AKUNTABEL 18 (1), 2021 162-171
http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL

Implentasi metode balance scorecard terhadap kinerja koperasi

Muhammad Nashar[1*], Yunita Sartika Sari[2]
[1,2]Universitas Mercubuana, Jakarta.
[1]Email: muhammad_nashar@mercubuana.ac.id
[2]Email: yunita@mercubuana.ac.id

Abstrak

Balance Scorecard adalah alat bantu Manajemen yang dapat menerjemahkan strategi perusahaan yang bersifat jangka panjang, menyeluruh dan prioritas menjadi rencana dan kegiatan operasional yang bersifat rutin, sektoral dan detail. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran kinerja keuangan karena mudah untuk melakukan pengukurannya. Karena itu pulalah maka kinerja koperasi yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Untuk melihat kinerja dilakukan perhitungan balance scorecard kepada koperasi di Tangeran Selatan. Hasilnya untuk aspek keuangan kuran baik, untuk aspek angka yang kurang baik. tingkat kepuasan pelanggan memperoleh skor 4,0 yang artinya pelanggan puas dengan pelayanan Koperasi. Pada perspektif proses bisnis internal, hasil pengukurannya yaitu proses inovasi mendapatkan skor sebesar 4,6 yang artinya karyawan sangat puas Pada indikator proses operasi mendapatkan skor 4,7 yang artinya secara keseluruhan karyawan sangat puas Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,produktifitas Kepuasan karyawan koperasi memperoleh skor 4,6 yang berarti secara keseluruhan karyawan puas dengan fasilitas yang diberikan Koperasi.

Kata Kunci: Balance scorecard; ukuran kinerja

The implementation of the balance scorecard method on cooperative performance

Abstract

The Balance Scorecard is a management tool that can translate long-term, comprehensive and priority corporate strategies into routine, sectoral and detailed operational plans and activities. In traditional management, the performance measure that is commonly used is a measure of financial performance because it is easy to measure it. Because of that, the only measured cooperative performance is related to finance. To see the performance, a balance scorecard was calculated for the cooperative in South T Pangeran. The results for the financial aspect are not very good, for the numerical aspect is not good. the level of customer satisfaction obtained a score of 4.0, which means that customers are satisfied with the service of the cooperative. From the perspective of internal business processes, the measurement results, namely the innovation process, get a score of 4.6, which means that employees are very satisfied. In the operation process indicator, it gets a score of 4.7, which means that overall employees are very satisfied. In the learning and growth perspective, the productivity of cooperative employees' satisfaction is scored 4.6 which means that overall employees are satisfied with the facilities provided by the cooperative.

Keywords: *Balance scorecard; performance measure*

PENDAHULUAN

Mengapa diperlukan Implementasi Balance Score Card? Banyak perusahaan yang telah memiliki strategi perusahaan yang disusun secara komprehensif oleh tim manajemen perusahaan, namun strategi tersebut tidak dapat memberikan manfaat seperti yang telah diharapkan karena strategi tersebut tidak berhasil di Implementasikan. Berdasarkan penelitian (Kaplan & Norton, 2007) diketahui bahwa hanya 10% perusahaan di AS yang dapat mengimplementasikan strategi dengan baik, hal ini terjadi karena adanya hambatan dalam mengeksekusi strategi. Ada 4 (empat) hal utama yang menghambat eksekusi strategi yaitu:

Disamping pesatnya perkembangan teknologi dan informasi yang dimiliki oleh perusahaan masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu (*backward*) dan belum berorientasi pada masa depan (*forward*). Sistem yang lebih menitikberatkan pada aspek sebuah ukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik. Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran kinerja keuangan karena mudah untuk melakukan pengukurannya. Karena itu pulalah maka kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kepercayaan konsumen terhadap pelayanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekataan hubungan kemitraan, perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani konsumen, diabaikan oleh manajemen, karena sulit untuk melakukan pengukurannya. Hal – hal yang sulit diukur tersebut diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarangan sehingga timbul anggapan yang menyesatkan di masa lalu bahwa sesuatu yang tidak dapat dengan mudah diukur merupakan hal yang tidak penting.

Dalam strategic manajemen telah di tentukan dalam menhadapi persaingan bisnis harus konsisten dalam melakukanya (DP, Parashakti, & Mercubuana, 2016)

Adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition* ini dinamakan pergeseran paradigm (Setiyaningsi, Nugroho, & Prasetiyo, 2015) . Persaingan yang semakin ketat kadang menimbulkan penurunan pangsa pasar. Karena hal tersebut, perusahaan harus konsisten mempertahankan standar mutu, pelayanan strategi pemasaran yang tepat dan strategi – strategi manajemen lainnya guna melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan.

Ukuran ini disebut balanced scorecard. Konsep balanced scorecard adalah suatu konsep yang mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep balanced scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.

Pengukuran dari persektif anggota harus diterjemahkan ke dalam pengukuran apa yang harus dilakukan perusahaan secara intemal agar dapat memenuhi harapan konsumen. Meskipun demikian kinerja dalam memuaskan konsumen berasal dari proses, keputusan dan tindakan yang diambil dari seluruh perusahaan. Manajer perlu memfokuskan pada faktor–faktor kritis operasional internal yang dapat membuat pengukuran tersebut memuaskan kebutuhan konsumen. Dengan menggunakan kerangka konsep balanced scorecard ini maka visi, misi dan strategi perusahaan dapat diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran kinerja yang nyata sehingga memungkinkan manajer untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

Tinjauan pustaka

Setiap perusahaan memerlukan suatu mekanisme formal dalam mengumpulkan, mengorganisasikan dan mengkomunikasikan informasi mengenai aktivitasnya. Kebutuhan ini dapat terpenuhi oleh apa yang disebut dengan sistem akuntansi. Untuk keperluan *financial reporting* kepada

pihak ekstern, biasanya perusahaan menggunakan sistem akuntansi finansial. Namun untuk keperluan intern, sistem yang digunakan adalah sistem akuntansi manajemen. Informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen digunakan untuk membantu manajemen dalam melaksanakan proses menajemen yaitu serangkaian aktivitas dalam siklus perencanaan dan pengendalian(Gu & Walton, 1996).

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Untuk memenangkan persaingan global yang semakin ketat ini, kinerja sebuah organisasi haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Dewasa ini pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja perusahaan sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep balanced scorecard. Konsep balanced scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh (Kaplan & Norton, 2007), sebagai pengembangan konsep pengukuran kinerja untuk sebuah perusahaan. Konsep balanced scorecard mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep balanced scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.

Menurut (Nørreklit, 2000), sebenarnya balanced scorecard memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada *customer* dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang membuat berbeda adalah balanced scorecard ini memberikan suatu rerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus. Dengan adanya konsep balanced scorecard akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu balanced scorecard akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena balanced scorecard membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut (Chavan, 2009), sebenarnya balanced scorecard memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada *customer* dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang membuat berbeda adalah balanced scorecard ini memberikan suatu rerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus. Dengan adanya konsep balanced scorecard akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu balanced scorecard akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena balanced scorecard membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam lingkungan bisnis, konsumen memegang kendali sehingga mengharuskan manajemen puncak mulai berkepentingan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif konsumen, dimana balanced scorecard menuntut manajer untuk menerjemahkan visi organisasi ke dalam sasaran – sasaran strategik yang benar–benar ditujukan untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Kepentingan konsumen umumnya dapat dikelompokkan ke dalam empat golongan yaitu waktu, kualitas, kinerja dan layanan serta biaya. Perusahaan diharuskan melihat dari empat golongan tersebut sehingga sasaran strategik dapat tercapai dan dapat menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik tersebut.

Berbagai ukuran kinerja dalam perspektif konsumen harus diterjemahkan ke dalam ukuran – ukuran tentang apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi harapan konsumen. Konsumen merupakan *stakeholders* yang berkepentingan terhadap perusahaan karena produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan digunakan oleh konsumen untuk memenuhi kebutuhan mereka. Konsumen mendatangkan pendapatan (*revenues*) bagi perusahaan, sehingga dari pendapatan tersebut perusahaan dapat menutup biaya termasuk memenuhi kebutuhan gaji personel dan membayar deviden

bagi pemegang saham. Pemegang saham hanya akan menginvestasikan dana mereka ke dalam perusahaan yang menjanjikan konsumen yang *profitable*, dan personel juga hanya akan bekerja dalam perusahaan yang menghasilkan laba (pendapatan yang diperoleh konsumen melebihi biaya yang dikorbankan untuk mendapatkan pendapatan tersebut).

Jadi sudah sewajarnya jika konsumen ditempatkan pada peringkat pertama diantara berbagai stakeholders perusahaan. Sebagai konsekuensi penempatan konsumen pada peringkat pertama tersebut, seluruh struktur dan proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen didesain dengan konsumen sebagai fokus. Kebutuhan konsumen dijadikan sebagai pemacu segala kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

Dengan menggunakan rerangka konsep Balanced Scorecard maka visi, misi dan strategi perusahaan dapat diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran kinerja yang nyata sehingga memungkinkan manajer untuk mengukur yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Dan juga memungkinkan manajer menilai *Intangible Asset* dan loyalitas konsumen. Persepsi manajer yang terdiri dari pelaku persepsi, target yang ingin dicapai dan situasi perusahaan saat ini dan harapan dimasa yang akan datang, dapat dijadikan titik tolak dalam penerapan balanced scorecard. Dengan adanya penerapan Balanced Scorecard maka perusahaan dapat memperoleh informasi umpan balik guna keperluan evaluasi dan perencanaan selanjutnya. Melalui proses evaluasi maka perusahaan dapat mengadakan perbaikan sehingga profitabilitas dan daya saling perusahaan dapat terjaga. Pengukuran bertambah penting karena adanya implikasi perilaku yang ditimbulkannya. Pengukuran dan pengevaluasian kinerja dapat mempengaruhi perilaku partisipan dalam perusahaan.

Pengertian kinerja koperasi

Reputasi adalah keterkenalan/keterpercayaan suatu organisasi (profit maupun non profit) di mata masyarakat. Dampaknya ketika orang sudah percaya dengan reputasi organisasi, maka orang tersebut akan menjatuhkan pilihan untuk terus berinteraksi secara berkelanjutan dengan organisasi itu walaupun banyak organisasi lain yang serupa. Oleh karena itu koperasi perlu disiapkan, yang dimulai dari orang-orangnya terlebih dahulu, yaitu pemikiran mereka. Para pengurus dan pengelola koperasi harus memahami betul mengapa mereka itu harus ahli, terpercaya, beretos kerja yang tinggi sebagai nilai mereka dan dalam setiap aktivitas mereka.

Reputasi perusahaan adalah unik dan tidak mungkin untuk ditiru. Reputasi sangat penting untuk kesuksesan perusahaan. Reputasi dikaitkan dengan kepuasan konsumen dan kualitas produk(Wang & Noe, 2010) (Park, 2018)Oleh karena itu, pencarian reputasi dapat menjadi pengganti mekanisme mahal yang memverifikasi niat dan memantau tindakan mitra, terutama ketika mereka menganggap reputasi positif lebih disukai daripada sanksi hukum untuk memastikan kerja sama dalam aliansi (Ramos-González, Rubio-Andrés, & Sastre-Castillo, 2017). Namun, definisi yang lebih komprehensif dan konseptualisasi yang diterima dengan baik belum dikembangkan sebagai cara untuk meminimalkan kesulitan yang terlibat dalam mengoperasionalkan konstruksi ini (DeFond, M. L., & Jiambalvo et al., 2003)Walker, 2010). Intinya, reputasi adalah fitur yang sulit untuk ditiru dan diganti, dan dapat meningkatkan daya saing di pasar global. Pemeliharaan dan peningkatan reputasi perusahaan telah menjadi tujuan manajerial penting dari perusahaan yang beroperasi secara global.

Hasil memiliki implikasi langsung dalam hal praktik manajemen yang digunakan yang perannya sangat penting dalam penciptaan dan pemeliharaan reputasi perusahaan (Bravo, Santana, & Rodon, 2015). Ketika ditransfer ke sektor korporasi, ini dipandang sebagai "persepsi pemangku kepentingan tentang kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan nilai relatif terhadap pesaing" (Martins, Rindova, & Greenbaum, 2015). Reputasi mungkin sangat penting di antara koperasi mengingat mereka mendasarkan tindakan mereka pada prinsip-prinsip etika dan sosial, yang merupakan dasar dari ideologi mereka. (Puentes Poyatos & Velasco Gámez, 2009)(Bronfman, Jiménez, Arévalo, & Cifuentes, 2012). Mengelola reputasi koperasi memanfaatkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar mereka untuk menjadi lebih kompetitif dan berkelanjutan (Teece, 2010)(Bronfman et al., 2012) (Ramos-González et al., 2017) Koperasi harus mengelola kinerja sosial mereka serta kinerja ekonomi

mereka dan ini berarti bahwa mereka harus bersaing dengan organisasi lain, dan reputasi perusahaan dapat menjadi alat yang kuat dalam hal ini (Nguyen, 2006).

Teori Stakeholder (Stakeholder Theory) Teori stakeholder merupakan teori yang menjelaskan bagaimana manajemen perusahaan memenuhi atau mengelola harapan para stakeholder. Teori stakeholder menekankan pentingnya pertanggungjawaban akuntabilitas organisasi jauh melebihi kinerja keuangan atau ekonomi. Teori ini menyatakan bahwa organisasi akan memilih secara sukarela mengungkapkan informasi tentang kinerja lingkungan, sosial dan intelektual mereka, melebihi dan di atas permintaan wajibnya, untuk memenuhi ekspektasi sesungguhnya atau yang diharapkan oleh stakeholder (Deegan, 2002) Salah satu pengungkapan sukarela yang berkembang dengan pesat saat ini yaitu publikasi sustainability report atau sering disebut SR. Melalui publikasi SR (pengungkapan sosial dan lingkungan) perusahaan dapat memberikan informasi yang lebih banyak dan lengkap berkaitan dengan kegiatan dan pengaruhnya terhadap kondisi sosial masyarakat dan lingkungan (Hasanah, Yanto, & Dwi Handayani, 2014).

Teori Legitimasi (Legitimacy Theory) Teori legitimasi menegaskan bahwa perusahaan terus berupaya untuk memastikan bahwa mereka beroperasi dalam bingkai dan norma yang ada dalam masyarakat atau lingkungan dimana perusahaan berada, dimana mereka berusaha untuk memastikan bahwa aktivitas mereka (perusahaan) diterima oleh pihak luar sebagai suatu yang "sah" (Deegan,

2002). (Ghozali, 2011) menyatakan bahwa hal yang melandasi teori legitimasi adalah "kontrak sosial" yang terjadi antara perusahaan dengan masyarakat dimana perusahaan beroperasi dan menggunakan sumber ekonomi.

Teori Keagenan (Agency Theory) Teori keagenan dapat digunakan untuk menjelaskan corporate governance yang ada di perusahaan. Menurut (Jensen & Meckling, 2012), teori keagenan adalah sebuah kontrak antara manajer (agent) dan pemilik (principal). Agar hubungan ini dapat berjalan dengan baik, pemilik akan mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan kepada manajer. Teori keagenan dilandasi oleh tiga asumsi yaitu asumsi mengenai sifat dasar manusia, asumsi keorganisasian, dan asumsi informasi (Eisenhard & De Schepper, 2000). Asumsi sifat dasar manusia menekankan bahwa manusia sering mementingkan diri sendiri (self interest), manusia memiliki pemikiran terbatas mengenai persepsi masa mendatang (bounded rationality), dan manusia senantiasa menghindari resiko (risk averter).

Teori Sinyal (Signalling Theory) Teori signalling menjelaskan tentang sinyal yang sengaja dikeluarkan oleh perusahaan dengan profit yang tinggi, dengan harapan bahwa pasar mampu membedakan perusahaan yang berkualitas baik dan buruk. Sinyal ini berkaitan dengan pengungkapan yang dilakukan perusahaan dalam laporan tahunan. Semakin tinggi profit yang diperoleh perusahaan maka nilai perusahaan juga semakin tinggi karena diminati oleh para investor. Sustainability report digunakan manajer sebagai sinyal profitabilitas perusahaan kepada para investor dan untuk membantu mendukung keberlanjutan dan kompensasi manajemen. Jadi perusahaan yang lebih baik akan semakin terbuka dan transparan dalam melaporkan informasi tentang perusahaannya.

Teori Kontijensi Pendekatan teori kontijensi mengidentifikasi pengendalian organisasi di bawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi tersebut. Pendekatan kontinjensi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, tetapi hal ini tergantung pada faktor kondisi atau situasi yang ada dalam organisasi. Pendekatan kontinjensi menarik untuk digunakan dalam penelitian ini karena dapat mengetahui apakah good corporate governance akan selalu berpengaruh sama pada setiap kondisi atau tidak. Berdasarkan teori kontinjensi maka terdapat faktor situasional lain yang mungkin akan saling berinteraksi dalam suatu kondisi tertentu.

Pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan

Tingkat pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dianggap sebagai kecepatan tertinggi di mana bisnis dapat tumbuh tanpa menggunakan sumber daya keuangannya sendiri (Chang, 2012). Menurut (Moreno-Jiménez, Cardeñosa, Gallardo, & De La Villa-Moreno, 2014; Vilaseca-Requena, TorrentSellens, & Jiménez-Zarco, 2007), dengan meningkatnya persaingan di pasar, hanya keuntungan ekonomi tidak dapat memastikan keberhasilan jangka panjang, tetapi juga membutuhkan

keberlanjutan di bidang sosial, budaya dan faktor lingkungan. Keberlanjutan organisasi layanan juga meningkatkan sosial dan kelestarian lingkungan masyarakat pada umumnya (Kang, Rhee, & Kang, 2010). Horbach (2008) mengusulkan bahwa untuk mengatasi masalah keberlanjutan, berkelanjutan inovasi harus layak secara teknis dan ekonomis. Menurut (Bharwani & Mathews, 2016), organisasi yang mempraktikkan orientasi strategis tertentu biasanya memiliki keunggulan kinerja ekonomi dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki strategi khusus. Juga, (Mokhtar & Yusoff, 2009) menyarankan bahwa orientasi kualitas yang terkoordinasi dengan baik dapat memastikan kinerja bisnis yang berkelanjutan. Meskipun masalah keberlanjutan telah dimasukkan dalam model keunggulan bisnis seperti European Fondation for Quality Management (EFQM) model keunggulan (EFQM, 2013), tetapi model seperti itu tidak secara komprehensif membahas isu keberlanjutan dan karenanya membutuhkan perbaikan(Asif, 2011)

Keberlanjutan suatu organisasi bertumpu pada tiga pilar, yaitu ekonomi, sosial dan pilar lingkungan (Miah, Vu, Gammack, & McGrath, 2017; Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Trespalacios Gutiérrez, & García Rodríguez, 2012). Aspek ekonomi keberlanjutan meliputi kesehatan keuangan, pertumbuhan pendapatan tinggi, pertumbuhan pangsa pasar dan peningkatan jumlah pelanggan selama tiga tahun terakhir (Kang et al., 2010)(Miah et al., 2017) . Aspek sosial mencakup penyediaan pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan, perlindungan hak asasi manusia, kesehatan dan keselamatan, perlindungan pelanggan dan dampaknya terhadap masyarakat (Kang et al., 2010)(Miah et al., 2017)(Zailani et al. 2012). Sementara, aspek lingkungan mencakup masalah seperti perlindungan iklim, kepatuhan terhadap hukum lingkungan, pengurangan jejak kaki karbon dan konsumsi energi yang efisien (Hallstedt et al., 2013).

Keberlanjutan bisnis

Dengan munculnya paradigma pembangunan berkelanjutan di awal 1980-an, organisasi menjauh dari konsepsi ekonomi yang sempit tentang tanggung jawab, dan mulai membuat penyesuaian strategis yang mendalam dalam menanggapi tekanan lingkungan dan mengubah harapan masyarakat (Robinson & Pearce, 2011) (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013). 1990-an telah menyaksikan perubahan baru dalam paradigma yang diilhami, sebagian, oleh apresiasi yang berkembang terhadap perlu berkembang dari konteks manajemen lingkungan ke fokus yang lebih luas manajemen keberlanjutan (Schuftan, 2013). Pada awal 2000-an, keberlanjutan global terjadi diyakini didorong oleh peningkatan "aktivitas industri, konsumsi, polusi dan generasi limbah"; peningkatan jumlah, dan interaksi antara, berbasis masyarakat pemangku kepentingan; pengembangan teknologi baru yang menawarkan resolusi baru yang radikal ke yang lama masalah; dan, terakhir, peningkatan “populasi, kemiskinan dan ketidakadilan yang terkait dengan globalisasi" (Hart dan Milstein, 2003).

METODE

Distribusi data karyawan terbagi atas empat kategori yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan berdasarkan bidang kerja. Jika dilihat berdasarkan usia mayoritas responden terbanyak berusia antara 31-40 tahun yaitu sebanyak 9 orang responden (64,2%). Jika dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin maka responden perempuan berjumlah lebih banyak dibandingkan responden laki- laki yaitu sebanyak 8 orang responden (57,1%). Berdasarkan latar belakang pendidikan distribusi responden berada pada tingkat pendidikan antara SMA sampai dengan S1. Mayoritas pendidikan responden karyawan koperasi berlatar belakang S1 yaitu sebanyak 8 orang responden (57,1%). Dari bidang kerja, responden terbanyak berasal dari bidang marketing yaitu sebanyak 6 responden 42,8% dari total responden karyawan

Pada responden anggota Koperasi terdiri atas tiga kategori yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin dan jenis usaha. Apabila dilihat berdasarkan usia mayoritas responden terbanyak berusia 41-50 tahun (38%). Berdasarkan jenis kelamin, responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah lebih banyak dibandingkan responden perempuan yakni sebesar 60 orang responden (65,2%). Berdasarkan jenis usaha yang terdiri dari 18 jenis usaha, mayoritas responden terbanyak adalah usaha warung kopi yaitu sebanyak 13 responden (14,1%).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif pelanggan

Tolak ukur perspektif pelanggan diantaranya adalah retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan

Berikut ini tabel data perhitungan retensi pelanggan Koperasi:

Tabel 1. Tingkat retensi pelanggan

	2017	2018	2019
Jumlah pelanggan	52	73	120
Jumlah pelanggan tahun sebelumnya	-	52	73
Tingkat retensi	-	30%	40%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa retensi pelanggan mengalami peningkatan sebesar 24%. Berdasarkan data diatas dapat dikatakan bahwa Koperasi mampu mempertahankan pelanggannya dengan baik.

Akuisisi pelanggan

Berikut ini tabel data perhitungan akuisisi pelanggan Koperasi:

Tabel 2. Tingkat akuisisi pelanggan koperasi

	2017	2018	2019
Jumlah pelanggan baru	-	21	47
Jumlah pelanggan	52	73	120

Dari tabel berikut dapat diketahui bahwa nilai akuisisi pelanggan Koperasi Syariah Baiturrahman pada tahun 2017-2019 meningkat sebesar 10%. Peningkatan ini dikarenakan pada tahun 2018 koperasi mampu meningkatkan jumlah pelanggan sebanyak 21 orang dan di tahun 2010 jumlah pelanggan koperasi juga meningkat sebanyak 47 orang. Berdasarkan data diatas dapat dikatakan bahwa kemampuan Koperasi dalam memperoleh pelanggan baru dinilai baik.

Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan Koperasi Syariah Baiturrahman secara keseluruhan responden merasa puas. Hal ini dibuktikan dengan perolehan rata-rata skor sebesar 4,0. Berikut table kepuasan pelanggan.

Tabel 3. Kepuasan pelanggan koperasi

	Indikator	Rata-rata Skor	Keterangan
Ketanggapan	Pelayanan	4,0	Puas
Kecepatan dan Ketepatan	Transaksi	4,3	Sangat puas
Kualitas Produk		3,5	Puas
Profesionalisme		4,2	Puas
Total Skor		4,0	Puas

Produktifitas karyawan

Tabel 4. Produktifitas karyawan koperasi

	2017	2018	2019
Perolehan SHU	19.733.026	166.266.620	162.367.132
Total karyawan	14	14	14
Produktifitas karyawan	1.409.501	11.876.187	11.597.652

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai produktifitas karyawan pada tahun 2017 mencapai 1.409.501 meningkat pada tahun 2018 mencapai 11.876.187 hal ini menunjukkan bahwa Koperasi Syariah Baiturrahman mampu meningkatkan produktifitas karyawannya. Terjadinya peningkatan yang signifikan tersebut karena adanya pelatihan-pelatihan yang dilakukan secara berkala. Pada tahun 2019 sedikit mengalami penurunan produktifitas karyawan yaitu sebesar 11.597.652 yang menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan produktifitas karyawan

Retensi karyawan

Tabel 5. Retensi karyawan

	2017	2018	2019
Perolehan SHU	0	0	0
Total karyawan	14	14	14
Produktifitas karyawan	0%	0%	0%

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tidak terjadi peralihan karyawan dalam rentan waktu tiga tahun tersebut. Artinya koperasi mampu mempertahankan loyalitas karyawannya. Pada tabel diatas juga tidak terlihat adanya penambahan karyawan tiap tahunnya hal ini karena koperasi belum membutuhkan banyak tenaga untuk mengelola operasional koperasi Kepuasan Karyawan. kepuasan karyawan terhadap Koperasi secara keseluruhan responden merasa sangat puas. Hal ini dibuktikan dengan perolehan rata-rata skor sebesar 4,6. Kepuasan karyawan terhadap Koperasi secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Kepuasan karyawan koperasi

indikator	Rata-rata skor	ket
Keterlibatan dalam aeputusan dan dukungan atasan	4.5	Sangat puas
Pekerjaan yang baik	4.7	Sangat puas
Akses terhadap informasi	4.5	Sangat puas
Pemotivasian dan dorongan	4.8	Sangat puas
Total score	4.6	Sangat puas

Pada perspektif keuangan, pengukuran dari ketiga rasio menunjukkan angka yang kurang baik. Berdasarkan pengukuran yang disesuaikan dengan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006, Current ratio Koperasi tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 berada dalam kriteria kurang baik pada persentase 125% - <150% dengan nilai 25. Total Debt to Total Asset Ratio Koperasi tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 berada dalam kriteria buruk pada persentase >80% dengan nilai 0. Pada Return on Asset Koperasi tahun 2017 sampai dengan 2019 berada pada kriteria kurang baik pada persentase 1% - <3% dengan nilai 25

Pada perspektif pelanggan, dilakukan pengukuran pada tiga ukuran yaitu retensi pelanggan yang mengalami peningkatan sebesar 24% yang berarti koperasi mampu mempertahankan pelanggan. Tingkat akuisisi pelanggan mengalami peningkatan sebesar 10% yang berarti koperasi memiliki kemampuan yang baik dalam memperoleh pelanggan baru. Serta tingkat kepuasan pelanggan memperoleh skor 4,0 yang artinya pelanggan puas dengan pelayanan Koperasi.

Pada perspektif proses bisnis internal, hasil pengukurannya yaitu proses inovasi mendapatkan skor sebesar 4,6 yang artinya karyawan sangat puas terhadap proses inovasi produk yang senantiasa dilakukan secara berkala. Pada indikator proses operasi mendapatkan skor 4,7 yang artinya secara keseluruhan karyawan sangat puas dengan proses operasional. Pada indikator pelayanan purna jual tidak terdapat keluhan pelanggan dalam tiga tahun terakhir yang berarti pelanggan puas dengan pelayanan koperasi.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,produktifitas karyawan menunjukkan peningkatan yang signifikan pada tahun 2017 namun mengalami sedikit penurunan ditahun 2018 sehingga perlu ditingkatkan. Hasil dari retensi karyawan adalah 0% tiap tahunnya hal ini menunjukkan tidak terjadi peralihan karyawan dalam rentan waktu tiga tahun tersebut yang artinya koperasi mampu mempertahankan loyalitas karyawannya. Kepuasan karyawan koperasi memperoleh skor 4,6 yang berarti secara keseluruhan karyawan puas dengan fasilitas yang diberikan Koperasi.

SIMPULAN

Untuk aspek keuangan dalam kriteria kurang baik nilai 25. Total Debt to Total Asset Ratio Koperasi tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 berada dalam kriteria buruk pada persentase >80% dengan nilai 0. Pada Return on Asset Koperasi tahun 2017 sampai dengan 2019 berada pada kriteria kurang baik pada persentase 1% - <3% dengan nilai 25

Untuk aspek pelanggan tingkat kepuasan pelanggan puas pelanggan memperoleh skor 4,0 yang artinya pelanggan puas dengan pelayanan Koperasi

Proses bisnis internal tidak terdapat keluhan pelanggan tidak terdapat keluhan pelanggan dalam tiga tahun terakhir yang berarti pelanggan puas dengan pelayanan koperasi.

Kepuasan karyawan koperasi memperoleh skor 4,6 yang berarti secara keseluruhan karyawan puas dengan fasilitas yang diberikan Koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

Asif, F. (2011). Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." *Journal of Business Research*.

https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.03.004

Bharwani, S., & Mathews, D. (2016). Customer service innovations in the Indian hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. https://doi.org/10.1108/WHATT-042016-0020

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance (Bingley)*. https://doi.org/10.1108/CG-06-20130078

Bravo, E. R., Santana, M., & Rodon, J. (2015). Information systems and performance: The role of technology, the task and the individual. *Behaviour and Information Technology*. https://doi.org/10.1080/0144929X.2014.934287

Bronfman, N. C., Jiménez, R. B., Arévalo, P. C., & Cifuentes, L. A. (2012). Understanding social acceptance of electricity generation sources. *Energy Policy*. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.03.057

Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management*

Development. https://doi.org/10.1108/02621710910955930

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. https://doi.org/10.1108/09513570210435852

DeFond, M. L., & Jiambalvo, J., Brandon, D.M. Crabtree, A.D. and Maher, J. J., Kunitake, W., Köhler, A., Jang, H.J. and Lin, C. J., Fan, J. P. H., & Wong, T. J., … (FRC), F. R. C.

(2003). Quality Control for Audits of Historical Financial Information. *The Accounting Review*. https://doi.org/10.1111/1467-6281.00127

DP, D. A. H., Parashakti, R. D., & Mercubuana, M. N. (2016). Strategic Aggressitivity And Response Of Companies In Integrating Environmental, Health And Safety Management And Its Effects To Financial Performance. *The International Journal of Organizational Innovation*.

Eisenhard, J. L., & De Schepper, M. S. (2000). Approximate Life-Cycle Assessment in Conceptual Product Design. *ASME Design Engineering Technical Conferences &*

Computers and Information in Engineering Conference. https://doi.org/DETC2000/DFM14026

Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate dengan menggunakan SPSS. In *Gramedia*.

Gu, H., & Walton, I. C. (1996). Designing under and near balanced coiled tubing drilling using computer simulations. *Proceedings - SPE Annual Western Regional Meeting*.

Hasanah, F., Yanto, H., & Dwi Handayani, B. (2014). Model Pengembangan Good Corporate

Governance dan Sustainability Report Pada Perusahaan Yang Terdaftar di Bursa Efek

Indonesia. *Simposium Nasional Akuntansi XVII*.

Jensen, M., & Meckling, W. (2012). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In *The Economic Nature of the Firm: A Reader, Third Edition*. https://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.023

Kang, J., Rhee, M., & Kang, K. H. (2010). Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.05.072

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.

Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. https://doi.org/10.1002/sej.1191

Miah, S. J., Vu, H. Q., Gammack, J., & McGrath, M. (2017). A Big Data Analytics Method for Tourist Behaviour Analysis. *Information and Management*. https://doi.org/10.1016/j.im.2016.11.011

Mokhtar, S. S. M., & Yusoff, R. Z. (2009). Exploring the relationship of key strategic orientations towards sustainable organizational performance. *International Journal of Business and Management Science*.

Moreno-Jiménez, J. M., Cardeñosa, J., Gallardo, C., & De La Villa-Moreno, M. Á. (2014). A new e-learning tool for cognitive democracies in the Knowledge Society. *Computers in Human Behavior*. https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.04.027

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121

Park, C.-Y. (2018). The Influence on the Reputation of the Company and the Purchasing Behavior of Consumers Using the Franchise Image. *Korean Logistics Research Association*. https://doi.org/10.17825/klr.2018.28.1.37

Puentes Poyatos, R., & Velasco Gámez, M. D. M. (2009). Cooperative Societies in the Face of New Sources of Employment and Corporate Social Responsibility As a Means of Sustainable Development. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*.

Ramos-González, M. del M., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2017). Building corporate reputation through sustainable entrepreneurship: The mediating effect of ethical behavior. *Sustainability (Switzerland)*. https://doi.org/10.3390/su9091663

Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (2011). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning.

Academy of Management Review. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4278109

Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M. J., Trespalacios Gutiérrez, J. A., & García Rodríguez, N. (2012). Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. *Journal of CENTRUM Cathedra* ●, *5*(1), 24–42. Retrieved from http://ssrn.com/abstract=2018367

Setiyaningsi, I., Nugroho, A. S., & Prasetiyo. (2015). Pengaruh Penggunaan Modul Berbasis Masalah dalam Pembelajaran terhadap Curiosity dan Hasil Belajar Inquiry Siswa Pokok Bahasan Sistem Koordinasi Kelas XI SMA Neg 1 Kayen. *Prosiding SEMNAS Sains & Enterpreneurship II*.

Vilaseca-Requena, J., Torrent-Sellens, J., & Jiménez-Zarco, A. I. (2007). ICT use in marketing as innovation success factor: Enhancing cooperation in new product development processes. *European Journal of Innovation Management*. https://doi.org/10.1108/14601060710745297

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001