
PENILAIAN KINERJA PADA CU KELING KUMANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Sujiman

sujimanmaman@yahoo.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

ABSTRAKSI

Penelitian ini dilatarbelakangi bahwa tingkat persaingan antar lembaga keuangan semakin semakin kompetitif menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu dan hemat biaya yang bisa bertahan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja keuangan yang dicapai CU Keling Kumang, mengetahui kinerja keuangan yang dicapai CU Keling Kumang dan mengetahui faktor-faktor yang menciptakan kinerja keuangan dan non keuangan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu dengan menggambarkan keadaan sebagaimana adanya pada objek yang diteliti dalam 4 perspektif *balanced scorecard*, kemudian dianalisis dan ditarik kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Return On Investment* CU KelingKumang tahun 2013 menghasilkan angka positif yang artinya setiap dana yang diinvestasikan menghasilkan keuntungan, walaupun tidak begitu signifikan. Dalam Perspektif Keuangan, berdasarkan analisis PEARLS, CU KelingKumang mendapat nilai skor (*scorecard*) 20,00 persen dari 40,00 persen skor yang ideal, pada perspektif Anggota Pelanggan mendapat nilai skor (*Scorecard*) 12,96 persen dari 20,00 persen skor yang ideal, pada perspektif Proses Bisnis Internal mendapat nilai skor (*scorecard*) 15,38 persen dari 20,00 persen skor yang ideal, dan pada perspektif Pertumbuhan Pembelajaran mendapat nilai skor (*scorecard*) 13,50 persen dari 20,00 persen skor yang ideal. Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa predikat penilaian *balanced scorecard* standar ACCESS CU Keling Kumang pada *branding* Perunggu (*Bronze*). Dari hasil kesimpulan disarankan (1) efisiensi biaya-biaya dalam meningkatkan *Return On Investment*, (2) diperlukan kebijakan khusus dalam menangani rasio P1, P2, E1, E5, E9, A1, dan L1 yang rasionya tidak ideal, (3) meninjau kembali kebijakan bunga pinjaman agar lebih bersaing dengan lembaga keuangan lainnya, (4) meningkatkan program promosi dan pemeliharaan anggota, (5) peninjauan kebijakan *reward* dan *punishment* dalam penanganan kredit bermasalah.

Kata Kunci: Analisis Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*

Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen maupun perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat nasional maupun tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu dan hemat biaya.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan masyarakat lokal maupun global. Kunci persaingan dalam pasar

lokal ataupun global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat berjalan efektif. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, karena dengan melalui penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan di masa mendatang.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu. Selama ini alat yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja aset-aset tak tampak (*intangible assets*) dan aset intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

kontribusi koperasi yang turut ambil bagian dalam perkembangan ekonomi Indonesiamembuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian di bidang koperasi dan usaha kecil menengah. Fokus penelitian adalah CU Keling Kumang, terkait penilaian kinerjanya melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Yang ditinjau secara khusus adalah empat perspektif yaitu: Pembelajaran dan Pertumbuhan, Proses Internal, Pelanggan, dan Keuangan.

Kajian Teori

Analisa kinerja CU Keling Kumang melalui pendekatan *Balanced Scorecard* inimengambil kerangka konsep *Balanced Scorecard* sebagai landasan untuk melakukan penelitian. *Balanced Scorecard* atau yang sering dikenal dengan singkatan BSC diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David P. Norton. Mereka memublikasikan hasil penelitian mereka dalam *Harvard Bussiness Review*, suatu metode pengukuran yang disebut “*The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*”. *Balanced Scorecard* adalah alat bagi para manajer untuk mengukur secara komprehensif bagaimana organisasi bisa mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strateginya.

Kata “*balanced*” menunjukkan adanya keseimbangan yang dijaga antara pelbagai indikator yang diukur. Indikator-indikator yang dimaksud ialah:

1. Indikator finansial dan non-finansial.
2. Indikator kinerja internal dan eksternal.
3. Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa yang akan datang.
4. Indikator kinerja yang *lagging* (hasil/*outcomes*) dan *leading* (pemicu/*driver*)

Sedangkan “*scorecard*” secara harafiah dimengerti sebagai “kartu skor” untuk mencatat penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang dibangun (Lianto, 2011: 1-2).

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 2) dengan metode *Balanced Scorecard* seorang manajer, seperti seorang penerbang, memerlukan instrumen yang mampu menjelaskan berbagai aspek lingkungan dan kinerja mereka dalam memantau perjalanan kearah masa depan yang menjanjikan. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan anggota, produktivitas, dan efektivitas biaya proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan, dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi anggota.

Ada beberapa pengertian *Balanced Scorecard* menurut beberapa ahli:

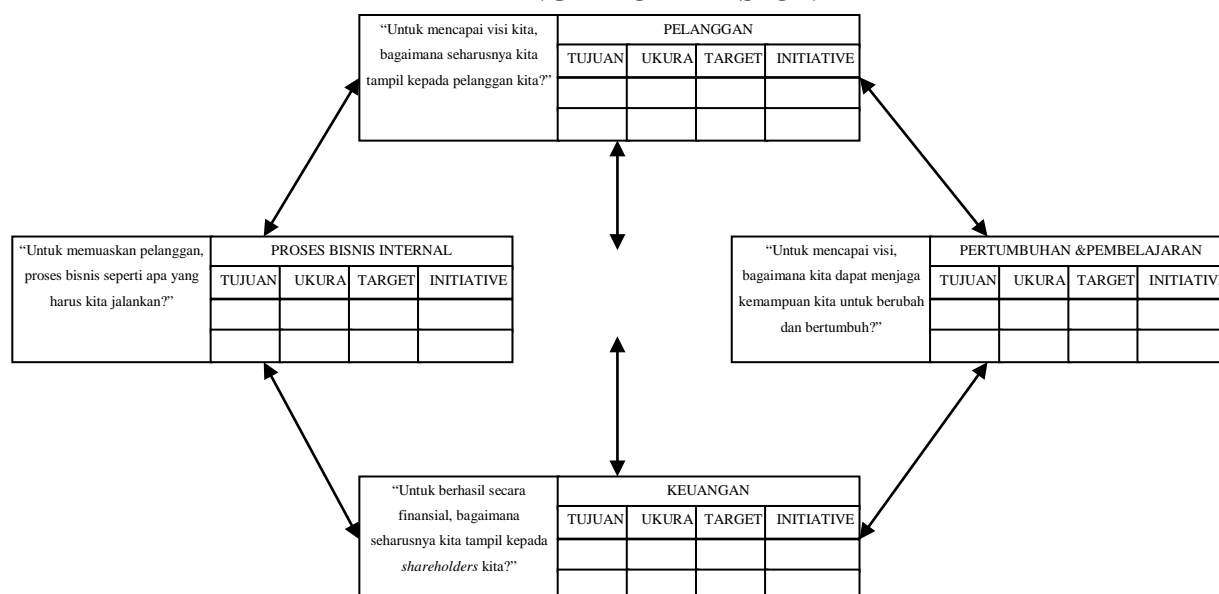
1. Kaplan dan Norton (2000: 9) mendefinisikan: *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional, tetapi juga sebagai sebuah sistem manajemen strategis jangka panjang serta memfokuskan pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting seperti:
 - a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
 - b. Mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
 - c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
 - d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2. Fahmi (2013: 225) mendefinisikan, “*Balanced Scorecard* sebagai suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.”
3. Tjiptono (2000: 344) mendefinisikan, “*Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis yang sangat bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam ukuran-ukuran kinerja yang sangat terkait.”
4. Gaspersz (2002: 462) mendefinisikan “*Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi di dalam jangka panjang, baik untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, proses bisnis internal untuk memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis dibandingkan hanya mengelola bottom line untuk mendorong hasil-hasil di jangka pendek.”
5. Niven (2007: 19) mendefinisikan, “*balanced scorecard* sebagai instrumen yang menerjemahkan visi dan strategi menjadi ukuran kinerja, yang dapat ditelusuri dan digunakan untuk mengukur kesuksesan kita dalam keberhasilan implementasi visi dan strategi.”
6. Luis dan Biromo (2007: 16) mendefinisikan, “*balanced scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.”
7. Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2007: 8) mendefinisikan, “*balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara tepat, cepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen kinerja perusahaan yang mampu memberikan informasi pada manajer dan mendukung pengambilan keputusan pihak manajemen yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi ke dalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai kegiatan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif seperti yang terlihat dalam Gambar 1 berikut ini:

GAMBAR 1
KERANGKA KERJA MENERJEMAHKAN STRATEGI KE DALAM
KERANGKA OPERASIONAL



Balanced Scorecard menawarkan suatu proses yang digunakan oleh para peneliti untuk melakukan analisis yang terdiri dari empat perspektif. Pada lembaga keuangan khususnya CU telah dikembangkan suatu alat untuk mengukur kualitas sebuah *Credit Union* yang dikeluarkan oleh ACCU (*Asian Confederation of Credit Union*). Alat ukur tersebut dinamakan ACCESS (*A-1 Competitive Choice for Competitiveness and Excellence in Service and Soundness*) dengan menggunakan arsitektur *balanced scorecard*. ACCESS terdiri dari 86 indikator dalam empat perspektif kegiatan CU yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan seperti yang akan dijelaskan berikut ini:

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini, ukuran utama ACCESS dikhususkan pada kinerja keuangan, keamanan dan kesehatan sebuah CU dengan menggunakan rasio analisis PEARLS. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi berkontribusi pada keamanan dan kesehatan *Credit Union*. Perspektif keuangan *Balanced Scorecard* diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan. Tujuannya adalah untuk menggambarkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang keuangan perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini ukuran utama ACCESS adalah kepuasan pelanggan, produk, dan pelayanan yang berkualitas. Ukuran diterapkan agar perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, dimana perusahaan akan

beroperasi dan kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan, Tjiptono (2006: 273) menjelaskan ada lima dimensi utama dalam mengukur kepuasan pelanggan di bidang jasa yang disebut dengan *service quality*, yaitu:

- a. Reliabilitas (*Reliability*), yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- b. Daya tanggap (*Responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap.
- c. Jaminan (*Assurance*), yakni mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf.
- d. Empati (*Empathy*), meliputi kemudahan dalam menjalin relasi, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan pemahaman atas kebutuhan individu para pelanggan.
- e. Bukti fisik (*Tangible*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini ACCESS mengukur proses bisnis internal CU dengan melihat keunggulan organisasi. Proses ini memungkinkan unit bisnis menyampaikan nilai yang akan menarik dan mempertahankan anggota dan akan memiliki dampak besar pada kepuasan anggota dan mencapai sasaran CU. ACCESS mengidentifikasi dua ukuran kinerja kunci yaitu efisiensi operasional dan posisi bersaing.

4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang. ACCESS mengukur kapasitas CU dalam mengembangkan keterampilan yang tepat bagi pengurus dan pegawainya.

Metode Penelitian

Bentuk penelitian dalam penulisan ini adalah penelitian kuantitatif dan deskriptif. Untuk perspektif keuangan digunakan analisis kuantitatif yaitu menghitung *Return On Investment* dan rasio analisis PEARLS pada CU Keling Kumang, sedangkan untuk perspektif non keuangannya menggunakan skala likert. Adapun alat analisis penelitian ini sebagai berikut:

1. ROI (*Return On Investment*)

2. Analisis ACCESS (*A-1 Competitive Choice for Competitiveness and Excellence in Service and Soundness*)

Analisis ACCESS dalam “Auditor’s Manual Association of Asian Confederation of Credit Union (ACCU)” adalah suatu standar khusus penilaian rasio keuangan dan non-keuangan suatu Credit Union yang ideal dalam empat perspektif:

- a. Perspektif keuangan Menggunakan Analisis PEARLS seperti pada Tabel2 berikut ini:

TABEL 1
RUMUS PERHITUNGAN ANALISIS PEARLS CREDIT UNION

P = Protection (Proteksi)		Rasio Ideal
P1	$\frac{\text{Dana Cadangan Resiko}}{\text{Kelalaian Pinjaman} > 12 \text{ bulan}} \times 100\%$	100%
P2	$\frac{\text{Dana Cadangan Resiko} - \text{Kelalaian Pinjaman} > 12 \text{ bulan}}{\text{Kelalaian Pinjaman} < 12 \text{ bulan}} \times 100\%$	35%
E = Effective Financial Structure (Struktur Keuangan yang Efektif)		
E1	$\frac{\text{Saldo Pinjaman Beredar Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	70-80%
E5	$\frac{\text{Total Simpanan Non Saham}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	70-80%
E6	$\frac{\text{Total Pinjaman dari Pihak Luar}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	0-5%
E9	$\frac{\text{Modal Bersih Lembaga}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	≥10%
A = Asset Quality (Kualitas Aset)		
1	$\frac{\text{Total Kelalaian Pinjaman}}{\text{Total Pinjaman Beredar}} \times 100\%$	≤5%
A2	$\frac{\text{Total Aset yang Tidak Menghasilkan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	≤5%
R = Rates of Return (Nilai Pengembalian Biaya)		
R7	$\frac{\text{Total BJS Simpanan Saham Anggota}}{\text{Rata-rata Saham Anggota}} \times 100\%$	Harga pasar atau >R5
R9	$\frac{\text{Total Biaya Operasional}}{\text{Rata-rata Aset}} \times 100\%$	≤5%
L = Liquidity (Likuiditas)		
L1	$\frac{(\text{Investasi Jangka Pendek} + \text{Aset Likuid}) - \text{Kewajiban Jangka Pendek}}{\text{Total Simpanan Non Saham}} \times 100\%$	15-20%
S = Signs of Growth (Pertumbuhan)		
S10	$\frac{\text{Total Anggota Tahun Ini} - \text{Tahun Lalu}}{\text{Total Anggota Tahun Lalu}} \times 100\%$	≥15%
S11	$\frac{\text{Total Aset Tahun Ini} - \text{Tahun Lalu}}{\text{Total Aset Tahun Lalu}} \times 100\%$	> Inflasi +10%

Sumber: Auditor’s Manual Asosiation of Asian Confederation of Credit Union (ACCU)

- b. Perspektif Non keuangan Menggunakan skala likert

Dari total scorecard empat perspektif di atas diperoleh kesimpulan yang didasarkan pada ketentuan Predikat ACCESS branding balanced scorecard dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

TABEL 2
KESIMPULAN ACCESS BRANDING CREDIT UNION

<i>Branding</i>	Nilai ACCESS	% Kesepadanan selama tidak ada persentase yang >50% dalam perspektif apapun
Perunggu (<i>Bronze</i>)	207-241	60-70%
Perak (<i>Silver</i>)	242-275	71-80%
Emas (<i>Gold</i>)	276-310	81-90%
Platina (<i>Platinum</i>)	> 311	>90%

Sumber: Auditor's Manual Asosiasi of Asian Confederation of Credit Union (ACCU)

Hasil Analisis dan Pembahasan

1. Analisis *Return on Investment (ROI)*

Untuk menganalisis perspektif keuangan digunakan ROI. Berikut hasil ROI Credit Union Keling Kumang tahun 2011 sampai dengan tahun 2013:

TABEL 3
CU KELING KUMANG
HASIL ANALISIS *RETURN ON INVESTMENT*
DESEMBER 2011 SAMPAI DENGAN 2013

Tahun	Aset (Dalam Rupiah)	SHU (Dalam Rupiah)	Rasio ROI
2011	650.263.834.575	4.389.297.293	0,7%
2012	800.523.211.658	8.525.318.748	1,1%
2013	966.407.116.106	6.733.378.885	0,7%

Sumber: Data olahan, 2014

Analisis ROI ini dimaksudkan untuk mengukur kemampuan CU Keling Kumang dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktivitya masing-masing yang digunakan untuk operasionalnya agar menghasilkan keuntungan. Hasil perhitungan ROI CU Keling Kumang dari tahun 2011 sampai tahun 2013 di atas menunjukkan angka yang positif atau ideal karena setiap dana yang diinvestasikan mendatangkan keuntungan walaupun tidak begitu signifikan.

2. Analisis PEARLS

Dalam mengukur perspektif *financial* CU Keling Kumang penulis menggunakan alat analisis PEARLS untuk menilai laporan keuangannya, perspektif ini diarahkan pada keamanan (*safety*) dan kesehatan (*soundness*) suatu *Credit Union*. Untuk mendapatkan hasil total nilai pada tabel digunakan rumus yaitu total skor yang di dapat dibagi dengan total skor angka maksimal dan dikalikan dengan bobot skor setiap perspektif. Adapun hasil dari pengukuran keadaan keuangan CU Keling Kumang dapat di lihat pada Tabel 4 berikut ini:

TABEL 4
CREDIT UNION KELING KUMANG ANALISIS DATA LAPORAN
KEUANGAN PADA PERSPEKTIF KEUANGAN (ANALISIS PEARLS)

Perspektif	Skor Maks	Nilai Skor	Total Nilai
P1	4	1	0,77
P2	4	1	0,77
E1	4	2	1,54
E5	4	1	0,77
E6	4	4	3,08
E9	4	1	0,77
A1	4	1	0,77
A2	4	2	1,54
R7	4	3	2,31
R9	4	3	2,31
L1	4	1	0,77
S10	4	2	1,54
S11	4	4	3,08
Sub total	52	26	20,00
Bobot score untuk perspektif keuangan adalah 40			

Sumber: Data olahan, 2014

Dari penilaian skor dan lampiran analisis PEARLS pada Tabel 4 di atas menunjukkan CU Keling Kumang mendapatkan nilai skor 26 dari 52 total skor yang seharusnya atau 20,00 persen dari 40,00 persen ukuran *balanced scorecard* untuk mendapatkan kategori *excellent*.

3. Analisis Kinerja Non Keuangan

Sesuai dengan konsep *balanced scorecard* pada *Credit Union*, penulis menganalisis tiga perspektif non keuangan pada CU Keling Kumang, yaitu Perspektif Anggota Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran. Dalam penelitian ini penulis menggunakan Skala Likert sebanyak empat tingkatan yaitu *Excellent*, *Good*, *Fair*, *Poor*. Berikut ini disajikan data hasil penilaian kuesioner kepada *Top Management* CU Keling Kumang dalam tiga perspektif non keuangan antara lain:

a. Analisis Perspektif Anggota Pelanggan

Berdasarkan hasil kuesioner untuk perspektif anggota pelanggan dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini:

TABEL 5
CREDIT UNION KELING KUMANG
TANGGAPAN RESPONDEN PADA PERSPEKTIF PELANGGAN

Perspektif Pelanggan	Skor Maks	Frekuensi				Skor Kumulatif	Total Respon	Nilai Skor	Total Nilai
		<i>Poor</i> (1)	<i>Fair</i> (2)	<i>Good</i> (3)					
PA 2.1	4	2	30	2	-	2,00	34	2	0,37
PA 2.2	4	-	1	32	1	3,00	34	3	0,56
PA 2.3	4	-	3	31	-	2,91	34	3	0,56
PA 2.4	4	-	2	31	1	2,97	34	3	0,56
PA 2.5	4	-	1	33	-	2,97	34	3	0,56
PA 2.6	4	-	-	6	28	3,82	34	4	0,74
PA 2.7	4	1	30	3	-	2,06	34	2	0,37
PA 2.8	4	1	32	1	-	2,00	34	2	0,37
PA 2.9	4	1	28	5	-	2,12	34	2	0,37

PA 2.10	4	-	5	29	-	2,85	34	3	0,56
PA 2.11	4	-	4	30	-	2,88	34	3	0,56
PA 2.12	4	-	4	30	-	2,88	34	3	0,56
PA 2.13	4	-	2	32	-	2,94	34	3	0,56
PA 2.14	4	4	29	1	-	1,91	34	2	0,37
PA 2.15	4	1	7	26	-	2,74	34	3	0,56
PA 2.16	4	-	30	4	-	2,12	34	2	0,37
PA 2.17	4	-	5	29	-	2,85	34	3	0,56
PA 2.18	4	-	1	31	2	3,03	34	3	0,56
PA 2.19	4	-	3	32	-	3,00	34	3	0,56
PA 2.20	4	-	6	28	-	2,82	34	3	0,56
PA 2.21	4	33	1	-	-	1,03	34	1	0,19
PA 2.22	4	33	1	-	-	1,03	34	1	0,19
PA 2.23	4	-	2	29	3	3,03	34	3	0,56
PA 2.24	4	2	32	-	-	1,94	34	2	0,37
PA 2.25	4	-	3	29	2	2,97	34	3	0,56
PA 2.26	4	-	26	8	-	2,24	34	2	0,37
PA 2.27	4	2	29	3	-	2,03	34	3	0,56
Subtotal	108	-	-	-	-			70	12,96

Bobot score untuk perspektif Anggota Pelanggan adalah 20

Sumber: Analisis Data, 2014

Berdasarkan 27 item jumlah pertanyaan yang diajukan kepada responden terlihat pada Tabel 5 dalam kaitannya dengan perspektif anggota pelanggan mengenai produk dan pelayanan yang bermutu, kepuasan anggota dan sistem pelayanan bagi anggota menunjukkan ukuran *scorecard* (kartu skor) dan persentase pencapaian Standar ACCESS mendapatkan nilai skor 70 dari 108 total skor seharusnya, atau 12,96 persen dari 20,00 persen ukuran *balanced scorecard* untuk kategori *excellent*. Ini menggambarkan mutu pelayanan CU Keling Kumang kepada anggota pelanggan.

b. Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil kuesioner untuk perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini:

TABEL 6
CREDIT UNION KELING KUMANG
TANGGAPAN RESPONDEN PADA PERSPEKTIF
PROSES BISNIS INTERNAL

Perspektif Proses Bisnis Internal	Skor Maks	Frekuensi				Rentang Skor	Total Responden	Nilai Skor	Total Nilai
		<i>Poor</i> (1)	<i>Fair</i> (2)	<i>Good</i> (3)	<i>Excellent</i> (4)				
PB 3.1	4	-	5	29	-	2,85	34	3	0,58
PB 3.2	4	-	6	28	-	2,82	34	3	0,58
PB 3.3	4	-	-	7	27	3,97	34	4	0,77
PB 3.4	4	-	4	30	-	2,88	34	3	0,58
PB 3.5	4	-	5	29	-	2,85	34	3	0,58
PB 3.6	4	7	27		-	1,79	34	2	0,38
PB 3.7	4	1	6	27	-	2,76	34	3	0,58
PB 3.8	4	-	6	26	2	2,88	34	3	0,58
PB 3.9	4	-	2	30	2	3,00	34	3	0,58
PB 3.10	4	-	4	28	2	2,94	34	3	0,58
PB 3.11	4	-	4	29	1	2,91	34	3	0,58
PB 3.12	4	-	6	27	1	2,85	34	3	0,58
PB 3.13	4	-	3	29	2	2,97	34	3	0,58
PB 3.14	4	-	2	30	2	3,00	34	3	0,58
PB 3.15	4	-	2	30	2	3,00	34	3	0,58
PB 3.16	4	-	6	28	-	2,82	34	3	0,58
PB 3.17	4	-	3	29	2	2,97	34	3	0,58
PB 3.18	4	-	2	30	2	3,00	34	3	0,58

PB 3.19	4	-	-	7	27	3,79	34	4	0,77
PB 3.20	4	-	-	8	26	3,76	34	4	0,77
PB 3.21	4	32	2	-	-	1,06	34	1	0,19
PB 3.22	4	-	1	4	29	3,82	34	4	0,77
PB 3.23	4	-	2	5	27	3,74	34	4	0,77
PB 3.24	4	-	5	27	2	2,91	34	3	0,58
PB 3.25	4	-	3	29	2	2,97	34	3	0,58
PB 3.26	4	-	2	30	2	3,00	34	3	0,58
Subtotal	104							80	15,38
Bobot Score Untuk Perspektif Proses Bisnis Internal adalah 20									

Sumber: Data olahan, 2014

Dari Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa pada perspektif proses bisnis internal Credit Union Keling Kumang mendapatkan nilai skor 80 dari 104 total skor seharusnya atau 15,38 persen dari 20,00 persen ukuran *balanced scorecard* untuk kategori *excellent*. Dalam perspektif ini difokuskan pada efisiensi operasional dan posisi bersaing suatu *Credit Union*.

c. Analisis Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran

Berdasarkan hasil kuesioner untuk perspektif Pertumbuhan Pembelajaran dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini:

TABEL 7
CREDIT UNION KELING KUMANG
TANGGAPAN RESPONDEN PADA PERSPEKTIF
PERTUMBUHAN PEMBELAJARAN

Perspektif Pertumbuhan pembelajar	Skor Maks	Frekuensi				Rentang Skor	Total Responden	Nilai Skor	Total nilai
		Poor (1)	Fair (2)	Good (3)	Excellent (4)				
PP 4.1	4	-	7	27	-	2,79	34	3	0,75
PP 4.2	4	-	5	26	3	2,94	34	3	0,75
PP 4.3	4	-	3	30	1	2,94	34	3	0,75
PP 4.4	4	25	9	-	-	1,26	34	1	0,25
PP 4.5	4	-	3	30	1	2,94	34	3	0,75
PP 4.6	4	-	5	28	1	2,88	34	3	0,75
PP 4.7	4	-	3	30	1	2,94	34	3	0,75
PP 4.8	4	-	5	29	-	2,85	34	3	0,75
PP 4.9	4	4	28	2	-	1,94	34	2	0,50
PP 4.10	4	-	34	-	-	2,00	34	2	0,50
PP 4.11	4	-	8	26	-	2,76	34	3	0,75
PP 4.12	4	-	4	30	-	2,88	34	3	0,75
PP 4.13	4	-	7	26	1	2,82	34	3	0,75
PP 4.14	4	2	29	3	-	2,03	34	2	0,50
PP 4.15	4	-	6	26	2	2,88	34	3	0,75
PP 4.16	4	-	6	28	-	2,82	34	3	0,75
PP 4.17	4	-	6	27	1	2,85	34	3	0,75
PP 4.18	4	1	30	3	-	2,06	34	2	0,50
PP 4.19	4	-	5	29	-	2,85	34	3	0,75
PP 4.20	4	-	3	29	2	2,97	34	3	0,75
Subtotal	80							54	13,50
Bobot score untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah 20									

Sumber: Analisis Data, 2014

Dari Tabel 7 perspektif pertumbuhan pembelajaran CU Keling Kumang di atas mendapatkan nilai skor 50 dari 80 total skor seharusnya atau 12,50 persen dari 20,00 persen ukuran *balanced scorecard* kategori *excellent*. Dalam perspektif ini difokuskan pada dua ukuran kinerja kunci yaitu Pengurus yang berpengalaman dan terlibat aktif serta kepuasan pegawai.

Penutup

Peneliti menyusun kesimpulan bahwa:

1. Analisis ROI CU Keling Kumang tahun 2013 menghasilkan angka positif yang artinya setiap dana yang diinvestasikan menghasilkan keuntungan, walaupun tidak begitu signifikan.
2. Dalam Perspektif Keuangan 2013, berdasarkan analisis PEARLS, CU Keling Kumang mendapat nilai skor (*scorecard*) 20,00 persen dari 40,00 persen yang ditetapkan, dengan kata lain 50,00 persen atau setengah dari aspek keuangan masih belum ideal, terutama pada P1, P2, E1, E5, E9, A1 dan L1.
3. Dari hasil pengisian kuesioner untuk tiga perspektif non keuangan diperoleh nilai *scorecard* dan persentasenya sebagai berikut:
 - a. Perspektif Anggota Pelanggan mendapat skor 70 atau 12,96 persen
 - b. Perspektif Proses Bisnis Internal mendapat skor 80 atau 15,38 persen
 - c. Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan mendapat skor 54 atau 61,85 persendan total dari empat perspektif di atas skor berjumlah 230 atau 61,85 persen

Dari hasil total kartu skor (*scorecard*) empat perspektif *balanced scorecard* di atas disimpulkan bahwa predikat *ACCESS branding* CU Keling Kumang pada *branding Bronze* (perunggu).

Saran yang dapat peneliti berikan adalah:

1. Analisis ROICU Keling Kumang menghasilkan angka yang positif namun tidak begitu signifikan. Untuk itu diperlukan efisiensi biaya operasional untuk lebih meningkatkan rasio *Return on Investment* dimasa yang akan datang.
2. Berdasarkan analisis PEARLS belum idealnya rasio P1, P2, E1, E5, E9, A1 dan L1, untuk itu diperlukan:
 - a. Peninjauan kembali sistem dan prosedur kredit, komposisi dan tanggung jawab Staf, serta kebijakan *reward & punishment* pada bagian perkreditan (P1, P2, A1, E1).
 - b. Peninjauan kembali kebijakan suku bunga simpanan non saham, yang disesuaikan dengan kemampuan dan nilai pasar (E5).
 - c. Pengalokasian Dana Cadangan dan Provisi pinjaman lebih diprioritaskan dalam pembagian SHU akhir tahun (E9).
 - d. Diperlukan kebijakan investasi dan *marketing* kredit yang lebih handal dalam memasarkan keuangan (L1).
3. Pada Perspektif Anggota Pelanggan:

Sebaiknya CU Keling Kumang meninjau kembali suku bunga pinjaman agar lebih bersaing dengan lembaga keuangan lainnya dan menggalakkan program promosi pinjaman.

4. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

CU Keling Kumang harus lebih meningkatkan penetrasi pasar, yaitu dengan cara meningkatkan program pemeliharaan anggota, promosi, dan pendampingan anggota.

5. Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran:

Pengurus sebagai fungsi wali diukur dari pengawasan kredit lalai. Sebaiknya Pengurus menetapkan dan memberlakukan kebijakan dengan tegas dalam hal penanganan kredit bermasalah, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan program kerja yang dilakukan oleh manajemen dengan lebih rutin.

DAFTAR PUSTAKA

- Association of Asian Confederation of Credit Unions. *Credit Union Series 3: Auditor's Manual for ACCESS*. Penerjemah: Munaldus. Pontianak: Mitra Kasih, 2009.
- Gaspersz, Vincent. *All-in-one 150 Key Performance Indicator Lean Six Sigma*. Jakarta: Gramedia, 2013.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. *Penerapan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga, 2000.
- Lianto. "Keunggulan Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategis yang Holistik", dalam *MABIS*, Vol.2, No. 2. Pontianak: LPPM STIE Widya Dharma, 2011, pp. 1-18.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Munaldus, Yuspita Karlana, Herlina. *Kiat Mengelola Credit Union*. Jakarta: Gramedia, 2014.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Diagnostics*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2007.
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Dharma. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Edisi Kesembilan. STIE Widya Dharma Pontianak, 2014.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Tjiptono, Fandy. *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayumedia, 2006.