

PENDEKATAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA MENYELURUH ORGANISASI KOPERASI KPRI KESRA DINAS KOPERASI, USAHA KECIL DAN MENENGAH KABUPATEN DELI SERDANG

oleh

¹⁾Runggu B. Napitupulu, ²⁾Marion Sibarani, ³⁾Chainar Elliria, ⁴⁾S Yudi Nugroho

^{1,2,3)}Fakultas Ekonomi, Universitas Darma Agung Medan

⁴⁾Fakultas, Universitas Budi Luhur Jakarta

ABSTRAKSI

Pengurus koperasi sering terpaku hanya pada angka dalam sisa hasil usaha dan angka-angka neraca dalam menilai kinerja. Padahal unsur itu hanyalah salah satu dari sekian banyak komponen yang berinteraksi dalam lembaga. Oleh sebab itu fluktuasi yang terjadi dalam laporan keuangan sering sulit dimengerti dengan baik. Kaplan dan Norton dalam bukunya menjelaskan hal ini dalam balanced scorecard. Pengelola organisasi perlu memperhatikan perpektif lain yang tidak kalah penting yakni perpektif pelanggan, perpektif proses bisnis, dan perpektif pertumbuhan/pembelajaran. Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini yakni: Bagaimana kinerja Koperasi KPRI Kesra Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Deli Serdang. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja organisasi koperasi. Manfaat utama yaitu sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Teori yang digunakan terkait dengan kinerja dan balanced scorecard. Data dikumpulkan dengan sekunder dan primer. Sekunder menyangkut laporan koperasi, sedangkan primer melalui kuessioner dan wawancara dengan pengurus dan anggota koperasi. Metode Analisis yang digunakan adalah deskriptif dan analisis faktorial sederhana. Komponen-komponen Balanced scorecard diuraikan lebih lanjut dalam analisis deskriptif. Temuan dari penelitian dapat diuraikan sebagai berikut: Dua parameter perspektif keuangan mengalami peningkatan selama 3 tahun (2008 -2010) yakni Return On Asset (ROA) dan Profit Margin on Sales (PMS). 2 variabel lain yaitu Loan to Deposit Ratio (LDR) dan Growth Rate In Sales (GRS) cenderung menurun dalam kurun waktu diatas. Dalam perspektif pelanggan 2 variabel kurang baik yakni : Customer retention mengalami 2 orang anggota keluar selama tiga tahun (2008 – 2010); Number of New Customer tidak ada sama sekali. Jumlah keluhan cenderung semakin sedikit. Hal ini menunjukkan kecenderungan yang semakin baik. Kepuasan anggota masuk dalam kategori baik. Cycle time cenderung semakin singkat artinya terjadi efisiensi dalam pemrosesan pinjaman. Yield Rate mengalami penurunan selama 3 tahun berturut-turut (2008 – 2010) Tiga parameter dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan perkembangan yang kondusif yakni employee productivity, employee turn over dan absenteeism. Kepuasan pengelola yang diperoleh melalui kuessioner berada pada kategori sedang. Berdasarkan temuan diatas diberikan rekomendasi berikut: Pengurus perlu mendayagunakan lebih maksimal dana yang masuk ke koperasi dalam bentuk pemberian pinjaman kepada anggota sehingga volume usaha akan semakin meningkat . Anggota luar biasa yang berasal dari luar instansi perlu mendapat perhatian. Siapa di daerah sekitar kantor koperasi yang potensil menjadi anggota. Hal ini menjadi sangat penting karena bila anggota dari dalam instansi saja, tentu saja jumlahnya terbatas. Penetapan target volume usaha perlu ditinjau kembali agar lebih menantang kreativitas pengurus. Bila dibandingkan antara target dengan realisasi pinjaman selama 3 tahun (2008 – 2010) cenderung kurang menantang. Efisiensi dalam pemrosesan pinjaman dan kegiatan-kegiatan lain dalam proses bisnis koperasi agar tetap dipelihara. Kepuasan pengelola koperasi perlu lebih ditingkatkan terutama untuk mendorong mereka lebih

produktif dan kreatif dalam mengelola koperasi. Kompensasi yang mereka terima perlu ditingkatkan sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab mereka terhadap kemajuan organisasi.

Kata kunci : Pengukuran kinerja, Balanced Score Card, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah

ABSTRACT

Cooperative management often fixated only on operational profit and balance sheet figure in assessing performance. And that is only one element of the many components that interact in institutions. Therefore, fluctuations in the financial statement is often difficult to understand it well. Kaplan and Norton explain this in a balanced scorecard. Business organization need to consider other perspectives are no less important that the customer perspective, business process perspective, and the perspective of growth/learning. The formulation of the problem raised in the study is: How the performance KPRI Kesra Cooperative Cooperatives, Small and Medium Enterprises Deli Serdang Regency. The research objective is to investigate and analyze the performance of cooperative organization. The main benefit is as reference for stakeholders. The theory use in connection with the performance and the balance scorecard. Data collected by secondary and primary. Secondary reports regarding cooperatives, while the primary through questioner and interviews with officials and cooperative's members. The analysis method used is descriptive and simple factorial analysis factorial analysis. Balanced scorecard component are described further in the descriptive analysis. The findings of the study can be described as follows: Two parameters in financial perspectives was increased for 3 years (2008-2010), such as Return On Assets (ROA) an Profir Margin On Sales (PMS). Two other variables, namely Loan to Deposit Ratio (LDR) and Growth Rate in Sales (GRS) tended to decrease in the period above. In the perspective of customer two unfavourable variables were : Customer retention had 2 members out for three years (2008-2010), number of new customer did not exist at all. The number of complaints tends to be less. This shows a trend that the better. Members satisfaction in the good category. Cycle time means there tends to be more concise in loan processing efficiencies. Yield Rate declined for 3 consecutive year (2008-2010). Three parameters in the learning and growth perspectives suggests that the development of an enabling employee productivity, employee turnover and absenteeism. Manager satisfaction gained through questionnaire middle category. Based on the above findings the following recommendations are given: Managers need to utilize more leverage funds into cooperatives in the form of loans to members so that the voleme of business will increase. Outstanding member from outside agencies require attention. Anyone in the area around the office of member potential cooperative. This became very important because when a target need to be revised to make it more challenging creativity management. When compare to the target of the realization of the loan for 3 years (2008-2010) tend to be less challenging. Eficiency in loan processing and other activities in the cooperative business process in order to remain. Satisfactions of the cooperative manager need to be improved, especially to encourage them to be more productive and creative in managing the cooperative. Compensation they receive needs to be improved in accordance with their contribution and their responsibilities to the organization's progress.

Keywords : Performance Assesment, Balanced Score Card, Cooperative, Small and Medium Enterprises

1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi yang cepat telah mengubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, apalagi pasar bebas akan memaksa kita untuk menjalani persaingan yang sangat ketat. Paradigma tersebut tentunya juga mengubah acuan yang dipakai dalam menilai kinerja suatu perusahaan. Alat tradisional yang memfokuskan pada pengukuran *financial*, tentunya juga akan bergeser pada pengukuran yang lebih kompleks yang juga mencakup pada non keuangan.

Menurut *Kaplan dan Norton* (2000:6) kinerja perusahaan merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai untuk memperoleh kesempatan bagi perusahaan mencapai sukses di masa yang akan datang. Hasil analisis kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai acuan untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen dan unit-unit yang terkait di lingkungan perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut *financial* sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu tak kalah penting, seperti pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan. Hal ini mungkin kurang bisa bertahan dalam menghadapi setiap ancaman dalam lingkungan usaha yang sering berubah-ubah. Proses bisnis merupakan interaksi antara manusia dan teknologi, sehingga pengukuran kinerja perusahaan yang mempertahankan pada kriteria keuangan tidak bisa merefleksikan adanya teknologi baru. Dengan adanya kelemahan atas sistem pengukuran kinerja seperti di atas, maka muncul konsep-konsep atau aspek penilaian kinerja perusahaan yang lebih komprehensif, dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan.

Salah satu alat ukur yang memasukkan unsur *financial* dan *non financial* dalam mengukur kinerja

perusahaan adalah *balanced scorecard*. Menurut *Kaplan dan Norton* (2000:7) *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran financial. Konsep *Balanced Scorecard* menekankan pada keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan. Faktor tersebut meliputi faktor internal (karyawan dan organisasi) dan faktor eksternal (pemegang saham dan pelanggan) serta faktor jangka pendek (operasional) dan faktor jangka panjang (visi dan misi). (Kurnianto, 2006:36)

Balanced scorecard merupakan alat ukur kinerja yang menyeimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif belajar dan berkembang. *Perspektif keuangan* yaitu suatu analisis kinerja perusahaan yang inputnya berupa data-data keuangan perusahaan seperti laporan laba rugi, neraca dan laporan perubahan modal.

Perspektif pelanggan, merupakan analisis yang menitikberatkan pada segmen pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan akan beroperasi. *Perspektif proses bisnis internal* adalah analisis yang berkaitan dengan internal penting yang dimiliki perusahaan, merupakan *feed back* (umpan balik) perusahaan kepada konsumen, yang terdiri dari proses operasi, inovasi dan proses pelayanan penjual.

Perspektif proses belajar dan pertumbuhan yaitu analisis tentang kemampuan perusahaan dalam menganalisis pertumbuhan jangka panjang perusahaan. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi dan pembelajaran, yang memberikan kontribusi pada proses internal bisnis sehingga pelanggan menjadi puas terhadap produk yang bersih dan aman, harganya murah dan berkualitas

tinggi, serta pelayanan yang baik, yang pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam performansi keuangan.

2. Perumusan Masalah

Dengan memperhatikan uraian pada latar belakang penelitian maka akan dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- a. Bagaimana kinerja Koperasi KPRI Kesra dilihat dari perspektif keuangan
- b. Bagaimana kinerja Koperasi KPRI Kesra dilihat dari perspektif pelanggan
- c. Bagaimana kinerja Koperasi KPRI kesra dilihat dari perspektif proses bisnis internal
- d. Bagaimana kinerja Koperasi KPRI Kesra dilihat dari perspektif proses belajar dan berkembang

3. Kajian Pustaka

3.1. Kinerja Perusahaan

Definisi kinerja perusahaan

Kinerja perusahaan menurut *Weston* dan *Copeland* (1995:238) adalah suatu ukuran kuantitatif yang meliputi aliran arus kas yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan melalui struktur modalnya.. Menurut *Srimindarti* (2004:53) kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil yang mencerminkan bagaimana perusahaan memanfaatkan harta yang dimiliki secara produktif dan memonitor efisiensi penggunaan modal perusahaan dalam bentuk dana maupun barang untuk meningkatkan nilai bagi pemegang saham.

Pengukuran Kinerja Perusahaan menggunakan pengukuran kinerja (*performance measurement*) sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mengukur kinerja bisnisnya dibandingkan dengan tujuan perusahaan. Alat untuk mengukur kinerja antara masing-masing perusahaan berbeda-beda, sebagai contohnya suatu perusahaan dianggap baik karena perusahaan tersebut menghasilkan tingkat *ROI* (*Return On Investment*) yang tinggi, atau menghasilkan tingkat *EVA* (*Economic Value Added*) yang positif. Terdapat beberapa ukuran kinerja yakni: a. Ukuran kinerja tunggal. Ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. b. Ukuran kinerja beragam. Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manager. c. Ukuran kinerja gabungan. Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

3.2. *Balanced Scorecard*

Pengertian *Balanced Scorecard*

Menghadapi banyaknya persaingan, suatu perusahaan membutuhkan alat-alat strategi bisnis agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang. *Hafidhuddin dan tanjung* (2003 : 39) setiap organisasi pasti mengalami perubahan atau ditelan oleh perubahan itu sendiri.

Salah satu cara untuk mengubah organisasi ke arah yang lebih baik adalah dengan merubah metode atau model pengukuran kinerjanya dari yang awalnya hanya menggunakan metode tradisional yaitu penghitungan tradisional yaitu keuangan saja menjadi metode *Balanced Scorecard* (BSC). Hal ini agar organisasi atau perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerjanya mencakup semua hal bukan hanya unsur financial saja. Pengertian *Balanced Scorecard* menurut *Hutabarat* (1997:26) adalah potret nyata

strategi pada seluruh tingkatan organisasi ke dalam kerangka proses belajar strategik dengan mengkaitkan semua aspek dalam lingkungan bisnis sehingga dapat digunakan sebagai umpan balik mengenai strategi yang akan dijalankan organisasi

Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan metode penelitian kinerja unit usaha yang melengkapinya ukuran kinerja keuangan masa lampau dengan pemicu kinerja unit usaha di masa yang akan datang (Kurnianto, 2006:35). Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*, . Sedangkan menurut Srimindarti (2004:56) konsep BSC memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkominasi antara tujuan strategik jangka panjang dengan peristiwa – peristiwa jangka pendek, yaitu:

a. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan
b. Komunikasi dan hubungan
c. Rencana bisnis dengan mempertimbangkan apakah perusahaan akan menekankan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas.
Menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan kinerja lebih baik lagi bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang ditetapkan. Tanpa *Balanced Scorecard*, manajemen tidak memiliki prosedur untuk menerima umpan balik mengenai strategi yang ditetapkan dan menguji hipotesa yang menjadi strategi tersebut. Alat ukur *Balanced Scorecard* bagi manajemen dapat dipakai sebagai alat ukur memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang ditetapkan, dan apabila diperlukan membuat perubahan fundamental dalam strategi itu sendiri.

Penyusunan *Balanced Scorecard* menunjukkan keterkaitan yang sangat erat antara strategi perusahaan dengan pengukuran-pengukuran yang diperlukan untuk mendorong kinerja perusahaan.

3.3. Elemen-elemen *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menekankan elemen-elemen sebagai berikut:

a) Profitability Measures

Merupakan pengukuran melalui data akuntansi yaitu laba operasi, hasil penjualan (*return on capital employe*), nilai tambah ekonomis (*economic value added*), pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

b) Customer Satisfaction Measures

Merupakan pengukuran dengan memperhatikan kepuasan pelanggan yaitu produk yang bersih dan lama, harganya murah dan berkualitas tinggi serta pelayanan yang baik. Hal ini dilakukan agar perusahaan mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan oleh konsumen khususnya pelanggan.

c) Innovation Measures

Produk yang ideal menurut pelanggan yaitu produk yang bermutu, dikirim tepat waktu, tanpa kerusakan, dan harga yang murah, akan selalu berkembang sehingga perusahaan harus selalu mengikuti pasar atau selangkah lebih maju dari kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan itu sendiri.

d). Efficiency Quality and Times

Bentuk pengukuran adalah tingkat efisiensi, kualitas dan waktu. Dalam menawarkan atau memproduksi perusahaan harus dapat mengintegrasikan seluruh bagian dengan efisiensi (dalam biaya), tetapi dengan hasil yang memiliki kualitas yang tinggi dan penyelesaian yang tepat waktu.

e).ROCE (*Return On Capital Employee*) Merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan, ukuran ini merupakan hasil dari penjualan yang terus berkembang dan berulang dari konsumen yang ada, di mana loyalitas diantara para pelanggan. Dalam hal ini, loyalitas menjadi ukuran dari *Balanced Scorecard* dalam perspektif pelanggan.

Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran lebih nyata. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja dimasa yang akan datang. Untuk lebih jelasnya Kaplan dan Norton (2000:23), menguraikan keempat perspektif dari *Balanced Scorecard* diuraikan sebagai berikut:

a. Perspektif keuangan

Dalam *Balanced Scorecard* perspektif keuangan tetap mendapat perhatian khusus, karena ukuran keuangan merupakan sesuatu yang sangat penting dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Hal ini juga dikarenakan penghitungan keuangan harus dilakukan setiap saat, baik kegiatannya secara tunai maupun tidak. Weston dan Copeland (1992:237), membagi tiga alat ukur kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, yaitu: *Return on Investment* (ROI), sebagai alat ukur kinerja yang mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian yang dihasilkan dari investasi. *Profit Margin On Sales*, menunjukkan besarnya kemampuan perspektif dalam meraih laba bersih dari setiap penjualan. *Growth Rate In Sales*, mengukur tingkat pertumbuhan penjualan dengan membandingkan prosentase kenaikan penjualan dari periode sebelumnya. Dan penulis menambahkan

salah satu rasio keuangan yaitu rasio likuiditas yang mana dari perhitungan rasio ini diharapkan dapat diketahui tentang kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek. (Darsono dan Ashari, 2005:51).

Pengukuran kinerja keuangan menurut Soetjipto (1997:21) mempunyai kelemahan yaitu ketidak mampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) dan kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

b. Perspektif pelanggan

Pada perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan akan beroperasi, dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target dari segmen tersebut. Pengukuran yang digunakan adalah kepuasan konsumen, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) *Core measurement group*

Core measurement group mengukur tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, konsumen dari pasar yang ditargetkan, dan tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.

2) *Customer value proposition*

Customer value proposition disebut juga x kelompok penunjang karena terdiri dari tolok ukur driver. Menggambarkan *performance driver* yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi.

Kepuasan pelanggan adalah tingkat di mana perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang mereka rasakan dibanding dengan

harapannya. Jadi, tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Adapun harapan dari pelanggan dibentuk dari pengalaman, pemberian dimasa lalu, komentar teman, serta janji dan informasi pemasar dan saingannya.

Adapun kepuasan pelanggan ini adalah sesuai dengan apa yang diharapkan dan dijanjikan oleh perusahaan dalam transaksi bisnis dengan berlaku jujur.

c. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal merupakan keseluruhan proses dari identifikasi kebutuhan pelanggan sampai pemenuhan. Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam prespektif proses bisnis internal menjadi tiga macam (Secakusuma, 1997:8) yaitu:

1) Proses inovasi

Unit bisnis mencari kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan pelanggan tersebut.

2) Proses operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini.

3) Proses pelayanan purna jual

Merupakan jasa pelayanan pada pelanggan, setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan. Ada perbedaan yang mendasar dalam proses bisnis internal antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000:27), dalam pengukuran kinerja pendekatan tradisional hanya berusaha melihat pada proses bisnis internal yang ada pada saat itu, sedangkan *Balanced Scorecard* akan melihat pula proses bisnis internal yang baru sama sekali sehingga perusahaan akan dapat memuaskan pelanggan dan tujuan

keuangan. Selain itu, *Balanced Scorecard* memasukkan proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal yaitu perancangan produk dan pengembangan produk. Dalam pendekatan tradisional, proses bisnis internal dimulai dengan penerimaan pesanan dari pelanggan untuk produk jasa dan kemudian menciptakan nilai bagi pelanggan, pengiriman dan pelayanan produk dan jasa.

d. Perspektif proses belajar dan berkembang

Dalam perspektif proses belajar dan berkembang terdapat faktor-faktor yang harus diperhatikan. Menurut Mirza (1997:11) faktor-faktor tersebut adalah kemampuan pekerja, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, adanya pemberdayaan, dan perlu juga adanya penjejajaran yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Suatu organisasi yang ideal dan memiliki keunggulan kompetitif tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki secara terus-menerus yang hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka langsung terkait dalam proses bisnis internal.

Balanced Scorecard dibutuhkan perusahaan sebagai suatu sistem pengukuran yang akan menghubungkan antara perbaikan dibidang operasional dengan kinerja keuangan perusahaan. Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan secara baik strategik unit bisnis yang ada. *Balanced Scorecard* berusaha untuk mencapai kinerja bisnis yang baik dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk pencapaian tujuan organisasi.

4. Teknik Analisis Data

4.1. Teknik Deskriptif

Berdasarkan informasi dari laporan keuangan dan data lain yang dikumpulkan khusus untuk keperluan penelitian ini disusun dalam bentuk tabel (tabulasi), lalu diperbandingkan, dan selanjutnya di

interpretasi oleh penulis. Variabel penelitian meliputi empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yakni:

1. Perspektif Keuangan

a. Rasio LDR (*Loan to Deposit Ratio*)

Perbandingan antara jumlah kredit/pinjaman yang diberikan oleh koperasi dengan dana yang diterima dalam periode tertentu (Darsono, 2005)

$$\text{LDR} = \frac{\text{Total Pinjaman}}{\text{Total Dana Yang Diterima}}$$

Pinjaman yang diberikan meliputi pinjaman simpan pinjam dan pinjaman sementara yang diberikan kepada anggota. Total dana yang diterima terdiri dari kas dan bank yang mengalami penambahan selama periode tertentu

b. Return On Asset (ROA)

Perbandingan antara laba bersih yang diperoleh dalam satu periode dengan jumlah seluruh asset yang dimiliki oleh koperasi (Darsono, 2005)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Total Asset}}$$

c. Profit Margin On Sales

Rasio antara laba bersih yang diperoleh koperasi dalam satu periode dengan volume usaha dalam periode yang sama (Darsono, 2005)

$$\text{PMS} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Volume Usaha}}$$

d. Growth Rate in Sales (Persentase kenaikan penjualan)

Perubahan volume usaha dibandingkan dengan rata-rata volume usaha dalam periode tertentu (Darsono, 2005)

$$\text{GRS} = \frac{\text{Perubahan Volume Usaha}}{\text{Rata-Rata Volume Usaha}}$$

Perubahan volume usaha merupakan selisih antara volume usaha akhir dengan volume usaha awal. Rata-rata volume

usaha adalah volume usaha awal ditambah dengan volume usaha akhir, selanjutnya dibagi dua.

2. Perspektif Pelanggan

a. Customer retention

Merupakan salah satu indikator dalam perspektif pelanggan yang mengukur seberapa besar perusahaan mempertahankan pelanggan lama (Srimindarti, 2004). *Customer Retention* diperoleh dengan teknik berikut:

$$\text{CR} = \frac{\text{Jumlah Anggota Lama}}{\text{Jumlah Anggota Yang Keluar}}$$

b. Number of New Customer

Seberapa banyak koperasi berhasil menarik pelanggan-pelanggan/anggota-anggota baru. Diukur dengan jumlah anggota baru yang didapatkan setiap tahun (Srimindarti, 2004).

c. Number of Complain

Merupakan salah satu ukuran kinerja yang mengukur seberapa banyak anggota yang melakukan komplain terhadap koperasi (Srimindarti, 2004).

$$\text{NC} = \frac{\text{Jumlah complain}}{\text{Jumlah Urusan Anggota}}$$

d. Kepuasan konsumen/Anggota

Kepuasan konsumen (anggota koperasi) memberikan gambaran tentang kualitas pelayanan yang diberikan (Sri Mindarti, 2004). Kepuasan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{KA} = \frac{\text{Total Nilai Rata-Rata Respoden}}{\text{Total Pernyataan Respoden}}$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dapat dinilai melalui beberapa variabel yakni:

a. *Cycle Time*

CT diukur dengan waktu yang dibutuhkan oleh anggota dalam pemrosesan pinjaman mulai dari permohonan hingga pencairan dana (Soetjipto, 1997).

$$CT = \frac{\text{Waktu Memproses Pinjaman}}{\text{Jumlah Pinjaman Yang Diproses}}$$

b. *Yield Rate*

Digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi untuk memberikan pinjaman yang memenuhi syarat kepada anggota sesuai dengan target yang ditetapkan (Soetjipto, 1997).

$$YR = \frac{\text{Realisasi Pinjaman}}{\text{Target Pinjaman}}$$

4. Perspektif Proses Belajar dan Bertumbuh

a. *Employee Productivity*

Salah satu ukuran kinerja yang dapat dipergunakan untuk mengukur produktivitas para karyawan (Soetjipto, 1997).

$$EP = \frac{\text{Total Volume Usaha}}{\text{Total Jam Kerja}}$$

b. *Employee Turn Over*

Salah satu indikator kinerja untuk mengetahui tingkat perputaran tenaga kerja dalam setahun (Soetjipto, 1997).

Pengelola Keluar

$$ETO = \frac{\text{Pengelola Keluar}}{\text{Total Pengelola}}$$

c. *Absenteeism*

Menentukan banyaknya absensi atau ketidak hadirannya karyawan (Soetjipto, 1997).

$$A = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{\text{Jumlah Hari Kerja}}$$

d. *Tingkat kepuasan karyawan*

Merupakan perbandingan antara jumlah total nilai rata-rata responden dibandingkan dengan jumlah pernyataan responden (Soetjipto, 1997), diformulasikan seperti berikut:

$$TKK = \frac{\text{Total Nilai Rata-Rata Responden}}{\text{Jumlah Pernyataan Responden}}$$

Dalam aspek kepuasan karyawan sebagai salah satu dimensi persektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki indikator-indikator berikut: Kepemimpinan, motivasi, dan semangat kerja.

3. Kinerja Keseluruhan

Kinerja ini diperoleh dengan membandingkan tiap indikator dengan masing-masing perspektif *balance scorecard*. Masing-masing perspektif diukur melalui skoring. Hasilnya diharapkan berimbang.

3.2. Teknik Analisis Faktorial

Teknik ini digunakan untuk meringkas variabel-variabel penelitian sehingga diperoleh beberapa variabel dominan. Variabel yang telah diringkas representatif untuk mewakili variabel-variabel sebelumnya. Peneliti akan lebih mudah melakukan analisis dengan hasil yang memuaskan.

3.3. Pengujian Data

Dalam penelitian ini dilakukan dua jenis pengujian yakni uji validitas dan uji reliabilitas.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Komponen-Komponen *Balanced Scorecard*

Variabel-variabel itu meliputi perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kinerja keempat komponen *balanced scorecard* pada koperasi KPRI Kesra dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Perspektif Keuangan

Kondisi keuangan koperasi koperasi dicerminkan oleh empat aspek yakni :

1) *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

Perbandingan antara pinjaman yang diberikan dengan deposit yang masuk kepada koperasi. Pinjaman mencakup pertambahan dalam simpan pinjam dan pinjaman sementara. Deposit terdiri dari pertambahan kas dan bank.

Selama tahun 2008 koperasi memperoleh LDR sebesar 45,19% (Rp1.093.200.000/Rp2.418.901.688). Jadi dari dana yang masuk ke koperasi selama tahun 2008 hanya dapat dipinjamkan kepada anggota sebanyak 45,19%.

Pada tahun 2009 terdapat peningkatan dalam LDR yakni dari 45,19% menjadi 47,45% (Rp997.950.000/Rp2.103.207.761).

Pertambahan dalam variabel LDR mencerminkan semakin membaiknya efektivitas keuangan koperasi. Dana yang diterima diupayakan dengan maksimal untuk diputar dalam bentuk pinjaman karena pos ini merupakan sumber pendapatan utama koperasi. Perbandingan antara pinjaman yang diberikan dengan dana kas dan bank yang diperoleh koperasi selama tahun 2010 sebesar

38,46% (Rp905.325.000/Rp2.353.877.140). Terjadi penurunan sebanyak 6,73%. Persentase ini menggambarkan semakin menurun prestasi koperasi dari aspek keuangan dari tahun 2009 hingga tahun 2010. Semakin kecil dana yang dapat didaya gunakan berarti semakin besar dana yang terpendam. Jika hal ini terjadi maka dana simpanan berupa biaya bunga akan semakin besar. Semakin besar deposit yang tidak diputar dalam bentuk pinjaman kepada anggota memberikan cerminan yang kurang baik bagi sebuah lembaga yang bergerak dalam simpan pinjam.

Berdasarkan perkembangan LDR selama tiga tahun berturut-turut yakni 45,19% , 47,45% , dan 38,46% maka secara rata-rata diperoleh perbandingan antara Loan terhadap deposit pada koperasi sebesar 43,7%. Kondisi yang paling baik terdapat pada tahun 2009 sebanyak 47,45%. Sebaliknya keadaan paling buruk terdapat pada tahun 2010 yakni 38,46%.

2) *Return On Asset*

Cerminan pendayagunaan harta koperasi dalam menghasilkan sisa hasil usaha ditunjukkan oleh perbandingan antara asset dengan return. Perkembangan *Return On Asset* koperasi menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun . Pada tahun 2008 ROA sebesar 6,3% meningkat menjadi 7,0% pada tahun 2009. Selanjutnya meningkat lagi menjadi 8,1% pada tahun 2010. Efektifitas harta yang dimiliki oleh koperasi semakin baik dari tahun 2008 hingga tahun 2010.

Rata-rata *return on asset* selama tiga tahun yakni 7,13% (21,4/3) . Dari setiap Rp100 asset koperasi dapat menghasilkan sisa hasil usaha sebanyak Rp7,13 selama tiga tahun . Kuantitas ini perlu diperbandingkan dengan tingkat inflasi tahunan. Bila tingkat inflasi lebih tinggi dari ROA berarti terjadi kemerosotan dalam nilai pasar harta koperasi.

3) Profit Margin On Sales (PMS)

Sisa hasil usaha koperasi bila dibandingkan dengan volume usaha pada tahun 2008 sebesar 8,75%. (Rp121.403.673 / 1.387.353.160). Dari setiap Rp100 pendapatan/volume usaha terdapat didalamnya Rp8,75 sisa hasil usaha. Rasio ini menunjukkan bahwa semakin besar volume usaha maka laba yang diperoleh juga akan bergerak dengan arah yang sama. Kondisi ini semakin membaik pada tahun 2009 dimana rasio *PMS* naik menjadi 9,1% (Rp130.564.956 / Rp1.435.449.383). Terjadi kenaikan sebesar 0,35% dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2010 terdapat pertambahan rasio *PMS* menjadi 9,3% (131.219.178 / Rp1.410.173.010). Terdapat peningkatan dari tahun 2009 sebanyak 0,2%.

Deretan persentase diatas menunjukkan peningkatan rasio ini terjadi selama 3 tahun berturut-turut. Peningkatan paling tinggi terjadi pada tahun 2009. Rata-rata *profit margin on sales* dari tahun 2008 hingga tahun 2010 yakni sebesar 9,05 (27,15% / 3 tahun).

4).Growth Rate in Sales (GRS)

Besarnya kegiatan usaha koperasi dicerminkan oleh rasio *growth rate in sales*. Semakin tinggi rasio menunjukkan semakin baik bagi koperasi. Komponen ini merupakan potensi untuk meningkatkan sisa hasil usaha dikemudian hari.

Volume usaha koperasi pada awal tahun 2008 sebesar Rp1.125.718.624,-. Volume usaha pada akhir tahun 2008 sebanyak Rp1.387.353.160,- Berdasarkan data tersebut maka diperoleh pertumbuhan penjualan (volume usaha) sebesar 20,82% (Rp261.634.436/ Rp1.256.535.892).

Pada tahun 2009 perubahan volume usaha dibandingkan dengan rata-rata volume usaha sebesar 3,4% (Rp47.986.223 / Rp1.411.456.271,5). Terjadi penurunan *GRS* yang sangat signifikan pada tahun ini. Hal ini disebabkan rendahnya pertumbuhan volume usaha koperasi.

Persentase diatas menurun pada tahun 2010 menjadi -1,78% (-Rp25.276.373 / Rp1.422.811.196,5). Terjadi penurunan volume usaha dari tahun 2009 hingga tahun 2010 yakni 5,18%. Peristiwa ini menunjukkan potensi laba yang akan diperoleh akan semakin kecil disebabkan volume usaha yang semakin menyusut. Kenyataan ini memberikan gambaran yang tidak baik bagi koperasi terutama pada masa yang akan datang disebabkan kecenderungan yang semakin menurun dalam volume usaha.

5.2. Perspektif Pelanggan

a. Customer Retention

Pada tahun 2008 dari 50 anggota (termasuk pengelola juga sekaligus menjadi anggota) terdapat 2 orang yang keluar sehingga jumlahnya menjadi 48 orang. Dari data tersebut diperoleh *customer retention* sebesar 25. Pada tahun 2009 hanya satu orang anggota yang keluar sehingga angka ini menjadi 48. Pada tahun 2010 ada 1 orang anggota yang keluar sehingga diperoleh angka 47

Kondisi retensi anggota ini menunjukkan keadaan yang semakin baik dari tahun-ke tahun karena semakin sedikit anggota yang keluar. Diharapkan anggota tidak ada yang keluar.

b. Number of New Customer

Anggota baru pada tahun 2008 tidak ada. Pada tahun 2009 juga tidak ada tambahan anggota koperasi. Pada akhir tahun 2010 bertambah satu orang anggota.

c. Number of Complain

Pada tahun 2008 terdapat 21 keluhan dari 507 urusan anggota kepada koperasi. Persentase jumlah *complain* pada tahun ini sebesar 4,14% (21/507). Pada tahun berikutnya jumlah keluhan menurun menjadi 3,52% (18/512). Terjadi penurunan jumlah keluhan sebesar 0,62%. Pada tahun 2010 jumlah *complain* menjadi 2,91 (15/516). Dari 100 urusan

anggota hanya 2,91 atau 3 urusan yang dikeluhkan oleh anggota. Deretan angka keluhan diatas mencerminkan rata-rata *complain* setiap tahun sebesar 3,52 (10,57/3). Tiap tahun keluhan anggota semakin menurun merupakan cermin pelayanan yang semakin baik dari periode ke periode yang lain.

d .Kepuasan Anggota

Kepuasan anggota diperoleh melalui kuessioner yang diberikan untuk dijawab oleh para anggota. Pilihan jawaban ada lima buah dengan skala 1–5 (*Likert*) untuk setiap pertanyaan/ Pernyataan. Kepuasan anggota merupakan perbandingan antara jumlah total nilai rata-rata respoden dengan total pernyataan respoden.

Nilai korelasi dari skor item terhadap skor total disajikan pada tabel 4.7. Skor item terdiri dari jumlah skala pernyataan P1 sampai dengan P14. Skor total meliputi jumlah skala fasilitas pelayanan, derajat pelayanan, kualitas karyawan, dan ketenangan/kenyamanan.

r tabel dicari pada taraf signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (respoden) 39 atau $n = 39$ maka diperoleh r tabel sebesar 0,316. (Duwi Priyatno, 2010).

Jika dibandingkan dengan hasil korelasi (*Pearson Product Moment*) maka seluruh hasil output SPSS berada diatas 0,316 (r hitung > r tabel) berarti semua item kuessioner yang diajukan terhadap respoden adalah valid.

Dalam uji realibilitas variabel kepuasan anggota digunakan indeks *Cronbach's Alpha*. Jika angka yang diperoleh (*Cronbach's Alpha*) > 0,6 berarti instrument yang dipergunakan reliabel (Ghozali, 2005).

Tingkat kepuasan anggota koperasi terhadap berbagai atribut koperasi KPRI Kesra dapat diringkas dengan menggunakan analisis faktor. Sebanyak 14 variabel akan diperingkas menjadi 4 variabel utama yakni fasilitas pelayanan

(X1), derajat pelayanan (X2), kualitas karyawan (X3), dan ketenangan dan kenyamanan (X4). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 4.9

Fasilitas pelayanan yang dimiliki oleh koperasi mempunyai skala 4,13. Angka ini masuk dalam kategori baik menurut skala Likert. Derajat pelayanan termasuk sedang dengan skala 3,90 atau berada dibawah 4 dan diatas 2. Kualitas pengelola memiliki skala 4,31 berarti baik. Ketenangan dan kenyamanan berada pada skala 4,16 , termasuk pada kelompok baik.

Tingkat kepuasan anggota secara keseluruhan terhadap atribut koperasi masuk pada kategori baik dengan skala rata-rata 4,12 (16,5/4) .

5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal dalam koperasi meliputi berbagai kegiatan yang dilakukan dalam operasional sehari-hari. Pengurusan pinjaman anggota, pengelolaan simpanan anggota, berbagai transaksi yang dilakukan koperasi, pelaksanaan prosedur pinjaman dan simpanan dan lain-lain. Jadi seluruh kegiatan dari awal hingga akhir. Proses bisnis internal koperasi dapat dicerminkan oleh *cycle time* dan *yield rate*

a. Cycle Time (CT)

Siklus waktu meliputi berapa lama dibutuhkan untuk merampungkan suatu paket pekerjaan yang terdiri dari beberapa aktivitas. Waktu yang diperlukan diupayakan secepat mungkin dengan tidak mengurangi kelengkapan dan kualitas pelayanan. Semakin cepat suatu siklus dilaksanakan maka anggota akan semakin puas. Dipihak lain terjadi efisiensi yang semakin tinggi dalam lembaga.

Pada tahun 2008 terdapat 55 orang peminjam, dimana untuk memprosesnya mulai dari permohonan hingga pencairan dana memakan waktu 220 hari. *Cycle time* merupakan perbandingan antara waktu yang diperlukan memproses pinjaman dibandingkan dengan jumlah peminjam,

dengan demikian diperoleh angka 4 hari (220/55).

Waktu siklus semakin cepat pada tahun 2009 yakni 3 hari (174/58). Pengurangan sebanyak 1 hari dalam pemrosesan seluruh pinjaman. Waktu yang diperlukan untuk mengurus seluruh pinjaman selama 174 hari. Jumlah peminjam pada tahun yang sama sebanyak 58 orang. Meskipun semakin banyak anggota yang meminjam, namun waktu menyelesaikan urusan mereka menjadi lebih singkat waktunya. Kondisi variabel ini pada tahun 2009 lebih baik dari tahun sebelumnya.

Percepatan waktu pengurusan pinjaman terhadap koperasi sebesar 1 hari pada tahun 2010. *Cycle time* pada tahun ini selama 2 hari (126/63). Jumlah peminjam sebanyak 63 orang, waktu yang diperlukan dalam pemrosesan selama 126 hari. Kondisi waktu siklus semakin lebih baik lagi pada tahun 2010 karena ada efisiensi waktu selama 1 hari.

Secara menyeluruh waktu siklus dicerminkan oleh rata-rata *cycle time* selama 3 tahun yakni 3 hari (9/3). Keadaan ini timbul dari adanya percepatan waktu pengurusan setiap tahun. Rata-rata percepatan pengurusan setiap tahun selama 1 hari. Tahun 2009 semakin cepat 1 hari dibanding dengan tahun 2008. Tahun 2010 lebih cepat 1 hari dibanding dengan tahun 2009. Diharapkan pada tahun berikutnya percepatan pemrosesan pinjaman dapat terus dipersingkat.

b. Yield Rate (YR)

Bagaimana koperasi merealisasikan program yang telah ditetapkan dapat diukur dengan *Yield Rate*. *YR* merupakan perbandingan antara realisasi pinjaman anggota dengan rencana/target pinjaman yang ditetapkan oleh pengurus koperasi.

Yield rate pada tahun 2008 sebesar 231% (Rp1.040.400.000/Rp450.000.000). Rencana pinjaman sebesar Rp450.000.000,-. Realisasi jauh lebih tinggi yakni sebesar Rp1.040.400.000,-. Pada tahun berikutnya parameter ini

menurun menjadi 182% (Rp908.950.000/500.000.000). Target pinjaman meningkat menjadi Rp500.000.000,- namun realisasinya menyusut menjadi Rp908.950.000,-. Pada tahun ini *YR* menurun sebesar 49% (231%- 82%).

Yield rate menurun lagi pada tahun 2010 menjadi 113% (Rp763.525.000 /Rp675.000.000). Hampir sama dengan tahun 2009 meskipun target pinjaman meningkat namun realisasi pinjaman semakin kecil. Pada tahun ini terjadi penciptaan realisasi *YR* sebesar 69% (182%- 113%). Selama 3 tahun berturut-turut terus mengalami penurunan *yield rate*. Keadaan paling buruk terjadi pada tahun 2010 dimana penciptaan *YR* sebanyak 69%.

Melihat data yang disajikan jelas bahwa realisasi pinjaman terus mengalami penurunan dari tahun 2008 hingga tahun 2010. Target pinjaman terus ditingkatkan dalam kurun waktu diatas.

5.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dicerminkan oleh: *Employee productivity*, *employee turn over*, *absenteeism*, dan tingkat kepuasan pengelola koperasi.

a. Employee Productivity

Volume usaha pada tahun 2008 sebesar Rp1.387.353.160,-. Jam kerja pada koperasi KPRI setiap hari selama 2 jam. Jam kerja untuk kesembilan orang pengelola selama tahun tersebut sebanyak 4.300 jam. *Employee productivity* diperoleh sebesar 322,64 (Rp1.387.353.160/4.300 jam).

Pada tahun 2009 terjadi peningkatan *employee productivity* menjadi 332,28 (Rp1.435.449.383/4.320 jam). Peningkatan volume usaha yang jauh lebih besar dari bertambahnya jam kerja. Jam kerja setiap tahun dapat saja berubah-ubah disebabkan adanya hari libur resmi, cuti pegawai, cuti bersama dan lain-lain.

Pertambahan *employee productivity* tahun ini sebesar 9,64 (332,28–322,64).

Volume usaha pada tahun 2010 menurun menjadi Rp1.410.173.010,-. Jam kerja bertambah sedikit menjadi 4.324 jam. *Employee productivity* pada tahun ini sebesar 326,13 (Rp1.410.173.010/4.324 jam). Penurunan parameter ini sebesar – 6,15 (326,13–332,28). Produktivitas pengelola hanya naik pada tahun 2009, sedangkan pada tahun 2010 mengalami kemerosotan.

b. Employee Turn Over

Merupakan perbandingan antara tenaga pengelola yang keluar dari posisinya dalam setahun dengan jumlah tenaga pengelola. Gambaran dalam koperasi sangat baik dalam hal ini. Tidak ada pengelola yang keluar selama tiga tahun berturut-turut (tahun 2008–2010). *Employee turn over* tahun 2008 = 0; *Employee turn over* tahun 2009 = 0; *Employee turn over* tahun 2010=0

c. Absenteeism

Selama tahun 2008 ketidakhadiran seluruh pengelola koperasi (9 orang) sebanyak 200 jam. Jumlah jam kerja yakni 4.300 jam. Tingkat absensi sebesar 4,65% (200/4.300). Pada tahun 2009 tingkat absensi menurun menjadi 4,17% (180/4.320). Ketidakhadiran semakin sedikit dari 200jam menjadi 180jam. Jam kerja meningkat sedikit menjadi 4.320 jam. Tingkat absensi yang diperoleh semakin kecil. Tingkat absensi ini semakin kecil lagi pada tahun 2010 yakni 4,07% (176/4.324). Penurunan dalam ketidakhadiran dan penambahan kecil dalam **jumlah jam kerja**.

Selama 3 tahun dari 2008 hingga tahun 2010 koperasi memiliki rata-rata tingkat absensi (*absenteeism*) sebesar 4,30% (12,89% /3). Perkembangan kehadiran cenderung semakin baik yang ditunjukkan oleh tingkat ketidakhadiran yang semakin kecil.

d. Tingkat Kepuasan Pengelola

Pilihan jawaban ada lima buah dengan skala 1–5 (*Likert*) untuk setiap pertanyaan/ Pernyataan. Kepuasan anggota merupakan perbandingan antara jumlah total nilai rata-rata responden dengan total pernyataan responden.

Skor item terdiri dari jumlah skala pernyataan P1 sampai dengan P14. Skor total meliputi jumlah skala kepengurusan, motivasi, kondisi fisik, semangat kerja, dan kompensasi.

r tabel dicari pada taraf signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (responden) 9 atau $n = 9$ maka diperoleh r tabel sebesar 0,666. (Duwi Priyatno, 2010).

Jika dibandingkan dengan hasil korelasi (*Pearson Product Moment*) maka seluruh hasil output SPSS berada diatas 0,666 (r hitung > r tabel) berarti hampir semua item kuisioner yang diajukan terhadap responden adalah valid. Hanya satu item yang tidak valid secara statistik yakni P3.

Dalam uji realibilitas variabel kepuasan pengelola digunakan indeks *Cronbach's Alpha*. Jika angka yang diperoleh (*Cronbach's Alpha*) > 0,6 berarti instrument yang dipergunakan reliabel (Ghozali, 2005).

Tingkat kepuasan pengelola koperasi terhadap berbagai atribut koperasi KPRI Kesra dapat diringkas dengan menggunakan analisis faktor. Sebanyak 14 variabel akan diperingkas menjadi 5 variabel utama yakni kepengurusan (X1), motivasi(X2) , kondisi fisik (X3), semangat kerja(X4), dan kompensasi (X5) .

Rata-rata skala (*mean*) atribut kepengurusan yakni 3,78 masuk pada kategori moderat berdasarkan skala likert dengan jangkauan 1–5. Rata-rata skala motivasi sebesar 3,88. Angka ini memasukkan komponen ini dalam golongan sedang. Kondisi fisik masuk pada kategori baik dengan rata-rata skala 4,33. Semangat kerja masuk pada golongan

baik dengan rata-rata skala 4,26. Kompensasi mempunyai skala rata-rata 3,19. Angka memasukkan atribut ini pada kategori baik

Tingkat kepuasan pengelola secara keseluruhan terhadap atribut koperasi masuk pada kategori moderat dengan skala rata-rata 3,89 (19,44/5) .

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di muka, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Dilihat dari perspektif keuangan dengan indikator *loan to deposit Ratio* (LDR) dari tahun 2008 ke tahun 2009 mengalami peningkatan, sedangkan tahun 2010 mengalami penurunan, untuk *return On asset* (ROA) mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Dari sisi *Profit margin on sale* (PMS) mengalami peningkatan rasio selama 3 tahun berturut-turut yang berarti semakin membaik. Sedangkan jika dilihat dari *Growth rate in sales* (GRS) pada tahun 2009 dan 2010 terjadi penurunan GRS yang cukup signifikan. Kenyataan ini memberikan gambaran yang tidak baik bagi koperasi pada masa yang akan datang disebabkan volume usaha cenderung semakin menurun.
- b. Dilihat dari perspektif pelanggan dengan indikator *Customer Retention* menunjukkan keadaan yang semakin baik dari tahun ke tahun karena semakin sedikit anggota yang keluar. Untuk *Number of new Customer* dari tahun 2008 ke 2009 tidak ada penambahan anggota baru dan untuk tahun 2010 terdapat penambahan 1 orang anggota. Berdasarkan indikator *Number of Complain* keluhan anggota setiap tahun semakin menurun yang mencerminkan pelayanan yang semakin baik dari period eke periode. Sedangkan untuk indikator kepuasan anggota yang dilakukan survai dengan kuesioner secara keseluruhan terhadap atribut koperasi masuk pada kategori baik.
- c. Dilihat dari perspektif proses bisnis dengan indikator *cyle time* secara menyeluruh waktu siklus dicerminkan oleh rata-rata *cycle time* selama 3 tahun yakni 3 hari yang disebabkan karena ada percepatan waktu yang terjadi setiap tahun hal ini menunjukkan kecenderungan yang baik. Sedangkan untuk indikator *yield rate* berdasarkan data yang ada realisasi pinjaman terus mengalami penurunan dari tahun 2008 hingga tahun 2010.
- d. Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indicator *employee productivity* produktivitas pengelola hanya naik pada tahun 2009 sedangkan tahun 2010 mengalami penurunan. Untuk *employee turn over* tidak terdapat tenaga pengelola yang keluar sehingga memberikan gambaran yang baik. Sedangkan jika dilihat berdasarkan indicator *absenteeism* menunjukkan perkembangan kehadiran cenderung semakin baik yang ditunjukkan oleh tingkat ketidakhadiran yang semakin kecil. Tingkat kepuasan pengelola secara keseluruhan yang terdiri dari skala kepengurusan, motivasi, kondisi fisik, semangat kerja, dan kompensasi terhadap atribut koperasi masuk pada kategori moderat yang berarti baik.

Daftar Pustaka

- Darsono dan Ashari, 2005, Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan, Yogyakarta, Penerbit Andi
- Ghozali, I, 2002, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, 2003, Manajemen Syariah Dalam praktek, Gema Insani Press, Jakarta

- Hutabarat, Jemsly, 1997, *Balanced Scorecard*, Usahawan No.6. Juni
- J.Fred Weston & Thomas E Copeland, 1995, Manajemen Keuangan, Alih Bahasa Jaka Wasana dan Kimbrandoko, Edisi Kesembilan, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Kaplan,R. dan D.Norton, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.United State of America: Harvard BusinessSchool Press*
- , 2000. *Balanced Scorecard*. Menerakan Strategi Aksi. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mirza, Teuku, 1997, *Balanced Scorecard*, Usahawan No.6 Juni
- Prayitno, Duwi, 2010, Paham Analisis Data Dengan SPSS, Cetakan Pertama, MediaKom
- Secakusuma, Thomas, 1997, Perspektif Kinerja Bisnis Dalam *Balanced Scorecard*, Usahawan, No.6, Juni
- Soetjipto,W,Budi, 1997, Mengukur Kinerja Bisnis Dengan *Balanced Scorecard*, Usahawan No.6, Juni
- Srimindarti, Ceacilia, 2004, *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja, Fokus Ekonomi Vol.3 No.1
- Tjahjono, Heru Kurnianto, 2006, Budaya Organisasional dan *Balanced Scorecard*, Dimensi Teori dan Praktek, UPFE-UMY, Yoyakarta

