

Kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha Denpasar Provinsi Bali: Pendekatan *Balanced Scorecard*

I Wayan Yudi Suwanda, Ketut Suamba¹⁾, dan Ni Wayan Sri Astiti²⁾

Program Studi Magister Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Udayana

E-mail: cocograzia@gmail.com

¹⁾ Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Udayana, Bali, Indonesia

²⁾ Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Udayana, Bali, Indonesia

ABSTRACT

Performance of Employees Cooperative Widhya Guna Artha Denpasar Bali Province: Balanced Scorecard Approach

Until now the company's or cooperative's performance appraisal much more from the financial side. For a more comprehensive measurement and assessment, carried out a balanced scorecard approach. This study aimed of performance Employees Cooperative Widhya Artha Guna evaluated from four perspectives Balanced Scorecard ie, financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The period of 2011-2014 have been chosen according to actuality and completeness of the data. Population and sample that are committee, members and customers of the cooperative. Type of data are quantitative and qualitative data. Primary and secondary data sources. Collecting data using the method of documentation, questionnaire, interview and observation. Data analysis using quantitative and qualitative descriptive method. Results of the study are: (1) Employees Cooperative Performance Widhya Artha Guna Denpasar in terms of the financial perspective by using several criteria: liquidity ratio, profitability, solvency, leverage ratio, and the ratio of activity from 2011-2014 showed an excellent performance from aspects of underwriting and health financial but worth considerably less until enough of the performance aspects of economic activities of businesses in terms of maximizing the utilization of assets to earn extra profit. From the aspect ratio for historical, cooperative performance can be said to be stable. (2) from the customer perspective on aspects of customer satisfaction showed a dominant enough because customers are skeptical of the quality of service cooperatives, but on aspects of customer acquisition, showed a good performance because it is able to grow or acquire customers in over 10% every year. (3) of the internal business process perspective on aspects of transaction processing credit and aspects of transaction processing savings deposits indicates that the business process has been running efficiently (4) of the learning and growth perspective on aspects of employee productivity is good, which is demonstrated by employee productivity during the last four years (2011-2014) continues to increase. While aspects of employee satisfaction is approached from the five dimensions of work mentally, dimensions rewards, the dimensions of working conditions, dimensions coworkers, and dimensional suitability of personality to the job, shows that the overall dimensions of the employees said they were satisfied except in dimensions reward employees feel mediocre. Results can be submitted suggestions (1) a need to improve business activities utilize the excess assets to increase profit. (2) It is necessary to evaluate the services to the customers. (3) It should be evaluated compensation granted to employees (4) It should be further research by other researchers to add a new perspective is the confidence (trust).

Keywords: *Cooperatives, Finance, Customer, Employee, Balanced Scorecard*

Pendahuluan

Pembangunan Nasional yang sedang berkembang di Indonesia merupakan bagian dari usaha nasional untuk memecahkan berbagai masalah sosial dalam pembangunan nasional. Untuk itu diperlukan strategi pembangunan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat Indonesia yang adil dan makmur. Perekonomian Indonesia berlandaskan pada azas demokrasi ekonomi yang dilandasi oleh Pancasila dan UUD 1945. Ciri khas demokrasi ekonomi Indonesia sesuai dengan pasal 33 ayat 1 UUD 1945 menyatakan bahwa: "Perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan. Salah satu badan usaha yang mendasari pendirian dan operasionalnya pada azas kekeluargaan adalah koperasi."

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau Badan Hukum Koperasi dengan melandaskan segala kegiatannya berdasarkan prinsip kekeluargaan. Koperasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan masyarakat yang berpendapatan rendah dan usaha golongan ekonomi lemah.

Sampai kini diakui bahwa dunia usaha di Indonesia memang diwarnai oleh perusahaan skala UMKM, dan tentu memerlukan upaya pemberdayaan sekaligus pengukuran kinerja dengan alat analisis yang berlaku, sehingga kelak UMKM itu mampu berkibrah dalam tatanan nasional dan internasional (Sinaga, 2004).

Begitu pula halnya dengan koperasi, seperti misalnya Koperasi Unit Desa (KUD). Kemandirian KUD dinilai dengan menggunakan "13 kriteria KUD Mandiri", salah satunya dari sisi keuangan dengan penilaian sistem RLS yaitu Rentabilitas, Likuiditas dan Solvabilitas. Sama halnya dengan koperasi non KUD, umumnya kinerja 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, dan solvabilitas. 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.

Model akuntansi keuangan seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu, pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan serta loyalitas, proses internal yang efektif dan pelanggan yang terpuaskan dan loyal terhadap perusahaan. *Balanced scorecard* dirumuskan tahun 1990 ketika Nolan Norton Institute mengadakan penelitian tentang "mengukur kinerja Organisasi Masa Depan" yang dipimpin oleh David Norton dan Robert Kaplan dalam upaya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan

ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menggunakan *balanced scorecard* dimungkinkan untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detail dengan pengukuran kinerja yang terbagi ke dalam empat perspektif penting, sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan. Ada pula ahli lain mengatakan *balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk menterjemahkan strategi-strategi dan taktik secara simultan, sehingga kebijakan dan aktivitas dapat diukur mulai dari rencana implementasi sampai kepada hasil.

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. Dengan demikian pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tersebut pada hakekatnya dapat dilakukan modifikasi sesuai dengan karakter organisasi koperasi sebagai badan usaha dan kumpulan orang yang disebut anggota. Selanjutnya di dalam implementasinya terhadap koperasi perlu ditentukan variabel pengukuran kinerja yaitu aspek keorganisasian, aspek keanggotaan, aspek keuangan, dan aspek kemitraan serta aspek pemasaran/pelayanan.

Adapun Koperasi Widhya Guna Artha adalah koperasi karyawan yang dilihat dari jumlah anggotanya yang bergerak di bidang pelayanan jasa. Unit usaha yang dikelola koperasi Widhya Guna Artha meliputi bidang usaha: Unit Usaha Pertokoan, Unit Usaha Simpan – Pinjam dan Unit Kantin Sekolah. Koperasi ini sudah cukup lama beroperasi dan mengalami perkembangan yang cukup baik. Penilaian terhadap Koperasi Widhya Guna Artha memiliki kondisi keuangan yang cukup baik, namun di tengah persaingan yang semakin ketat di antara koperasi yang ada di Bali, koperasi perlu untuk mengelola usahanya di dalam merencanakan kondisi keuangan yang ada untuk meningkatkan kinerja keuangan di masa mendatang.

Penilaian laporan keuangan perusahaan yang umum digunakan adalah dengan menggunakan ukuran rasio keuangan. Dari hasil penelitian tersebut akan diketahui tingkat kesehatan perusahaan/koperasi tersebut. Setiap pengelolaan koperasi perlu memperhatikan tingkat kesehatan koperasinya. Koperasi yang sehat bisa menjaga tingkat likuiditasnya, artinya kalau suatu saat ada anggota menarik dananya maka koperasi dapat menggunakan dananya secara efisien sehingga tidak ada dana yang menganggur. Sebaliknya apabila tingkat kesehatan koperasi terganggu maka tingkat likuiditasnya bisa terancam. Artinya bila suatu saat ada anggota koperasi yang menarik dananya tidak bisa dipenuhi oleh koperasi, hal ini akan membawa dampak ketidakpercayaan masyarakat khususnya anggota koperasi terhadap koperasi itu sendiri. Apabila hal ini berlanjut bukan tidak mungkin koperasi akan mengalami kebangkrutan.

Namun perkembangan perspektif keuangan suatu badan usaha kadang-kadang tidak cukup untuk menilai kinerja suatu badan usaha, yang dalam hal ini adalah Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha. Dibutuhkan analisis yang lebih komprehensif dari perspektif lainnya yakni perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengambil keputusan secara cermat dalam kaitannya dengan kepentingan koperasi. Untuk menyajikan penilaian kinerja yang komprehensif, maka Analisis kinerja dengan *Balanced Scorecard* diharapkan mampu untuk menjawab hal tersebut.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini, bagaimanakah kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha ditinjau dari empat perspektif yaitu: kinerja keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2010-2014?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja koperasi karyawan Widhya Guna Artha ditinjau dari empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2010-2014.

Kajian Pustaka

Balanced Scorecard

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu: (1) kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara seimbang dari dua aspek, yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem), demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis dari pada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek. Terdapat empat perspektif *balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu: (1) Perspektif finansial (*share holder*-pemegang saham), (2) Perspektif pelanggan (*customer*), (3) Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*learning and growth*).

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif yaitu, keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), dan masing-masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan adalah dengan menggunakan rasio atau perbandingan. Banyak ukuran kinerja dapat dihitung dengan menggunakan rasio atau perbandingan. Pihak manajemen harus memperhatikan agar semua analisis rasio keuangannya menunjukkan hasil yang baik, karena manajemen harus mampu membayar kewajiban kepada kreditur termasuk kemampuan menghasilkan keuntungan untuk perusahaan.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah deskriptif-kuantitatif, yaitu mendeskripsikan kondisi koperasi karyawan Widhya Guna Artha dengan analisis *balanced scorecard*, berdasarkan data-data kuantitatif kondisi internal yaitu, keuangan, perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, dan kondisi eksternal yaitu pelanggan.

Objek penelitian adalah Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha (Kopkar WGA), yang berlokasi di Jalan Raya Sesetan No 62 Denpasar Propinsi Bali. Koperasi Widhya Guna Artha bergerak di bidang jasa, berbadan hukum :1383/BH/VIII tgl 28 September 1993 berlokasi di Sekolah Harapan, jalan Raya Sesetan No 48, Denpasar Bali, Indonesia, Phone: (0361)224538, Fax: (0361)224538.

Populasi dalam penelitian ini yaitu pengurus dan karyawan koperasi yang berjumlah 28 orang dan anggota berjumlah 341 orang per 31 Desember 2014. Adapun pelanggan yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa di kampus Harapan Sesetan Denpasar berjumlah kurang lebih 5.000 orang. Pengambilan sampel responden pengurus dan karyawan koperasi seluruhnya dijadikan sampel. Untuk anggota koperasi dilakukan secara acak (*random*) sebanyak 60 orang atau 16,3% dari populasi dan dari pelanggan juga sebanyak 60 orang atau 1,2% dari populasi pelanggan yang di ambil dengan metode eksidental, yaitu mewawancarai orang yang datang ke usaha koperasi lebih dari satu kali (pelanggan) sampai mencapai jumlah sebanyak 60 orang. Metode ini digunakan karena koperasi tidak mengetahui nama pelanggannya, sehingga tidak dapat diterapkan metode acak, baik acak sederhana, acak sistematis, maupun acak berstrata. Dalam kelompok pengambilan sampel, metode ini termasuk *non probably sampling*, yaitu pengambilan sampel tidak ada peluang melakukan pengacakan. Menurut Hermawan (2009), dalam *factor analysis* minimum terdapat lima observasi pada setiap variabel yang dianalisis atau minimum diperlukan ukuran sampel sebesar 100. Dengan demikian jumlah sampel yang diambil 120 (60 + 60) sudah memenuhi syarat karena jumlahnya sudah di atas minimum.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Perspektif Keuangan

Hasil penelitian terhadap perspektif keuangan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Rasio-Rasio Keuangan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha, 2011-2014

No	Tolok Ukur Keuangan	2011	2012	2013	2014	Standar Rasio
1.	<i>Rasio Likuiditas</i>					
	a. <i>Current Ratio</i> (%)	936	1078	1491	955	857s/d 1374
	Perkembangan (%)	-	142	413	-536	
	b. <i>Quick Ratio</i> (%)	795	935	1310	814	724s/d 1203
	Perkembangan (%)	-	140	375	-497	
2.	<i>Rasio Profitabilitas</i>					
	a. <i>Net profit margin</i> (%)	4,54	5,69	6,03	5,62	4,82 s/d 6,12
	Perkembangan (%)	-	1,16	0,33	-0,40	
						4,33 s/d
	b. <i>Return on Assets</i> (%)	4,25	5,03	5,04	4,55	5,10
	Perkembangan (%)	-	0,78	0,01	-0,49	
	c. <i>Return On Equity</i> (%)	12,16	13,80	14,13	13,79	12,68 s/d 14,36
	Perkembangan (%)	-	1,64	0,34	-0,35	
3.	<i>Rasio Solvabilitas</i>					
	a. <i>Total Assets to Debt</i>	940	1081	1494	957	860 s/d 1377

Ratio (%)					
Perkembangan (%)	-	141	413	-538	
b. Network to Debt					515 s/d
Ratio (%)	581	691	933	549	863
Perkembangan (%)	-	111	242	-384	
4. Rasio Leverage					
a. Total debt to Total Assets Ratio (%)					7,44
Perkembangan (%)	10,63	9,25	6,69	10,45	s/d 11,07
b. Total Debt to Equity Ratio (%)					20,70s/d 32,40
Perkembangan (%)	30,38	25,36	18,78	31,67	
5. Ratio Aktivitas					
Total Assets Turn Over (Kali)					0,81s/d 0,92
Perkembangan (%)	0,9375	0,8833	0,8357	0,8092	

Sumber: Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha, 2015

Catatan: Perkembangan meningkat (+) atau menurun (-)

Rekapitulasi Kinerja Keuangan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha Periode 2011-2014 Berdasarkan Standar Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 06/Per/M.KUKM/V/2006 disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Kinerja Keuangan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha Periode 2011-2014 Berdasarkan Standar Peraturan Menteri Negara Koperasi dan usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 06/Per/M.KUKM/V/2006

No	Tolok Ukur Keuangan	2011	2012	2013	2014
1. Rasio Likuiditas					
a.	Current Ratio	Sangat kurang	Sangat kurang	Sangat kurang	Sangat kurang
b.	Quick Ratio*	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik
2. Rasio Profitabilitas					
a.	Net Profit Margin	Kurang	Cukup	Cukup	Cukup
b.	Return on Assets	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
c.	Return on Equity	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
3. Rasio Solvabilitas					
a.	Total Assets to Debt Ratio*	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik
b.	Networth to Debt Ratio*	Baik	Baik	Baik	Baik
4. Rasio Leverage					
a.	Total Debt to Total Assets Ratio	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik
b.	Total Debt to Equity Ratio	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik
5. Ratio Aktivitas					
	Total Assets Turn Over	Sangat kurang	Sangat kurang	Sangat kurang	Sangat kurang

Sedangkan Rekapitulasi Kinerja Keuangan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha, 2011-2014 Berdasarkan Standar Deviasi (Rasio Historis) disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekapitulasi Kinerja Keuangan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha, 2011-2014 Berdasarkan Standar Deviasi (Rasio Historis)

No	Tolok Ukur Keuangan	2011	2012	2013	2014
1.	Rasio Likuiditas				
	a. <i>Current Ratio</i>	Baik	Baik	Sangat baik	Baik
	b. <i>Quick Ratio</i>	Baik	Baik	Sangat baik	Baik
2.	Rasio Profitabilitas				
	a. <i>Net Profit Margin</i>	Kurang baik Kurang	Baik	Baik	Baik
	b. <i>Return on Assets</i>	Baik	Baik	Baik	Baik
	c. <i>Return on Equity</i>	Kurang baik	Baik	Baik	Baik
3.	Rasio Solvabilitas				
	a. <i>Total Assets to Debt Ratio</i>	Baik	Baik	Sangat baik	Baik
	b. <i>Networth to Debt Ratio</i>	Baik	Baik	Sangat baik	Baik
4.	Rasio Leverage				
	a. <i>Total Debt to Total Assets Ratio</i>	Baik	Baik	Sangat Baik	Baik
	b. <i>Total Debt to Equity Ratio</i>	Baik	Baik	Sangat baik	Baik
5.	Ratio Aktivitas				
	<i>Total Assets Turn Over</i>	Sangat baik	Baik	Baik	Baik

Sumber: Diikhtisarkan dari Tabel 1

Berdasarkan perkembangan dan rekapitulasi kinerja perspektif keuangan yang disajikan pada Tabel 1, Tabel 2, dan Tabel 3 secara umum kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha dilihat dari *Rasio Likuiditas*, *Profitabilitas*, *Solvabilitas*, *Rasio Leverage*, dan *Rasio Aktivitas* dari tahun 2011-2014 dinilai baik.

Perspektif Pelanggan

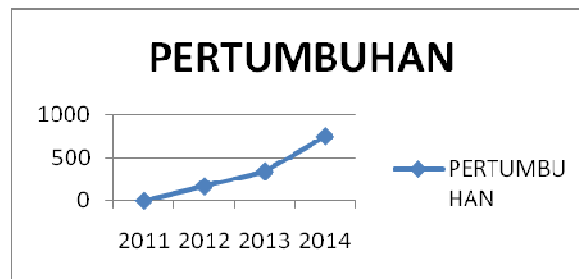
Perspektif pelanggan pada Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha dalam penelitian ini dinilai dari dua aspek yaitu aspek kepuasan pelanggan, dan aspek akuisasi pelanggan. Kedua aspek ini dianggap mewakili penilaian kinerja koperasi dari perspektif pelanggan.

Lima dimensi kepuasan pelanggan yang dipergunakan mengukur aspek kepuasan pelanggan dalam penelitian ini yaitu, bukti langsung (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*). Masing dimensi ini dijabarkan ke dalam beberapa item pernyataan, dan masing-masing item pernyataan disediakan lima tingkatan jawaban yang salah satu dapat dipilih oleh responden pelanggan sesuai dengan persepsi kepuasan mereka, yaitu:

Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Ragu-Ragu (RR) dengan skor 3, Tidak Setuju (ST) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Dari 60 responden pelanggan dapat dihitung frekuensi dalam persen dan tingkatan skor untuk masing-masing item pernyataan. Di samping itu dapat dihitung rata-rata skor dari semua item pernyataan yang mengungkapkan secara umum tingkatan kepuasan untuk dimensi yang bersangkutan.

Hasil penelitian pada dimensi bukti langsung (*tangibles*) menunjukkan bahwa rata-rata pelanggan setuju (S) dengan item bukti langsung yang diajukan atau artinya pelanggan puas dengan fasilitas dan keadaan yang ada sekarang. Pada empat dimensi yang lain yaitu keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*) rata-rata pelanggan menyatakan ragu-ragu (RR). Atau berarti bahwa pelayanan yang diberikan karyawan koperasi hanya memberikan kepuasan sedang-sedang saja atau cukup saja pada pelanggan.

Pada aspek akuisisi pelanggan, pertumbuhan jumlah pelanggan disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1

Pertumbuhan Jumlah Pelanggan Periode 2011-2014

Kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha ditinjau dari aspek akuisisi pelanggan, menunjukkan kinerja yang bagus karena mampu menumbuhkan atau mengakuisisi pelanggan di atas 10% setiap tahun. Pertambahan dan pertumbuhan pelanggan setiap tahun berarti akan menumbuhkan omset penjualan, baik penjualan jasa keuangan simpan-pinjam maupun penjualan pertokoan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam penelitian ini kinerja proses bisnis internal dinilai dari proses transaksi pemberian pinjaman (kredit) dan simpanan dalam bentuk deposito. Dari Aspek Proses Transaksi Kredit, hasil perhitungan menunjukkan bahwa MCE sebesar 1,32 yang lebih besar dari pada satu, yang berarti waktu pengolahan atau standar waktu pemrosesan secara aktual lebih besar dari pada waktu penyelesaian atau waktu realisasi, sehingga disimpulkan transaksi permohonan kredit telah berjalan efisien. Ini berarti, kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha dari perspektif proses bisnis internal telah berjalan efisien. Oleh karenanya kinerja proses bisnis internal ini harus dipertahankan, bahkan bila perlu ditingkatkan, sehingga waktu penyelesaian proses semakin efisien. Ke depan tidak hanya sumberdaya yang semakin langka, tetapi juga waktu, baik waktu yang dimiliki oleh pelanggan atau nasabah maupun waktu yang dimiliki oleh petugas transaksi.

Dari Aspek Proses Transaksi Simpanan Deposito, hasil perhitungan diperoleh MCE sebesar 1,15 yang lebih besar dari pada satu. Ini berarti waktu standar lebih besar dari pada waktu realisasi, sehingga disimpulkan transaksi permohonan Simkakop telah berjalan secara efisien. Dengan demikian, kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha dilihat dari sisi proses transaksi simpanan deposito telah berjalan secara efisien, karena MCE lebih besar dari pada satu atau waktu realisasi simpanan deposito

lebih singkat dari pada waktu standar. Jadi kinerja koperasi dari proses bisnis internal terutama dari sisi proses simpanan deposito yang telah dicapai oleh koperasi selama ini harus dipertahankan, bahkan bila perlu ditingkatkan sehingga waktu pemrosesan semakin efisien.

Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan yang berorientasi kepada pekerja atau karyawan perusahaan terdiri atas gabungan ukuran hasil generik/kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan keahlian pekerja ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik ini. Semua ini akhirnya akan berdampak terhadap produktivitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini penilaian kinerja koperasi dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan diukur berdasarkan produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan, karena kedua tolok ukur ini dianggap cukup merepresentasikan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, produktivitas karyawan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha terus meningkat dengan peningkatan terbesar terjadi pada tahun 2012 sebesar Rp 8.901.651,73. Ini terjadi meskipun jumlah karyawan berkurang 2 orang tetapi pendapatan bersih koperasi tetap meningkat cukup signifikan yaitu sebesar Rp 161.407.722,51. Sedangkan pada tahun 2014 peningkatan produktivitas hanya sedikit yaitu Rp 484.221,24 meskipun peningkatan pendapatan bersih meningkat signifikan yaitu sebesar Rp 148.289.052,14. Hal ini terjadi karena jumlah karyawan bertambah 3 orang. Dapat diartikan bahwa peningkatan pendapatan bersih koperasi lebih disebabkan oleh sistem usaha dan kualitas pelanggan yang telah berkembang dengan baik.

Penilaian kepuasan karyawan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha dilakukan dengan pengisian angket oleh karyawan koperasi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja sebagai karyawan tetap sebanyak 28 orang. Kepuasan karyawan diukur dalam lima dimensi kepuasan kerja yaitu, (1) kerja secara mental, (2) ganjaran, (3) kondisi kerja, (4) rekan kerja, dan (5) kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Untuk kerja secara mental, penelitian menunjukkan bahwa para karyawan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha setuju bahwa karyawan koperasi bekerja dengan mental yang baik dalam melayani pelanggan koperasi.

Untuk ganjaran, hasil penelitian menunjukkan bahwa para karyawan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha ragu-ragu bahwa karyawan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha sampai kini telah memperoleh ganjaran yang memadai dalam melayani pelanggan koperasi.

Dari dimensi kondisi kerja, semua responden karyawan setuju bahwa karyawan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha sampai kini telah disediakan kondisi kerja yang memadai oleh koperasi, sehingga mendorong karyawan koperasi melayani pelanggan dengan baik.

Dari dimensi rekan kerja, responden karyawan setuju bahwa karyawan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha sampai kini telah memiliki rekan kerja yang baik, sehingga mendorong karyawan koperasi melayani pelanggan dengan baik.

Dari dimensi kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, responden karyawan setuju bahwa karyawan Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha sampai kini telah memperoleh kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, sehingga mendorong karyawan koperasi melayani pelanggan dengan baik.

Kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Rekapitulasi Kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard* disajikan pada Tabel4.

Tabel 4. Kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*

No	Perspektif	Aspek	Indikator atau Dimensi	Kinerja Umum 2011-2014	
1.	Keuangan	Rasio Likuiditas	<i>Current Ratio</i>	Sangat Kurang	
			<i>Quick Ratio</i>	Sangat Baik	
		Rasio Profitabilitas	<i>Net Profit Margin</i>	Cukup	
			<i>Return on Assets</i>	Cukup	
			<i>Return on Equity</i>	Cukup	
		Rasio Solvabilitas	Total Assets to Debt Ratio	Sangat Baik	
			Networth to debt ratio	Baik	
Rasio Leverage	Total Debt to Total assets Ratio	Sangat Baik			
2.	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Total Debt to Equity Ratio	Sangat Baik	
			Ratio Aktivitas	Total Assets Turn Over	Sangat Kurang
			Bukti Langsung	Keandalan	Positif (Persepsi)
				Daya Tanggap	Sedang
				Jaminan	Sedang
				Empati	Sedang
			Akuisisi Pelanggan	Jumlah Pelanggan	Baik
3.	Proses Internal	Proses Transaksi Kredit	MCE	Efisien	
			Proses Simpanan Berjangka Koperasi	MCE	Efisien
		4.	Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	Pendapatan Bersih/ Jumlah Karyawan
Kepuasan Karyawan	Kerja secara Mental				Positif (Persepsi)
	Ganjaran			Sedang	
	Kondisi Kerja			Positif	
Rekan Kerja	Positif				
Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan	Positif				

Hasil *balanced scorecard* secara menyeluruh terlihat baik. Dari empat perspektif, hanya satu perspektif yaitu pelanggan, yang memberikan hasil cukup. Rasio historis juga dominan baik, yang mengindikasikan kinerja stabil. Kinerja koperasi yang baik saat ini yang telah berumur kurang lebih 22 tahun (didirikan tahun 1993), dapat disebabkan diantaranya oleh tipe koperasi karyawan. Pada tipe karyawan, anggota koperasi adalah karyawan tersebut yang terikat pada suatu badan usaha tersendiri. Pada Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha, anggotanya adalah karyawan Yayasan Pendidikan Kristen Harapan yang terdiri dari tenaga pendidik dan kependidikan. Sejauh ikatan karyawan ini pada badan usahanya masih kuat, maka dukungan anggota kepada koperasi juga relatif kuat. Dukungan anggota sangat menentukan kinerja koperasi.

Faktor lain yang dapat berpengaruh positif pada kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha adalah adanya unsur spiritualitas dalam operasional koperasi terkait dengan badan usaha yang menaungi koperasi yaitu Yayasan Pendidikan Kristen Harapan yang berbasis agama. Unsur spiritualitas secara mental dapat memberi pengaruh positif pada kinerja pengurus dan dukungan anggota bagi kemajuan koperasi karena di dalamnya ada unsur pengabdian. Anggota cenderung memenuhi kewajibannya dan sungkan menghambat operasional koperasi.

Simpulan dan Saran

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha dari empat perspektif sebagai berikut: (1) Dari perspektif keuangan menunjukkan kinerja sangat baik dari aspek penjaminan dan kesehatan keuangan tetapi bernilai sangat kurang sampai cukup dari aspek kinerja aktivitas ekonomi usaha dalam hal maksimalisasi pendaya-gunaan aktiva untuk memperoleh tambahan profit. Dari aspek pencapaian rasio historis, kinerja koperasi dapat dikatakan stabil. (2) Dari perspektif pelanggan pada aspek kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang cukup karena dominan pelanggan menyatakan ragu-ragu terhadap kualitas pelayanan koperasi, tetapi pada aspek akuisisi pelanggan, menunjukkan kinerja yang baik karena mampu menumbuhkan atau mengakuisisi pelanggan di atas 10% setiap tahun. (3) Dari perspektif proses bisnis internal pada aspek proses transaksi kredit dan aspek proses transaksi simpanan deposito menunjukkan bahwa proses bisnis telah berjalan efisien. (4) Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada aspek produktivitas karyawan sudah baik, sedangkan dari aspek kepuasan karyawan yang didekati dari kelima dimensi yaitu dimensi kerja secara mental, dimensi ganjaran (imbalan/gaji), dimensi kondisi kerja, dimensi rekan kerja, dan dimensi kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan menunjukkan hasil bahwa pada keseluruhan dimensi karyawan menyatakan puas (memberikan persepsi yang positif) kecuali pada dimensi ganjaran karyawan merasa sedang-sedang saja.

Dari hasil penelitian disarankan perlu dilakukannya peningkatan aktivitas atau diversifikasi usaha baik vertikal maupun horizontal. Perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan terutama dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan. Perlu dilakukan evaluasi imbalan (gaji, bonus, insentif, dan lain-lain) yang diberikan kepada karyawan apakah sudah sebanding dengan beban kerja yang diberikan kepada mereka, dan apakah sesuai dengan standar gaji yang berlaku secara umum di masyarakat. Perlu dilakukan penelitian lanjutan oleh peneliti lain untuk mengetahui bagaimana kinerja Koperasi Karyawan Widhya Guna Artha dengan pendekatan *balanced scorecard* setelah koperasi melaksanakan saran-saran yang diberikan penelitian ini. Perlu pula

ditambahkan satu perspektif lain selain keempat yang sudah dilakukan teristimewa bagi koperasi yaitu kepercayaan (*trust*).

Daftar Pustaka

- Hermawan, Asep. 2009. *Penelitian Bisnis: Paradigma Kuantitatif*. Grasindo, Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton (Penerjemah: Peter Yosi Pasla). 2000. *Balance Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sinaga, Pariaman. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?* Available from URL :<http://www.google.com>. Tgl 20 Juli 2015