapat mengindikasikan bahwa koperasi mampu memperoleh pendapatan maksimal dengan mengurangi biaya operasional seefisien mungkin. Menurut Brigham & Houston (2015), rumus perhitungan NPM adalah sebagai berikut.

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \dots \dots \dots (1)$$

3. Perspektif Pelanggan

Pelanggan yang berinteraksi dengan sebuah koperasi terdiri dari anggota dan nonanggota. Pada penelitian ini, pelanggan koperasi merupakan anggota dari koperasi. Tujuan utama dari sudut pandang pelanggan adalah meningkatkan kepuasan mereka sebagai anggota KSU. Pada penelitian ini, perspektif pelanggan dihitung menggunakan rumus retensi anggota dengan membagi jumlah anggota sekarang dengan jumlah anggota yang lalu.

$$\text{Retensi Anggota} = \frac{\text{Jumlah Anggota Sekarang}}{\text{Jumlah Anggota Lalu}} \times 100\% \dots \dots \dots (1)$$

4. Perspektif Internal Bisnis

Efisiensi biaya operasional mencerminkan kemampuan sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya dengan efektif untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Lebih khusus lagi, efisiensi biaya operasional berarti upaya untuk menurunkan biaya-biaya yang terkait dengan operasi sehari-hari, seperti biaya produksi, biaya overhead, dan biaya administrasi, tanpa mengurangi kualitas produk atau layanan yang disediakan.

$$\text{Efisiensi Operasional} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan}} \times 100\% \dots \dots \dots (1)$$

5. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Retensi karyawan menilai kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berharga untuk perusahaan dalam waktu yang lama. Kinerja produktivitas karyawan

diukur melalui perbandingan antara total pendapatan dengan jumlah karyawan selama periode tertentu.

$$\text{Tingkat Retensi Karyawan} = \frac{\text{Karyawan Periode Sekarang} - \text{Karyawan Periode Lalu}}{\text{Karyawan Periode Lalu}} \dots\dots\dots(1)$$

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots(2)$$

### Pengukuran Balanced Scorecard

Setelah data dikumpulkan, data akan dianalisa menggunakan metode balanced scorecard dengan melakukan pembobotan. Pembobotan dilakukan oleh pengurus KSU Karya Sehat berdasarkan perspektif aspek yang dianggap penting dalam koperasi. Analisis data akan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Penetapan target masing-masing perspektif
2. Penentuan bobot masing-masing perspektif
3. Pengukuran atas pencapaian kinerja dengan membandingkan antara realisasi dan target.
  - a. Realisasi yang tinggi akan menunjukkan pencapaian kinerja yang baik.

$$\text{Prosentase Capaian Kinerja} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

- b. Realisasi yang tinggi akan menunjukkan pencapaian kinerja yang buruk.

$$\text{Prosentase Capaian Kinerja} = \frac{\text{Target} - (\text{Realisasi} - \text{Target})}{\text{Target}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

4. Penjumlahan skor untuk menentukan penilaian kinerja menurut balanced scorecard  
Pada tabel 3.1 merupakan matrik pengukuran balanced scorecard dan range kinerja:

Tabel 1 Skor Penilaian Kinerja Balanced Scorecard

| Skor                      | Predikat                |
|---------------------------|-------------------------|
| $80.00 \leq x \leq 100$   | Sehat                   |
| $66.00 \leq x \leq 80.00$ | Cukup Sehat             |
| $51.00 \leq x \leq 66.00$ | Dalam Pengawasan        |
| $< 51.00$                 | Dalam Pengawasan Khusus |

Sumber : Permenkop dan UMKM No.06/Per/Dep.6/IV/2016

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian memiliki tujuan untuk mengevaluasi kinerja KSU Karya Sehat dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data dari laporan keuangan yang mencakup neraca dan laporan laba rugi untuk periode 2021 hingga 2023, data anggota dari tahun 2020 hingga 2023, data karyawan dari tahun 2020 hingga 2023, serta dokumen target dan realisasi koperasi. Untuk menganalisis keempat perspektif tersebut, peneliti menerapkan prosedur dan formula perhitungan yang telah ditetapkan.

### Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Rasio likuiditas dengan perhitungan *Current Ratio* membandingkan jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar organisasi. Nilai likuiditas koperasi dari tahun 2021 hingga 2023 berturut-turut adalah 489%, 248%, 213%. Hasil perhitungan likuiditas menunjukkan bahwa setiap Rp 1 hutang lancar ditanggung oleh Rp 0,489, Rp 0,248, Rp 0,213 dari aktiva lancar. Pada tahun 2021 hingga 2023, koperasi mengalami penurunan likuiditas. Sehingga kinerja KSU Karya Sehat dikategorikan likuid.

Tidak ada standar spesifik mengenai rasio likuiditas yang dianggap sebagai yang terbaik. Semakin tinggi rasio likuiditas, semakin besar jaminan pembayaran kewajiban koperasi kepada kreditur. Hal ini akan membuat kreditur menilai organisasi dengan indikator yang baik, tetapi hal ini dapat ditafsirkan berbeda-beda tergantung pada karakteristik masing-masing perusahaan. Jika rasio ini tinggi, bisa jadi koperasi memiliki kelebihan aset lancar atau ada area tertentu yang belum dioptimalkan.

Pengukuran solvabilitas merupakan kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Perhitungan solvabilitas akan diukur dengan rasio DAR yang merupakan rasio pengembalian hutang atas jumlah aktiva. Nilai solvabilitas KSU Karya Sehat tahun 2021 hingga 2023 berturut-turut adalah 24,01%, 17,28%, 45,04%. Hasil ini menunjukkan setiap 0,2401, 0,1728, 0,4505 hutang dijamin oleh Rp 1 aktiva. Menurut Permenkop dan UKM Nomor 06/PER/M.KUKM/III/2016, rasio hutang tidak boleh diatas 70% dari total aset yang dimilikinya. Sehingga, solvabilitas KSU Karya Sehat dianggap baik karena dalam 3 tahun terakhir nilai solvabilitas koperasi berada di bawah 70%.

Pengukuran profitabilitas menggunakan rumus perhitungan NPM dengan membagi laba bersih dengan penjualan. Profitabilitas KSU Karya Sehat untuk tahun 2021 hingga 2023 berturut-turut adalah 9%, 12,19%, 10%. Nilai NPM yang semakin tinggi menunjukkan operasi suatu perusahaan yang baik. Dari hasil ini menunjukkan bahwa setiap Rp 1 penjualan akan menghasilkan keuntungan neto sebesar Rp 0,09, Rp 0,1219, Rp 0,1. Secara keseluruhan, rasio laba bersih yang diperoleh koperasi dinilai baik dengan rasio laba bersih diatas 3% menurut Permenkop UKM No. 6/Per/M-KUKM/V/2006. Kinerja keuangan KSU Karya Sehat dinilai baik dengan profitabilitas yang stabil tanpa adanya kenaikan atau penurunan rasio yang drastis.

#### **Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan**

Kinerja internal bisnis KSU Karya Sehat diukur dengan menggunakan pengukuran retensi anggota. Retensi pelanggan akan tercapai apabila tidak terdapat pengurangan anggota koperasi yang termasuk pelanggan dalam KSU Karya Sehat. Pada tahun 2021 dan 2023, retensi anggota adalah 100%. Hal tersebut terjadi karena tidak terdapat pengurangan atau penambahan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2022, retensi anggota adalah 110% yang menunjukkan bahwa dari tahun 2021 ke 2022 terdapat penambahan anggota koperasi.

#### **Pengukuran Kinerja Perspektif Internal Bisnis**

Kinerja internal bisnis KSU Karya Sehat diukur dengan menggunakan pengukuran efisiensi tingkat operasional. Efisiensi operasional koperasi akan tercapai apabila koperasi mampu untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan. Pada tahun 2021, efisiensi tingkat operasional dari KSU Karya Sehat adalah sebesar 76,78%. Pada tahun 2022, efisiensi tingkat operasional adalah sebesar 55,96% dan pada tahun 2023 sebesar 113,55%. Terdapat penurunan efisiensi operasional dari tahun 2021 ke 2022 lalu koperasi mengalami kenaikan signifikan pada tahun 2023. Semakin besar nilai efisiensi operasional koperasi, maka semakin baik untuk koperasi karena koperasi mampu memanfaatkan biaya operasional dengan efisien untuk mendapatkan pendapatan yang besar.

#### **Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

##### **a. Tingkat Retensi Karyawan**

Selama periode tahun 2021 hingga 2023, KSU Karya Sehat tidak mengalami penambahan atau kehilangan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat retensi yang sangat baik sebesar 0 atau 100%.

##### **b. Tingkat Produktivitas Karyawan**

Selama rentang tahun 2021 hingga 2023, produktivitas karyawan Koperasi mengalami kenaikan dan penurunan. Pada tahun 2021, produktivitas karyawan sebesar 798.417%. Pada tahun berikutnya, terjadi kenaikan pada tahun 2022 menjadi 863.116%. Namun pada tahun 2023,

terdapat penurunan menjadi 652.576%. Produktivitas karyawan pada tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan bahwa produktivitas masih belum menunjukkan stabilitas yang konsisten selama periode tersebut.

#### Pengukuran Balanced Scorecard KSU Karya Sehat Tahun 2021 hingga 2023

Tabel 2 Hasil Pengukuran Balances Scorecard KSU Karya Sehat tahun 2021

| Indikator                                      | Realisasi      | Target | Pencapaian | Bobot | Bobot per indikator | Skor        |
|------------------------------------------------|----------------|--------|------------|-------|---------------------|-------------|
| <b>Perspektif Keuangan</b>                     |                |        |            |       |                     |             |
| Rasio Likuiditas                               | 489%           | 275%   | 100%       | 30    | 10                  | 10          |
| Rasio Solvabilitas                             | 24,01%         | 25%    | 96,04%     | 30    | 10                  | 9,6         |
| Rasio Profitabilitas                           | 9%             | 3%     | 100%       | 30    | 10                  | 10          |
| <b>Jumlah</b>                                  |                |        |            |       |                     | <b>29,6</b> |
| <b>Perspektif Pelanggan</b>                    |                |        |            |       |                     |             |
| Retensi Anggota                                | 100%           | 100%   | 100%       | 25    | 25                  | 25          |
| <b>Jumlah</b>                                  |                |        |            |       |                     | <b>25</b>   |
| <b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>       |                |        |            |       |                     |             |
| Efisiensi Operasional                          | Tingkat 76,78% | 90%    | 85,31%     | 25    | 25                  | 21,3        |
| <b>Jumlah</b>                                  |                |        |            |       |                     | <b>21,3</b> |
| <b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b> |                |        |            |       |                     |             |
| Retensi Karyawan                               | 100%           | 100%   | 100%       | 20    | 10                  | 10          |
| Produktivitas Karyawan                         | 798,4%         | 600%   | 100%       | 20    | 10                  | 10          |
| <b>Jumlah</b>                                  |                |        |            |       |                     | <b>20</b>   |
| <b>Total</b>                                   |                |        |            |       |                     | <b>95,9</b> |

Sumber: Data yang Diolah, 2024

Tabel 3 Hasil Pengukuran Balances Scorecard KSU Karya Sehat tahun 2022

| Indikator                                      | Realisasi      | Target | Pencapaian | Bobot | Bobot per indikator | Skor        |
|------------------------------------------------|----------------|--------|------------|-------|---------------------|-------------|
| <b>Perspektif Keuangan</b>                     |                |        |            |       |                     |             |
| Rasio Likuiditas                               | 248%           | 275%   | 100%       | 30    | 10                  | 10          |
| Rasio Solvabilitas                             | 17,28%         | 25%    | 69,12%     | 30    | 10                  | 6,9         |
| Rasio Profitabilitas                           | 12,19%         | 3%     | 100%       | 30    | 10                  | 10          |
| <b>Jumlah</b>                                  |                |        |            |       |                     | <b>26,9</b> |
| <b>Perspektif Pelanggan</b>                    |                |        |            |       |                     |             |
| Retensi Anggota                                | 110%           | 100%   | 100%       | 25    | 25                  | 25          |
| <b>Jumlah</b>                                  |                |        |            |       |                     | <b>25</b>   |
| <b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>       |                |        |            |       |                     |             |
| Efisiensi Operasional                          | Tingkat 55,96% | 90%    | 62,18%     | 25    | 25                  | 15,5        |
| <b>Jumlah</b>                                  |                |        |            |       |                     | <b>15,5</b> |
| <b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b> |                |        |            |       |                     |             |
| Retensi Karyawan                               | 100%           | 100%   | 100%       | 20    | 10                  | 10          |
| Produktivitas Karyawan                         | 863,1%         | 600%   | 100%       | 20    | 10                  | 10          |
| <b>Jumlah</b>                                  |                |        |            |       |                     | <b>20</b>   |
| <b>Total</b>                                   |                |        |            |       |                     | <b>87,5</b> |

Sumber: Data yang Diolah, 2024

Tabel 4 Hasil Pengukuran Balances Scorecard KSU Karya Sehat tahun 2023

| Indikator                                      | Realisasi | Target | Pencapaian | Bobot | Bobot per indikator | Skor        |
|------------------------------------------------|-----------|--------|------------|-------|---------------------|-------------|
| <b>Perspektif Keuangan</b>                     |           |        |            |       |                     |             |
| Rasio Likuiditas                               | 213%      | 275%   | 77,45%     | 30    | 10                  | 7,7         |
| Rasio Solvabilitas                             | 45,04%    | 25%    | 100%       | 30    | 10                  | 10          |
| Rasio Profitabilitas                           | 10%       | 3%     | 100%       | 30    | 10                  | 10          |
| <b>Jumlah</b>                                  |           |        |            |       |                     | <b>27,7</b> |
| <b>Perspektif Pelanggan</b>                    |           |        |            |       |                     |             |
| Retensi Anggota                                | 100%      | 100%   | 100%       | 25    | 25                  | 25          |
| <b>Jumlah</b>                                  |           |        |            |       |                     | <b>25</b>   |
| <b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>       |           |        |            |       |                     |             |
| Efisiensi Tingkat Operasional                  | 113,55%   | 90%    | 100,00%    | 25    | 25                  | 25          |
| <b>Jumlah</b>                                  |           |        |            |       |                     | <b>25</b>   |
| <b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b> |           |        |            |       |                     |             |
| Retensi Karyawan                               | 100%      | 100%   | 100%       | 20    | 10                  | 10          |
| Produktivitas Karyawan                         | 652,6%    | 600%   | 100%       | 20    | 10                  | 10          |
| <b>Jumlah</b>                                  |           |        |            |       |                     | <b>20</b>   |
| <b>Total</b>                                   |           |        |            |       |                     | <b>97,7</b> |

Sumber: Data yang Diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada KSU Karya Sehat tahun 2021 hingga 2023 dapat tergambarkan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan menggambarkan bahwa kinerja KSU Karya Sehat tahun 2021 hingga 2023 pada rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas secara keseluruhan dalam kondisi sehat. Skor yang dihasilkan dalam perspektif keuangan tahun 2021 hingga 2023 berturut-turut adalah 29,6, 26,9, dan 27,7 yang menandakan dalam segi laporan keuangan koperasi dalam keadaan baik.
2. Perspektif pelanggan tahun 2021 hingga 2023 KSU Karya Sehat apabila dilihat dari retensi anggota menunjukkan skor setiap tahun sebesar 25 dengan dan telah mencapai prosentase target yang ditetapkan oleh koperasi.
3. Perspektif proses bisnis internal tahun 2021 hingga 2023 apabila dilihat dari efisiensi tingkat operasional berturut-turut menunjukkan skor sebesar 21,3, 15,5, dan 25 dengan belum mencapai target sesuai yang ditetapkan oleh koperasi pada tahun 2021 dan 2022. Hal tersebut menandakan bahwa KSU Karya Sehat tahun 2021 hingga 2022 cukup efisien dalam penggunaan beban operasional.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KSU Karya Sehat tahun 2021 hingga 2023 dengan indikator retensi karyawan dan produktivitas karyawan setiap tahunnya menunjukkan skor sebesar 25 dan telah mencapai target sesuai dengan yang ditetapkan sehingga dalam kondisi baik. Karyawan KSU Karya Sehat tahun 2021 hingga 2023 tidak terdapat pengurangan ataupun penambahan.

Menurut Permenkop dan UMKM No.06/Per/Dep.6/IV/2016, hasil skor untuk pengukuran dengan balanced scorecard tahun 2021 sebesar 95,9, tahun 2022 sebesar 87,5, dan tahun 2023

sebesar 97,9 yang menunjukkan selama tahun 2021 hingga 2023 bahwa koperasi termasuk dalam koperasi predikat sehat.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja pada KSU Karya Sehat melalui metode *balanced scorecard*. Kinerja KSU Karya Sehat dalam perspektif keuangan dengan menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas menunjukkan bahwa kinerja KSU Karya Sehat tahun 2021 hingga 2023 dalam keadaan sehat. Kinerja KSU Karya Sehat dalam perspektif pelanggan tahun 2021 hingga 2023 dengan menggunakan retensi anggota menunjukkan bahwa dalam kategori cukup baik. Kinerja KSU Karya Sehat dalam perspektif internal bisnis tahun 2021 hingga 2023 dengan menggunakan retensi anggota menunjukkan bahwa dalam kategori baik. Sedangkan untuk kinerja KSU Karya Sehat dalam perspektif internal bisnis tahun 2021 hingga 2023 menggunakan retensi karyawan dan tingkat produktivitas karyawan menunjukkan bahwa dalam kategori baik. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* tahun 2021 menunjukkan hasil skor sebesar 95,5, tahun 2022 sebesar 87,5, dan tahun 2023 sebesar 97,7 yang jika dilihat pada Permenkop dan UMKM No.06/Per/Dep.6/IV/2016 skor tersebut diberikan predikat sehat. Untuk penelitian kedepannya diharapkan melakukan penelitian dengan melibatkan wawancara kepada pelanggan ataupun karyawan dalam pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2015). *Fundamentals of Financial Management: Concise, Ninth Edition*. Cengage Learning.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. In *Harvard Business Review* (Vol. 70, pp. 71–79).
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367–384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Pasek, G. W., Arta, K. D. U. arta, & Kasih, N. L. S. (2020). Analisis Kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Tri Dwi Eka Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *JIMAT: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 11(3), 666–675.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/PER/M.KUKM/III/2016. (n.d.).
- Rahayu, N., & Wirajaya, I. (2014). Analisis Perbandingan Kinerja dengan Balanced Scorecard pada KSU Beringkit dengan KSU Denbantas. *E-Jurnal Akuntansi*, 2(17), 487–504.
- Subramanyam, K. R. (2014). Financial Statement Analysis 11th. In *McGraw-Hill Education*.
- Weng, M.-H. (2011). *The Application of Balanced Scorecard to Performance Evaluation for Engineering Educational Systems*. 4(2).