

Kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Desa Dalung Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung (Pendekatan *Balanced Scorecard*)

MADE PUTRI KRISNA DEWI, MADE ANTARA, DAN
I NYOMAN GEDE USTRIYANA
Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Udayana
Jalan PB Sudirman 80232 Bali

Email : putri.krisnadewi@yahoo.com
antara_unud@yahoo.com
komingbudi@yahoo.com

Abstract

Performance Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Dalung Village, Kuta Utara Sub-district Badung Regency (Approach *Balanced Scorecard*)

Cooperative is the only entity which compatible with national economic system. Cooperative has position as “soko guru” of national economic and as a part which cannot be separated from national economic system. The purpose of research is to know how the performance of Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Cooperative based on balance scorecard that observed with financial perspective, consumer perspective, internal business process perspective, research and development perspective during 2009 until 2013. The type of data collected is quantitative and qualitative data. Data collection methods used were interviews and questionnaires. Data analysis method used is the balanced scorecard method and descriptive qualitative. According to financial perspective analysis of liquidity ratio represents the worst performance, solvability ratio represents bad performance, and profitability ratio represents worse performance. Whereas, according to consumer perspective shows the increasing amount of member is good, and the satisfaction of member shows a satisfied attitude. According to internal business process perspective represent an efficient process. From research and development ratio shows that productivity and retention of employee is good, and based on the satisfaction of employee shows a satisfied attitude. The conclusion based on four perspectives of balance scorecard represent that the performance is good enough. The suggestion for Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Cooperative is should be able to increase the capital.

Keywords : cooperative, balance scorecard, performance, credit

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Perubahan dalam bidang ekonomi merupakan suatu dampak dari globalisasi ekonomi. Para pelaku ekonomi berupaya membangun perekonomian yang pada akhirnya turut serta meningkatkan kesejahteraan rakyat. Tiga pilar ekonomi yaitu

Badan Usaha Milik Negara (BUMN), swasta, dan koperasi berupaya melakukan usaha pada sektor jasa keuangan maupun pembiayaan. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang atau badan hukum yang berlandaskan pada asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Dalam penjelasan UUD 1945 pasal 33 ayat (1) koperasi memiliki kedudukan sebagai soko guru perekonomian nasional dan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem perekonomian nasional (UUD, 1945).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi antara lain pengelola, pelayanan, permodalan, partisipasi anggota dan pembinaan pemerintah (Ropke, 2003). Secara umum variabel kinerja koperasi yang diukur untuk melihat perkembangan atau pertumbuhan (growth) koperasi di Indonesia sebagai badan usaha terdiri dari kelembagaan (jumlah koperasi perpropinsi, jumlah koperasi perjenis atau kelompok koperasi, jumlah koperasi aktif atau nonaktif), keanggotaan, volume usaha, permodalan, asset dan SHU (Sitio dan Tamba, 2001).

Pengukuran kinerja merupakan hal yang esensial bagi koperasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan (Robertson dalam Mahmudi, 2005). Metode pengukuran yang selama ini banyak digunakan adalah pengukuran yang hanya menekankan pada aspek finansial (Mutasowifin, 2002). *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang memasukkan empat perspektif pengukuran didalamnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya terletak di Jalan Mudutaki V, Tegaljaya, Dalung, Kuta Utara. Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya memiliki kegiatan menghimpun dana dari anggota dalam bentuk simpanan pinjam, wajib, sukarela, dan menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk deposito. Jumlah anggota tetap pada Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya sampai saat ini berjumlah 2.828 orang. Dalam mengelola aktivitasnya Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dilengkapi dengan bidang organisasi yang terdiri dari: pengurus lima orang, badan pengawas tiga orang, dan satu orang manajer dibantu 42 orang karyawan tetap.

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui.

1. Kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya secara keseluruhan ditinjau dari keempat perspektif *balanced scorecard*.

2. Metode Penelitian

2.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya, Dalung, Kuta Utara selama bulan Januari sampai dengan Maret 2015. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan metode *purposive* yaitu metode penentuan lokasi dilakukan secara sengaja.

2.2 Penentuan Sampel Penelitian

Responden yang digunakan pada perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal adalah manajer dari Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Sevilla, 1960). Jumlah anggota Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya yang dijadikan sampel sebanyak 44 orang dan seluruh karyawan Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dijadikan sampel penelitian yang berjumlah 42 orang.

2.3 Metode Pengumpulan Data, Variabel Penelitian, dan Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperlukan yaitu dengan cara wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode *balanced scorecard* yang diukur dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan metode deskriptif kualitatif.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Kinerja Koperasi Ditinjau dari Masing-masing Perspektif

1. Perspektif Keuangan

a. Rasio likuiditas

Rasio likuiditas dinilai menggunakan rumus *current ratio*. *Current ratio* adalah perbandingan antara jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar, rasio ini menunjukkan bahwa nilai kekayaan lancar (yang segera dapat dijadikan uang) ada sekian kali hutang jangka pendek (Munawir, 2007). *Current ratio* Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perhitungan Rasio Likuiditas Koperasi Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Tahun 2009 s.d. 2013

Rasio Likuiditas	Tahun					Rata-rata	Standar Rasio
	2009	2010	2011	2012	2013		
<i>Current Ratio</i>	134,12	120,13	117,13	109,83	97,83	115,81	200 s/d 250
	(Tidak Sehat)	(Sangat Tidak Sehat)	(Sangat Tidak Sehat)	(Sangat Tidak Sehat)	(Sangat Tidak Sehat)	(Sangat Tidak Sehat)	

Sumber: Diolah dari data sekunder (2015)

Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai *current ratio* setiap tahunnya cenderung mengalami penurunan selama lima tahun terakhir yaitu tahun 2009 sampai dengan tahun 2013. Hal ini disebabkan karena meningkatnya hutang lancar yang tidak sebanding dengan peningkatan aktiva lancar sehingga kenaikan aktiva lancar dikatakan tidak signifikan dan tingkat kemampuan koperasi untuk memenuhi hutang lancar tidak sesuai yang diharapkan.

b. *Rasio Solvabilitas*

Rasio solvabilitas dinilai dengan menggunakan rumus *total debt to total assets*. *Total debt to total assets* merupakan rasio yang memperlihatkan proposi antara kewajiban yang dimiliki dan seluruh kekayaan yang dimiliki (Sawir, 2008). *Total debt to total assets* Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perhitungan Rasio Solvabilitas Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Tahun 2009 s.d. 2013

Rasio Solvabilitas	Tahun					Rata-rata	Standar Rasio
	2009	2010	2011	2012	2013		
<i>Total Debt to Total Assets</i>	71,18	72,34	73,76	78,25	84,47	76	≤40
	(Tidak Sehat)	(Tidak Sehat)	(Tidak Sehat)	(Tidak Sehat)	(Sangat Tidak Sehat)	(Tidak Sehat)	

Sumber: Diolah dari data sekunder (2015)

Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai *total debt to total assets* mengalami kenaikan setiap tahunnya selama lima tahun terakhir yaitu tahun 2009 sampai dengan tahun 2013. Hal ini disebabkan karena terjadinya peningkatan yang cukup signifikan pada total aktiva yang tidak sebanding dengan peningkatan total hutang. Apabila *total debt to total assets* memiliki nilai yang tinggi, itu berarti Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya lebih banyak dibiayai oleh hutang dan semakin besar *total debt to total assets* menunjukkan bahwa semakin besar struktur modal yang berasal dari hutang digunakan untuk mendanai ekuitas yang ada.

c. *Rasio Profitabilitas*

Rasio profitabilitas dinilai dengan menggunakan rumus *net profit margin*. *Net profit margin* menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih. *Net profit margin* Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perhitungan Rasio Profitabilitas Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Tahun 2009 s.d. 2013

Rasio Profitabilitas	Tahun					Rata-rata	Standar Rasio
	2009	2010	2011	2012	2013		
<i>Net Profit Margin</i>	5,52	5,68	5,18	5,98	4,12	5,30	≥15
	(Kurang Sehat)	(Kurang Sehat)	(Kurang Sehat)	(Kurang Sehat)	(Tidak Sehat)	(Kurang Sehat)	

Sumber: Diolah dari data sekunder (2015)

Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *net profit margin* setiap tahunnya mengalami fluktuasi selama lima tahun terakhir yaitu tahun 2009 sampai dengan tahun 2013. Hal ini disebabkan oleh adanya tingkat kenaikan kekayaan bersih yang tidak diikuti oleh tingkat kenaikan laba. Terjadinya fluktuasi pertumbuhan laba pada Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya menunjukkan bahwa kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba belum maksimal.

2. *Perspektif Pelanggan*

a. *Pertumbuhan anggota*

Penilaian kinerja dengan mengukur pertumbuhan anggota dihitung dengan membandingkan jumlah anggota tahun sekarang dikurangi jumlah anggota tahun lalu dibagi dengan jumlah anggota tahun lalu yang dinyatakan dalam persentase.

Tabel 4. Pertumbuhan Anggota Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Tahun 2009 s.d. 2013

Tahun	Jumlah Anggota Periode		Pertumbuhan Anggota	
	Sekarang	Lalu	Orang	%
2009	2634	-	-	-
2010	2683	2634	49	1,86
2011	2710	2683	27	1,01
2012	2746	2710	36	1,33
2013	2828	2746	82	2,99
	Rata-rata			1,80

Sumber: diolah dari data primer (2015)

Berdasarkan pada Tabel 4, dapat dilihat bahwa rata-rata persentase pertumbuhan anggota Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 sebesar 1,80%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pertumbuhan anggota dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 dapat dinilai baik.

b. *Tingkat kepuasan anggota*

Lima dimensi pembentuk kepuasan pelanggan yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan anggota Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya yaitu: bukti langsung (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*) (Tjiptono, 2000).

Tabel 5. Rata-rata Persentase Pencapaian Skor Tingkat Kepuasan Anggota Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya

No	Aspek Penilaian	Persentase Skor (%)	Kategori
1	Bukti langsung	4,24	Sangat Puas
2	Keandalan	4,11	Puas
3	Daya tanggap	3,97	Puas
4	Jaminan	4,31	Sangat Puas
5	Empati	4,32	Sangat Puas
	Rata-rata	4,19	Puas

Sumber: diolah dari data kuesioner kepuasan anggota (2015)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa tingkat kepuasan anggota Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya tergolong memuaskan dengan persentase skor sebesar 4,19%. Unsur pembentuk kepuasan anggota yang memiliki nilai paling tinggi adalah unsur empati dengan rata-rata pencapaian skor sebesar 4,32% atau tergolong kategori sangat puas. Sedangkan unsur pembentuk kepuasan anggota yang memiliki nilai paling rendah adalah unsur daya tanggap dengan rata-rata pencapaian skor sebesar 3,97% atau tergolong kategori puas.

3. *Perspektif Proses Bisnis Internal*

Pada transaksi simpanan nilai *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) adalah sebesar 1,41. Waktu proses transaksi simpanan menunjukkan MCE lebih besar dari satu yang berarti waktu standar proses transaksi simpanan atau standar pemrosesan secara aktual lebih besar dari waktu realisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa transaksi permohonan simpanan telah berjalan secara efisien.

Pada permohonan kredit nilai *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) adalah sebesar 1,20. Waktu proses permohonan kredit menunjukkan MCE lebih besar dari satu yang berarti waktu standar proses permohonan kredit atau standar pemrosesan secara aktual lebih besar dari waktu realisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa transaksi permohonan kredit telah berjalan secara efisien.

4. *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

a. *Produktivitas karyawan*

Tolok ukur yang dipakai adalah rasio produktivitas karyawan yaitu persentase perbandingan antara jumlah karyawan dengan laba operasional pada periode bersangkutan.

Tabel 6. Produktivitas Karyawan Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Tahun 2009 s.d. 2013

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Laba Operasional (Rp)	Produktivitas Karyawan (Rp)	Perubahan (Rp)
2009	25	373.375.493	14.935.020	-
2010	30	508.032.048	16.934.402	1.999.382
2011	30	606.601.609	20.220.054	3.285.652
2012	32	976.344.351	30.510.761	10.290.707
2013	42	874.781.874	20.828.140	-9.682.621
Rata-rata			20.685.675	1.473.280

Sumber: diolah dari data sekunder (2015)

Berdasarkan Tabel 6, maka dapat dijelaskan bahwa selama tahun 2009 sampai tahun 2013 rata-rata tingkat produktivitas karyawan Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya sebesar Rp. 20.685.675 dan rata-rata perubahan pada setiap tahunnya sebesar Rp. 1.473.280.

b. Retensi karyawan

Tolok ukur yang digunakan adalah rasio retensi karyawan yaitu persentase perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan pada periode bersangkutan.

Tabel 7. Retensi Karyawan Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Tahun 2009 s.d. 2013

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan yang Masuk (Orang)	Karyawan yang Keluar (Orang)	Retensi Karyawan
2009	25	0	0	0
2010	30	5	0	0
2011	30	1	1	3,33
2012	32	2	0	0
2013	42	10	0	0
Rata-rata				0,67

Sumber: diolah dari data primer (2015)

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 7, maka dapat dikatakan terjadi perputaran karyawan pada tahun 2011 sebesar 3,33% yang berarti pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 terjadi perputaran karyawan sebanyak 1 orang atau dengan rata-rata sebesar 0,67%.

c. *Tingkat kepuasan karyawan*

Kepuasan karyawan diukur dalam lima dimensi pembentuk kepuasan karyawan yaitu: kerja secara mental; ganjaran; kondisi kerja; rekan kerja; dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Robbins, 1990).

Tabel 8. Rata-rata Persentase Pencapaian Skor Tingkat Kepuasan Anggota Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya

No	Aspek Penilaian	Persentase Skor (%)	Kategori
1	Kerja secara mental	4,12	Puas
2	Ganjaran	3,80	Puas
3	Kondisi kerja	4,14	Puas
4	Rekan kerja	3,86	Puas
5	Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	4,07	Puas
	Rata-rata	4,00	Puas

Sumber: diolah dari data kuesioner kepuasan karyawan (2015)

Berdasarkan Tabel 8 dapat dijelaskan bahwa tingkat kepuasan karyawan Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya tergolong memuaskan dengan persentase skor sebesar 4,00%. Unsur pembentuk kepuasan karyawan yang memiliki nilai paling tinggi adalah unsur kondisi kerja dengan rata-rata pencapaian skor sebesar 4,14% atau tergolong kategori puas. Sedangkan unsur pembentuk kepuasan anggota yang memiliki nilai paling rendah adalah unsur ganjaran dengan rata-rata pencapaian skor sebesar 3,80% atau tergolong kategori puas.

3.2. *Kinerja Koperasi Secara Komprehensif Berdasarkan Empat Perspektif Balanced Scorecard*

Agar dapat menarik kesimpulan secara umum dari keempat perspektif *balanced scorecard*, maka perlu dilakukan pembobotan seperti pada Tabel 9.

Tabel 9. Kategori Penilaian Kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya Secara Umum

Skor	Interval Skor	Kategori
1	1 - < 1,8	Sangat tidak sehat/sangat tidak puas/sangat tidak baik/sangat tidak efisien
2	1,8 - < 2,6	Tidak sehat/tidak puas/tidak baik/tidak efisien
3	2,6 - < 3,4	Cukup sehat/cukup puas/cukup baik/cukup efisien
4	3,4 - < 4,2	Sehat/puas/baik/efisien
5	4,2 - 5	Sangat sehat/sangat puas/sangat baik/sangat efisien

Berdasarkan kategori penilaian kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya, maka dapat dirangkum hasil perhitungan dari keempat perspektif *balanced scorecard* menjadi satu kesatuan yang memudahkan dalam menilai kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 secara komprehensif berdasarkan analisis *balanced scorecard*.

Tabel 10. Rangkuman Kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dari Tahun 2009 s.d. 2013 secara Komprehensif Berdasarkan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

No	Perspektif	Aspek	Rata-rata	Standar	Kinerja	Skor		
1	Keuangan	Rasio Likuiditas	Current ratio	115,81	200 s/d 250	Sangat tidak sehat	1	
		Rasio Solvabilitas	Total debt to total assets	76	≤40	Tidak sehat	2	
		Rasio Profitabilitas	Net profit margin	5,30	≥15	Kurang sehat	3	
2	Pelanggan	Pertumbuhan Anggota	Jumlah anggota	1,80	-	Baik	4	
		Kepuasan Anggota	Bukti langsung		4,24	4,2 - 5	Sangat puas	5
			Keandalan		4,11	3,4 - <4,2	Puas	4
			Daya tanggap		3,97	3,4 - <4,2	Puas	4
			Jaminan		4,31	4,2 - 5	Sangat puas	5
			Empati		4,32	4,2 - 5	Sangat puas	5
3	Proses Bisnis Internal	Transaksi Simpanan	MCE	1,41		Efisien	4	
		Permohonan Kredit	MCE	1,20		Efisien	4	
		4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	Laba bersih	20.685.675		Baik
Retensi Karyawan	Perputaran karyawan			0,67		Baik	4	
Kepuasan Karyawan	Kerja secara mental			4,12	3,4 - <4,2	Puas	4	
	Ganjaran			3,80	3,4 - <4,2	Puas	4	
	Kondisi kerja			4,14	3,4 - <4,2	Puas	4	
	Rekan kerja			3,86	3,4 - <4,2	Puas	4	
	Kesesuaian kepribadian			4,07	3,4 - <4,2	Puas	4	
Total skor						69		
Rata-rata skor						3,83		

Berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan tiga aspek, perspektif pelanggan yang diukur dengan menggunakan dua aspek, perspektif proses bisnis internal yang diukur

dengan menggunakan dua aspek, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan menggunakan tiga aspek, hanya aspek-aspek dari perspektif keuangan yang memiliki kinerja yang kurang baik. Namun kinerja dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah menunjukkan hasil yang baik atau memuaskan. Maka secara umum Kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dapat dikatakan baik.

4. Simpulan dan Saran

4.1. Simpulan

Berdasarkan tujuan dan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya ditinjau dari masing-masing perspektif, yaitu perspektif keuangan memperlihatkan bahwa pada rasio likuiditas menunjukkan kinerja yang sangat tidak sehat, pada rasio solvabilitas menunjukkan kinerja yang tidak sehat, dan pada rasio profitabilitas menunjukkan kinerja keuangan yang kurang sehat, perspektif pelanggan dinilai dengan pertumbuhan anggota menunjukkan kinerja yang baik, dan dari aspek kepuasan anggota memberikan persepsi sangat puas, perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) dan dinilai dengan menggunakan dua aspek yaitu transaksi simpanan dan permohonan kredit dimana kedua aspek itu menunjukkan bahwa proses transaksi simpanan dan permohonan kredit pada Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya sudah berjalan secara efisien., dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai dengan mengukur produktivitas karyawan dengan parameter laba bersih yang menunjukkan kinerja yang baik, retensi karyawan yang diukur dengan perputaran karyawan dan menunjukkan kinerja yang baik pula, dan tingkat kepuasan karyawan memberikan persepsi rata-rata puas.
2. Berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka secara umum Kinerja Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya dapat dikatakan baik.

4.2. Saran

Untuk meningkatkan kinerja perspektif keuangan pada Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya maka pihak Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya harus menambah modal sendiri yang berguna untuk menambah aktiva lancar tanpa menambah hutang karena akan meningkatkan resiko, pada perspektif pelanggan Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya hendaknya mempertahankan kinerja yang ada agar anggota tetap melakukan transaksi pada Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya, pada perspektif proses bisnis internal Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya hendaknya tetap mempertahankan kecepatan dan ketepatan dalam proses pelayanan transaksi simpanan dan permohonan kredit agar tetap berjalan efisien, dan

pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya harus mempertahankan komunikasi yang baik antara karyawan, manajer, dan pengurus agar tetap tercapainya kepuasan karyawan. Perlu dilakukan penelitian lanjutan oleh peneliti lain menyangkut strategi pengembangan Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya.

5. Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada Ni Made Suryawati, ST, MM selaku manajer Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya beserta seluruh responden yang menjadi karyawan maupun anggota Koperasi Kredit Kubu Gunung Tegaljaya yang telah memberikan bantuan dan meluangkan waktunya untuk memberikan informasi dan data yang diperlukan oleh penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R.S. dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard : Transalting Strategi Into Action* (2000). Jakarta : Erlangga.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Munawir. 2007. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Mutasowifin, A. 2002. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina*. Vol. 3 : Hal 245-264.
- Robbins, R.B. 1990. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Ropke, J. 2003. *Teori dan Manajemen Ekonomi Koperasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sawir, A. 2008. *Kebijakan Pendanaan dan Restrukturisasi Perusahaan*. Jakarta: Gramedia.
- Sevilla, C.A. 1960. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Sitio, A dan Tamba Halomoan. 2001. *Koperasi : Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga.
- Tjiptono, F. 2000. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Undang – Undang Dasar Republik Indonesia. 1945. Pasal 33 tentang Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan Sosial. Surabaya: Apollo.