

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Koperasi

2.1.1 Pengertian Koperasi

Dalam Undang Undang No. 17 Tahun 2012 pasal 1 ayat (1) tentang Perkoperasian, dijelaskan bahwa:

Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.

Kelengkapan berdirinya koperasi diatur hal-hal tentang landasan, asas dan tujuan koperasi yang dijelaskan dalam Undang Undang No. 17 Tahun 2012 pasal 2 berbunyi “koperasi berlandaskan Pancasila dan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”. Sedangkan Pasal 3 berbunyi “koperasi berdasar asas kekeluargaan”. Tujuan koperasi dijelaskan dalam Pasal 4 yang berbunyi “koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan”.

Menurut Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Pasal 1 Nomor 10 Tahun 2015 tentang Kelembagaan Koperasi, menyatakan bahwa “koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”.

Menurut Subyantoro, dkk (2015:5), koperasi terdiri dari dua kata yaitu *Co* dan *Operation*. *Co* berarti bersama dan *Operation* yang berarti kegiatan/pekerjaan sehingga koperasi dapat diartikan sebagai tempat untuk melakukan aktivitas bersama-sama demi mewujudkan suatu tujuan dengan prinsip demokratis, terbuka, dan sukarela. Sedangkan Subandi (2015:19), mengemukakan bahwa “koperasi adalah badan usaha yang didirikan oleh orang-orang tertentu dengan

kekuatan ekonomi terbatas untuk mewujudkan tujuan yaitu meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan atas prinsip koperasi dan berdasarkan asas kekeluargaan demi mencapai suatu tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi.

2.1.2 Prinsip Koperasi

Dalam menjalankan kegiatannya, koperasi selalu berpegang pada prinsip yang dimiliki. Prinsip koperasi (*cooperative principles*) adalah pedoman kerja koperasi yang terdiri dari 7 prinsip. Menurut Undang Undang No. 17 Tahun 2012 pasal 6 ayat (1) tentang perkoperasian, prinsip koperasi sebagai berikut:

1. Keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka.
Bermakna bahwa setiap orang yang bergabung dengan koperasi didasarkan atas kemauannya sendiri tanpa adanya paksaan atau pengunduran diri anggota koperasi dapat dilakukan sesuai dengan persyaratan yang berlaku.
2. Pengawasan oleh anggota diselenggarakan secara demokratis.
Memiliki makna koperasi dikelola berdasarkan atas kemauan dan kesepakatan anggota. Wakil koperasi terpilih haruslah bertanggung jawab kepada anggota.
3. Anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi koperasi.
Bermakna bahwa kegiatan koperasi tidak lepas dari peran serta para anggota koperasi. Selain menjadi pemilik, anggota koperasi juga menjadi konsumen koperasi. Kemajuan koperasi bergantung pada partisipasi aktif dari anggota menjadi kekuatan utama koperasi.
4. Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom, dan independen.
Kesepakatan yang dilakukan dengan pihak lain dilakukan atas dasar syarat menjamin tetap terselenggarakannya pengawasan dan pengendalian demokratis serta tetap menjunjung tegaknya otonomi koperasi.
5. Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota, pengawas, pengurus, para pegawai, serta memberikan informasi kepada masyarakat tentang jati diri, kegiatan, dan kemanfaatan koperasi.
6. Koperasi melayani anggotanya secara prima dan memperkuat Gerakan Koperasi dengan bekerja sama melalui jaringan kegiatan pada tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional.

7. Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakatnya melalui kebijakan yang disepakati oleh anggotanya.

Dalam menjalankan kegiatannya, koperasi sebagai badan usaha berpegang teguh pada keseluruhan prinsip koperasi. Keseluruhan prinsip tersebut merupakan dasar kerja koperasi dalam melakukan segala kegiatan. Prinsip koperasi menjadikan koperasi berbeda dengan badan usaha yang lainnya.

2.1.3 Jenis-Jenis Koperasi

Menurut Subandi (2015:34), koperasi dikelompokkan berdasarkan kriteria dan karakteristik yang dimiliki oleh setiap koperasi. Pengelompokan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Berdasarkan bidang usaha
 - a. Koperasi konsumsi merupakan koperasi yang bergerak pada penyediaan produk-produk yang sering dipakai oleh anggota. Produk yang biasanya tersedia adalah produk sehari-hari.
 - b. Koperasi produksi adalah koperasi yang memiliki kegiatan pada pengolahan/produksi. Kegiatan utama koperasi tersebut adalah mengolah bahan mentah menjadi barang jadi/setengah jadi.
 - c. Koperasi pemasaran merupakan koperasi yang tujuan pendiriannya untuk membantu anggota dalam menjualkan barang yang dihasilkan.
 - d. Koperasi kredit/simpan pinjam adalah koperasi yang kegiatan usahanya menyimpan dana kemudian memberikan pinjaman kepada anggota dengan bunga yang kecil.
2. Berdasarkan jenis komoditi
 - a. Koperasi ekstraktif adalah koperasi yang kegiatannya mengambil sumber daya alam secara langsung tanpa atau dengan sedikit mengubah bentuk dan sifat sumber alam itu sendiri. Contohnya adalah koperasi yang mendulang emas.
 - b. Koperasi pertanian dan peternakan
 1. Koperasi pertanian adalah koperasi anggotanya terdiri dari para petani, buruh tani, atau yang kegiatannya berhubungan dengan bidang usaha pertanian.
 2. Koperasi peternakan adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari para pemilik peternakan dan pekerja yang berkaitan dengan usaha peternakan.
 - c. Koperasi industri dan kerajinan adalah koperasi yang bergerak dalam bidang industri dan kerajinan dengan usaha mengolah menjadi barang jadi.

- d. Koperasi jasa-jasa adalah koperasi yang kegiatan usahanya yaitu menyediakan berbagai jasa-jasa yang dibutuhkan seperti koperasi jasa angkut, koperasi jasa audit, dan koperasi jasa lainnya.
3. Koperasi berdasarkan profesi anggotanya
 - a. Koperasi Karyawan.
 - b. Koperasi Pegawai Negeri Sipil.
 - c. Koperasi Angkatan Darat (AD), Angkatan Laut (AL), Angkatan Udara (AU), dan Polri.
 - d. Koperasi Mahasiswa.
 - e. Koperasi Pedagang Besar.
 - f. Koperasi Veteran RI.
 - g. Koperasi Nelayan.
 - h. Koperasi Kerajinan dan sebagainya.
 4. Koperasi berdasarkan daerah kerjanya
 - a. Koperasi primer adalah koperasi yang berada pada ruang lingkup wilayah terkecil tertentu.
 - b. Koperasi pusat adalah koperasi yang beranggotakan beberapa koperasi primer yang berperan sebagai pemusatan dalam lingkup wilayah tertentu.
 - c. Koperasi gabungan adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari koperasi pusat yang berasal dari wilayah tertentu. Pembentukan koperasi ini bertujuan untuk memperkuat kedudukan koperasi-koperasi yang bergabung di dalamnya.
 - d. Koperasi induk adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari berbagai koperasi pusat atau koperasi gabungan. Koperasi induk berkedudukan di ibukota negara.

Berdasarkan pengelompokan koperasi di atas, dapat disimpulkan bahwa koperasi memiliki beragam jenis yang dikelompokkan menjadi empat. Empat kelompok koperasi tersebut yaitu, berdasarkan bidang usaha, berdasarkan jenis komoditi, berdasarkan profesi anggotanya, dan berdasarkan daerah kerjanya.

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Suatu organisasi bisnis pastinya tidak terlepas dari pengukuran kinerja. Menurut Moeheriono (2014:95), pengukuran kinerja merupakan penggambaran atas pencapaian yang diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan atau kebijakan untuk merealisasikan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan Hery

(2017:48), menyatakan bahwa “pengukuran kinerja adalah upaya yang dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan aktivitas bisnis berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan, juga bagaimana tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan apakah sudah sesuai dengan target”.

Menurut Mulyadi (2014:48), “pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah usaha yang dilakukan organisasi bisnis untuk mengukur keberhasilan atas kegiatan atau kebijakan yang sudah dilaksanakan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama pengukuran kinerja menurut Rudianto (2013:187), antara lain sebagai berikut:

1. Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya untuk hasil yang diinginkan.
2. Untuk membantu mencapai strategi dalam target yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja yang baik akan memberikan manfaat bagi perusahaan yang melaksanakannya. Menurut Rudianto (2013:188), manfaat pengukuran kinerja antara lain:

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu manajer dalam pengambilan suatu keputusan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Sedangkan menurut Hery (2017:50), pengukuran kinerja dimanfaatkan sebagai alat untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, transfer atau pemberhentian.
3. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
4. Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan bagi karyawan.
5. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Sebaliknya, apabila pengukuran kinerja yang diterapkan tidak berjalan dengan baik maka akan mempunyai sisi negatif atau kelemahan bagi organisasi bisnis. Menurut Hery (2017:51), menyatakan bahwa ukuran kinerja yang salah akan mengakibatkan:

1. Melemahkan tujuan akan strategi yang telah disusun.
2. Adanya kesalahpahaman antara departemen yang satu dengan yang lainnya.
3. Mendorong manusia menggunakan waktu dan usahanya untuk aktivitas-aktivitas yang tidak relevan dan tidak bernilai tambah bagi para konsumen dan *stakeholder*-nya.

2.2.3 Pengukuran Kinerja yang Efektif

Pelaksanaan pengukuran kinerja yang efektif bagi organisasi bisnis menurut Hery (2017:49), antara lain sebagai berikut:

1. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Perlu pertimbangan waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh perusahaan.
3. Sistem pengukuran kinerja harus memperhitungkan akibat-akibat yang mungkin terjadi pada individu yang dievaluasi.
4. Pengukuran kinerja merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, karena itu kesalahan dalam pengambilan keputusan.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah metode pengukuran kinerja yang diciptakan dan dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang profesor dari Harvard Business

School dan David P. Norton dari Kantor Akuntan Publik KPMG (Amerika Serikat). Menurut Rangkuti (2016:67), menyatakan bahwa:

Balanced scorecard adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Siregar, dkk (2017:534) menyatakan bahwa *Balanced scorecard* adalah sistem manajemen berbasis strategis yang menterjemahkan strategi organisasi menjadi tindakan yang dapat dilaksanakan organisasi dengan mengidentifikasi tujuan dan ukuran ke dalam empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Hery (2017:55), *Balanced scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan meliputi ukuran keuangan dan nonkeuangan, yang terdiri atas keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dimana ukuran keuangan merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan. Menurut Mulyadi (2014:3), *Balanced Scorecard* merupakan gabungan dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Balanced* artinya berimbang, digunakan untuk mengukur kinerja eksekutif secara berimbang dari berbagai dimensi yaitu keuangan dan non keuangan baik dari segi jangka pendek dan jangka panjang baik dari segi intern dan ekstern sedangkan *Scorecard* artinya kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan keempat pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dengan menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran yang seimbang (*balance*) meliputi ukuran keuangan dan nonkeuangan yang terdiri dari konsumen, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sebagai pendorong kinerja keuangan masa depan.

2.3.2 Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang perlu diimplementasikan pada organisasi bisnis. Menurut Rangkuti (2016:130), sebelum diimplementasikan sebagai metode pengukuran kinerja, organisasi harus terlebih dahulu membangun atau menyusun *balanced scorecard*. Beberapa tahapan dalam membangun *balanced scorecard* antara lain:

1. Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk di dalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya. Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan *SWOT analysis*. Organisasi juga dapat melakukan *benchmarking* terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini, organisasi dapat mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi dan bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

2. Menetapkan Visi Perusahaan

Visi diperlukan dalam sebuah organisasi untuk menumbuhkan permotivasi personil. Visi organisasi dijabarkan ke dalam ukuran-ukuran kinerja. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan ke dalam tujuan (*goal*) dan sasaran strategi (*objective*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Perusahaan perlu merumuskan suatu strategi untuk dapat mewujudkan tujuan. Dalam proses perumusan strategi (*strategy formulation*), visi organisasi dijabarkan dalam tujuan (*goal*).

3. Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian. Tujuan organisasi dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customer* dan *stakeholders*, perspektif *employee* dan *organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif

dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi.

4. Membangun Strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut termasuk apakah strategi tersebut dapat dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

5. Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategi yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi ke arah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan strategi. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategi yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan-tujuan strategi tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasi hasil yang ingin diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai *outcome* tersebut.

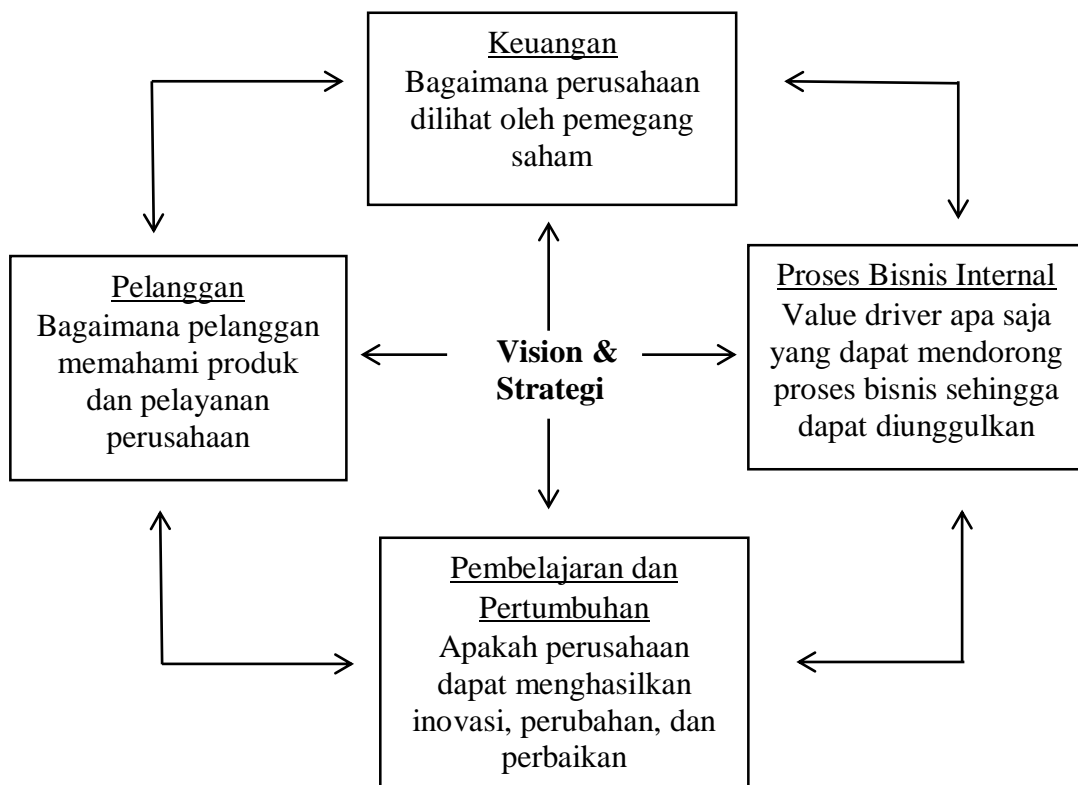
6. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategi. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target dapat berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang terbaik dibidangnya. Target-target biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya menetapkan program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. *Balanced scorecard* adalah alat untuk menjelaskan organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasi dan umpan balik bagi strategi.

Menurut Rangkuti (2016:130) melalui pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, manajer dapat mengidentifikasi perusahaan dalam empat perspektif yang masing-masing dilengkapi dengan indikator atau tolak ukur. Berbagai informasi yang hendaknya harus diperhatikan oleh seorang manajer terhadap empat perspektif yang membentuk metode *balanced scorecard* antara lain sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan
Bagaimana perusahaan dilihat oleh pemegang saham?
2. Perspektif pelanggan
Bagaimana pelanggan memahami produk dan pelayanan perusahaan?
3. Perspektif proses bisnis internal
Value driver apa yang mendorong proses bisnis sehingga dapat diunggulkan?
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
Apakah perusahaan dapat menghasilkan inovasi, perubahan, dan perbaikan?

Empat perspektif tersebut dapat dilihat pada diagram berikut:



Sumber: Rangkuti (2016:205)

2.3.3 Tujuan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2016:120), *balanced scorecard* mempunyai tujuan antara lain:

1. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis.
2. Menyediakan sistem manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis.

3. Memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada semua karyawan.

Menurut Rangkuti (2016:127), penggunaan *balanced scorecard* dilandasi dengan berbagai alasan yaitu:

1. Memanfaatkan secara optimal strategi yang telah disusun bersama.
2. Berfokus pada perubahan yang terdapat pada organisasi.
3. Mengembangkan kemampuan kepemimpinan pada tingkat bisnis unit.
4. Memperoleh kerjasama dan koordinasi antara berbagai bisnis unit.

Menurut Moeheriono (2014:165), *balanced scorecard* dapat memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh karyawan maupun personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan. Selain itu keuntungan atas penerapan *balanced scorecard* bagi perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi, strategi organisasi dimana saat merancang manajemen kinerja diawali dengan menterjemahkan strategi organisasi ke dalam sasaran strategis yang lebih mudah dipahami.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran stratejik dengan indikator yang dikembangkan untuk mengukur sasaran stratejik.
3. Merencanakan, menyiapkan, dan menyesuaikan inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategis.

2.3.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2016:94), menyatakan bahwa keunggulan *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis antara lain:

1. Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategis
Untuk meningkatkan kinerja keuangan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu, sistem ini juga menuntut personel mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh
Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif nonkeuangan hendaknya sebagai pemicu aspek keuangan.
3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi
Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi yaitu (a) integrasi antara visi dan misi perusahaan dan program, dan (b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bisnis.

Sedangkan menurut Mulyadi (2014:237-245), keunggulan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan perencanaan strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif
Balanced scorecard memperluas perspektif dalam perencanaan strategis baik dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dan juga pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren
Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*casual relationship*) diantara berbagai sasaran strtaegik yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan stratejik (renstra). Sasaran strategis yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategis merupakan penerjemahan visi, misi tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.
3. Terukur
Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat terwujud.
4. Berimbang
Keseimbangan atau memelihara keseimbangan antara sasaran strategis di empat perspektif sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi yang menyeluruh. Keseimbangan sasaran strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

2.3.5 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif. Menurut Rangkuti (2016:101-103), empat perspektif dalam *balanced scorecard* antara lain sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan jangka panjang dan jangka pendek ditentukan pada perspektif keuangan sesuai dengan strategi organisasi. Perspektif keuangan mempunyai tiga tema stategis yaitu: pertumbuhan pendapatan, pengurangan

biaya, dan pemanfaatan (utilitasi) aset. Perspektif keuangan menggunakan tolak ukur antara lain pertumbuhan SHU, *Net Profit Margin* (NPM), dan *Return on Assets* (ROA).

a. Pertumbuhan SHU

Sisa Hasil Usaha (SHU) merupakan pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya, penyusutan, dan kewajiban lainnya termasuk pajak tahun buku yang bersangkutan. Pertumbuhan SHU menunjukkan peningkatan maupun penurunan SHU selama periode tertentu.

$$\text{Pertumbuhan SHU} = \frac{\text{SHU tahun berjalan} - \text{SHU tahun lalu}}{\text{SHU tahun lalu}} \times 100\%$$

b. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin merupakan rasio yang menggambarkan profit/rugi bersih yang dihasilkan perusahaan. NPM mengukur persentase laba bersih atas pendapatan.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

c. *Return on Asset* (ROA)

ROA adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aset untuk menghasilkan laba bersih.

$$\text{Return on Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Tujuan perspektif pelanggan antara lain meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan retensi pelanggan, meningkatkan akuisisi pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan profitabilitas pelanggan. Pada perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi segmentasi pelanggan dan pasar mana yang akan dimasuki untuk bersaing. Perspektif pelanggan mengukur seberapa baik perusahaan dalam memuaskan para pelanggannya. Dalam kaitannya dengan perspektif pelanggan, terdapat tolak ukur kinerja perusahaan yang terdiri dari:

a. Retensi Pelanggan

Mengukur kemampuan unit bisnis dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan}}{\text{Total pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

b. Akuisisi Pelanggan

Mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan proses bisnis yang digunakan untuk menghasilkan nilai kepada pelanggan dan pemilik. Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal antara lain proses inovasi, proses operasi, dan layanan purnajual.

a. Proses Inovasi

Proses inovasi dapat dinilai dari berbagai variasi produk dan jasa yang dihasilkan.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggannya secara cepat.

c. Layanan Purnajual

Layanan purnajual merupakan kecepatan penanganan keluhan maupun pengaduan pelanggan serta sejauh mana pemberian pelayanan purna jual kepada pelanggannya.

$$\text{Layanan Purnajual} = \frac{\text{Jumlah keluhan yang ditangani}}{\text{Jumlah keluhan yang diterima}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pad perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur adalah infrastruktur yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai sasaran pada

ketiga perspektif sebelumnya. Tiga faktor yang diperhatikan dalam mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi antara lain:

a. Kemampuan Karyawan

Perusahaan dalam melakukan perekrutan pegawai harus selektif agar setiap pegawai dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing, selain itu mereka juga diberikan pendidikan dan pelatihan khusus agar mampu mengerjakan tugasnya dengan baik.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Dengan motivasi yang tinggi dan keahlian pegawai saja tidak cukup untuk mencapai tujuan perusahaan dan target konsumen, terutama dalam lingkungan kompetensi yang semakin ketat.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Keterampilan karyawan dan informasi yang memadai tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan, jika mereka tidak dimotivasi untuk bertindak/bekerja selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam mengambil keputusan.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolak ukur yang digunakan adalah retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

a. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan hasil dari peningkatan keahlian, inovasi, serta perbaikan proses bisnis internal. Cara mengukur tingkat produktivitas karyawan adalah dengan membandingkan antara output yang dihasilkan para karyawan dengan jumlah pegawai yang dipekerjakan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$