

PENILAIAN KINERJA PADA KPRI UNIVERSITAS NEGERI MALANG DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

Muhammad Guntur Purwadi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya Malang

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine and analyze the performance at the State University of Malang KPRI using the Balanced Scorecard. The method used is descriptive data analyzed in this study are the data related to the financial perspective, customer, internal business, and learning and growth. From the results of analysis through Balanced Scorecard method known that the performance of KPRI State University of Malang showed good results. Thw evidence is shown from the Financial Perspective indicator of Liquidity Ratio, Solvency Ratio, and Good Rentability Ratio, all indicators of Financial Perspective indicate KPRI has worked well. Membership Perspective Indicators show good results even if member acquisition decreases, evidenced by Customer Retention showing good results, and good customer satisfaction. Direct observation of the Internal Business Perspective demonstrates an innovative process, operating process, and good after-sales service. Indicators of Learning and Growth Perspective show stable retention of workers, increased employee productivity, good information system capabilities, and increased motivation, however, training and education undertaken by KPRI are lacking.

Keywords: Financial Perspective, Membership Perspective, Internal Business Perspective, Learning and Growth Perspective

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa kinerja di KPRI Universitas Negeri Malang dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan data yang dianalisis dalam penelitian ini adalah data yang berhubungan dengan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil analisis melalui metode *Balanced Scorecard* diketahui bahwa kinerja KPRI Universitas Negeri Malang menunjukkan hasil yang baik. Hal ini dibuktikan dari indikator Perspektif Keuangan yaitu Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, dan Rasio Rentabilitas yang baik, semua indikator Perspektif Keuangan mengisyaratkan KPRI telah bekerja dengan baik. Indikator Perspektif Keanggotaan menunjukkan hasil yang baik meskipun akuisisi anggota menurun, dibuktikan dengan Retensi Pelanggan menunjukkan hasil yang baik, dan kepuasan pelanggan yang baik Pengamatan langsung pada Perspektif Bisnis Internal menunjukkan proses

inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual yang baik. Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan retensi pekerja yang cenderung stabil, produktivitas karyawan yang meningkat, kapabilitas sistem informasi yang baik, dan motivasi yang meningkat, meskipun pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan koperasi kurang.

Kata kunci: Perspektif Keuangan, Perspektif Keanggotaan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

PENDAHULUAN

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen boleh jadi berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat hasil perhitungan rasio keuangan secara baik, namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang.

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah penilaian kinerja tradisional yang umumnya dilakukan pada sektor keuangan saja. Penilaian kinerja dengan sistem ini menyebabkan perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan (*sustainability*) dalam jangka panjang. Penilaian kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu penilaian kinerja dengan cara ini juga kurang mampu

bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Niven (2007) mengungkapkan, tidak seperti penilaian kinerja tradisional yang memiliki kendali finansial di intinya, *Balanced Scorecard* dimulai dengan visi misi dan strategi organisasi. Visi misi dan strategi organisasi diterjemahkan menjadi ukuran kinerja, yang dapat ditelusuri dan digunakan untuk mengukur kesuksesan dalam implementasi visi dan strategi tersebut. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru. Sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Wardhani, 1999).

TINJAUAN PUSTAKA

Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2003). Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta timbal balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Balanced Scorecard

Mulyadi (2001), menerjemahkan *Balanced Scorecard* sebagai sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *Balanced Scorecard* berarti dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran operasional). *Balanced scorecard* memberikan kerangka kinerja yang komprehensif bagi manajer dengan menjabarkan tujuan strategis perusahaan dalam beberapa himpunan tolak ukur kinerja yang terkait secara logis satu sama lain. Perspektif yang diberikan Ada 4, antara lain: Perspektif Keuangan, Perspektif Konsumen, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

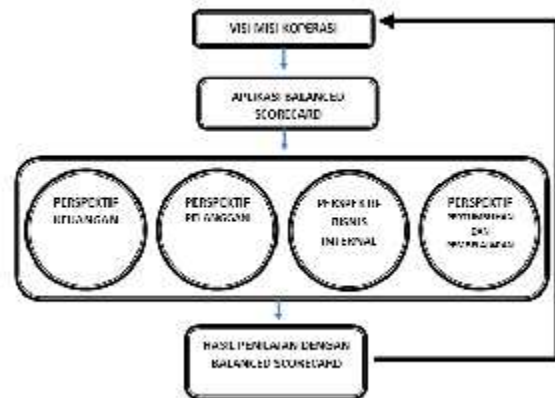
Koperasi

Undang-Undang Negara Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian dan dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 27 (Revisi 1998) tentang Akuntansi Perkoperasian, mendefinisikan koperasi sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-orang perseorangan atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan. Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) adalah koperasi yang bersifat fungsional di lingkungan unit kerja suatu lembaga, karena berbagai macam usaha yang diselenggarakan dari kepentingan dan kebutuhan anggotanya (dalam hal ijin keluarga pegawai yang menjadi anggota koperasi) untuk memajukan kesejahteraan serta dapat ikut membangun tatanan perekonomian nasional.

Visi Misi Koperasi adalah untuk meningkatkan Kesejahteraan Anggotanya.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Teori diatas, maka untuk penelitian ini menggunakan pola pikir seperti di bawah ini:



Seluruh hasil penilaian dengan Balanced Scorecard akan disesuaikan dengan Visi Misi Koperasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan cara Wawancara dan meneliti dokumen dokumen internal perusahaan. Jumlah orang yang diwawancarai adalah 1 Pengurus Koperasi, dan 6 orang anggota aktif koperasi yang tersebar di seluruh unit kerja UM, baik Fakultas ataupun Kantor Pusat. Penelitian dilaksanakan 4 April 2016 – 2 Juni 2017.

Analisa data menggunakan metode yang berbeda setiap perspektifnya. Pada Perspektif Keuangan menggunakan Rasio Umum Penilaian Kinerja Keuangan, yaitu Likuiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitas. Pada

Perspektif Konsumen, tolak ukur yang digunakan untuk penilaian adalah *Market Share*, Akuisisi Anggota, Retensi Anggota, dan kepuasan anggota yang dibuktikan dengan wawancara langsung pada anggota.

Pada Perspektif Bisnis Internal, tolak ukur yang digunakan adalah Inovasi, Proses Operasi, dan Layanan Purna Jual. Yang diukur dari pengamatan langsung pada kegiatan operasional harian dari KPRI UM.

Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, indikator yang digunakan adalah Kapabilitas Pekerja, Kapabilitas Sistem Informasi, Motivasi Pekerja, dan Jumlah Pelatihan yang dilaksanakan.

PEMBAHASAN

Dari Hasil penelitian, diketahui bahwa KPRI memiliki kelengkapan organisasi yang lengkap, visi misi yang jelas, dan komponen untuk mewujudkannya. Hasil penelitian yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa pada indikator Rasio Likuiditas, *Current Ratio* Koperasi sudah baik, hal ini mengindikasikan bahwa Koperasi semakin likuid dalam memenuhi hutang lancarnya. Indikator *Cash Ratio* pun tergolong baik, bahkan cenderung meningkat, hal ini mengindikasikan bahwa hutang lancar dapat dijamin secara cukup baik dengan uang kas dan bank. Melalui indikator *Working Capital to Total Asset Ratio*, diketahui bahwa modal mempunyai perbandingan yang baik terhadap total asset, sedangkan melalui Rasio Solvabilitas, yaitu *Total Debt to Total Equity Ratio* dan *Total Debt to Total Capital Asset*, menunjukkan hasil yang baik, mengisyaratkan bahwa koperasi mampu menjamin semua kewajibannya.

Indikator Rasio Rentabilitas menunjukkan, yang pertama *Gross Profit Margin* mengalami kenaikan yang cukup signifikan pada periode 2014-2015 dan mampu menjaga grafik tetap naik pada tahun 2016 meskipun tidak setinggi tahun 2015, yang berarti Koperasi mampu meningkatkan laba kotornya secara konsisten selama 2014-2016. Hasil perhitungan Rentabilitas Ekonomis dan Rentabilitas Modal Sendiri, menunjukkan bahwa Koperasi berhasil melakukan pengurangan modal asing, sehingga modal sendiri sudah mampu untuk menghasilkan SHU.

Dari hasil analisis Perspektif Keanggotaan terlihat bahwa Koperasi telah bekerja dengan baik, terbukti dengan peningkatan jumlah anggota setiap tahunnya. Koperasi juga mampu mempertahankan hubungan dengan anggotanya karena selama tahun 2014-2016 tidak ada anggota yang keluar kecuali karena pensiun atau meninggal dunia.

Kepuasan pelanggan berada di titik tertinggi pada tahun 2015 kemudian turun kembali pada tahun berikutnya, meskipun begitu Koperasi telah berusaha memberikan pelayanan yang maksimal untuk anggota, terbukti dengan meningkatnya kembali kepuasan anggota pada tahun 2016. Anggota yang diwawancarai pun semuanya merasa puas dan terbantu dengan pelayanan Koperasi.

Hasil dari pengamatan langsung pada Perspektif Bisnis Internal Koperasi menunjukkan bahwa Proses Inovasi, Proses Operasi, dan Pelayanan Purna Jual menunjukkan hasil yang baik. Koperasi mempunyai program yang menciptakan nilai tambah bagi pelanggan pada Unit Usaha Simpan yaitu pinjaman sehari cair.

Proses administrasi bagi anggota yang ingin meminjam uang juga relatif mudah. Sedangkan Pelayanan Purna Jual yang diberikan kepada anggota juga baik, yaitu berupa angket keluhan dan saran yang harus diisi oleh setiap anggota. Penilaian Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik. Hal ini terlihat dari indikator Retensi Karyawan yang memperlihatkan hubungan baik Koperasi dengan karyawannya, terbukti dengan tidak adanya karyawan yang

mengundurkan diri atau dipecat selama 3 tahun berturut-turut.

Produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang sangat tinggi karena terjadi peningkatan jumlah anggota Koperasi, namun tidak didukung oleh meningkatnya jumlah Karyawan, namun Pengurus Koperasi tidak menganggap perlu untuk melakukan rekrutmen karyawan baru.

Sistem informasi yang digunakan oleh Unit Usaha Simpan Pinjam Koperasi saat ini dirasa cukup untuk memenuhi kebutuhan anggota, karena sistem tersebut mampu menampung dan memproses data yang dibutuhkan Koperasi meskipun jumlah anggota terus meningkat.

Aspek motivasi pekerja dari Koperasi juga baik karena dalam tiga tahun terakhir ini semakin banyak saran konstruktif dari anggota yang dilaksanakan oleh Koperasi, namun Karyawan Koperasi kurang mendapat pelatihan skill yang memadai, dilihat dari sedikitnya jumlah pelatihan dan tidak adanya agenda pelatihan rutin bagi Karyawan.

KESIMPULAN

Melihat dari pengukuran kinerja yang diterapkan pada KPRI Universitas Negeri Malang, maka beberapa hal yang menjadi kesimpulan dari masing-masing perspektif Balanced Scorecard adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja Koperasi setelah diukur dengan perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik. Hal ini terlihat dari

indikator yang telah diterapkan, Koperasi berusaha untuk meningkatkan SHU. Use kaligus menjaga likuiditasnya, yang membuktikan Koperasi telah berhasil memenuhi tujuannya

2. Perspektif Keanggotaan

Koperasi secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang baik setelah diukur dengan indikator perspektif pelanggan yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini ditunjukkan dari akuisisi pelanggan yang dinamis, namun masih tetap menunjukkan kenaikan jumlah anggota, retensi pelanggan yang tetap, dan kepuasan pelanggan yang cenderung stabil. Hal ini berarti bahwa Koperasi telah berusaha untuk memuaskan keinginan dari anggota Koperasi.

3. Perspektif Bisnis Internal

Koperasi menunjukkan kinerja yang baik setelah peneliti mengamati langsung operasional Koperasi. Hal ini ditunjukkan melalui proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual yang terarah dan terukur dengan adanya SOP yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi telah berusaha secara maksimal untuk meningkatkan proses operasionalnya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja Koperasi setelah diukur dengan indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta pengamatan langsung menunjukkan hasil yang kurang memuaskan, meskipun retensi pekerja yang cenderung

stabil, produktivitas karyawan yang meningkat, kapabilitas sistem informasi yang baik, dan motivasi pekerja yang meningkat, namun Koperasi memiliki kendala pada pertumbuhan dan pembelajaran karyawan, dimana Koperasi tidak melaksanakan program diklat secara berkala.

SARAN

Beberapa saran yang dapat diambil dari hasil penelitian terhadap empat perspektif *Balanced Scorecard* pada KPRI Universitas Negeri Malang adalah, dapat dilihat bahwa KPRI kurang memperhatikan pertumbuhan dan pembelajaran. Sebaiknya hal ini lebih diperhatikan dengan cara memberikan fasilitas pelatihan *softskill* yang diadakan secara internal dan berkala, ataupun dengan kegiatan yang menambah nilai manfaat karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Agnes, Sawir. 2008. Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan.

Anonim. Undang-undang Republik Indonesia No.25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian beserta Peraturan Pemerintah. Departemen Koperasi dan PPK. Jakarta

Anthony, R. N., and Vijay Govindarajan. (2005). Management control system: Sistem pengendalian manajemen. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.

Brandon dan Drtina, 1997, Management Accounting – Strategy and Control, McGraw-Hill Inc., Canada.

Budi Suprpto., Hasnida Abdul Wahab, Alexander Jatmiko Wibowo, 2009, *The Implementation of Balance Score Card for*

Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services, Faculty of Technology Management and Technopreneurship, Universiti Teknikal Malaysia Melaka, Malaysia.

Cahyono, J. E. (2000) *Menjadi Manajer Investasi Bagi Diri Sendiri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Ciptani, Monika Kzussetya. 2000. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar". *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 No.1.

Creelman, James, & Naresh Makhijani. 2005. *Succeeding with Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons. New York

David, F.R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi ketujuh. PT. Prenhallindo, Jakarta.

Hanel, Alfred. 1989. *Organisasi Koperasi, Pokok-pokok Pikiran Mengenai Organisasi Koperasi di Negara-negara Berkembang*. Bandung: Universitas Padjadjaran.

Hansen dan Mowen, 2006, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.

Hendar, dan Kusnadi. 1999. *Ekonomi Koperasi*. LP FEUI. Jakarta

Hendro Agus Priyanto, 2011, *Analisis Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya (KPRI-UB) Malang)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

IAI. 2007. *Standar Akuntansi Keuangan. PSAK No. 27 tentang Akuntansi Perkoperasian (Revisi 1988)*. Salemba Empat. Jakarta

International Cooperative Alliance. *Koperasi*. (<http://www.coop.org>, diakses 22 Juni 2016)

Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta

Ketchen Jr. D. et al. 2009. *Strategy 2008-2009*. New York: McGraw-Hill

KPRI Universitas Negeri Malang. *Notula RARK KPRI Universitas Negeri Malang. 2014-2016*

KPRI Universitas Negeri Malang. *Laporan Tahunan Pengawas KPRI Universitas Negeri Malang. 2014-2016*

KPRI Universitas Negeri Malang. *Laporan Tahunan Pengurus KPRI Universitas Negeri Malang. 2014-2016*

Marzuki. 1997. *Metode Riset*. BPFE-UII. Jakarta

Meirdania Zudia, 2010, *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Merchant, Kenneth A. 1998. *Modern Management Control System: Text and Cases*. Prentice Hall International, Inc. New jersey.

Mowen dan Hansen. 2006. *Akuntansi Biaya*. Edisi ke-1. Salemba Empat. Jakarta

- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi ke-1. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi 8. STIE-YKPN. Yogyakarta
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi 3. Penerbit Salemba Empat.
- Mutasowifin, Ali. 2002. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Penilaian pada Badan Usaha berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina* Vol.1 No.3, Mei 2002 hal 245-264
- Nazir, Mohammad. 1985. *Metodologi Penelitian*. Galia Indonesia. Jakarta
- Niven, Paul R. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostics: Mempertahankan Kinerja Maksimal*. PT Elex Media Komputindo Gramedia. Jakarta
- Sagimun. 1998. *Koperasi Indonesia*. CV Haji Masagung. Jakarta
- Saladin, Djaslim, 2006, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Keempat, Bandung: Linda Karya
- Sawir, Agnes. 2008. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Stooner, Edward dan Freeman. 1992. *Management*. 5 th Edition. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: ALFABETA
- Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.