

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA KOPERASI DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN (Persero) Samarinda)

Donny Darmawan, LCA Robin Jonathan¹, Andi Indrawati²
Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda
Email : donnydondar15@gmail.com

Keywords :

*Performance, Cooperative,
Balanced Scorecard*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine and analyze the performance of the Employee Development Cooperative PT. PLN in 2015 and 2016 based on the Balanced Scorecard method. The analytical tool used in this study is ROA (Return On Assets), ROE (Return On Equity), Customer Acquisition, Customer Retention, Service Error Rate, Respond Time, Product Innovation and Employee Productivity. Based on the results of the conclusions obtained from the research that the financial perspective seen from ROA is considered less this shows the ability of the cooperative to produce a decrease in total assets and ROE is considered less this is shown in the ability of the cooperative to obtain profits from its total equity has decreased. The customer's perspective on Customer Acquisition and Customer Retention is sufficient and lacking in performance, this is indicated by the rate of acquisition and retention that has decreased. Internal business process perspective can be seen from the employee's performance can be considered good this is indicated by the level of employee error in providing services experiencing a decrease and Respond Time percentage has increased. Learning and growth perspectives seen from employee productivity employee performance is considered sufficient this is shown in cooperative operating income from the number of employees available.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Koperasi di Indonesia meskipun sudah lama berdiri, masih belum memiliki kinerja yang memuaskan. Secara umum, permasalahan yang dihadapi koperasi adalah kekurangan likuiditas, legalitas dan belum meratanya pemanfaatan teknologi untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi pelayanan Sama halnya dengan jenis usaha lainnya, pengukuran kinerja koperasi masih bersifat tradisional. Pengukuran kinerja ini lebih menitikberatkan pada aspek keuangan, sehingga suatu koperasi dinilai baik jika labanya tinggi dan likuiditasnya baik. Padahal sebuah koperasi punya tugas yang lebih utama disamping memperoleh laba yang tinggi yaitu meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Padahal dalam menghadapi dunia bisnis yang semakin kompleks pengukuran berdasarkan aspek keuangan sudah tidak memadai lagi. Karena adanya kelemahan dalam sistem pengukuran yang berdasarkan tolak ukur keuangan tersebut. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced scorecard* (BSC).

Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN adalah Koperasi yang merupakan suatu wadah untuk mempermudah dalam pemenuhan kebutuhan pokok pada karyawannya. Unit usaha yang dikelola Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN meliputi bidang usaha yaitu usaha pokok simpan pinjam dan pemberian kredit untuk anggota dari pihak ketiga, borongan pekerjaan jasa, penjualan barang, dan *outsourcing*.

Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN memiliki 3 karyawan pada tahun 2015 dan 2016. Pada tahun 2015 Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN memiliki anggota sebanyak 603 dan 2016 memiliki anggota sebanyak 362. Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN mengalami penurunan sejumlah anggota selama beberapa tahun terakhir, hal ini menyebabkan penurunan sisa hasil usaha sehingga kemampuan koperasi memberikan pinjaman semakin menurun dan ini berdampak langsung pada pendapatan yang diterima koperasi.

“Apakah Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN pada tahun 2016 mempunyai kinerja baik dari tahun 2015 jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?”

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN pada tahun 2015 dan 2016 berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

Akuntansi Manajemen

Pengertian Akuntansi Manajemen, menurut Krismiaji dan Y Anni Aryani (2011:1):

Akuntansi Manajemen adalah salah satu cabang ilmu akuntansi yang menghasilkan informasi untuk manajemen atau pihak intern perusahaan. Pengguna utama informasi akuntansi manajemen adalah para manajer, yang bertugas merencanakan kegiatan, menerapkan rencana. dan mengarahkan serta mengendalikan kegiatan organisasi tersebut atau berjalan sesuai rencana. informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen akan dimanfaatkan oleh para manajer untuk membantu melaksanakan tugasnya.

Akuntansi

Pengertian Akuntansi, menurut para ahli yang dikutip Yayah Sinaga (2016:15-16) adalah sebagai berikut:

Pengertian Akuntansi Menurut Charles T. Horngren dan Walter T.Harrison (2016:15):
“Akuntansi ialah sistem informasi yang mengukur aktivitas bisnis, memproses data menjadi laporan, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan”.

Kinerja

Pengertian Kinerja, menurut Rudianto (2013:189):

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Secara sederhana, kinerja adalah “prestasi kerja”. Kinerja dapat pula diartikan sebagai “hasil kerja” dari seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi.

Pengukuran Kinerja

Pengertian Pengukuran kinerja, menurut Mulyadi yang dikutip Hery (2011:25): "Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya".

Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja, menurut (Rudianto 2013:187-188):

1. Menentukan strategi
Dalam hal ini yang paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.
2. Menentukan pengukuran strategi
Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasi strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus focus pada beberapa pengukuran kritis saja, sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran kinerja yang tidak perlu.
3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen
Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, yang juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.
4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan
Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja, menurut Rudianto (2013:188):

1. Mengelola Operasi Organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, tranfer, dan pemberhentian.
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.

Koperasi

Pengertian Koperasi lainnya, menurut Ikatan Akuntansi Indonesia dalam PSAK No. 27 (2015:27): "Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan".

Tujuan Koperasi

Tujuan koperasi menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Pengkoperasian Pasal 3 disebutkan bahwa:

Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian Nasional dalam rangka mewujudkan

masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Fungsi Koperasi

Fungsi koperasi menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Pengkoperasian Pasal 4. Koperasi memiliki fungsi sekaligus peran sebagai berikut:

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

Balanced Scorecard

Pengertian *Balanced Scorecard*, menurut Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2009:366): “*Balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi”.

Menurut Drs. Robert Kaplan dan David Norton yang dikutip V. Wiratna Sujarweni (2016:134) mengembangkan *balanced scorecard* sebagai berikut:

“BSC terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) diartikan juga sebagai keseimbangan antara penilaian keuangan dan non-keuangan, penilaian pada jangka waktu baik jangka pendek dan jangka panjang, penilaian internal dan bersifat eksternal. Sedangkan *score card* (kartu skor) yaitu kartu untuk mencatat penilaian seseorang.”

Konsep Balanced Scorecard

Menurut Krismiaji dan Y Anni Aryani (2011:366) Kata “*balanced*” disini bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu :

1. Keseimbangan antara pengukuran ekstern untuk pemegang saham dan pelanggan dan pengukuran intern dari proses bisnis intern, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan

Keunggulan Balanced Scorecard

Keunggulan *Balanced Scorecard*, menurut V. Wiratna Sujarweni (2016:135):

Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Traditional:

1. Lebih memfokuskan dari sisi keuangan saja (biasanya dengan menggunakan rasio-rasio keuangan)
2. Tidak koheren

Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer:

1. Mencakup semua sisi baik keuangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan
2. Koheren (menilai sasaran Strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang)

3. Terukur (semua penilaian dapat diukur dengan satuan)
4. Berimbang (Keseimbangan sasaran Strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan Strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan)

Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard*, menurut Abdul Halim, dkk. (2012:234):

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi, misi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi

Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif *Balanced Scorecard*, menurut V. Wiratna Sujarweni (2016:135):

1. Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur untuk melakukan penilaian terhadap kinerja keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan seperti laba bersih dan ROI. Rasio tersebut sering digunakan perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang mengevaluasi dan mengukur kinerja yang berorientasi pada pelanggan sampai dimana tingkat kepuasan yang mereka peroleh. Hal ini dilakukan untuk mencapai target finansial yang diharapkan. Suatu produk atau jasa akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan perusahaan. Ada 3 hal yang digunakan sebagai bahan penilaian pelanggan yaitu tingkat kepuasan konsumen, seberapa besar penguasaan pangsa pasar perusahaan, dan profitabilitas konsumen. Ini digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi: proses inovasi, proses operasi, dan proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah perspektif yang menilai ukuran kinerja yang dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan perubahan agar dapat tetap berkembang dan menciptakan masa depan. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan yaitu Kemampuan karyawan, Kemampuan sistem informasi, Motivasi, pemberdayaan, dan penyertaan.

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan dasar teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut: Kinerja Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN pada tahun 2016 mempunyai kinerja baik dari tahun 2015 jika diukur dengan menggunakan metode *balance scorecard*, yaitu:

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

METODE

Teknik Pengumpulan Data

Ada dua metode pengumpulan data dalam penulisan proposal ini, yaitu:

1. Penelitian lapangan (*Field work Research*), yaitu mengumpulkan data-data primer dan sekunder dengan datang langsung ke Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN Samarinda kemudian melakukan:
 - a. Wawancara, dengan menanyakan secara langsung pimpinan dan karyawan pada Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN Samarinda yang terkait guna pengumpulan data yang diperlukan dalam proposal ini.
 - b. Observasi, yaitu dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian yang merupakan sumber data yang diperoleh benar-benar bersifat obyektif.
2. Kepustakaan (*Library Research*), yaitu dengan mempelajari buku-buku dan tulisan yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas, serta melakukan penelusuran terhadap dokumen-dokumen yang mendukung penelitian.

Alat Analisis

Adapun alat analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan 4 perspektif dalam *Balanced scorecard* yaitu sebagai berikut:

1.) Perspektif keuangan

a. ROA (*Return On Assets*)

Return On Assets adalah kemampuan organisasi dalam menghasilkan keuntungan atau laba dengan keseluruhan aktiva yang dimiliki oleh organisasi.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

(Sony Yuwono et. All, 2007:154)

b. ROE (*Return On Equity*)

Return On Equity adalah rasio yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan laba bagi para pemegang saham.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total ekuitas}} \times 100\%$$

(Sony Yuwono et. All, 2007:154)

2.) Perspektif pelanggan

a. *Costumer Acquisition*

Costumer Acquisition adalah ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk absolut dan relatif kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan baru atau bisnis baru.

$$\text{CA} = \frac{\text{Pelanggan baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

(Sony Yuwono et. All, 2007:165)

b. *Customer Retention*

Customer Retention adalah mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar.

$$CR = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

(Sony Yuwono et. All, 2007:165)

3.) Perspektif Proses Bisnis Internal

a. *Service Error Rate*

Service Error Rate adalah persentase kesalahan yang dilakukan pegawai dalam memberikan pelayanan.

$$SER = \frac{\text{Jumlah kesalahan yang dilakukan pegawai}}{\text{Jumlah customer}} \times 100\%$$

(Sony Yuwono et. All, 2007:167)

b. *Respond time*

Respond time adalah untuk mengetahui Lama waktu pelayanan kepada pelanggan dalam proses transaksi.

$$\text{Respond Time} = \frac{\text{Waktu}}{\text{Unit Produksi}}$$

(Amin Widjaja Tunggal, 2001:69)

c. Inovasi Produk

Inovasi Produk adalah pengetahuan produk baru, yang sering kali dikombinasikan dengan hal baru untuk membentuk metode produksi yang tidak diketahui.

$$IP = \frac{\text{Inovasi baru}}{\text{Jumlah inovasi pertahun}} \times 100\%$$

(Kaplan dan Norton 2000:83)

4.) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah tingkat yang memfokuskan pada sumber daya manusia akan menganalisis bagaimana dampak usaha peningkatan moral, kondisi, lingkungan kerja, keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan konsumen.

$$PK = \frac{\text{(Pendapatan bersih/Jumlah karyawan)}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$$

(Suci R.M Koesomowidjojo 2017:74)

Jangkauan Penelitian

Objek penelitian ini adalah Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN, yang berlokasi di Jl. Tengkwang No. 2A, Kelurahan Karang Anyar, Kecamatan Sungai Kunjang. Pembahasan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN pada tahun 2015 dan 2016 jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan hasil analisis dari masing-masing perspektif untuk pengukuran kinerja Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN dengan *Balanced Scorecard* yaitu:

Tabel Ukuran Hasil dari Perspektif Keuangan

Perspektif	Ukuran	Tahun		Keterangan	Kriteria	Skor
		2015	2016			
Keuangan	ROA (<i>Return On Assets</i>)	4,08%	1,78%	Turun	Kurang	-1
	ROE (<i>Return On Equity</i>)	6,70%	2,73%	Turun	Kurang	-1

Sumber: data diolah, 2018

Tabel Ukuran Hasil dari Perspektif Pelanggan

Perspektif	Ukuran	Tahun		Keterangan	Kriteria	Skor
		2015	2016			
Pelanggan	<i>Customer Acquisition</i>	0	0	-	Cukup	0
	<i>Customer Retention</i>	97,10%	60,03%	Turun	Kurang	-1

Sumber: data diolah, 2018

Tabel Ukuran Hasil dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif	Ukuran	Tahun		Keterangan	Kriteria	Skor
		2015	2016			
Proses Bisnis Internal	<i>Service Error Rate</i>	3,31%	2,76%	Turun	Baik	1
	<i>Respond time</i>	0,39	0,66	Naik	Baik	1
	Inovasi Produk	0	0	-	Cukup	0

Sumber: data diolah, 2018

Tabel Ukuran Hasil dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Ukuran	Tahun		Keterangan	Kriteria	Skor
		2015	2016			
Pembelajaran dan pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	33,33%	33,33%	-	Cukup	0

Sumber: data diolah, 2018

Perspektif Keuangan

Persentase ROA hasil dari perhitungan tahun 2015 yaitu sebesar 4,08% dan pada tahun 2016 sebesar 1,78% dilihat dari Tabel 5.1 Ukuran Hasil dari Perspektif Keuangan menunjukkan kemampuan koperasi untuk memperoleh sisa hasil usaha dari total asetnya mengalami penurunan sebesar 2,3%, hal ini berpengaruh terhadap kemampuan koperasi untuk menghasilkan laba dari setiap satu rupiah asset yang digunakan sehingga dinilai kurang. ROE hasil dari perhitungan tahun 2015 sebesar 6,70% dan pada tahun 2016 sebesar 2,73% dilihat dari Tabel 5.1 Ukuran Hasil dari Perspektif Keuangan menunjukkan kemampuan koperasi untuk memperoleh sisa hasil usaha dari total ekuitasnya mengalami penurunan sebesar 3,97% hal ini berpengaruh terhadap kemampuan koperasi untuk memberikan pengembalian atas tingkat modal yang didapatkan sehingga dinilai kurang. **Hipotesis Ditolak** dilihat dari Tabel 5.1 karena mempunyai kriteria kurang.

Perspektif Pelanggan

Hasil pengukuran kinerja dari *Customer Acquisition* pada tahun 2015 dan 2016 Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN tidak ada penambahan anggota koperasi dikarenakan adanya mutasi pegawai dan tenaga kerja berhenti sehingga dapat dinilai cukup. Hasil pengukuran kinerja dari *Customer Retention* hasil dari perhitungan tahun 2015 sebesar 97,10% dan pada tahun 2016 sebesar 60,03% dilihat dari Tabel 5.2 Ukuran Hasil dari Perspektif Pelanggan menunjukkan kemampuan koperasi untuk mempertahankan hubungan dengan anggota mengalami penurunan sebesar 37,07% sehingga dapat dinilai kurang. **Hipotesis Ditolak** dilihat dari Tabel 5.2 karena mempunyai kriteria kurang.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil pengukuran kinerja dari *Service Error Rate* hasil dari perhitungan tahun 2015 yaitu sebesar 3,31% dan pada tahun 2016 sebesar 2,67% dilihat dari Tabel 5.3 Ukuran Hasil dari Perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada anggota menurun sebesar 0,55% hal ini menunjukkan bahwa pegawai koperasi telah mampu memberikan perubahan yang baik kepada anggota atau konsumen dalam memberikan pelayanan sehingga anggota merasa nyaman atas pelayanan yang diberikan sehingga dinilai baik. Dilihat dari Tabel 5.3 Ukuran Hasil dari Perspektif Proses Bisnis Internal, *Respond Time* hasil dari perhitungan tahun 2015 yaitu sebesar 0,39 artinya setiap anggota yang melakukan transaksi dapat diselesaikan selama 0,39 perhari, *Respond Time* pada tahun 2016 0,66 artinya setiap anggota yang melakukan transaksi dapat diselesaikan selama 0,66 perhari hal ini menunjukkan terjadi perbaikan pelayanan sebesar 0,27 perhari kepada anggota koperasi sehingga dapat dinilai baik. Dilihat dari inovasi produk pada tahun 2015 dan 2016 Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN tidak ada mengeluarkan usaha-usaha baru masih sama dengan tahun-tahun sebelumnya sehingga dapat dinilai cukup. **Hipotesis Diterima** dilihat dari Tabel 5.3 karena mempunyai kriteria baik.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil pengukuran kinerja dari produktivitas karyawan hasil dari perhitungan tahun 2015 yaitu sebesar 33,3% dan pada tahun 2016 sebesar 33,3% dilihat dari Tabel 5.4 Ukuran Hasil dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan kemampuan koperasi untuk memperoleh pendapatan usaha dari jumlah karyawan yang ada tidak ada mengalami peningkatan pendapatan sebesar 0% sehingga dinilai cukup. **Hipotesis Diterima** dilihat dari Tabel 5.4 karena mempunyai kriteria cukup.

Indikator yang digunakan yaitu ROA, ROE, *Customer Acquisition*, *Customer Retention*, *Service Error Rate*, *Respond Time*, Inovasi Produk dan Produktivitas Karyawan sehingga jumlah Total Indikator adalah 8.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Perspektif keuangan dilihat dari ROA dinilai kurang hal ini menunjukkan kemampuan koperasi untuk menghasilkan laba total asetnya menurun dan ROE dinilai kurang hal ini ditunjukkan pada kemampuan koperasi untuk memperoleh laba dari total ekuitasnya mengalami penurunan.
2. Perspektif pelanggan pada *Customer Acquisition* dan *Customer Retention* kinerjanya cukup dan kurang hal ini ditunjukkan pada tingkat akuisisi dan retensi yang mengalami penurunan.
3. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari kinerja karyawan dapat dinilai baik hal ini ditunjukkan pada tingkat kesalahan karyawan dalam memberikan layanan mengalami penurunan dan *respond time* persentase mengalami peningkatan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan kinerja karyawan dinilai cukup hal ini ditunjukkan pada pendapatan usaha koperasi dari jumlah karyawan yang ada.

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka hipotesis yang dikemukakan Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN pada tahun 2016 mempunyai kinerja kurang daripada tahun 2015 jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan maka saran yang dapat diajukan kepada Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN dari hasil penelitian ini adalah:

1. Koperasi sebaiknya mulai mencoba menerapkan metode *Balanced Scorecard* dan diharapkan dapat meningkatkan pendapatannya dengan mempertahankan jumlah anggotanya serta berusaha untuk terus meningkatkan jumlah anggota dan usaha-usaha koperasi dimasa yang akan datang, hal ini dilakukan sebagai upaya melakukan perbaikan manajemen sehingga diharapkan mampu meningkatkan kinerja koperasi.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan pengukuran diluar dari penelitian ini pada perspektif keuangan seperti rasio solvabilitas dan pada perspektif non keuangan seperti absensi, *Learning and Training*, *Employee Turn Over*, *Cycle Time*.

REFERENCES

- Anonim. 2015. Ikatan Akuntansi Indonesia. Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan Nomor 27. Jakarta
- _____. 1992. Republik Indonesia. Undang-Undang Tentang Pengkoperasian Nomor 25. Jakarta
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2 Edisi 8. Diterjemahkan oleh: Deny Arnos Kwary. Jakarta: Salemba Empat
- Hery. 2017. *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: PT. Grasindo
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Diterjemahkan oleh: Peter R. Yosi. Jakarta: Erlangga
- Koesomowidjojo, Suci R.M. 2017. *Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja dengan Empat perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses

Krismiaji dan Y Anni Aryani, 2011. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN

Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga

Sinaga, Yayah. 2016. *Metode Instant Kuasai Akuntansi Dasar*. Jakarta: Langit Publisher

Sujarweni, V. Wiratna. 2016. *Akuntansi Manajemen: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press

Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvindo

Yuwono, Sony dkk.. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama