ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI SUATU ALAT PENGUKURAN KINERJA DI KOPERASI BAHAGIA KOTA KEDIRI

JURNAL SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)Pada Program Studi Pendidikan Ekonomi Akuntansi Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Nusantara PGRI Kediri

OLEH:
FRIDA INDRILESTARI
NIM. 11.1.01.04.0039

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI AKUNTANSI
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI
2016

Skripsi Oleh

FRIDA INDRI LESTARI

NIM:11.1.01.04.0039

Judul

ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI SUATU ALAT PENGUKURAN KINERJA DI KOPERASI BAHAGIA KOTA KEDIRI

Telah Disetujui Untuk Diajukan Kepada Panitia Ujian/Sidang Skripsi Pendidikan Ekonomi Akuntansi Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Nusantara PGRI Kediri

Kediri, 30 Desember 2015

Dosen Pembimbing I	Dosen Pembimbing II,
Dra.Elis Irmayanti,S.E.,M.Pd.	**Tjetjep Yusuf A,S.Pd.,S.E.,M.M**
NIDN 0006016701	NIDN 0005086802

Skripsi oleh

Frida Indri Lestari
NPM: 11.1.01.04.0039

Judul :

ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI SUATU ALAT PENGUKURAN KINERJA DI KOPERASI BAHAGIA KEDIRI 2015/2016

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian/Sidang Skripsi Prodi PEA Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Nusantara PGRI Kediri
Pada tanggal: 15 Januari 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan

Panitia penguji:

1. Ketua : Dra. Elis Irmayanti, S.E., M.Pd
2. Penguji I : Tjetjep Yusuf Afandi, S.Pd, S.E., M.M
3. Penguji II: Drs. Zainal Arifin, M.M

Mengetahui,
Dekan FKIP

Dr. Hj. Sri Panca Setyawati, M.Pd.

NIDN. 0716046202

ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCE SCORECARD SEBAGAI SUATU ALAT PENGUKURAN KINERJA DI KOPERASI BAHAGIA KOTA KEDIRI

FRIDA INDRI LESTARI
NPM : 11.1.01.04.0039
FKIP-PENDIDIKAN EKONOMI AKUNTANSI
Email:fridaindri@yahoo.co.id
Dra. Elis Irmayanti, S.E., M.Pd danTjetjep Yusuf Afandi, S.Pd, S.E., M.M
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI

ABSTRAK

Penelitian ini mengenai "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja ''(Studi Kasus pada KSP Bahagia Kota Kediri)". Dengan adanya Balanced Scorecard sebagai analisis kinerja dalam perusahaan KSP Bahagia Kota Kediri dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan tujuan Balanced Scorecard adalah sebagai tolak ukur yang tidak hanya menilai dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek non keuangan, melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif yaitu dengan penyebaran kuesioner pada pelanggan dan karyawan, kuantitatif yaitu dengan menggunakan rasio-rasio dari empat perspektif Balanced Scorecard.Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Balance Scorecard sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.Teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif komparatif.Sedangkan Pendekatan penelitian menggunakan deskriptif kuantitatif.Tempat peneltian adalah di Jl Anjasmoro no 12 A Kecamatan mojoroto dengan waktu penelitian dilakukan selama 5 bulan mulai bulan Februari sampai Juli.Dari jumlah Populasi 45 orang diambil sampel sejumlah 15 orang dan dari data keuangan tahun 2008-2014 diambil sampel data keuangan tahun 2012-2014.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan asset tiap tahun masih kecil yaitu ROA tahun 2013 turun dari 0,22% menjadi 2,03% di tahun 2014. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya misalnya saja untuk customer retention naik dari 112,1% di tahun

2013 naik menjadi 111,98% di tahun 2014. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa KSP Bahagia Kota Kediri dalam memproduksi baranganya secara efesiensi dan efektif yaitu MCE tahun 2013 adalah 43,85 naik menjadi 43,75 di tahun 2014. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran misalnya saja untuk employing training program tahun 2013 sebesar 39,97% naik menjadi 46,78% untuk tahun 2014.

Dari empat perspektif dapat dinilai bahwaukuran KSP Bahagia Kota Kediri sudah cukup baik.Perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, pembelajaran danpertumbuhan Koperasi Bahagia terlihat cukup baik. Hal ini disebabkan langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan *output* yang maksimal.

Kata Kunci: balanced scorecard, kinerja

I. LATAR BELAKANG

Dampak globalisasi pada era pasar bebas di dunia bisnis sangatlah terasa. Perusahaan hendaknya terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnisdalam rangka memenangkan persaingan. Perusahaan juga memerlukan pertimbangan terbaik dalam membawa perusahaan menuju masa depan yang lebih baik. Pertimbangan yang baik hanya dapat dilakukan jika manajemen strategi dilaksanakan secara komprehensif. Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif mengakibatkan perubahan yang luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Perubahan kondisi ekonomi dan sosial secara dinamis juga telah mengubah secara drastis perilaku dan sikap konsumen. Olehkarena itu, dengan banyaknya pilihan produk dan jasa, konsumen memiliki ekspektasi yang lebih besar dari sebelumnya yang tidak hanya mengharapkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi, namun juga dengan harga yang terjangkau.Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam setiap aspek dunia usaha, karena dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui seberapakah efektivitas, efisiensi, dan ekonomis penetapan strategi serta implementasinya dalam kurun waktu tertentu. Didalam sistem pengendalian manajemen pada dunia bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasilhasil kegiatan yang telah

dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolok ukur yang telah ditetapkan (Widayanto, 1993 dalam Supriadi, 2014).Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu pengukuran 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, 1996:234). Pengukuran kinerja yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tidak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan. Sehingga dalam suatu pengukuran kinerja diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan (Atmadja dkk, 2013:100). Dalam rangka memenangkan persaingan dalam abad informasi diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola aset tak berwujudnya.Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan aset fisik atau berwujud (Zudia, 2010). Pengelolaan aset-aset tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk: 1) Membangun customer relationship dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif, 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran, 3) Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga serta waktu tunggu yang singkat dan, 4) Menyebarkan teknologi informasi, data bases dan system (Kaplan dan Norton, 1996:259). Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, maka diciptakan suatu metode konsep yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat konsep, yakni financial perspective, customer perspective, internal businessprocess

perspective, dan learning and growth perspective Nano (2005).Konsep ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan Balanced Scorecard. Konsep berbasis Balanced Scorecard merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan (Wahyuni, 2011). Pengertian Balanced Scorecard sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai raport kinerja yang seimbang (balanced). Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat skor yang hendak diwujudkan. Beberapa perusahaan telah mencoba mengimplementasikan konsep ini dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan mereka. Konsep ini juga membantu para manajer agar mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Serta menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya (Amin Wijaya Tunggal, 2002:1).Penelitian ini akan dilakukan di Koperasi Bahagia yang bergerak dalam bidang simpan pijam. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas yang diselenggarakan berbagai jenis profesi, baik penjual, pembeli, maupun distributor. Dari sisi manajemen, Koperasi Bahagia sendiri tentunya selalu melakukan inovasi-inovasi, khususnya di dalam membuat kebijakan internal perusahaan. Salah satunya yang sudah berjalan adalah mengenai aturan hari libur karyawan yang tidak lagi menggunakan hari libur nasional, melainkan hari libur sesuai hari raya agama. Di samping itu, perusahaan juga harus memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, sehingga di Koperasi Bahagia perlu memiliki sistem pengukuran kinerja yang tepat. Namun, pengukuran kinerja perusahaan belum dilakukan dengan konsep berbasis Balanced Scorecard, tetapi perusahaan hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan).Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan oleh peneliti, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Wayan Aditya Nugroho (2013) dengan judul

"Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)". Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui bukti empiris tentang kinerja organisasi objek penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard. Sebagian besar dari hasil penelitian menemukan bahwa kinerjapada masing-masing organisasi adalah baik, dan dengan konsep berbasisBalanced Scorecard diharapkan adanya penilaian yang lebih signifikan.Berdasarkan latar belakang tersebut, maka menarik untuk diteliti lebih dalam agar mengetahui bukti empiris analisis kinerja di Koperasi Bahagia. Adanya penelitian terdahulu dimana objek yang digunakan adalah pada sektor publik dan perusahaan yang sudah go public juga mendorong penulis untuk menganalisis pengukuran kinerja pada perusahaan retail yang berlokasi di daerah Kediri. Sehingga penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul"Analisis Balance Scorecard Sebagai Suatu Alat Pengukuran Kinerja Di Koperasi Bahagia Kota Kediri".

II. METODE

A. POPULASI DAN SAMPLE

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2009:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristiktertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan.

Dalam penelitian ini digunakan 2 macam populasi yaitu data keuangan tahun 2008-2014 dan jumlah seluruh karyawan koperasi Bahagia yang berjumlah 45 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2009:80) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Sedangkan sampel dalam penelitian ini digunakan /diambil 2 macam sampel yaitu data keuangan tahun 2012-2014 dan karyawan koperasi bahagia yang berjumlah 15 orang.

B. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Singarimbun (2003:46) memberikan pengertian tentang definisi operasional sebagai unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel.

Definisi operasional dapat juga dikatakan sebagai informasi ilmiah

yang sangat membantu peneliti lain yang akan menggunakan variabel yang sama. Dengan demikian, definisi operasional dalam sebuah penelitian harus dapat diukur dan spesifik serta dapat dipahami oleh orang lain. Sedangkan variabel penelitian menurut Sugiyono (2010:38) adalah 'sebagai segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dpelajari sehingga dperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya'.

Dengan demikian sesuai judul penelitian, maka akan mengelompokan variabel-variabel yang digunakan menjadi dua variabel yaitu :

1. Variabel bebas (Variabel Independen)

Pengertian variabel bebas menurut Sugiyono (2010:39) adalah 'variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat.'

Sedangkan menurut Ardhana (2007:14)'variabel bebas atau independen adalah variabel yang menjadi sebab atau berubahnya suatu variabel lain juga sering disebut dengan prediktor,stimulus,eksogen,atau antencendent.'

Dari beberapa pendapat diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel bebas adalah himpunan sejumlah gejala yang dimiliki yang mempengaruhi atau menentukan variabel terikat atau variabel alin yang menjadi variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah **Balance Scorecard.**Sedangkan sub variabel bebasnya adalah **perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.**

2. Variabel terikat (Variable Dependen)

Menurut Sugiyono(2010:39)'variabel terikat adalah merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas'.

SedangkanmenurutUmar(2005:63)'variabel terikat (variabel dependen) adalah variabel yang dijelaskan atau yang dipengaruhi oleh variabel bebas(variabel independen).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa variabel terikat adalah himpunan sejumlah gejala yang dimiliki yang dipengaruhi variabel bebas atau variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikatnya adalah **KinerjaKoperasi.**Sedangkan sub

variabel terikatnya adalah **Penilaian kinerja, Umpan balik karyawan, Catatan karyawan, Keputusan SDM.**

C. PENGUMPULAN DATA

Untuk mendapatkan data dan informasi yang valid dan akurat serta sebagai alat bantu dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut: studi pustaka yang diperoleh dari buku atau literatur-literatur maupun sumber data lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti dan juga studi lapangan yang meliputi wawancara, kuesioner, dan observasi (Umar, 2000).

D. INSTRUMENT PENELITIAN

Instrument penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengukur variabel dalam rangka mengumpulkan data. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang akan disebarkan kepada karyawan dan pelanggan. Pengujian data dilakukan untuk mengetahui nilai rata-rata tingkat kepuasan pelanggan, supplier, dan karyawan dapat diukur dengan menggunakan uji analisis faktor. Analisis faktor merupakan salah satu metode reduksi data yang bertujuan menyederhanakan sekumpulan data yang saling berkorelasi menjadi kelompok-kelompok variabel lebih kecil (faktor) agar dapat dianalisis dengan mudah. Selanjutnya nilai rata-rata tersebut diberikan skor bobot nilai mengacu pada skala likert.

E. METODE ANALISIS DATA

Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif balanced scorecard, sebagai berikut :

1. Analisis Perspektif Keuangan

yaitu merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan terdiri atas :

Return On Asset (ROA) dengan formulasi :ROA $= \frac{\text{Net income}}{\text{Total Asset}}$

a. Return On Equity (ROE) dengan formulasi :ROE $= \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}}$

b. Total Asset Turnover (TATO) dengan formulasi :TATO $= \frac{\text{Net Sales}}{\text{otal AssetT}}$

c. Profit Margin On Sales (Pmos) dengan formulasi :Pmos $= \frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}}$

d. SalesGrowthdenganformulasi:

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Penjualan Periode Ini} - \text{Penjualan Periode Sekarang}}{\text{Penjualan Periode Sebelumnya}}$$

2. Analisis Perspektif Pelanggan

yaitu suatu analisis untuk menganalisis kepuasan pelanggan Koperasi Bahagia:

a. Customer Retention dengan Formulasi: $\text{CustomerRetention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \text{x}100\%$

b. Number Of Complain dengan formulasi :$\text{Number of complain} = \frac{\text{Jumlah claim}}{\text{Total Customer}}$

c. Customer Acquistion dengan formulasi :$\text{Customer Acquistion} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang baru}}{\text{Total pelanggan}} \text{x}100\%$

d. Customer Satisfaction Index

Pegukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan.Kepuasan konsumen mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasayang digunakan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, maka pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1) Data Kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002: 74) sebagai berikut:

1. = Sangat tidak setuju (STS)
2. = Tidak setuju (TS)
3. = Tidak berpendapat (TB)
4. = Setuju (S)
5. = Sangat setuju (SS)

2) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

IKC = PP

Dimana :

IKC = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = Perceived Performance

3) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, dan e. sangat puas.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

IK maks = R x PP x EX maks

IK min = R x PP x EX min

Interval = (IK maks – IK min)

Dimana :

PP = Banyaknya Pertanyaan

IK min = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

4) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

IKK = PP

Dimana :

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = Perceived Performance

5) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, dan e.sangat puas.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

IK maks = R x PP x EX maks

IK min = R x PP x EX min

Interval = (IK maks – IK min)

Dimana :

PP = Banyaknya Pertanyaan

IK min = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untukdapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harusdicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidakpuas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.

3. Proses Bisnis Internal

$$\text{MCE} = \frac{\text{Processing time}}{\text{Troughput time}} \text{X } 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

$$\text{Percentage last time} = \frac{\text{days lost to absenteism for a period}}{\text{average number of employeextotal days}} \text{x}100\%$$

$$\text{Employeetraining total} = \frac{\text{jumlah training}}{\text{jumlah karyawan}} \text{x}100\%$$

III. HASIL DAN KESIMPULAN

A. HASIL PENELITIAN

Hasil Analisis Kinerja Perspektif Keuanganhasil analisis perspektif keuangan koperasi Bahagia setelah dianalisis dengan perspektif keuangan (ROA, ROE, TATO, PMOS) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Analisis Kinerja Perspektif KeuanganRasio Tahun 2012Sampai Tahun 2014

Rasio	2012	2013	2014
a. ROA	0,15	0,22	2,03
b. ROE	14,48	0,96	0,88

c. TATO	36,8	34,7	44,2
d. Pmos	0,42	0,65	4,61

Sumber: Laporan Keuangan Koperasi Bahagia

Hasil Analisis kinerja perspektif pelanggan diukur dengan menganalisis atribut produk dan jasa, citra (image) perusahaan, sertahubungan dengan pelanggan/supplier.Hasil analisis kinerja perspektif pelanggan dan supplier denganmenggunakan (Customer Retention,Number of Complain, Customer Acquisition) adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Rasio	2012	2013	2014
a. Customer Retention	117,2	112,1	111,98
b. Number of Complain	30,8	34,76	52,74
c. Customer Acquisition	18,24	17,94	20,83

Hasil Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal dengan menggunakan MCE dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan (Supplier)

Rasio	2012	2013	2014
MCE	43,33	43,85	43,75

Hasil analisis Perspektif Pemebelajaran dan Pertumbuhan dapat digunakan dengan menggunakan employee training program dan absenteeism) adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil Analisis Kinerja Perspektif Pemebelajaran dan Pertumbuhan

Rasio	2012	2013	2014
a. Employee training programme	37, 45	39,97	46,78
b. Absteeism	5,59	2,72	1,79

Sumber: data diolah

B. SIMPULAN

Berdasarkan masalah dan pembahasan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut:

1. Berdasarkan perspektif keuangan, dimana rasio ROA-nya mengalami peningkatan, yakni pada tahun 2013 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu dari 0,15% menjadi 0,22%. Sedangkan pada tahun 2014 kembali mengalami kenaikan yaitu menjadi 2,03%. Begitu pula dengan rasio ROE yang mengalami penurunan setiap tahunnya yaitu di tahun 2012 sebesar 14,48% di tahun 2013 turun menjadi 0,96% kemudian di tahun 2014 turun kembali sebesar 0,88%. Sedangkan untuk TATO mengalami fluktuatif setiap tahunnya di tahun 2012 sebesar 36,8% turun menjadi 34,7% di tahun 2013 kemudian naik menjadi 44,2% di tahun 2014, dan *Profit Margin*

yang mengalami peningkatan setiap tahunnya dari 0,42% di tahun 2012 naik menjadi 0,65% di tahun 2013 dan naik lagi menjadi 4,61% di tahun 2014. Berdasarkan perspektif pelanggan, hanya *customer retention* yang mengalami kenaikan terus menerus tiap tahunnya yaitu dari 77,18% di tahun 2012 naik menjadi 77,91% di tahun 2013 dan naik lagi menjadi 79,16% di tahun 2014. Sedangkan *number of complain* dan *customer acquisition* tiap tahunnya mengalami penurunan. Untuk*number of complain*dari 4,49% di tahun 2012 turun menjadi 3,95% dan turun lagi menjadi 2,32% di tahun 2014. Untuk *customer acquisition*dari 22,81% di tahun 2012 turun menjadi 22,08% di tahun 2013 kemudian turun lagi menjadi 20,83% di tahun 2014. Kondisi yang hampir sama dengan MEC yang mengalami kenaikan tiap tahunnya. Meskipun pada tahun 2014, MEC mengalami penurunan yang relatif kecil dari tahun 2013 yaitu dari 43,85% turun menjadi 43,75%. Kemudian untuk absenteeism terjadi penurunan tiap tahunnya dari 5,59% di tahun 2012 turun menjadi 2,72% di tahun 2013 dan turun lagi menjadi 1,79% di tahun 2014.

IV. DAFTAR PUSTAKA

Agustin, Fina. 2014. ***Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Suatu Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Di Bank Bri Cabang Cianjur***

Alwi, Syafrudin. 2001.***Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif***

Bungin, Burhan. 2001.***Metodologi Penelitian Sosial: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif***. Surabaya: Airlangga University Press

Fauzi.2000. ***Kamus Akuntansi Praktisi***.Suarabaya : Indah

Hadi, Sutrisno. 2000.***Metodologi Research, Untuk Penulisan Paper,* Skripsi**, **Thesis, Disertasi** . Yogyakarta: Andi Offiset

Hermawan, Ancella. 2000.***Balanced Scorecard Sebagai Sarana Akuntansi Managemen Strategi***.Jakarta : IAI

Hoggson, N. F. (2006). ***Banking Through the Ages, New York, Dodd, Mead & Company***

Indriantoro, Nur dan Bambang S. 2000.***Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Managemen.***Yogyakarta : BPFE

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

Kaplan. Robert S dan David Norton.2000.***Balanced Scorecard : Transalting Startegi Info Action Bostom : Harvard Business School***

Kasmir. 2004**.** ***Manajemen Perbankan***. Jakarta: Rajawali Press

Kotler, Philip. (editor AB. Susanto). 2000. ***Manajemen Pemasaran di***

Indonesia (Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian). Jakarta: Salemba Empat

Mangkuprawira, Sjafri. 2002. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.*** Jakarta: Ghalia Indonesia

Mirza, Teuku. 2000. ***Balance Scorecard***. Usahawan. No. 06 tahun XXVI 1997

Mulyadi. 2001.***Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan***. Jakarta: Salemba Empat

Mulyadi. 2001. ***Akuntansi Manajemen***. STIE YKPN. Yogyakarta

Mulyadi. 2001. ***Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa***. Jakarta : Salemba Empat

Mun`im Azka.2001.***Balance Scorecard Sebagai Alat ukur Kinerja (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang). Tidak untuk diterbitkan.***Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang

Mutasowifin, Ali. 2002. ***Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penlian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi, Jurnal Universitas Paramadina*** *Vol. 3 : Hal 245-264*

Nawawi, Hadari. 2000.***Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif.***Yogyakarta: Pers Universitas Gajah Mada

Niven, Paul R. 2005.***Balanced Scorecard Diagnostic: Mempertahankan Kinerja Maksimal.***Jakarta. Elex Media Komputindo

Pangabean, Mutiara S. 2004. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: Ghalia Indonesia

Sinamo, Jansen. 2005.***Visi dan Misi: Kekuatan atau Hiasan***. Yogyakarta. Andi Offset

Santoso, Singgih. 2005.***SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional. Cetakan Keempat.***Penerbit PT Elexmedia Komputindo. Jakarta

Saunders Anthony, Marcia Millon Cornett. 2006. ***Financial Institutions Management: A Risk Management Approach***. Singapore: McGraw Hill. 2006

Srimindarti, Ceacilia.***Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja.***Sumber :http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal

Sugiyono. 2009.***Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.Bandung : Alfabeta***

Wayuni, Sri. 2011. ***Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Pt. Semen Bosowa Maros***

Weston, J. Fred dan Thomas, E Copeland. 1995. ***Manajemen Keuangan. Jilid I, Edisi ke.***Jakarta ; Binarupa Aksana

Wijaya, Tunggal, Amin. 2002. ***Mamahami Konsep Balance Scorecard Cetakan ke 2 : Harvindo***