

## **Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung**

**Melita Isti Septiasari, Dwi Putra Darmawan<sup>1)</sup>, I Wayan Suarthana.<sup>2)</sup>**

Program Studi Magister Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Udayana

E-mail: [melitaisti91@gmail.com](mailto:melitaisti91@gmail.com)

<sup>1)</sup> Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

### **Abstract**

#### ***Balanced Scorecard as A Performance Measurement in Segaraning Harum Cooperative Fisheries, District of Badung***

*The Balanced scorecard is used to measure performance by observing the balance between financial and non financial side between short term and long term as well as involving the internal and external factors. The cooperative as a business entity is expected to implement the balanced scorecard to achieve the vision and mission of cooperation and improving the performance of cooperatives. The purpose of this research was to analyze the application of the four elements of the balanced scorecard which is expected to create cooperatives to compete with other economic institutions. This research was conducted with descriptive method to describe the application of the balanced scorecard element for a month in the Save unit borrow Cooperative Fisheries Segaraning Harum.*

*The results showed the application of elements of a financial perspective using the current ratio, total assets to debt ratio rated very unhealthy and return on asset were judged enough healthy. Application of the elements of the perspective of customers using the level of customer satisfaction rated satisfied customer retention rate and are rated good. Application of the elements of the internal business processes perspective measured using Manufacturing Cycle Efficiency (MCE), namely the process of transaction deposits and loans rated has been running efficiently. Application of the elements of the learning and growth perspective employees using employee satisfaction level of votes satisfied the employee retention rate and are rated good*

*Suggestions from this research that the balanced scorecard elements can not only be used as a measure of performance in the Segaraning Harum Cooperative Fisheries but also as a strategy of the cooperative. Balanced scorecard should begin to be applied as a measure of performance in each of the cooperative in order to compete with other economic institutions. Apart from cooperatives, the government is expected to issue a policy that balanced scorecard used as a strategy required to be implemented by the cooperative.*

*Keyword: application element, the balanced scorecard, cooperative*

### **Pendahuluan**

Pembangunan perekonomian di Indonesia dilaksanakan oleh tiga sektor yaitu, sektor pemerintah melalui BUMN, sektor swasta, dan koperasi. Ketiga sektor ini diharapkan mampu berjalan sejajar dan berdampingan dalam memajukan perekonomian di Indonesia. Sampai kini sektor swasta masih mendominasi sektor perekonomian di Indonesia dan sektor koperasi kontribusinya terhadap perekonomian di Indonesia masih berada di lini terakhir (Rupa, 2009). Koperasi merupakan satu-satunya bentuk perusahaan yang paling sesuai dengan demokrasi ekonomi Indonesia seperti yang terkandung dalam Undang Undang Dasar tahun 1945 pasal 33 ayat 1, yang menyebutkan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Umumnya kinerja suatu koperasi diukur dari perspektif keuangan. Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan untuk koperasi berpedoman pada prinsip otonomi dan kemandirian

yang tercantum dalam pedoman penilaian klasifikasi koperasi Nomor 129/Kepmen/KUKM/XI/2002 yang terdiri dari rasio rentabilitas modal sendiri, *return on asset*, *asset turn over*, profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan modal sendiri. Pengukuran dengan metode ini mempunyai banyak kelemahan karena tidak cukup mewakili kinerja keseluruhan perusahaan di luar aspek keuangan. Rasio-rasio keuangan hanya menunjukkan posisi keuangan perusahaan dalam jangka pendek. Agar pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna, ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu sistem pengukuran harus sesuai dengan tujuan organisasi, menggambarkan aktivitas-aktivitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti para pegawai, mudah diukur dan dievaluasi, serta dapat digunakan oleh organisasi secara konsisten. Dalam mengoperasikan visi dan misi suatu organisasi usaha, perlu upaya melalui indikator kinerja tertentu (Susanti, 2010).

*Balanced scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan” yang dipimpin oleh David Norton dan Robert Kaplan dalam upaya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja yang baru (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dari hasil studi tersebut disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, *customer*, proses bisnis/internal, dan pembelajaran-pertumbuhan. *Balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang menilai dari sisi keuangan dan non keuangan masih jarang diterapkan di suatu koperasi.

Koperasi selaku badan usaha yang tergolong organisasi modern dalam aktivitasnya diharapkan telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, pengembangan organisasi, pengelolaan aktiva, pengembangan pemasaran, dan pengelolaan keuangan serta pengembangan kemitraan. Koperasi Perikanan Segaraning Harum merupakan salah satu koperasi perikanan yang terletak di Tanjung Bena, Kabupaten Badung. Koperasi ini belum menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dan hanya menerapkan perspektif keuangan. Penerapan elemen *balanced scorecard* secara komprehensif sangat dibutuhkan oleh koperasi agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengambil keputusan secara cermat untuk mengatasi masalah yang terdapat pada koperasi. Penerapan elemen *balanced scorecard* diharapkan mampu merumuskan strategi koperasi, sehingga tercapainya keselarasan tujuan dan mendorong sumber daya koperasi untuk bertindak yang terbaik bagi koperasi. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui penerapan elemen *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang yang telah disampaikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan elemen perspektif keuangan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum?
2. Bagaimana penerapan elemen perspektif pelanggan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum?
3. Bagaimana penerapan elemen perspektif proses bisnis internal di Koperasi Perikanan Segaraning Harum?
4. Bagaimana penerapan elemen perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui penerapan elemen perspektif keuangan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum.

2. Mengetahui penerapan elemen perspektif pelanggan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum.
3. Mengetahui penerapan elemen perspektif proses bisnis internal di Koperasi Perikanan Segaraning Harum
4. Mengetahui penerapan elemen perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum.

## Kajian Pustaka

### Balanced Scorecard

*Balanced scorecard* menurut Mulyadi (2001) terdiri dari dua kata yaitu: *balance* (seimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata *balance* menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang dari aspek keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek serta intern dan ekstern sedangkan kata *scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat nilai hasil kinerja. Menurut Kaplan dan Norton (2000), *balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu:

- 1) Perspektif pelanggan. Para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen pasar. Ukuran utama tersebut terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran (Kaplan dan Norton, 2000).
- 2) Perspektif keuangan. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategik, sasaran strategik, inisiatif strategik, dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba rugi perusahaan.
- 3) Perspektif proses bisnis internal. Para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ukuran yang berorientasi kepada pekerja terdiri atas gabungan ukuran hasil generik/kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan keahlian pekerja ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik ini (Kaplan dan Norton, 2000).

## Metode Penelitian

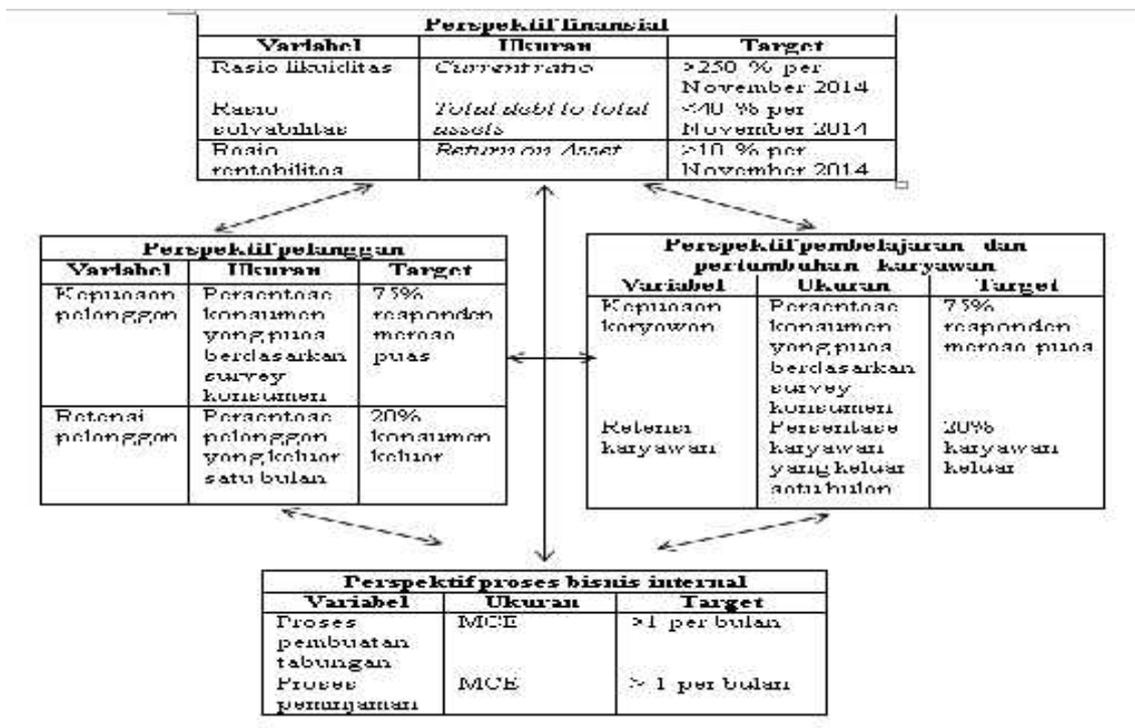
Penelitian ini dilakukan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum pada bulan November – Desember 2014. Pelaksanaan penelitian ini melalui observasi dan survey dalam rangka menjelaskan penerapan elemen *balanced scorecard* selama bulan November pada unit simpan pinjam Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung. Populasi pelanggan dalam penelitian ini adalah seluruh pelanggan yang telah menjadi anggota Koperasi Perikanan Segaraning Harum. Jumlah anggota Koperasi Perikanan Segaraning Harum pada tahun 2013 berjumlah 416 orang. Ukuran sampel anggota koperasi ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan batas kesalahan 10 persen, maka jumlah sampelnya sebesar 80,62 atau dibulatkan menjadi 81 orang. Teknik pengambilan sampel anggota koperasi yaitu *accidental sampling*. *Accidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/incidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2009). Kriteria utama yang dijadikan sampel pelanggan dalam penelitian ini adalah orang tersebut merupakan anggota dari Koperasi Perikanan Segaraning Harum. Populasi karyawan adalah jumlah seluruh karyawan yang bekerja pada Koperasi Perikanan Segaraning Harum

sampai dengan 2013 sebesar 35 orang. Teknik pengambilan sampel karyawan dengan menggunakan metode sampling jenuh atau sensus yaitu teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Penerapan elemen *balanced scorecard* diukur dengan empat perspektif yaitu : (1) Perspektif keuangan dengan 3 variabel yaitu rasio likuiditas dengan indikator *current ratio*, rasio solvabilitas dengan indikator *total debt to total asset*, dan rasio rentabilitas dengan indikator *return on asset*; (2) Perspektif pelanggan dengan dua variabel yaitu kepuasan pelanggan dengan indikator bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, unsur penting yang meningkatkan kepuasan pelanggan, dan retensi pelanggan; (3) Perspektif proses bisnis internal dengan menghitung efisiensi waktu yang diukur dengan menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE); (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan dua variabel yaitu kepuasan karyawan dengan indikator kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, unsur penting yang meningkatkan kepuasan karyawan, dan retensi karyawan.

Data yang diperoleh melalui observasi dan penyebaran kuisisioner bagi karyawan dan anggota koperasi kemudian akan dianalisis secara deskriptif untuk menjelaskan penerapan elemen *balanced scorecard* berdasarkan empat perspektif yang dilakukan selama bulan November di unit simpan pinjam Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung.

Tahapan penerapan elemen *balanced scorecard* yaitu : (1) Penentuan Tujuan; (2) Penentuan ukuran; (3) Pengidentifikasian Strategi; (4) Prediksi hasil; (5) Membangun Komitmen; dan (6) Perencanaan tahap selanjutnya. Penerapan elemen *balanced scorecard* membutuhkan waktu yang lama karena trial and error strategi yang paling dianggap sesuai dengan strategi tersebut. Penerapan elemen *balanced scorecard* memang pada awalnya hanya diaplikasikan pada satu unit usaha saja untuk dievaluasi apakah sesuai dengan tujuan usaha tersebut dan menghindari *common measure* bias. Simpan pinjam merupakan unit usaha paling stabil dan menguntungkan yang dimiliki oleh koperasi sehingga unit ini cocok untuk menerapkan *balanced scorecard*. Bagan penerapan elemen *balanced scorecard* pada unit simpan pinjam seperti Gambar 1 di bawah ini.



## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Penerapan elemen perspektif keuangan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum.

Penerapan elemen *balanced scorecard* dilakukan selama sebulan yaitu bulan November pada unit simpan pinjam. Hasil analisis rasio keuangan Koperasi Perikanan Segaraning Harum dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.  
Hasil Analisis Rasio-rasio Keuangan Koperasi Perikanan Segaraning Harum  
Bulan November 2014

No	Tolok Ukur Keuangan	November 2014 (%)	Keterangan
1	Rasio Likuiditas ( <i>current ratio</i> )	118,00	Sangat tidak sehat
2	Rasio Solvabilitas ( <i>Total debt to assets ratio</i> )	83,14	Sangat tidak sehat
3	Rasio Rentabilitas ( <i>Return on asset</i> )	7,69	Cukup Sehat

Sumber: Koperasi Perikanan Segaraning Harum, 2014

Hasil analisis rasio keuangan Koperasi Perikanan Segaraning Harum dimana hasil rasio likuiditas yang dinilai dengan *current ratio* menunjukkan bahwa koperasi dianggap sangat tidak sehat karena nilainya berada di antara <125% yaitu 118,00%. Koperasi Perikanan Segaraning Harum memiliki kemampuan yang kecil dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek karena besarnya jaminan yang dimiliki koperasi atas kewajiban jangka pendeknya. Hasil analisis rasio solvabilitas yang dinilai dengan *total debt to asset ratio* yang dapat dilihat pada Tabel 1 menunjukkan bahwa koperasi dianggap sangat tidak sehat dengan nilai rasio solvabilitas yaitu 83,14% yang nilainya lebih besar dari standar rasio Koperasi Berprestasi yaitu 40% per tahun. Hal ini berarti pendanaan koperasi dibiayai oleh hutang sehingga dinilai sangat tidak sehat apalagi berada di atas nilai standar rasio Koperasi Berprestasi. Hasil analisis rasio rentabilitas yang dinilai dengan *return on asset* yang dapat dilihat pada Tabel 1 menunjukkan bahwa koperasi dianggap cukup sehat. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *return on asset* yaitu 7,69% yang berada di antara 7%-<10%. Hal ini menunjukkan situasi dan kondisi Koperasi Perikanan Segaraning Harum cukup baik dalam menghasilkan SHU bersih yang tidak hanya untuk mendapatkan keuntungan, tetapi juga untuk pemerataan kesejahteraan anggota. Oleh sebab itu kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum dari sisi finansial harus tetap ditingkatkan khususnya pada unit usaha simpan pinjam.

### 2. Penerapan elemen perspektif pelanggan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum.

Penerapan elemen perspektif pelanggan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum diukur dengan dua variabel yaitu tingkat kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan kuisioner yang disebarkan kepada konsumen dengan target 75% responden dari sampel merasa puas. Retensi pelanggan diukur dengan menggunakan persentase pelanggan yang keluar satu bulan dengan target maksimal 20% anggota keluar.

a. Tingkat kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan tertinggi adalah dimensi empati dimana pelanggan merasa puas dengan komunikasi dan perhatian yang baik dari karyawan koperasi. Tingkat kepuasan terendah adalah dimensi daya tanggap. Hasil analisis kepuasan pelanggan anggota disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.  
Persentase Responden berdasarkan Tingkat Kepuasan  
Pelanggan bulan November 2014

No	Dimensi	Kepuasan Responden (%)						Skor rata-rata	
		SP	P	RR	TP	STP	Jumlah	(%)	Kate-Gori
1	Bukti Langsung ( <i>Tangibles</i> )	23,70	60,74	15,06	0,49	0,00	100	81,58	P
2	Keandalan ( <i>Reliability</i> )	22,47	45,68	14,57	10,86	6,42	100	82,32	P
3	Daya Tanggap ( <i>Responsivness</i> )	20,25	51,11	13,58	10,86	4,20	100	81,48	P
4	Jaminan ( <i>Assurance</i> )	24,69	61,73	11,85	1,23	0,49	100	81,78	P
5	Empati ( <i>Emphaty</i> )	25,43	61,98	12,35	0,25	0,00	100	82,52	P
	Rata-rata	23,31	56,25	13,49	4,73	2,22	100	81,94	P

Unsur penting dalam meningkatkan kepuasan anggota dibutuhkan untuk mengetahui unsur yang paling penting yang nantinya akan menunjang kinerja koperasi. Unsur penting ini mencakup bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. Responden diminta untuk menyatakan pendapat tentang unsur yang paling dibutuhkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Hasil analisis kepuasan pelanggan dalam memberikan unsur penting dalam kepuasan pelanggan disajikan pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3.  
Persentase Responden berdasarkan Unsur Penting dalam Meningkatkan Kepuasan  
Pelanggan Koperasi Perikanan Segaraning Harum  
Bulan November 2014

No	Unsur Penting	Kebutuhan Responden (%)						Skor rata-rata	
		SP	P	CP	TP	STP	Jumlah	(%)	Kate-gori
1	Bukti langsung	58,02	41,98	0,00	0,00	0,00	100,00	91,60	SP
2	Keandalan	49,38	45,68	4,94	0,00	0,00	100,00	88,89	SP
3	Daya tanggap	53,09	45,68	1,23	0,00	0,00	100,00	90,37	SP
4	Jaminan	50,62	46,91	2,47	0,00	0,00	100,00	89,63	SP
5	Empati	48,15	51,85	0,00	0,00	0,00	100,00	89,63	SP
	Rata-rata	51,85	46,42	1,73	0,00	0,00	100,00	90,02	SP

Bukti langsung sebagai dimensi terbesar yang sangat dibutuhkan oleh pelanggan dimana pelanggan merasa bahwa penampilan karyawan dan situasi koperasi sangat penting untuk menunjang pelayanan koperasi. Dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terkecil adalah keandalan dimana pelanggan merasa tidak hanya kemampuan yang dibutuhkan dalam melayani tetapi penampilan, keramahan, komunikasi, dan kesigapan karyawan melayani pelanggan.

Sampel pelanggan dari penelitian ini sebesar 81 orang menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan kinerja koperasi khususnya unit simpan pinjam. Di dalam penelitian ini, tidak ada responden yang merasa sangat tidak puas dan tidak puas dengan kinerja

koperasi. Responden yang merasa cukup puas dengan kinerja unit simpan pinjam di koperasi sebesar empat orang dengan persentase 4,94%. Responden yang merasa puas dengan kinerja koperasi sebesar 47 orang dengan persentase 58,02%. Responden yang merasa sangat puas dengan kinerja koperasi sebesar 30 orang dengan persentase 37,04%.

Hal ini menunjukkan penerapan elemen *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan telah terpenuhi dimana hasil tingkat kepuasan konsumen sebesar 95,06% melebihi dari penetapan kepuasan pelanggan yaitu 75% pelanggan merasa puas. Secara keseluruhan pelanggan merasa puas dengan kinerja unit simpan pinjam Koperasi Perikanan Segaraning Harum.

- b. Retensi pelanggan. Jumlah anggota koperasi per bulan Oktober 2014 yaitu 416 orang. Anggota koperasi terdiri dari para nelayan dan masyarakat sekitar kawasan Tanjung Benoa. Selama penelitian dilakukan selama bulan November tidak ditemui anggota yang mengundurkan diri sebagai anggota koperasi. Hal ini disebabkan oleh kemudahan dalam memperoleh pinjaman di koperasi yang prosesnya cepat sehingga anggota merasa puas.
3. Penerapan elemen perspektif proses bisnis internal di Koperasi Perikanan Segaraning Harum.
- Proses bisnis internal Koperasi Perikanan Segaraning Harum dilakukan dengan menilai waktu proses transaksi yaitu waktu transaksi simpanan dan permohonan kredit. Hal ini dilakukan untuk menilai efisien waktu penyelesaian transaksi simpanan dan permohonan pinjaman (kredit). Kinerja proses bisnis internal diukur menggunakan *manufacturing cycle efficiency (MCE)*.
- a. Transaksi pembuatan tabungan. Transaksi pembuatan tabungan dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4  
Perbandingan Waktu Standar dan Waktu Realisasi Proses Simpanan

No.	Waktu Proses	Waktu Standar (menit)	Waktu Realisasi (menit)
1	Waktu mengisi formulir	5	4
2	Waktu memproses data	10	8
3	Waktu menghitung uang	5	5
4	Waktu pembuatan buku tabungan	5	3
Jumlah waktu proses		25	20

Berdasarkan pada Tabel 4 maka *manufacturing cycle efficiency (MCE)* dapat dihitung sebagai berikut.

$$MCE = \frac{25}{20} = 1,25$$

Waktu proses pengolahan simpanan menunjukkan bahwa *MCE* lebih besar dari satu artinya transaksi permohonan simpanan telah berjalan efisien karena waktu realisasi lebih besar daripada waktu standar.

- b. Transaksi permohonan kredit. Proses transaksi permohonan kredit dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5  
Perbandingan Waktu Standar dan Waktu Realisasi  
Proses Permohonan Kredit

---

No.	Waktu Proses	Waktu Standar (menit)	Waktu Realisasi (menit)
1	Mengisi formulir	10	9
2	Pembuatan surat perjanjian dan lain-lain	10	8
3	Waktu penandatanganan dokumen perjanjian	5	3
4	Waktu pencairan kredit dan pembuatan kartu	15	10
Jumlah waktu proses		40	30

Berdasarkan pada Tabel 5. maka *manufacturing cycle efficiency (MCE)* dapat dihitung sebagai berikut.

$$MCE = \frac{40}{30} = 1,33$$

Waktu proses pengolahan kredit menunjukkan bahwa *MCE* lebih besar dari satu, artinya waktu proses pengolahan kredit atau standar pemerosesan secara aktual lebih besar dari pada waktu realisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa transaksi permohonan simpanan telah berjalan efisien.

4. Penerapan elemen perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum.  
 Penerapan elemen perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan di Koperasi Perikanan Segaraning Harum diukur dengan dua variabel yaitu tingkat kepuasan karyawan dan retensi karyawan. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan kuisisioner yang disebarakan kepada karyawan dengan target 75% responden dari sampel merasa puas. Retensi karyawan diukur dengan menggunakan persentase karyawan yang keluar satu bulan dengan target maksimal 20% anggota keluar.
  - a. Tingkat kepuasan karyawan. Tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan pengisian kuesioner untuk karyawan koperasi. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja sebagai karyawan pada Koperasi Perikanan Segaraning Harum yang berjumlah 35 orang. Hasil pengukuran masing-masing dimensi tingkat kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6  
 Persentase Responden berdasarkan Tingkat Kepuasan Karyawan bulan November 2014

No	Dimensi	Kepuasan Responden (%)					Jumlah	Skor rata-rata (%)	Kategori
		SP	P	RR	TP	STP			
1	Kerja secara mental	17,71	68,00	10,29	3,43	0,57	100	79,66	P
2	Ganjaran	16,00	44,00	16,00	20,57	3,43	100	74,51	P
3	Kondisi Kerja	22,86	61,14	8,57	6,86	0,57	100	79,77	P
4	Rekan Kerja	21,71	54,29	10,29	7,43	6,29	100	80,11	P
5	Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	22,86	63,43	9,14	4,00	0,57	100	80,80	P
rata-rata		20,23	58,17	10,86	8,46	2,28	100	81,58	P

Tingkat kepuasan karyawan tertinggi pada dimensi kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya yang sesuai dengan bakat yang dimiliki. Tingkat kepuasan karyawan terendah pada dimensi ganjaran. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi harus memperhatikan

kompensasi yang diterima oleh karyawan untuk menunjang kinerja koperasi. Koperasi menunjukkan bukti bahwa koperasi ingin meningkatkan kinerja karyawan dengan menaikkan upah makan yang terealisasi pada bulan Januari 2015.

Hasil analisis unsur penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilihat pada Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7  
Persentase Responden berdasarkan Unsur Penting dalam Meningkatkan Kepuasan Karyawan Koperasi Perikanan Segaraning Harum bulan November 2014

No	Unsur Penting	Kebutuhan Responden (%)					Jumlah	Skor rata-rata (%)	Kategori
		SP	P	CP	TP	STP			
1	Kerja secara mental	45,71	45,71	8,57	0,00	0,00	100,00	87,43	SP
2	Ganjaran	60,00	37,14	0,00	0,00	2,86	100,00	90,29	SP
3	Kondisi kerja	51,43	42,86	5,71	0,00	0,00	100,00	89,14	SP
4	Rekan kerja	40,00	54,29	2,86	2,86	0,00	100,00	86,29	SP
5	Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	34,29	62,86	2,86	0,00	0,00	100,00	86,29	SP
	rata-rata	46,29	48,57	4,00	0,57	0,57	100,00	87,89	SP

Dimensi ganjaran merupakan unsur yang paling penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan sehingga koperasi perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan kinerja koperasi. Dimensi rekan kerja dan kesesuaian pribadi dengan pekerjaan merupakan dimensi terendah dimana karyawan merasa dimensi ini penting tetapi tidak sepenting dimensi ganjaran.

Sampel dalam penelitian ini yaitu semua karyawan koperasi yang berjumlah 35 orang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas menjadi karyawan di koperasi tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan tidak ada karyawan yang merasa sangat tidak puas dan tidak puas dengan koperasi. Karyawan yang merasa cukup puas dengan koperasi sebesar 4 orang dengan persentase 11,43%. Karyawan yang merasa puas dengan koperasi sebesar 19 orang dengan persentase sebesar 54,29%. Karyawan yang merasa sangat puas dengan koperasi sebesar 12 orang dengan persentase sebesar 34,29%. Hal ini menunjukkan salah satu indikator dari Penerapan elemen *balanced scorecard* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karyawan telah terpenuhi dimana 88,57% karyawan merasa puas yang melebihi indikator kepuasan karyawan sebesar 75%.

- b. Retensi karyawan. Jumlah karyawan koperasi per bulan Oktober 2014 sebesar 35 orang. Jumlah karyawan koperasi tidak berubah pada bulan November 2014 yaitu 35 orang. Hal ini menunjukkan karyawan masih merasa nyaman bekerja di koperasi. Manajemen berupaya untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan dengan kebijakan menaikkan uang makan sebesar Rp. 10.000,00 sehingga karyawan koperasi mendapatkan uang makan sebesar Rp. 20.000,00. Hal ini tentunya memacu karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dengan adanya peningkatan kompensasi. Pada awalnya memang beberapa karyawan mengeluh tentang uang makan yang kecil tetapi karena kebijakan dari pihak manajemen koperasi karyawan merasa puas dengan kebijakan tersebut.

## Simpulan dan Saran

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Penerapan elemen *balanced scorecard* di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif keuangan menggunakan rasio solvabilitas dengan nilai *total assets to debt ratio* yaitu 83,14 dan rasio likuiditas dengan nilai *current ratio* yaitu 118,00% dinilai sangat tidak sehat dan rasio rentabilitas dengan nilai *return on asset* yaitu 7,69% untuk dinilai cukup sehat.
2. Penerapan elemen *Balanced Scorecard* di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif pelanggan dinilai baik dan tingkat retensi karyawan dinilai baik.
3. Penerapan elemen *Balanced Scorecard* di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan *manufacturing cycle efficiency* (MCE) yaitu, proses transaksi simpanan dan permohonan kredit yang dinilai telah berjalan dengan efisien sesuai dengan standar awal yang telah ditetapkan.
4. Penerapan elemen *Balanced Scorecard* di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik dan tingkat retensi karyawan dinilai baik.

### Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Berdasarkan penerapan elemen perspektif keuangan untuk memenuhi standar Koperasi Perikanan Segaraning Harum maka koperasi harus melakukan penambahan modal, pengurangan hutang, dan penambahan aktiva agar koperasi terus bertahan.
2. Berdasarkan penerapan elemen perspektif pelanggan, Koperasi Perikanan Segaraning Harum harus lebih memahami kebutuhan pelanggan Koperasi sehingga pelanggan merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh koperasi.
3. Berdasarkan penerapan elemen perspektif proses bisnis internal, Koperasi Perikanan Segaraning Harum harus tetap mempertahankan proses pelayanan transaksi simpanan dan permohonan kredit, karena dengan proses yang cepat dan tepat akan meningkatkan kepuasan pelanggan.
4. Berdasarkan penerapan elemen perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, pihak pengurus selalu memperhatikan kepuasan karyawan sehingga kinerja karyawan akan meningkat.
5. Penerapan *balanced scorecard* tidak hanya dilakukan selama sebulan tetapi selama setahun untuk mengimplementasikan visi dan misi koperasi dan tidak terbatas pada satu unit usaha saja.

## Ucapan Terima kasih

Melalui media ini saya menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada Prof. Dr. Ir. Dwi Putra Darmawan, MP (Pembimbing I) dan Prof. Dr. I Wayan Suartha, SE. Ak., M.Si. (Pembimbing II) atas bimbingan serta dukungan semangat yang telah diberikan, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

## Daftar Pustaka

- Kaplan dan Norton (Peter Yosi Pasla: Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Mulyadi. 2005. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta : Salemba Empat.

- Rupa, I. W. 2009. “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Koperasi Usaha Agribisnis Terpadu (KUAT) Subak Guama di Tabanan”(tesis). Denpasar : Universitas Udayana.
- Sugiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Susanti, J. 2010. Kinerja Koperasi Pasar Srinadi Kabupaten Klungkung Provinsi Bali (Pendekatan Balanced Scorecard)” (tesis) Denpasar : Universitas Udayana.