

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED
SCORECARD* PADA KOPERASI SERBA USAHA SINAR MENTARI
KARANGANYAR TAHUN 2008**



SKRIPSI

Ditulis dan Diajukan Dengan Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Jurusan Akuntansi

Oleh

RIYADI PURNOMO
NIM. : B 200030420

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

2008

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pengukuran kinerja sektor publik merupakan elemen penting dalam proses akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja sangat penting untuk pembuatan keputusan dan mendukung pelaporan eksternal. Penggunaan pengukuran kinerja penting bagi manajemen publik, parlemen dan masyarakat dalam menilai kinerja organisasi sektor publik. Bagi manajemen, pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari sistem pengendalian manajemen, sedangkan bagi pihak luar seperti parlemen dan masyarakat pengukuran kinerja bermanfaat untuk memonitor dan menilai pencapaian kinerja sektor publik yang muaranya adalah pada pelaksanaan akuntabilitas publik.

Output organisasi sektor publik pada umumnya bersifat *intangibile* dan *indirect* menjadi kendala dalam pengukuran kinerja. Oleh karena itu pengukuran tradisional yang hanya memperhatikan ukuran keuangan saja tidak akan mampu mengukur keberhasilan organisasi sektor publik yang sesungguhnya. Pengukuran kinerja berdasar *financial perspective* juga tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja organisasi. Di samping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur aset

tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, kesetiaan pelanggan dan lain sebagainya.

Secara metodologis agar kinerja sektor publik bagus, maka diperlukan manajemen berbasis kinerja pada organisasi sektor publik. Manajemen kinerja yang baik harus memiliki sistem pengukuran kinerja yang handal pula. Untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang handal dan berkualitas, maka diperlukan pengembangan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan pada ukuran keuangan saja tetapi juga memperhatikan ukuran-ukuran non keuangan. Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam 4 perspektif, yaitu (1) *financial perspective*, (2) *customer perspective*, (3) *internal business process perspective* dan (4) *learning and growth perspective*.

Balanced Scorecard menterjemahkan strategi bisnis yang telah ditetapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat terukur keberhasilannya. Dengan demikian *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, tetapi merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. Lebih dari itu, *Balanced Scorecard* dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan beberapa manfaat dari *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsesus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
6. Melaksanakan *review* kinerja berkala untuk mempelajari dan meningkatkan strategi.
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Manfaat terbesar bagi perusahaan yang bisa diambil dari *Balanced Scorecard* adalah bila *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi bisnis dan sebagai alat untuk mentransformasi perusahaan. Perlu diingat bahwa *Balanced Scorecard* hanya merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi bisnis, artinya perusahaan harus mempunyai strategi bisnisnya terlebih dahulu. *Balanced Scorecard* tidak memformulasikan strategi tersebut tetapi hanya sebagai alat penterjemah strategi.

Balanced Score memungkinkan suatu organisasi sektor publik untuk menyesuaikan proses manajemennya dan memfokuskan organisasi

keseluruhan pada implementasi strategi jangka panjang. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka untuk pengaturan implementasi strategi selain juga memungkinkan strategi itu sendiri untuk berkembang sebagai respon terhadap perubahan dalam pasar kompetitif perusahaan dan lingkungan teknologi.

Mulyadi (2001) menjelaskan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan mengapa perusahaan perlu mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan *turbulen* sehingga menuntut kemampuan perusahaan untuk:
 - a) Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.
 - b) Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.
 - c) Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
 - d) Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Sistem tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut:
 - a) Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.

- b) Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (*corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.
- c) Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personil dalam membangun masa depan perusahaan.

Setiap organisasi sektor publik dalam hal ini Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar sangat memerlukan model pengukuran kinerja yang dapat mendefinisikan faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di masa mendatang, sehingga dapat ditingkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memungkinkan Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar untuk melakukan pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, operasional dan administrasi saja, tetapi juga dapat melengkapi aspek-aspek tersebut dengan memperhatikan ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan sehingga ukuran kinerja yang selama ini telah digunakan dapat lebih disempurnakan lagi agar mampu mencakup semua aspek penting yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Kegiatan usaha Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar yang bersifat *profit motive* dan *publik service oriented* menyebabkan Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar harus berusaha keras agar pelayanan kepada masyarakat dapat maksimal, tetapi di sisi lain juga harus memperoleh keuntungan guna operasional perusahaan dan peningkatan

pendapatan daerah. Untuk mencapai kedua tujuan tersebut maka diperlukan ukuran kinerja yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatannya. Ukuran-ukuran kinerja tersebut dapat dijumpai dalam konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Konsep *Balanced Scorecard* tersebut dapat dijadikan alternatif pengukuran kinerja Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar sehingga diharapkan ukuran-ukuran kinerja yang tercakup dalam *Balanced Scorecard* dapat melengkapi ukuran-ukuran kinerja yang selama ini digunakan Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar.

Keunggulan dan manfaat dari penerapan konsep *Balanced Scorecard* bagi perusahaan dan banyaknya keterbatasan dalam sistem pengukuran kinerja secara tradisional mendorong penulis untuk melakukan penelitian terhadap sistem pengukuran kinerja Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan menuliskannya dalam bentuk laporan dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA KOPERASI SERBA USAHA SINAR MENTARI KARANGANYAR”**

B. PERUMUSAN MASALAH

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki banyak kelebihan dan sangat bermanfaat untuk digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik. Berdasar latar belakang tersebut yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana penerapan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja pada Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Memberikan gambaran penggunaan *Balanced Scorecard* dalam penilaian Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar.
2. Memberikan alternatif pengukuran yang komprehensif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai suatu pertimbangan pengukuran kinerja yang aspek finansial dan aspek non finansial.

D. MANFAAT PENELITIAN

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

b. Bagi akademik

Memberi gambaran tentang konsep *Balanced Scorecard* dan kemungkinan penerapannya pada Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar.

c. Bagi penulis

Menambah wawasan dan pemahaman tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

E. SISTEMATIKA PENULISAN

Kerangka penulisan penelitian ini akan disajikan dalam lima bab. Masing-masing akan dijabarkan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Merupakan pengantar yang menjadi pendahuluan dan menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai definisi pengukuran kinerja secara tradisional, keterbatasan pengukuran kinerja tradisional, definisi *Balanced Scorecard*, kelebihan dan keunggulan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* dan perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

BAB III: METODELOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang ruang lingkup dan variabel penelitian serta metode pengumpulan data.

BAB IV: GAMBARAN UMUM KOPERASI SERBA USAHA SINAR MENTARI KARANGANYAR DAN ANALISIS DATA

Bab ini berisi tentang sejarah singkat Koperasi Serba Usaha Sinar Mentari Karanganyar, dasar pendirian perusahaan, struktur organisasi, visi, misi dan falsafah perusahaan dan perkembangan perusahaan. Menjelaskan tentang rumusan strategi perusahaan, pengukuran kinerja yang telah dilakukan perusahaan selama ini,

pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan atas hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian serta saran-saran yang seandainya bermanfaat untuk perbaikan perusahaan di masa mendatang.