

USULAN PERBAIKAN KINERJA SUATU PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

(Studi Kasus : Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo)

**Eka Maharani Prastika Bagaskara; Hafidh Munawir, S.T., M.Eng.
Teknik Industri, Teknik, Universitas Muhammadiyah Surakarta**

Abstrak

Persaingan pada dunia industri saat ini sangat kompetitif, sehingga perusahaan diharuskan untuk melakukan perbaikan dalam segala bidang agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka yang panjang dan dengan produk yang berdaya saing tinggi. Pengukuran kinerja pada perusahaan dilakukan di Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* dan membuat usulan perbaikan yang perlu digunakan untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan. Metode yang digunakan yaitu *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian pengukuran kinerja pada Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo dalam kondisi baik. Hal tersebut terlihat pada ketiga perspektif *Balanced Scorecard* yang telah menunjukkan bahwa telah memenuhi dan dalam kondisi yang baik, tetapi pada perspektif pelanggan (anggota) perlu dilakukan perbaikan.

Kata Kunci : Usulan Perbaikan, Kinerja Perusahaan, dan *Balanced Scorecard*.

Abstract

Competition in today's industrial world is very competitive, so companies are required to make improvements in all areas in order to remain market players in the long term and with highly competitive products. Performance measurement at the company was carried out at the Primary Cooperative Kartika Merak 02 Ponorogo. This study aims to measure the performance of the Primary Cooperative Kartika Merak 02 Ponorogo based on the Balanced Scorecard concept and make suggestions for improvements that need to be used to improve performance in the company. The method used is the Balanced Scorecard. The results of the performance measurement research on the Primary Cooperative Kartika Merak 02 Ponorogo are in good condition. This can be seen in the three perspectives of the Balanced Scorecard which has shown that it has been fulfilled and is in good condition, but from the perspective of the customer (members) it needs improvement.

Keywords: Proposed Improvements, Company Performance, and Balanced Scorecard.

1. PENDAHULUAN

Persaingan pada dunia industri saat ini sangat kompetitif, sehingga perusahaan diharuskan untuk melakukan perbaikan dalam segala bidang agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka yang panjang dan dengan produk yang berdaya

saing tinggi. Kondisi ini menuntut manajemen untuk meningkatkan strategi agar mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan ekonomi.

Pelaku ekonomi utama di Indonesia sebagaimana diatur dalam Pasal 33 UUD 1945, pembangunan ekonomi nasional Indonesia dilakukan oleh tiga pelaku ekonomi utama, yaitu Pilar Pemerintah (BUMN), swasta (BUMS), dan koperasi. Ketiga perusahaan ekonomi tersebut dianggap sebagai “tiga pilar perekonomian Indonesia”. Berdasarkan Undang-undang (UU) Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, pada Pasal 1 dijelaskan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasar prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat atas asas kekeluargaan.

Dalam kaitannya dengan keberadaan koperasi sebagai suatu badan usaha, koperasi harus beroperasi dalam sistem yang baik untuk mencapai tujuannya dengan memperhatikan kinerja yang ada pada koperasi tersebut. Mengelola kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategi dan resiko saat ini merupakan keharusan bagi suatu perusahaan maupun sebuah lembaga. Karena dengan mengelola kinerja, perusahaan maupun lembaga dapat menggunakan seluruh potensi sumber daya yang tersedia secara optimal untuk memaksimalkan kekayaan dan menciptakan nilai untuk stakeholder (Rangkuti, 2020). Pengukuran kinerja pada perusahaan sangat penting untuk mengevaluasi serta perencanaan pada masa depan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Menurut Arwinda dan Sari (2015) Konsep *Balanced scorecard* merupakan salah satu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak yang akan merumuskan strategi perusahaan.

Selain itu metode *Balanced Scorecard* dapat menjadi indikasi peringatan awal dari suatu keberhasilan atau kegagalan bagi perusahaan dari sisi keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran. Sehingga kemampuan perusahaan dalam merespon perubahan dengan tindakan perbaikan dapat lebih cepat untuk memperkecil resiko.

Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo merupakan salah satu koperasi yang bergerak pada bidang usaha simpan pinjam dan pertokoan yang menyediakan kebutuhan primer maupun sekunder. Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo pada tahun 2020 juga terdampak pandemi *covid-19* sehingga koperasi diberhentikan pengoperasiannya untuk menghindari penyebaran virus. Simpanan wajib dan simpanan pokok koperasi dikembalikan kepada anggota sehingga pada tahun 2021 mengalami penurunan modal, SHU, dan pendaatan koperasi.

Target koperasi pada tahun ini adalah memulai dan menata kembali pada segala kegiatan koperasi, sehingga diperlukan pengelolaan sistem dan pengukuran kinerja baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan (seperti aspek perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dengan pengukuran yang tepat dapat mengetahui serta menilai kondisi baik atau buruknya suatu kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Usulan Perbaikan Kinerja Suatu Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”.

2. METODE

2.1 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek dan lokasi yang akan dilakukan penelitian adalah Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo yang berada di Jalan Basuki Rahmat No. 31 Ponorogo, Jawa Timur. Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo merupakan salah satu koperasi yang bergerak pada bidang usaha simpan pinjam dan pertokoan yang menyediakan kebutuhan primer maupun sekunder.

2.2 Teknik Sampling

Sampel dimaksudkan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi atau bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi atau sebagian dari populasi yang hendak diteliti (Werang, 2015). Dengan jenis *simple random sampling* atau sampling acak sederhana, dimana tiap populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel.

Populasi yang diambil adalah seluruh anggota Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo yang beranggotakan baik TNI-AD maupun ASN yang bekerja di

Kodim 0802 Ponorogo yang berjumlah 635 maka batas minimal pengambilan sampel anggota adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne} \quad \text{---} \quad \text{---} \quad (1)$$

Dari hasil perhitungan diatas, diperoleh ukuran sampel dalam penelitian ini sejumlah 86 orang anggota koperasi.

2.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan metode *Balanced Scorecard*, konsep BSC pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan yang memiliki 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan ((anggota), perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil perhitungan menggunakan metode *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengetahui kinerja dari koperasi apakah baik atau buruk, sehingga dapat dilakukan perbaikan apabila ada perspektif yang kurang baik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Uji Validitas

Ghozali (2009) menyatakan bahwa uji validitas dapat digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan *software* SPSS. Jika nilai r hitung $>$ r tabel, maka atribut kuisisioner tersebut dapat dikatakan valid. Hasil dari pengujian validitas pada kuesioner anggota dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1 Perhitungan Uji Validitas Kuesioner Anggota

No. Pertanyaan	R Tabel (1%)	R Hitung		Keterangan
		Belief	Ideal	
1	0,2764	0,786	0,675	Valid
2	0,2764	0,832	0,801	Valid
3	0,2764	0,884	0,580	Valid
4	0,2764	0,868	0,794	Valid
5	0,2764	0,895	0,692	Valid
6	0,2764	0,916	0,762	Valid

No. Pertanyaan	R Tabel (1%)	R Hitung		Keterangan
		Belief	Ideal	
7	0,2764	0,723	0,831	Valid
8	0,2764	0,857	0,823	Valid

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel 1 Perhitungan Uji Validitas Kuesioner Anggota, setiap pertanyaan pada kuesioner anggota adalah *valid*. Hal ini dikarenakan nilai R hitung > R tabel.

Hasil dari pengujian validitas pada kuesioner pengurus atau karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2 Perhitungan Uji Validitas Kuesioner Pengurus atau Karyawan

No. Pertanyaan	R Tabel (5%)	R Hitung		Keterangan
		Belief	Ideal	
1	0,6021	0,653	0,686	Valid
2	0,6021	0,660	0,687	Valid
3	0,6021	0,625	0,918	Valid
4	0,6021	0,769	0,847	Valid
5	0,6021	0,795	0,620	Valid
6	0,6021	0,679	0,681	Valid
7	0,6021	0,637	0,643	Valid

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel 2 Perhitungan Uji Validitas Kuesioner Pengurus atau Karyawan, setiap pertanyaan pada kuesioner anggota adalah *valid*. Hal ini dikarenakan nilai R hitung > R tabel.

3.2 Uji Reliabilitas

Ghozali (2009) menyatakan bahwa reliabilitas adalah suatu alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban dari seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil dari pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3 Perhitungan Uji Reliabilitas

Kuesioner	Alpha Hitung		Keterangan
	Belief	Ideal	
Anggota	0,794	0,780	Reliable
Karyawan/Pengurus	0,760	0,778	Reliable

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel 3 Perhitungan Uji Reliabilitas, setiap pertanyaan pada kuesioner anggota adalah *reliable* atau konsisten. Hal ini dikarenakan nilai *alpha* hitung >0,60.

3.3 Balanced Scorecard

Alimudin (2017) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Menurut Kasmir (2017) *net profit margin* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih/penjualan. *Net Profit Margin* (NPM) digunakan untuk mengukur tingkat laba yang diperoleh koperasi atas setiap pendapatan yang diperoleh, *Net Profit Margin* (NPM) pada tahun 2018-2021 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4 Perhitungan *Net Profit Margin* (NPM)

Tahun	SHU (Rp)	Pendapatan (Rp)	NPM (%)
2018	350.326.944	4.491.356.907	8
2019	528.466.024	5.554.813.803	10
2020	659.370.434	6.174.834.138	11
2021	186.092.160	1.427.152.811	13

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel 4 Perhitungan *Net Profit Margin* (NPM) diatas, dapat diketahui bahwa Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo

memperoleh laba pada tahun 2018 sebesar 8%. Sedangkan pada tahun 2019 sebesar 10%, pada tahun 2020 sebesar 11%, dan pada tahun 2021 yaitu sebesar 13%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Net Profit Margin* (NPM) Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo setiap tahunnya mengalami kenaikan sehingga perolehan laba pada koperasi sebanding dengan perolehan SHU.

b. *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) merupakan alat analisis untuk mengukur sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bagi pemilik saham atas modal yang telah mereka investasikan (Subhan dan Pardiman, 2016). *Return On Equity* (ROE) digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal, dengan membandingkan SHU dengan total modal yang ada dalam koperasi. *Return On Equity* (ROE) pada tahun 2018-2021 dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 5 Perhitungan *Return On Equity* (ROE)

Tahun	SHU (Rp)	Modal (Rp)	ROE (%)
2018	350.326.944	6.431.792.903	5
2019	528.466.024	7.166.795.468	7
2020	659.370.434	8.176.091.912	8
2021	186.092.160	2.067.220.435	9

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel 5 Perhitungan *Return On Equity* (ROE) diatas, dapat diketahui bahwa Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo efisiensi penggunaan modalnya pada tahun 2018 sebesar 5%, pada tahun 2019 *Return On Equity* (ROE) Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo sebesar 7%, pada tahun 2020 sebesar 8%, dan pada tahun 2021 yaitu sebesar 9%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Return On Equity* (ROE) Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo setiap tahunnya mengalami kenaikan yang signifikan.

2. Perspektif Pelanggan/Anggota

- a. Retensi Anggota : digunakan untuk mengetahui kemampuan koperasi untuk mempertahankan anggotanya. Retensi anggota Primer Koperasi

Kartika Merak 02 Ponorogo pada tahun 2018-2021 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 6 Retensi Anggota

Tahun	Jumlah Anggota Lama (orang)	Total Anggota (orang)	Retensi (%)
2018	480	521	92.1
2019	521	584	89.2
2020	584	588	99.3
2021	588	625	94.1

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel 6 Retensi Anggota Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo pada tahun 2018-2021 mengalami naik-turun (fluktuasi), pada tahun 2018 sebesar 92,1%, pada tahun 2019 sebesar 89,2%, pada tahun 2020 sebesar 99,3%, dan pada tahun 2021 sebesar 94,1%. Hal ini dapat diartikan bahwa Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo belum mampu mempertahankan anggotanya.

- b. Akuisisi Anggota : digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan koperasi dalam menarik anggota baru. Akuisisi anggota Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo pada tahun 2018-2021 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 7 Akuisisi Anggota

Tahun	Jumlah Anggota Baru (orang)	Total Anggota (orang)	Akuisisi (%)
2018	41	521	7.9
2019	63	584	10.8
2020	4	588	0.7
2021	37	625	5.9

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel 7 Akuisisi Anggota Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo setiap tahunnya mengalami naik-turun (fluktuasi), pada tahun 2018 sebesar 7,9%, tahun 2019 sebesar 10,8%, tahun 2020 sebesar 0,7%, dan pada tahun 2021 sebesar 5,9%. Hal ini dapat diartikan bahwa Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo belum mampu untuk menarik anggota baru.

c. Kepuasan Pelanggan/Anggota

Hasil dari kuesioner kepuasan pelanggan/anggota akan dianalisis dengan menggunakan :

1) *Analisis Multiattribute Attitude Model* (MAM)

Analisis Multiattribute Attitude Model dapat dihitung dengan menggunakan rumus (Angel, 1994) sebagai berikut :

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i| \quad (2)$$

Keterangan :

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan menurut obyek

W_i = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

I_i = nilai ideal rata-rata pelanggan pada atribut i

X_i = nilai belief rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

Tabel 8 Perhitungan Kuesioner Anggota

Pertan yaan	Belief					Juml ah (a)	Rata- Rata Belief (b)	Ideal					Juml ah (c)	Rata- Rata Ideal (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	RR	TS	STS			SB	B	RR	TB	STB		
Atribut Harga														
P1	6	71	9			341	3.97	12	74				356	4
Total Belief Rata-rata							3.97	Total Belief Rata-rata					4	
Atribut Mutu														
P2	8	72	6			346	4.02	11	70	5			350	4.07
P3	9	71	6			347	4.03	17	66	3			358	4.16
P4	9	69	8			345	4.01	13	67	6			351	4.08
P5	7	69	10			341	3.97	15	66	5			354	4.12
P6	10	67	8			342	3.98	16	64	6			354	4
Total Belief Rata-rata = 20.01/5							4	Total Belief Rata-rata = 20.08/5					4.11	
Atribut Waktu														
P7	9	70	7			346	4.02	15	71				359	4.17
P8	9	67	10			343	3.99	15	66	5			354	4.11628
Total Belief Rata-rata = 8.01/2							4.01	Total Belief Rata-rata = 7.97/2					4.15	

(Sumber : Hasil Olah Data)

Setelah menghitung nilai total rata-rata *belief* dan nilai total rata-rata *ideal* dari masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari selisih

dari masing-masing atribut kemudian diurutkan dan diberi bobot. Hasil total rata-rata *belief* dan *ideal* masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 9 Hasil Selisih Total Rata-Rata *Belief* dan *Ideal* Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya

Atribut	Total Ideal Rata-Rata	Total Belief Rata-Rata	Selisih	Urutan	Bobot
Harga	4	3.97	0.03	3	17
Mutu	4.11	4	0.11	2	33
Waktu	4.15	4.01	0.14	1	50

(Sumber : Hasil Olah Data)

Perhitungan sikap anggota dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multitribute Attitude Model* berikut ini :

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i|$$

$$=(50 \times 0,14) - (33 \times 0,11) + (17 \times 0,03)$$

$$=7 + 3,63 + 0,51$$

$$=11,14$$

↑SP	P	RR	TP	STP
0 11,14	80	160	240	320 400

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa sikap anggota terhadap atribut harga, mutu, dan waktu dari Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo adalah sangat puas.

2) Analisis Prioritas Kepentingan

Digunakan untuk mengetahui atribut yang paling penting bagi anggota koperasi. Hasil urutan kepentingan atribut dapat dilihat pada tabel 10 dibawah ini :

Tabel 10 Urutan Kepentingan Atribut

No	Atribut	Urutan Kepentingan		
		1	2	3
1	Harga	30	50	6
2	Mutu	52	25	9
3	Waktu	44	35	7

(Sumber : Hasil Olah Data)

Setelah mengetahui hasil urutan atribut kepentingan, selanjutnya dilakukan penjumlahan nilai hasil kali dari setiap kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan urutan prioritas kepentingan. Hasil dari perkalian urutan kepentingan dan bobot masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 11 Hasil Perkalian Urutan Kepentingan dan Bobot Masing-Masing Atribut

No	Atribut	Hasil Kali Urutan	Urutan Kepentingan
		Kepentingan dengan Jumlah Responden	
1	Harga	$(3 \times 44) + (2 \times 35) + (1 \times 7) = 209$	2
2	Mutu	$(3 \times 52) + (2 \times 25) + (1 \times 9) = 215$	1
3	Waktu	$(3 \times 30) + (2 \times 50) + (1 \times 6) = 196$	3

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan hasil dari perhitungan diatas, atribut yang paling dianggap penting bagi anggota adalah mutu dengan total nilai sebesar 215, pada prioritas kedua yaitu harga dengan total nilai sebesar 209, dan prioritas terakhir adalah waktu dengan nilai total sebesar 196.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator yang digunakan dalam perspektif ini adalah proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 12 Proses Bisnis Internal Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo

No.	Proses Bisnis Internal SBC	Proses Bisnis Internal Koperasi	Penjelasan	Keterangan
1	Inovasi : Meneliti apa yang menjadi kebutuhan anggota dan menciptakan suatu produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan anggota	a. Meningkatkan kualitas pelayanan baik simpan pinjam b. Meningkatkan mutu pada produk maupun jasa c. Melakukan renovasi terhadap sarana prasaean guna untuk menunjang aktivitas usaha	a. Melayani dengan ramah dan hadir tepat waktu b. Menambah produk yang dijual pada kebutuhan primer c. Merenovasi toko dengan penataan ulang produk maupun penambahan rak	TELAH MEMENUHI
2	Proses Operasi : Menitikberatkan pada penyampaian produk/jasa kepada anggota dengan tepat waktu dan efisien	a. Mewujudkan pelayanan yang memuaskan untuk anggota b. Melayani anggota dengan efisien dan tepat waktu	a. Memberikan dana sosial kepada anggota yang meninggal dunia sebesar Rp. 2.500.000, sedangkan keluarga yang meninggal dunia sebesar Rp. 1.000.000. apabila ada anggota maupun keluarganya yang dirawat dirumah sakit diberi dana sosial sebesar Rp. 300.000 b. Apabila anggota membutuhkan pinjaman secara mendesak bisa membayarnya dengan potong gaji. Hutang akan dianggap lunas apabila anggota meninggal dunia	TELAH MEMENUHI
3	Pelayanan Purna Jual : Menitikberatkan pada pelayanan yang telah diberikan	Menanggapi keluhan dari anggota	Menyampaikan keluhan pada Rapat Anggota Tahunan (RAT), selanjutnya melakukan perbaikan terhadap keluhan tersebut dan meningkatkan kualitas pelayanan.	TELAH MEMENUHI

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel 12 Proses Bisnis Internal Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo diatas, Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo telah mampu melakukan proses bisnis internal dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan dalam proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual yang telah terpenuhi.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif ini diukur dengan cara membagikan kuesioner kepuasan karyawan/pengurus koperasi dan mengukur retensi karyawan/pengurus koperasi.

a. Kepuasan Karyawan

1) Analisis Multiattribute Attitude Model (MAM)

Analisis Multiattribute Attitude Model dapat dihitung dengan menggunakan rumus (Angel, 1994) sebagai berikut :

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i|$$

Keterangan :

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan menurut obyek

W_i = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

I_i = nilai ideal rata-rata pelanggan pada atribut i

X_i = nilai belief rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

Tabel 13 Perhitungan Kuesioner Karyawan/Pengurus

Pertanyaan	Belief					Jumlah (a)	Rata-Rata Belief (b)	Ideal					Jumlah (c)	Rata-Rata Belief (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	RR	TS	STS			SB	B	RR	TB	STB		
Atribut Komunikasi														
P1	6	5				50	4.54	7	4				51	4.54
P2	3	7	1			46	4.18	8	2	1			51	4.54
P3	5	5	1			48	4.36	7	4				51	4.54
P4	5	6				49	4.45	8	3				52	4.72
Total Belief Rata-rata = 17,53/4							4.38	Total Ideal Rata-rata = 18,34/4						4.59
Atribut Dukungan														
P5	5	6				50	4.54	9	2				53	4.81

Pertanyaan	Belief					Jumlah (a)	Rata-Rata Belief (b)	Ideal					Jumlah (c)	Rata-Rata Belief (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	SS	S	RR	TS	STS			SB	B	RR	TB	STB		
P6	4	6	1			47	4.27	8	3				52	4.72
Total Belief Rata-rata = 8,81/2							4.41	Total Ideal Rata-rata = 9,53/2						4.77
Atribut Informasi														
P7	4	6	1			47	4.27	6	5				50	4.54
Total Belief Rata-rata							4.27	Total Ideal Rata-rata						4.54

(Sumber : Hasil Olah Data)

Setelah menghitung nilai total rata-rata *belief* dan nilai total rata-rata *ideal* dari masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari selisih dari masing-masing atribut kemudian diurutkan dan diberi bobot. Hasil total rata-rata *belief* dan *ideal* masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 14 Hasil Selisih Total Rata-Rata *Belief* dan *Ideal* Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya

Atribut	Total Ideal Rata-Rata	Total Belief Rata-Rata	Selisih	Urutan	Bobot
Komunikasi	4.59	4.38	0.21	3	17
Dukungan	4.77	4.41	0.36	1	50
Informasi	4.54	4.27	0.27	2	33

(Sumber : Hasil Olah Data)

Perhitungan sikap karyawan/pengurus dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini :

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i|$$

$$=(50 \times 0,36) - (33 \times 0,27) + (17 \times 0,21)$$

$$=18 + 8,91 + 3,57$$

$$=30,48$$

↑SP	P	RR	TP	STP
0 30.48	80	160	240	320 400

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa sikap karyawan/pengurus terhadap atribut komunikasi, dukungan, dan informasi dari Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo adalah sangat puas.

3) Analisis Prioritas Kepentingan

Digunakan untuk mengetahui atribut yang paling penting bagi anggota koperasi. Hasil urutan kepentingan atribut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 15 Urutan Kepentingan Atribut

No	Atribut	Urutan Kepentingan		
		1	2	3
1	Komunikasi	9	1	
2	Dukungan	7	3	
3	Informasi	6	4	

(Sumber : Hasil Olah Data)

Setelah mengetahui hasil urutan atribut kepentingan, selanjutnya dilakukan penjumlahan nilai hasil kali dari setiap kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan urutan prioritas kepentingan. Hasil dari perkalian urutan kepentingan dan bobot masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 16 Hasil Perkalian Urutan Kepentingan dan Bobot Masing-Masing Atribut

No	Atribut	Hasil Kali Urutan Kepentingan dengan Jumlah Responden	Urutan Kepentingan
1	Komunikasi	$(3 \times 9) + (2 \times 2) + (1 \times 0) = 31$	1
2	Dukungan	$(3 \times 7) + (2 \times 4) + (1 \times 0) = 29$	2
3	Informasi	$(3 \times 6) + (2 \times 5) + (1 \times 0) = 28$	3

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan hasil dari perhitungan diatas, atribut yang paling dianggap penting bagi anggota adalah komunikasi dengan total nilai sebesar 31, pada prioritas kedua yaitu dukungan dengan total nilai sebesar 29, dan prioritas terakhir adalah informasi dengan nilai total sebesar 28.

b. Retensi Karyawan/Pengurus

Digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan koperasi dalam mempertahankan karyawannya dimana jumlah karyawan pada Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo dari 2018-2021 yaitu 11 karyawan, dapat dihitung dengan jumlah keluar dan masuknya karyawan koperasi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 17 Retensi Karyawan

Tahun	Karyawan Lama (orang)	Keluar (orang)	Masuk (orang)	Total Karyawan (orang)
2018	11	0	0	11
2019	11	0	0	11
2020	11	0	0	11
2021	11	0	0	11

(Sumber : Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel 17 Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo pada tahun 2018-2021 tidak ada karyawan yang keluar ataupun masuk tetap 11 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo telah mampu mempertahankan karyawannya.

5. Penilaian Kinerja Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo dengan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada masing-masing perspektif, peneliti menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo dalam kondisi baik. Hal tersebut terlihat pada ketiga perspektif *Balanced Scorecard* yang telah menunjukkan bahwa telah memenuhi dan dalam kondisi yang baik. Ketiga perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara pada perspektif anggota dalam pengukuran retensi anggota dan akuisisi anggota Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo mengalami naik-turun (fluktuasi) setiap tahunnya, hal ini menunjukkan bahwa koperasi kurang mampu dalam mempertahankan anggota lama dan menarik anggota baru.

3.4 Usulan Perbaikan

1. Mengadakan evaluasi kinerja pada koperasi secara berkala untuk mempertahankan anggota (retensi anggota)

Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo sebaiknya lebih sering mengadakan evaluasi kinerja dari anggota, guna untuk mengetahui tingkat kenyamanan dari anggota terhadap koperasi, mengingat visi misi koperasi adalah menyejahterakan anggotanya. Evaluasi ini dilakukan untuk mempertahankan anggota (retensi anggota) guna untuk meningkatkan kinerja dari koperasi. Jika anggota mengalami penurunan dalam penilaian yang dilakukan dapat dianalisis penyebabnya dan dapat dilangsungkan perbaikan untuk menunjang kembali performa pada koperasi.

2. Menciptakan inovasi ataupun kreasi baru untuk menarik anggota baru (akuisisi anggota)

Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo perlu menciptakan inovasi maupun kreasi yang baru guna untuk menarik anggota baru. Strategi yang dapat dilakukan oleh koperasi dalam melakukan inovasi yaitu terhadap pelayanan yang diberikan, dan produk/usaha yang dihasilkan. Misalnya pelayanan koperasi bisa dilakukan secara online atau menambah produk yang ada pada pertokoan dan membuka usaha baru untuk dapat menarik anggota baru.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan : *Net Profit Margin* (NPM) Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo setiap tahunnya mengalami kenaikan sehingga perolehan laba pada koperasi sebanding dengan perolehan SHU, dan *Return On Equity* (ROE) Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo setiap tahunnya mengalami kenaikan yang signifikan.
2. Perspektif Anggota : Retensi Anggota Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo pada tahun 2018-2021 mengalami naik-turun (fluktuasi), yang dapat diartikan bahwa Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo

belum mampu mempertahankan anggotanya. Perhitungan Akuisi Anggota Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo pada tahun 2018-2021 juga mengalami fluktuasi setiap tahunnya, dapat diartikan bahwa belum mampu untuk menarik anggota baru. Hasil dari perhitungan sikap anggota yang dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (MAM) yaitu sangat puas.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo telah mampu melakukan proses bisnis internal dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan dalam proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual yang telah terpenuhi.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Hasil dari perhitungan sikap karyawan/pengurus dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (MAM) terhadap atribut komunikasi, dukungan, dan informasi dari Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo adalah sangat puas. Retensi karyawan pada tahun 2018-2021 tidak ada karyawan yang keluar ataupun masuk tetap 11 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa Primer Koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo telah mampu mempertahankan karyawannya.
5. Usulan Perbaikan guna meningkatkan kinerja pada Primer koperasi Kartika Merak 02 Ponorogo yaitu mengadakan evaluasi kinerja pada koperasi secara berkala untuk mempertahankan anggota (retensi anggota) dan menciptakan inovasi ataupun kreasi baru untuk menarik anggota baru (akuisisi anggota).

4.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Pihak koperasi tetap menjaga kerapian dan kelengkapan administrasi baik yang berkaitan dengan data keuangan maupun non keuangan karena data-data tersebut bisa dijadikan referensi dalam melakukan penilaian kinerja koperasi.
2. Pihak koperasi perlu untuk meningkatkan strategi pemasaran serta strategi promosi untuk menarik anggota baru.

3. Pihak koperasi perlu mengadakan evaluasi kinerja pada koperasi secara berkala guna untuk mengetahui pelayanann koperasi yang dapat mempertahankan anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2).
- Angel, James F. Vlackwell, Roger, dan Paul W Miniard. (1994). *Perilaku Konsumen*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Arwinda, T., & Sari, M. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. JAMSOSTEK Cabang Belawan. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 15(1).
- Ghozali. (2009), *Aplikasi Analisis dengan program SPSS*. Semarang : Universitas Dipenogoro.
- Hamid, N. (2018). Use balanced scorecard for measuring competitive advantage of infrastructure assets of state-owned ports in Indonesia. *Journal of Management Development*, 37(2).
- Helfert, Erich. A, (1996). *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*, Edisi 8, Jakarta: Erlangga.
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(9).
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (2000). *Putting the Balanced Scorecard to work. Focus Your Organization on Strategy—*
- Kaplan, S. R., and P. D. Norton, (1996). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Scholl Press Boston.
- Kasmir. 2017. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi 1. Cetakan Ke 10. Jakarta : Rajawali Pers.
- Luis, Suwardi, Prima A.Biromo. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Gramedia : Jakarta.
- Mahsun, Mohamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi 1. Yogyakarta BPFE ± Yogyakarta.
- Margono S. (2004). *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

- Nurcahyo, R., Pustiware, S., & Gabriel, D. S. (2018). Developing a strategy map based on a sustainability balanced scorecard framework for the manufacturing industry in Indonesia. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(2).
- Rangkuti, Freddy. (2020). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Subhan, Azis Muhamad, dan Pardiman, 2016, Pengaruh Net Profit Margin, Return On Equity dan Earning Per Share Terhadap Harga Saham Perusahaan Industri Barang Konsumsi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia Periode 2008-2011, *Jurnal Profita* 1- 13.
- Undang-Undang Dasar (UUD) Tahun 1945 Pasal 33.
- Undang-undang (UU) Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
- Werang, Basilus Redan. (2015). *Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Sosial*. Yogyakarta : Calpulis. with the Balanced Scorecard. (Edisi 2). Harvard Business School Publishing Corporation. London.