

PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KOPERASI PEGAWAI PT. TELKOM (KOPEGTEL) INSAN DENPASAR

I Gede Hardiaksa Satriyadi¹
I Ketut Suryanawa²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: hardiaksa@gmail.com / +62 822377 90 189

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: iketutsuryanawa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang perilaku yang menguntungkan bagi organisasi melalui umpan balik hasil kinerja serta penghargaan. Perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif untuk menggambarkan keadaan data secara umum. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa penilaian kinerja perspektif keuangan menunjukkan bahwa *ROE* tahun 2012 sebesar 12% dan 2013 sebesar 20%. Sisa Hasil Usaha (SHU) per anggota tahun 2013 sebesar Rp 791.430,59 mengalami kenaikan sebesar Rp 344.994,58 dibandingkan dengan tahun 2012. Kepuasan rata-rata pelanggan adalah sebesar -0,10553 ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan kualitas dan pelayanan jasa yang diberikan. Kepuasan rata-rata karyawan adalah sebesar -0,0856 ini menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas dengan kualitas yang diberikan dengan produktivitas karyawan yang tetap sebesar 14,83%.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Penilaian Kinerja, Koperasi

ABSTRACT

This study aimed to determine the measurement of performance based on the Balanced Scorecard of Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar. The performance measurement is done to suppress the improper behavior and stimulate the behavior that benefits the organization through feedback on performance and rewards. The perspective balanced scorecard used are financial, customer, internal business process, and learning and growth. The data analysis technique used the descriptive analysis to describe the state of data in general. Based on the analysis, we found that the measurement of the performance of the financial perspective showed that the ROE in 2012 by 12% and 2013 by 20%. The Business profits (SHU) for each member in 2013 was amounted to Rp 791.430,59 which has increased Rp 344.994,58 compared with 2012. The average of customer satisfaction is -0.10553 and showed that customers are very satisfied with the quality and services rendered. The average of employee satisfaction is at -0.0856 which indicated employees feel very satisfied with the quality which are provided and showed by the productivity of employees which is remained at 14.83%.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Performance Measurement, Cooperation

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja suatu perusahaan perlu dilakukan untuk mengetahui pencapaian kinerja perusahaan tersebut setiap tahunnya. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan masa lalu (Tangen, 2004; Olsen, *et al.* 2007; Cocca dan Alberti, 2010). Pengukuran kinerja konvensional dirasa kurang tepat karena hanya berfokus pada tujuan jangka pendek perusahaan dan cenderung mengabaikan tujuan jangka panjang perusahaan (Witcher dan Chau, 2007:518). Perusahaan umumnya tidak melihat penilaian kinerja pada kekayaan yang tak tampak (*intangible assets*) dan kekayaan intelektual (*intellectual property*) yang dapat membuat perusahaan lebih kompetitif dan profitabel (Krisnadewi, 2013). Pengukuran kinerja yang menyeluruh memberikan manfaat sebagai acuan dalam penilaian kinerja keuangan yang lebih akurat, efektif dan efisien (Munawir dalam Putrayasa, 2011).

Pengukuran non-keuangan membantu mengkomunikasikan, memotivasi, dan mengevaluasi pemicu kinerja saat ini (Atkinson *et al.*, 2012:4). Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:7) kelemahan kinerja secara tradisional adalah ketidakmampuannya dalam mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Orientasi pengukuran lebih pada manajemen operasional daripada manajemen strategis. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan Robert S. Kaplan dan David P. Norton (HBR, January, 1992) digunakan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan sebagai pengukuran kinerja tradisional yang cukup penting bagi kemajuan organisasi perusahaan dalam jangka panjang kedepannya. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua suku kata, yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Balanced* artinya berimbang, dimana untuk mengukur kinerja perusahaan diukur dari dua perspektif yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal, sedangkan *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang (Mulyadi, 2005:1).

Balanced Scorecard menterjemahkan strategi perusahaan kedalam serangkaian ukuran empat perspektif yang berimbang, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, serta Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Hansen dan Mowen, 2009:366). Menurut Mulyadi (2005:11-15), *Balanced Scorecard* memiliki karakteristik berimbang, komprehensif, dan koheren.

Koperasi menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian didefinisikan sebagai badan usahayang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi adalah suatu perkumpulan yang didirikan oleh orang-orang yang memiliki kemampuan ekonomi terbatas, yang bertujuan untuk memperjuangkan peningkatan kesejahteraan ekonomi

mereka(Baswir, 2010:3). Identitas utama koperasi adalah bahwa anggota koperasi memiliki identitas ganda (*dual identity of the member*), yaitu anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi (*user own oriented firm*). Sitio dan Tamba (2001:76) mengungkapkan bahwa tujuan koperasi sebagai badan usaha tidaklah semata-mata hanya pada orientasi laba (*profit oriented*), melainkan juga pada orientasi manfaat (*benefit oriented*). Pada kenyatannya koperasi belum mampu melakukan penilaian kinerja secara baik (Ikhsan, 2009).

Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar terbentuk berawal dari gagasan prakarsa beberapa pegawai Telkom pada saat itu bernama Koperasi Kandapon yang secara resmi berdiri pada tanggal 7 Januari 1968. Pada tanggal 5 Mei 1993 Koperasi Kandapon berganti nama menjadi KOPEGTEL Insan Denpasar hingga saat ini.

Selama ini KOPEGTEL Insan Denpasar hanya menggunakan indikator rasio keuangan seperti rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio ROE dan ROI untuk menilai kinerjanya. Untuk mengembangkan struktur tata kerja organisasi yang lebih responsif dan inovatif guna memberikan pelayanan yang berkualitas, pengukuran kinerja hanya menggunakan kinerja keuangan saja tidak cukup. Dalam hal ini pengukuran kinerja keuangan yang telah digunakan KOPEGTEL Insan Denpasar perlu ditambahkan ketiga penilaian kinerja dari *balanced scorecard* lainnya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian dalam penelitian ini adalah termasuk penelitian deskriptif, yaitu suatu permasalahan yang berkenaan dengan variabel mandiri, artinya tanpa membuat perbandingan dengan menghubungkan variabel lain (Kasiram, 2010:246). Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar. Alasan dilakukannya penelitian di KOPEGTEL Insan Denpasar adalah karena KOPEGTEL memiliki peranan penting dalam penyaluran kredit bagi anggotanya (karyawan PT. Telkom). Objek penelitian ini adalah KOPEGTEL Insan Denpasar ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam aktivitasnya menghimpun dana dari anggotanya dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada anggotanya dalam bentuk kredit atau dalam bentuk lainnya.

Populasi perspektif pelanggan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom wilayah Denpasar sebanyak 282 orang yang melakukan transaksi di KOPEGTEL Insan Denpasar. Populasi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KOPEGTEL sebanyak 4 orang. Metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode *sampling* aksidental yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel. Penentuan populasi dan sampel untuk pengukuran kepuasan pelanggan adalah menggunakan metode *simple random sampling* yaitu sampel diambil sedemikian rupa sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan

yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Penentuan jumlah sampel pelanggan dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Umar, 2004:73) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{282}{1 + 282(0,01)}$$

$$n = 73,821 \text{ dibulatkan } 74$$

Jadi ukuran sampel untuk responden pelanggan pada KOPEGTEL Insan Denpasar adalah sebanyak 74 Responden. Sampel karyawan dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi karyawan KOPEGTEL yang ada, yaitu sebanyak 4 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang merupakan analisis paling mendasar untuk menggambarkan keadaan data secara umum.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Perspektif Keuangan

- 1) $ROE = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha setelah pajak}}{\text{Kekayaan bersih}} \times 100\%$
- 2) $\text{Rata-rata SHU} = \frac{\text{SHU yang dibagikan}}{\text{Jumlah anggota}}$

Perspektif Pelanggan

- 1) Menggunakan proksi pertumbuhan anggota sebagai pelanggan, yaitu:

Pertumbuhan anggota sebagai pelanggan = Jumlah anggota pelanggan tahun 2013 – Jumlah anggota pelanggan tahun 2012.

- 2) Menggunakan proksi Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), dengan cara:
 - a) Meringkas data responden hasil survei, kemudian menghitung bobot atau derajat kepentingan tiap-tiap dimensi penentu kepuasan pelanggan.
 - b) Menghitung nilai kerja (skor kinerja nyata) dari masing-masing dimensi.
 - c) Menghitung Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP). Adapun formulasi IKP menurut Tjiptono (2000) adalah:

$$IKP = I (P-E)$$

Keterangan:

- IKP = Indeks Kepuasan Pelanggan
I = *Importance* (derajat kepentingan)
P = *Perception* (skor kinerja nyata)
E = *Expectation* (harapan pelanggan atau skor tertinggi, yaitu 5)

- d) Menentukan kriteria penelitian:
 - a) Menentukan IKP tertinggi (a) dan IKP terendah (b) yang mungkin dicapai.
 - b) Menentukan besarnya rentang nilai berdasarkan selisih IKP tertinggi (a) dengan IKP terendah (b) yang mungkin dicapai.
 - c) Menentukan besarnya interval nilai berdasarkan perbandingan antara rentang nilai dengan jumlah kriteria penilaian yang diperlukan. Dalam hal ini untuk kriteria penilai adalah 5 (lima),

yaitu sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik.

- e) Menentukan rentang nilai untuk masing-masing kriteria penilaian:
- i. $b + 4c \leq IKP \leq a$, berarti konsumen sangat puas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan koperasi.
 - ii. $b + 3c \leq IKP \leq b + 4c$, berarti konsumen puas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan koperasi.
 - iii. $b + 2c \leq IKP < b + 3c$, berarti konsumen cukup puas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan koperasi.
 - iv. $b + c \leq IKP < b + 2c$, berarti konsumen tidak puas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan koperasi.
 - v. $b \leq IKP < b + c$, berarti konsumen sangat tidak puas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan koperasi.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini diukur menggunakan tingkat perkembangan jenis usaha (produk/jasa). Tingkat perkembangan jenis usaha adalah perancangan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- 1) Tingkat produktivitas karyawan untuk tahun 2012-2013, adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut: (Kaplan dan Norton, diterjemahkan oleh Yosi Pasla, 2000:111)

$$\text{Tingkat produktivitas karyawan} = \frac{\text{Jumlah pendapatan}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari tingkat produktivitas karyawan dikatakan baik apabila mengalami peningkatan dari tahun 2012 hingga tahun 2013.

- 2) Menggunakan proksi Indeks Kepuasan Karyawan (IKK), dengan cara:
 - a) Meringkas data responden hasil survei, kemudian menghitung bobot atau derajat kepentingan tiap-tiap dimensi penentu kepuasan pelanggan.
 - b) Menghitung nilai kerja (skor kinerja nyata) dari masing-masing dimensi.
 - c) Menghitung Indeks Kepuasan Karyawan (IKK). Adapun formulasi IKK menurut Tjiptono (2000) adalah:
$$\text{IKK} = I (P-E)$$

Keterangan:
IKK = Indeks Kepuasan Karyawan
I = *Importance* (derajat kepentingan)
P = *Perception* (skor kinerja nyata)
E = *Expectation* (harapan pelanggan atau skor tertinggi, yaitu 5)
 - d) Menentukan kriteria penelitian:
 - a) Menentukan IKK tertinggi (a) dan IKK terendah (b) yang mungkin dicapai.
 - b) Menentukan besarnya daerah nilai berdasarkan selisih IKK tertinggi (a) dengan IKK terendah (b) yang mungkin dicapai.

- c) Menentukan besarnya interval nilai berdasarkan perbandingan antara daerah nilai dengan jumlah kriteria penilaian yang diperlukan. Dalam hal ini untuk kriteria penilai adalah 5 (lima), yaitu sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik.
- d) Menentukan rentang nilai untuk masing-masing kriteria penilaian.
- i. $b + 4c \leq IKK \leq a$, berarti karyawan sangat puas terhadap kondisi kerja yang dijalaninya.
 - ii. $b + 3c \leq IKK \leq b + 4c$, berarti karyawan puas terhadap kondisi kerja yang dijalaninya.
 - iii. $b + 2c \leq IKK < b + 3c$, berarti karyawan cukup puas terhadap kondisi kerja yang dijalaninya.
 - iv. $b + c \leq IKK < b + 2c$, berarti karyawan tidak puas terhadap kondisi kerja yang dijalaninya.
 - v. $b \leq IKK < b + c$, berarti karyawan sangat tidak puas terhadap kondisi kerja yang dijalaninya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menjelaskan Pengukuran ROE dari KOPEGTEL Insan Denpasar pada tahun 2012 – 2013.

Tabel 1.
Perhitungan *Return On Equity (ROE)*

No	Tahun	Sisa Hasil Usaha (Rp) (1)	Kekayaan Bersih (Rp) (2)	ROE (%) (3)=(1)/(2) x 100%
1	2012	129.020.009	1.031.999.457	12

2	2013	223.183.428	1.093.196.873	20
---	------	-------------	---------------	----

Sumber: KOPEGTEL Insan Denpasar 2014

Tabel 1 menunjukkan bahwa *Return On Equity* KOPEGTEL Insan Denpasar pada tahun 2012 sebesar 12% dan 2013 sebesar 20%. Return On Equity merupakan suatu rasio yang harus diperhatikan karena anggota koperasi sebagai penyimpan dana merupakan pihak sebagai investor sehingga manajemen koperasi harus bertanggungjawab dalam pengelolaannya. ROE KOPEGTEL lebih besar dari tingkat suku bunga yang ditetapkan Bank Indonesia (<http://bi.go.id>), yaitu sebesar 5,75% pada tahun 2012 dan 6,00% pada tahun 2013. Ini berarti apabila anggota KOPEGTEL menyimpan uangnya di KOPEGTEL akan lebih menguntungkan dibandingkan dengan menyimpan uangnya di Bank. Semakin besar nilai ROE maka semakin besar kemampuan koperasi menghasilkan laba bagi pemilik modal.

Perhitungan rata-rata Sisa Hasil Usaha per anggota KOPEGTEL Insan Denpasar dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2.
Perhitungan Rata-rata Sisa Hasil Usaha (SHU) per Anggota

No	Tahun	Sisa Hasil Usaha (Rp) (1)	Jumlah Anggota (Orang) (2)	Rata – rata SHU (Rp) (3)=(1)/(2)
1	2012	129.020.009	289	446.436,01
2	2013	223.183.428	282	791.430,59

Sumber: KOPEGTEL Insan Denpasar 2014

Tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata SHU per anggota pada tahun 2012 sebesar Rp 446.436,01, sedangkan pada tahun 2013 sebesar Rp 791.430,59. SHU mengalami peningkatan sebesar Rp 344.994,58. Jumlah SHU yang dibagikan kepada masing-masing anggota sesuai persetujuan yang telah disepakati bersama dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT), yaitu sebesar 45%. Pada tahun 2012

jumlah SHU yang dibagikan kepada masing-masing anggota adalah sebesar Rp 200.896,20 dan pada tahun 2013 sebesar Rp 356.143,76. Salah satu indikator bahwa sebuah koperasi dikatakan sehat adalah kesejahteraan anggotanya. Ukuran kesejahteraan anggota sebuah koperasi salah satunya dapat dilihat dari peningkatan SHU yang dibagikan oleh koperasi kepada anggota setiap tahunnya.

Tabel 3 menjelaskan tingkat pertumbuhan anggota yang menjadi pelanggan di KOPEGTEL Insan Denpasar.

Tabel 3.
Tingkat Pertumbuhan Anggota Sebagai Pelanggan tahun 2012-2013

Unit Usaha	Jumlah Pelanggan di Tahun		Naik (Turun)
	2012	2013	
Simpanan			
- Tabungan KOPEGTEL	289	282	(7)
- Deposito	1	3	2
- Tabungan Rencana	-	4	4
Pinjaman			
- Kredit Uang	166	165	(1)
- Kredit Tiara	26	27	1
- Kredit Mandiri	17	3	(14)

Sumber: KOPEGTEL Insan Denpasar 2014

Tabel 3 menunjukkan bahwa jumlah anggota yang menjadi pelanggan untuk unit usaha simpanan tabungan KOPEGTEL mengalami penurunan sebanyak 7 orang dan untuk unit usaha pinjaman kredit uang mengalami penurunan 1 orang dan kredit mandiri mengalami penurunan sebanyak 14 orang. Penurunan jumlah anggota tersebut diakibatkan karena adanya mutasi karyawan untuk ditempatkan di wilayah kerja baru yang dilakukan PT. Telkom, dan adanya karyawan yang memasuki masa pensiun.

Tabel 4 menjelaskan tentang Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) KOPEGTEL Insan Denpasar yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dari tanggal 16 September – 19 September 2014.

Tabel 4.
Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP)

No	Dimensi	Bobot % (I)	Skor Nyata Rata-rata (P)	Skor Harapan Rata-rata (E)	Selisih (P-E)	IKP Nyata $I*(P-E)$	Kriteria Penilaian
1	Bukti Langsung	19.15	4.28	5	-0.72	-0.13788	Sangat Puas
2	Keandalan	20	4.47	5	-0.53	-0.106	Sangat Puas
3	Daya Tanggap	20.49	4.58	5	-0.42	-0.08606	Sangat Puas
4	Jaminan	20.27	4.53	5	-0.47	-0.09527	Sangat Puas
5	Empati	20.09	4.49	5	-0.51	-0.10246	Sangat Puas
	Rata – rata	20	4.47	5	-0.53	-0.10553	Sangat Puas

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan hasil formulasi IKP menurut Tjiptono (2000), diperoleh hasil Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) rata-rata adalah sebesar -0,10553 yang berada pada rentang nilai $(-0,16) \leq IKP \leq 0,00$ dengan kriteria penilaian sangat puas. Ini berarti bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan kualitas serta pelayanan jasa yang diberikan oleh KOPEGTEL Insan Denpasar.

Tabel 5 menjelaskan tentang Indeks Kepuasan Karyawan KOPEGTEL Insan Denpasar. Responden penelitian adalah seluruh karyawan koperasi sebanyak 4 orang. Data yang diperoleh berdasarkan penyebaran kuesioner pada tanggal 16 September 2014.

Tabel 5.
Indeks Kepuasan Karyawan (IKK)

No	Dimensi	Bobot % (I)	Skor Nyata Rata-rata (P)	Skor Harapan Rata-rata (E)	Selisih (P-E)	IKK Nyata $I*(P-E)$	Kriteria Penilaian
1	Kerja Secara Mental	19.78	4.5	5	-0.5	-0.0989	Sangat Puas
2	Kompensasi	19.78	4.5	5	-0.5	-0.0989	Sangat Puas
3	Kondisi kerja	19.78	4.5	5	-0.5	-0.0989	Sangat Puas
4	Rekan Kerja	19.78	4.5	5	-0.5	-0.0989	Sangat Puas
5	Kesesuaian Kepribadian	20.88	4.75	5	-0.25	-0.0522	Sangat Puas
	Total	20	4.55	5	-0.45	-0.08956	Sangat Puas

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan hasil formulasi IKK menurut Tjiptono (2000), diperoleh hasil Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) rata-rata adalah sebesar -0,0856 yang berada pada rentang nilai $(-0,16) \leq IKK \leq 0,00$ dengan kriteria penilaian sangat puas. Ini berarti bahwa karyawan merasa sangat puas dengan kualitas yang diberikan oleh KOPEGTEL Insan Denpasar.

Tingkat produktivitas karyawan selama periode 2012 sampai dengan 2013 ditunjukkan oleh Tabel 6.

Tabel 6.
Tingkat Produktivitas Karyawan KOPEGTEL Insan Denpasar
tahun 2012-2013

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013	Frekuensi Naik (Turun)
Pendapatan (Rp)	1.245.212.036	1.304.551.759	59.339.723
Jumlah karyawan (Orang)	4	4	0
Produktivitas (%)	14,83	14,83	0

Sumber: KOPEGTEL Insan Denpasar 2014

Tabel 6 menjelaskan tingkat produktivitas para karyawan pada tahun 2012-2013 tetap sebesar 14,83%, ini menunjukkan bahwa karyawan mampu mempertahankan produktivitasnya dari tahun ke tahun, dengan produktivitas yang tetap koperasi mampu meningkatkan pendapatan sebesar Rp 59.339.72, dengan demikian produktivitas karyawan termasuk kategori baik.

Proses bisnis internal diukur berdasarkan tingkat perkembangan jenis usaha yang ada pada KOPEGTEL Insan Denpasar untuk mengetahui apakah koperasi mampu mengembangkan unit produk ataupun jasanya yang sesuai kebutuhan pelanggan. Pada tahun 2013 KOPEGTEL Insan Denpasar mampu mengembangkan unit usahanya, yaitu tabungan rencana pada unit simpanan serta kredit tiara dan mandiri pada unit pinjaman dimana KOPEGTEL Insan Denpasar

bekerjasama dengan pusat swalayan tiara dan bank mandiri dalam memberikan kredit.

SIMPULAN DAN SARAN

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan penilaian kinerja perspektif keuangan yang didasarkan pada perhitungan ROE, menunjukkan bahwa ROE KOPEGTEL Insan Denpasar tahun 2012 sebesar 12% dan 2013 sebesar 20% lebih besar setiap tahunnya dari tingkat suku bunga yang ditetapkan oleh BI. Rata-rata Sisa Hasil Usaha (SHU) per anggota tahun 2012 sebesar Rp 446.436,01 dan tahun 2013 sebesar Rp 791.430,59. Hasil RAT disepakati SHU yang dibagikan kepada masing-masing anggota sebesar 45% dan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Jumlah anggota yang menjadi pelanggan pada masing-masing unit usaha mengalami penurunan sebanyak 7 orang untuk unit tabungan, 1 orang untuk kredit uang, dan 14 orang untuk kredit mandiri. Berdasarkan perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), kepuasan rata-rata pelanggan adalah sebesar -0,10553 ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan kualitas dan pelayanan jasa yang diberikan oleh KOPEGTEL Insan Denpasar. Hasil perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK), rata-rata kepuasan karyawan adalah sebesar -0,0856 yang menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas dengan kualitas yang diberikan KOPEGTEL Insan Denpasar. Pada tahun 2012 dan 2013, produktivitas karyawan tetap sebesar 14,83% dikarenakan tidak ada penambahan atau pengurangan karyawan pada periode tersebut. KOPEGTEL Insan Denpasar pada tahun 2013 mampu menambah unit tabungan rencana pada bidang simpanan serta kredit tiara dan kredit mandiri pada bidang pinjaman.

Hasil penelitian sebelum menggunakan *Balanced Scorecard*, kinerja KOPEGTEL Insan Denpasar sudah cukup baik dan sehat dengan hanya menggunakan perspektif keuangan saja. Setelah menambahkan ketiga perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif proses bisnis internal dalam penilaian kinerja KOPEGTEL, maka kinerjanya menjadi jauh lebih baik dibandingkan hanya menggunakan perspektif keuangan saja. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan KOPEGTEL yang memperoleh hasil sangat puas melalui hasil perhitungan IKP dan IKK, serta KOPEGTEL mampu berinovasi dalam mengembangkan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan anggotanya sebagai pelanggan.

Disarankan bagi pengurus dan manajemen koperasi agar dapat melakukan sosialisasi yang terarah mengenai produk dan jasa yang baru maupun yang sudah ada pada koperasi sehingga anggota sebagai pelanggan lebih banyak mengetahui informasi mengenai manfaat yang di dapat dari produk dan jasa, sehingga memunculkan minat, ketertarikan, serta loyalitas anggota dalam menggunakan produk atau jasa yang ada. Upaya tersebut dapat membantu peningkatan kinerja dalam perspektif proses bisnis internal.

REFERENSI

- Atkinson, Anthoy. Kaplan, Robert. Matsumura, Ella. Young, Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid 2. Jakarta: PT INDEKS.
- Bank Indonesia. *BI Rate*. Tersedia: <http://www.bi.go.id/id/moneter/bi-rate/data/Default.aspx> (diakses tanggal 5 Oktober 2014).
- Baswir, Revrison. 2010. *Koperasi Indonesia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

- Bergen, Von. 2005. *A Balanced Scorecard For Small Business*. Southern Oklahoma State University. <http://www.ssrn.com>.
- Cocca P, Alberti M. 2010. *A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs*. *International Journal of Productivity and Performance Management* 59 (2) : 186 – 200.
- Dodangh, Javad, Majid Mojehed and Vahid Nasehifar. 2010. Ranking of Strategic Plans in Balanced Scorecard by Using Electric Method. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 1, No. 3, h: 269-274.
- Groene Oliver, Elimer B, dan Johannes M. 2009. “The Balanced Scorecard of Acute Settings: Development Process, Definition of 20 Strategi Objectives And Implementation”. *International Journal For Quality In Health Care*.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Deni Arnos Kwary, Penerjemah, 8(2): h:366-381, Jakarta: Salemba Empat.
- Hendricks Kevin, Larry M, and Christien W. 2004. “The Balanced Scorecard To Adopt Or Not To Adopt”. *Business Journal, Management Services*.
- Ikhsan, Sukardi. 2009. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada KPRI di Jawa Tengah. Dalam *Jurnal Dinamika Akuntansi*, Vol. 1, No. 2: h:117-124.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*.(diterjemahkan oleh : Peter R. Yosi Pasla. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*).Jakarta: Erlangga.
- Kasiram, Moh. 2010. *Metodelogi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Malang: UIN Press.
- Krisnadewi, Komang A. 2013. Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Bank Utama. *Jurnal Akuntansi*. 5 (2) : h: 497-515.
- Malina, Mary A. and Selto, Frank H. 2004. *Causality in a Performance*.
- Mulyadi. 2007.*Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*.Jakarta: Salemba Empat.

- Olsen EO, Zhou H, Lee DMS, Padunchwit P. 2007. *Performance Measurement System and Relationships with Performance Results*. International Journal of Productivity and Performance Management 56 (7) : 559 – 582.
- Pesanha, Diogo Santiago, dan Victor Prochnik. 2008. Practitioners Opinion on Academics Critics on The Balanced Scorecard. <http://papers.ssrn.com/sol3>.
- Republik Indonesia, Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
- Salaria, Neeru. 2012. Meaning of The Term-Descriptive Survey Research Method. *International Journal of Transformation in Business Management*. <http://www.ijtbm.com>
- Sitio, Arifin, Haloman Tamba. 2001. *Koperasi Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Husein, Umar. 2004. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Putrayasa Agus, I Made. 2011. Pengukuran Kinerja Ditinjau Dari Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Pendarungan. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 3:h:141-149.
- Tangen S. 2004. *Performance Measurement : From Philosophy to Practice*. International Journal of Productivity and Performance Management 53 (8) : 726 – 737.
- Tunggal. Amin, Widjaja. 2001. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- West, Lindy. 2009. The Balanced Scorecard As A Framework For Performance Management In The Non Profit Sector. University of Canberra. <http://www.ssrn.com>.
- Witcher, B.J., & Chau, VS. 2007. *Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit*. *Management Decision*. Vol. 45 No. 3, 518-538.

Lampiran 1

Analisis Deskriptif Kepuasan Pelanggan

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	74	3	5	4.28	.511
X2	74	4	5	4.47	.503
X3	74	3	5	4.58	.524
X4	74	4	5	4.53	.503
X5	74	4	5	4.49	.503
$\sum X$	74	19	25	22.35	1.512

Bobot % (Mean X1 / Mean $\sum X$)*100
19.15
20
20.49
20.27
20.09

Lampiran 2

Analisis Deskriptif Kepuasan Karyawan

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	4	4	5	4.50	.577
X2	4	4	5	4.50	.577
X3	4	4	5	4.50	.577
X4	4	4	5	4.50	.577
X5	4	4	5	4.75	.500
$\sum X$	4	20.00	25.00	22.7500	2.62996

Bobot % (Mean X1 / Mean $\sum X$)*100
19.78
19.78
19.78
19.78
20.88