

**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* di KOPERASI KARYAWAN
dan DOSEN UNIVERSITAS INDRAPRASTA PGRI (UNINDRA)**

Arif Sasmoko¹, Akhmad Sefudin², Hendro Prasetyono³

Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pengetahuan Sosial Universitas Indraprasta PGRI

Email:

Akhmad.sefudin@yahoo.com; hen.dro23@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to implement the Balanced Scorecard in Cooperative Employees and University Lecturer Indraprasta PGRI (UNINDRA). The first stage of this study was to measure the performance of Cooperative Employees and University Lecturer Indraprasta PGRI the Balanced Scorecard approach continues to find a conclusion whether the Balanced Scorecard can be implemented in a cooperative.

The research method used is mixed methodology (combined method). Quantitative methods are used to measure the performance of cooperative descriptive and qualitative methods are used to obtain cooperative conclusion and management experts on the implementation of the Balanced Scorecard in the cooperative. Techniques of data collection using a questionnaire (quantitative) and Focus Group Discussion (FGD) for qualitative.

The results of performance measurement and Lecturers Employees Cooperative Unindra the Balanced Scorecard approach as follows: the financial perspective with indicators of current ratio, total debt to asset ratio and net profit margin be weighted 25%, the customer perspective with the indicator member growth, customer satisfaction and student members gain weight 7%, internal business process perspective with the indicators of innovation, the process of operation and after-sales services weights 8.6 and get the perspective of growth and learning with indicators of employee satisfaction, employee retention and productivity of employees earn 11.2% weighting. The total score performance and Lecturers Employees Cooperative Unindra the Balanced Scorecard approach was 51.8%. In conclusion the performance of Cooperative Employees and Lecturer Unindra in 2013 measured by the Balanced Scorecard approach are in a position less amounted to 51.8% can be categorized as a business entity that has an unhealthy level of health (BB). Implementation of Balanced Scorecard in the cooperative could not be concluded or not because when progress reports are prepared FGD has not done

Keywords: *Implementasi, Balanced Scorecard, Koperasi*

A. PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu bentuk badan usaha yang cocok dengan sistem demokrasi ekonomi Indonesia yang secara khusus payung hukumnya adalah pasal 33 ayat 1 UUD 1945. Berdasarkan hal tersebut koperasi adalah organisasi bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-seorang demi kepentingan bersama Hal ini tentu wajar saja jika koperasi disebut sebagai soko

guru perekonomian Indonesia. Sudah seharusnya jika koperasi merupakan bentuk badan usaha yang paling diminati oleh masyarakat.

Namun realitanya saat ini koperasi kalah bersaing dan kurang terdengar gaungnya dengan bentuk usaha lainnya. Meskipun hampir di setiap sekolah, kampus atau instansi pemerintah terdapat koperasi namun hanya sebagai pelengkap syarat dan ketentuan lembaga yang mengharuskan adanya koperasi. Sehingga anggota koperasi kurang merasakan manfaatnya. Mayoritas masyarakat lebih senang menginvestasikan uangnya untuk hal lain dibandingkan dengan menanamkan modalnya di koperasi. Hal ini mengindikasikan bahwa koperasi merupakan pilihan kesekian sebagai alternatif investasi ekonomi yang dilakukan.

Pertumbuhan akan jumlah koperasi di Indonesia juga tidaklah besar. Data yang dilansir oleh www.antarakalbar.com “menurut menteri Koperasi dan UKM, Syarif Hasan pertumbuhan koperasi tahun 2012 sebesar 6,72% dengan jumlah koperasi yang tidak aktif setiap tahunnya 25%”. Hal ini berarti jika pertumbuhan koperasi lebih kecil dibandingkan dengan penurunan yang terjadi setiap tahunnya.

Kurang dilirikinya koperasi sebagai pilihan dalam kegiatan ekonomi beragam penyebabnya. Salah satu faktor yang menjadi penyebab kurang profesionalnya dalam pengelolaan koperasi. Selama ini sistem manajemen pengelolaan koperasi masih sederhana dan tidak berfokus kepada visi dan misi koperasi itu sendiri. Koperasi sendiri selaku badan usaha yang tergolong organisasi badan usaha dalam aktivitasnya diharapkan harus melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, pengembangan organisasi, pengelolaan aset, pengembangan pemasaran dan pengelolaan keuangan serta pengembangan kemitraan.

Menurut Ninik Widiyanti (1996:131) salah satu yang menjadi permasalahan utama koperasi di Indonesia saat ini adalah sistem perencanaan usaha koperasi masih belum berkembang. Perencanaan yang baik dapat disusun jika ada hasil evaluasi yang didapatkan dari pengukuran kinerja yang komprehensif. Hal inilah yang menjadi pokok utama lemahnya proses perencanaan koperasi.

Kondisi yang serupa terjadi pada Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta. Koperasi tersebut berdiri dari tahun 1999 sampai bulan Desember 2012 jumlah anggota 504 orang. Seharusnya dengan jumlah anggota yang cukup banyak Koperasi Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI diharapkan lebih maju dan berkembang. Potensi inilah yang harus dikaji dan dikembangkan demi kemajuan koperasi. Pengembangan koperasi dapat dilihat dari pengelolaan manajemen yang cukup profesional, anggota yang cukup besar dan beragamnya jenis usaha barang dan jasa yang tersedia. Salah satu langkah awal untuk menciptakan manajemen koperasi yang handal adalah perlu adanya pengukuran kinerja yang komprehensif dan penggunaan manajemen strategis yang bersumber dari visi dan misi koperasi karyawan tersebut.

Saat ini telah muncul banyak metode dan pendekatan dalam pengukuran kinerja organisasi. Salah satunya adalah *Balanced Scorecard*. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan oleh Robert Kaplan dan David Norton adalah untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada sektor keuangan saja, tanpa memperhatikan sektor non keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan membuat perusahaan sulit untuk berkembang. *Balanced*

Scorecard mengukur kinerja saat ini untuk keperluan di masa depan sebagai ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/konsumen, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* pada dasarnya bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kata "*Balanced*" dalam *Balanced Scorecard* disini menekankan keseimbangan antara beberapa factor yaitu: keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholder* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh, keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang, keseimbangan antara unsur obyektivitas yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan. Sehingga pada akhirnya *Balanced Scorecard* tidak lagi hanya sebatas sebagai pengukuran kinerja tetapi juga sebagai perumusan rencana strategis demi kemajuan organisasi.

Pengenalan *Balanced Scorecard* dilembaga koperasi ternyata telah dimulai Kementerian Koperasi dan UKM sejak tahun 2010. Hal ini ditengarai oleh laporan hasil penelitian Priambodo (TT:15) "Langkah introduksi ini dimulai sejak tahun 2010 sampai sekarang, dan tercatat telah diikuti sekitar 1.500 orang pengurus/pengawas/manajer koperasi di provinsi Jateng, Jatim, Jabar, Riau, Jambi, Sumbar, Kalbar, Kalsel, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Sulawesi Selatan, Bali, Bengkulu, Sumatera Utara".

Dengan demikian, pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* tersebut pada hakekatnya dapat dilakukan berdasarkan kajian berbagai aspek dan jika diperlukan dapat dilakukan modifikasi sesuai dengan karakter organisasi koperasi sebagai badan usaha dan kumpulan orang yang disebut anggota. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian implementasi *Balanced Scorecard* di Koperasi karyawan dan dosen Universitas Indraprasta dengan membatasi masalah sebagai berikut : implementasi *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja dan manajemen strategis di koperasi karyawan dan dosen Universitas Indraprasta PGRI.

Target luaran yang diharapkan dari penelitian adalah pengukuran kinerja Koperasi Dosen dan Karyawan Unindra. Sedangkan target jangka panjang terbentuknya desain *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja dan manajemen strategis yang sesuai dengan koperasi.

B. METODE PENELITIAN

Secara keseluruhan penelitian ini menggunakan metode gabungan antara kualitatif dan kuantitatif atau yang biasa disebut dengan *Mixed Methods*. Dimana penelitian yang sifatnya kuantitatif menunjang penelitian kualitatif. Hal ini sesuai dengan Jonathan Sarwono (2011:49) mengatakan model penelitian

menggabungkan riset kuantitatif dan kualitatif menurut Bryman dapat berupa penelitian kuantitatif digunakan untuk memfasilitasi penelitian kualitatif.

Publikasi artikel ini sebagai langkah awal dalam penelitian ini yaitu mengukur kinerja koperasi maka menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode deskriptif bertujuan untuk menggambarkan kinerja Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sedangkan untuk mendapatkan kesimpulan *Balanced Scorecard* apakah dapat diimplementasikan di koperasi menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan *Focus Group Discussion* (FGD).

Penelitian pada pertengahan tahun pertama terdiri atas 2 kegiatan utama, yaitu :

- 1) Pengukuran Kinerja yang akan dilaksanakan pada 4 bulan pertama penelitian
- 2) Melakukan FGD dengan beberapa pakar manajemen dan koperasi

Teknik pengumpulan pada tahapan penelitian adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan angket, observasi dan studi dokumen. Secara khusus dijabarkan sebagai berikut :

- a) Perspektif keuangan : diambil dari data sekunder. Dimana peneliti melihat langsung dan menganalisis laporan keuangan koperasi
- b) Perspektif Pelanggan : menggunakan metode survey. Peneliti akan menyebar angket kepada sampel yang telah ditentukan oleh dari total seluruh konsumen koperasi.
- c) Perspektif Internal Organisasi : peneliti akan melakukan studi dokumen dan menyebar angket.
- d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : peneliti akan menggunakan angket dan observasi.

Sedangkan FGD akan dilaksanakan dengan mengundang para pakar koperasi, organisasi dan manajemen. Diharapkan dengan diadakan FGD akan menghasilkan suatu rumusan perspektif *Balanced Scorecard* yang ideal.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota koperasi dan dosen serta mahasiswa Universitas Indraprasta PGRI. Jumlah anggota koperasi sampai dengan Bulan Maret 2014 adalah 549 orang dan jumlah mahasiswa prodi pendidikan ekonomi adalah kurang lebih 30.000. Berdasarkan Sugiyono (2013:71) dengan taraf kesalahan 10% jumlah sampel untuk anggota koperasi adalah 182 dan sampel untuk mahasiswa Unindra adalah 270.

Teknik pengambilan sampel terbagi atas 3 jenis teknik, yaitu *sampling Insidental* untuk pengambilan dosen, karyawan dan mahasiswa, sampel jenuh untuk pegawai koperasi. Menurut Sugiyono (2009:85) *sampling Insidental* dipilih karena penentuannya berdasarkan kebetulan. Jadi ketika ada mahasiswa yang berbelanja di koperasi maka mahasiswa tersebut menjadi sampelnya. Sampel jenuh dipilih karena jumlah pegawai koperasi 4 orang.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk menarik kesimpulan berdasarkan hasil temuan

pengukuran perspektif keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Analisis deskriptif menurut Sugiyono (2013:29) analisis deskriptif terdiri atas mean, median, modus, variasi kelompok dan simpangan baku. Setelah terlihat deskripsi datanya kemudian dihitung dengan menggunakan pembobotan yang berdasar kepada ketentuan *Balanced Scorecard*.

Analisis FGD disimpulkan setelah melakukan diskusi mendalam dengan para pakar dan akademisi sehingga mendapatkan suatu kesimpulan suatu kriteria apakah *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan di koperasi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

a) *Rasio Likuiditas*

Rasio Likuiditas adalah menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajibannya yang harus segera dipenuhi, atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih. Pada perspektif ini peneliti menggunakan rasio lancar.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Passiva Lancar}}$$
$$\text{Tahun 2011} = \frac{382.242.018}{20.172.762} = 18,95$$
$$\text{Tahun 2012} = \frac{680.545.801}{164.234.648} = 4,14$$
$$\text{Tahun 2013} = \frac{2.572.797.196}{222.046.313} = 11,59$$

Current Ratio memperlihatkan perbandingan antara harta lancar dan hutang lancar. Hal ini membuktikan jika secara rasio CR koperasi karyawan dan dosen dalam kriteria belum baik karena masih dibawah standar, yaitu kisaran 15-18. Namun apabila dilakukan pembobotan dengan *Balanced Scorecard* maka berdasarkan lampiran 3 Tabel 9 angka 11,59 bobotnya adalah 5.

b) *Rasio Solvabilitas*

Rasio ini disebut juga *Ratio Leverage* yaitu mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemiliknya dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Apabila *Total Debt to Asset Ratio* (TDAR) menunjukkan angka semakin tinggi maka semakin besar resiko yang dihadapi.

$$TDAR = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Akiva}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{220.172.762}{465.869.016} \times 100\% = 47,26\%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{364.234.648}{909.184.195} \times 100\% = 40,06\%$$

$$\text{Tahun 2013} = \frac{2.028.930.314}{3.094.459.252} \times 100\% = 65,57\%$$

Tahun 2013 terjadi peningkatan kembali sebesar 65,57 %. Angka ini cukup berbahaya karena telah melewati angka 50 %. Namun apabila dilakukan pembobotan dengan *Balanced Scorecard* maka berdasarkan lampiran 3 tabel 10 angka 65,57 bobotnya adalah 10.

c) *Rasio Rentabilitas*

Net Profit Margin (NPM) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{90.327.753}{1.151.631.980} \times 100\% = 7,84\%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{200.509.093}{2.383.162.015} \times 100\% = 8,41\%$$

$$\text{Tahun 2013} = \frac{254.652.380}{3.188.838.495} \times 100\% = 7,98\%$$

Secara 3 tahun terakhir *Net Profit margin* koperasi menunjukkan angka yang kurang baik. Standar yang baik berada pada posisi 10 s.d 16%. Namun apabila dilakukan pembobotan dengan *Balanced Scorecard* maka berdasarkan lampiran 3 tabel 11 angka 7,98 % bobotnya adalah 10.

Tabel 5.1

Pengukuran Dan Skor Perspektif Keuangan Koperasi Unindra Tahun 2013

No	Pengukuran	Skor %
1	<i>Current Ratio</i>	5
2	<i>Total Debt to Asset Ratio</i>	10
3	<i>Net Profit Margin</i>	10
Jumlah		25

2. Perspektif Pelanggan

a) Pertumbuhan Jumlah Anggota

Tabel 5.2

Pertumbuhan Jumlah Anggota Koperasi

Tahun	Jumlah Anggota Periode Sekarang	Jumlah Anggota Periode Tahun Lalu	Pertumbuhan Anggota	
			Angka	Persentase
2011	331	37	294	88,82%
2012	460	331	129	28,04%
2013	549	460	89	16,21%
Rata-rata			170,67	33,33%

Berdasarkan data diatas diketahui jika pertumbuhan anggota koperasi cukup signifikan. Terutama pada tahun 2012. Penghitungan pertumbuhan jumlah anggota dengan melihat peersentase kenaikan jumlah anggota koperasi. Berdasarkan tabel di atas diperoleh pada tahun 2013 persentase kenaikan anggota sejumlah 16,21%. Berdasarkan tabel 8 pada lampiran 3 bobotnya sebesar 2.

b) Kepuasan Pelanggan

Menurut Paul Szwarc (2002 : 92) setidaknya ada 7 dimensi kepuasan pelanggan, yaitu “*Company image, customer overall of service, Recent Contact experience, complaining handling, employee behavior, customer advocacy, customer willingness to repurchase.*” Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui jika dimensi kepuasan pelanggan, yaitu image perusahaan, keseluruhan pelayanan terhadap pelanggan, tingkat keseringan berhubungan dengan perusahaan, penanganan komplain, perilaku pegawai, dukungan pelanggan, tingkat pembelian kembali.

Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah untuk anggota koperasi adalah 182 dan sampel untuk mahasiswa Unindra adalah 270.

Secara keseluruhan dari 20 item pernyataan didapatkan 21,76% menjawab sangat puas, 38,19% menjawab puas, 24,95 % menjawab kurang puas, 9,9% menjawab tidak puas dan 4,97% menjawab sangat tidak puas.

Selanjutnya untuk mengetahui bobot tingkat kepuasan pelanggan anggota koperasi Unindra dihitung berdasarkan nilai rata-rata yang dipilih oleh responden. Oleh

karena jawaban yang berbobot 5 sebanyak 792, berbobot 4 sebanyak 1390, berbobot 3 sebanyak 908, berbobot 4 sebanyak 360 dan berbobot 5 sebanyak 181, maka penghitungan akhir bobot tingkat kepuasan pegawai koperasi Unindra adalah sebagai berikut :

$$\frac{(792 \times 5) + (1390 \times 4) + (908 \times 3) + (360 \times 2) + (181 \times 1)}{182 \times 20} = 3,61$$

Jika bobot kepuasan pelanggan adalah 3,61, maka skor akhir tingkat kepuasan pelanggan anggota koperasi Unindra dengan mengacu kepada daftar skor penilaian tingkat kepuasan pegawai yang tertera lampiran 3 tabel 7 adalah sebesar 2,5 %. Secara keseluruhan dari 20 item pernyataan didapatkan 21,59% menjawab sangat puas, 32,22% menjawab puas, 34,61% menjawab kurang puas, 8,96% menjawab tidak puas dan 2,61% menjawab sangat tidak puas.

Selanjutnya untuk mengetahui bobot tingkat kepuasan pelanggan anggota koperasi Unindra dihitung berdasarkan nilai rata-rata yang dipilih oleh responden. Oleh karena jawaban yang berbobot 5 sebanyak 1166, berbobot 4 sebanyak 1740, berbobot 3 sebanyak 1869, berbobot 4 sebanyak 484 dan berbobot 5 sebanyak 141, maka penghitungan akhir bobot tingkat kepuasan pegawai koperasi Unindra adalah sebagai berikut :

$$\frac{(1166 \times 5) + (1740 \times 4) + (1869 \times 3) + (484 \times 2) + (141 \times 1)}{270 \times 20} = 3,61$$

Jika bobot kepuasan pelanggan adalah 3,61, maka skor akhir tingkat kepuasan pelanggan anggota koperasi Unindra dengan mengacu kepada daftar skor penilaian tingkat kepuasan pegawai yang tertera lampiran 3 tabel 7 adalah sebesar 2,5 %. Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan yang besar antara kepuasan pelanggan anggota dan mahasiswa.

Tabel 5.3
Pengukuran Dan Skor Perspektif Pelanggan
Koperasi Unindra Tahun 2013

No	Pengukuran	Skor %
1	Pertumbuhan Pelanggan	2
2	Kepuasan Pelanggan Anggota	2,5
3	Kepuasan Pelanggan Mahasiswa	2,5
	Jumlah	7

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a) Inovasi

Agar dapat sejajar dan memenangkan persaingan dalam dunia usaha koperasi mutlak diperlukannya inovasi. Peneliti mencermati proses inovasi yang dapat dilakukan oleh koperasi adalah seberapa banyak penambahan barang dan

jasa yang ditawarkan oleh koperasi. Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 5.4
Pertambahan Barang dan Jasa Yang Dijual Koperasi UNINDRA

Tahun	Produk Barang dan Jasa	Pertambahan	
		Jumlah	%
2011	90	-	-
2012	131	41	31,29
2013	202	71	73,17

Jika bobot proses inovasi pada tahun 2013 adalah,34,30 % maka skor akhir tingkat kepuasan pegawai koperasi Unindra dengan mengacu kepada daftar skor penilaian tingkat kepuasan pegawai yang tertera lampiran 3 tabel 4 adalah sebesar 2 %.

b) Proses Operasi

Proses operasi pada koperasi adalah efisiensi hasil perbandingan penggunaan dana operasional dengan pendapatan koperasi selama satu tahun

Tabel 5.5
Efisiensi Proses Operasional Koperasi

Tahun	Biaya Operasional	Pendapatan	Rasio (%)
2011	44.131.960	1.183.937.980	3,73%
2012	154.696.218	2.458.272.415	6,29%
2013	310.344.321	3.320.943.981	9,34%

Penghitungan dana operasional dengan pendapatan koperasi akan mencerminkan efisiensi dari proses operasi yang dilakukan. Apabila semakin kecil rasio yang dihasilkan maka semakin efisien. Artinya dengan biaya operasional seminimal mungkin menghasilkan pendapatan yang maksimal. Berdasarkan data tersebut di atas diketahui jika tahun 2011 merupakan tahun yang paling efisien tetapi menjadi tahun dengan pendapatan terendah. Sedangkan pada tahun 2013 menjadi tahun dengan pendapatan tertinggi tetapi biaya operasionalnya pun tinggi.

Jika bobot proses operasi tahun 2013 adalah 9,34 % maka skor akhir tingkat kepuasan pegawai koperasi Unindra dengan mengacu kepada daftar skor penilaian tingkat kepuasan pegawai yang tertera lampiran 3 tabel 5 adalah sebesar 5 %.

c) Pelayanan Purna jual

Pada bagian ke tiga peneliti hanya memberikan 2 item pernyataan yang tergabung ke dalam angket kepuasan pelanggan. Kedua item pernyataan tersebut, yaitu kepuasan pelanggan terhadap pergantian barang rusak dan kepuasan terhadap proses pembayaran.

Tabel 5.6
Kepuasan Pelanggan Dalam Proses Purna Jual

No	Pernyataan	Jawaban					Total
		1	2	3	4	5	
1	Tingkat kepuasan pergantian barang	5	13	87	110	10	225
2	Tingkat kepuasan pembayaran	3	14	99	101	8	225
Jumlah		8	27	186	211	18	450

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jika mayoritas pelanggan berada pada posisi puas dalam proses pelayanan purna jual. Hal ini berarti proses pelayanan yang diberikan Koperasi Unindra masih perlu untuk ditingkatkan.

Selanjutnya untuk mengetahui bobot tingkat kepuasan pelanggan dalam proses purna jual Koperasi Unindra dihitung berdasarkan nilai rata-rata yang dipilih oleh responden. Oleh karena jawaban yang berbobot 1 sebanyak 8, berbobot 2 sebanyak 27, berbobot 3 sebanyak 186, berbobot 4 sebanyak 211 dan berbobot 5 sebanyak 18, maka penghitungan akhir bobot tingkat kepuasan pegawai koperasi Unindra adalah sebagai berikut:

$$\frac{(18 \times 5) + (211 \times 4) + (186 \times 3) + (27 \times 2) + (8 \times 1)}{225} = 3,45$$

Jika bobot proses pelayanan purna jual adalah 3,45 maka skor akhir tingkat kepuasan pegawai koperasi Unindra dengan mengacu kepada daftar skor penilaian tingkat kepuasan pegawai yang tertera lampiran 3 tabel 6 adalah sebesar 1,6 %.

Tabel 5.7
Pengukuran Dan Skor Perspektif Proses Bisnis Internal
Koperasi Unindra Tahun 2013

No	Pengukuran	Skor %
1	Inovasi	2
2	Proses Operasi	5
3	Pelayanan Purna jual	1,6
Jumlah		8,6

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Kepuasan pegawai

Dalam melakukan pengukuran kepuasan pegawai Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI peneliti menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (David J. Weiss, dkk., 1967:1) yang di dalamnya terdapat 20 item pertanyaan. Dari masing-masing pertanyaan tersebut peneliti menyediakan lima pilihan jawaban, yaitu 1). Sangat tidak puas 2). Tidak puas 3). Netral 4). Puas 5). Sangat puas. Jawaban dari pertanyaan tersebut diukur menggunakan skala likert. Adapun ke 20 item pertanyaan tersebut adalah berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut :

“Kemampuan, pencapaian, aktivitas, kemajuan, otoritas, kebijakan perusahaan, kompensasi, rekan kerja, kreativitas, independensi, nilai moral, pengenalan, tanggungjawab, keamanan, jasa sosial, status sosial, supervisi hubungan antar manusia, supervisi teknis, variasi kerja, kondisi kerja.”

Angket kepuasan kerja pegawai koperasi Unindra terdiri atas 5 jawaban pilihan yang masing-masing diberikan skor (1) Sangat Puas, (2) Puas, (3) Kurang Puas, (4) Tidak Puas, (5) Sangat Tidak Puas. Secara keseluruhan dari 20 item pernyataan didapatkan 53% menjawab sangat puas, 30% menjawab puas dan 17 % menjawab kurang puas.

Selanjutnya untuk mengetahui bobot tingkat kepuasan pegawai koperasi Unindra dihitung berdasarkan nilai rata-rata yang dipilih oleh responden. Oleh karena jawaban yang berbobot 1 sebanyak 53, berbobot 2 sebanyak 30, berbobot 3 sebanyak 17, berbobot 4 sebanyak 0 dan berbobot 5 sebanyak 0, maka penghitungan akhir bobot tingkat kepuasan pegawai koperasi Unindra adalah sebagai berikut:

$$\frac{(53 \times 5) + (30 \times 4) + (17 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1)}{5 \times 20} = 4,36$$

Jika bobot kepuasan pegawai adalah 4,36, maka skor akhir tingkat kepuasan pegawai koperasi Unindra dengan mengacu kepada daftar skor penilaian tingkat kepuasan pegawai yang tertera lampiran 3 tabel 1 adalah sebesar 9 %

b) Retensi pegawai

Retensi pegawai adalah tingkat ketahanan pegawai untuk tetap bekerja disuatu perusahaan. Pentingnya pengukuran aspek ini adalah sumberdaya manusia merupakan aset perusahaan dalam investasi jangka panjang. Pergantian pegawai juga akan menimbulkan biaya yang besar dalam perekrutan pegawai baru. Rumus untuk menghitung Indeks Retensi Pegawai (IRP), yaitu :

$$IRP = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100$$

Tabel 5.8
Tingkat Retensi Pegawai

Tahun	Jumlah Pegawai	Karyawan Keluar	Indeks
2011	2	-	0
2012	3	-	0
2013	5	1	20

Berdasarkan tabel di atas pada tahun 2011 dan 2012 tidak terjadi perputaran pegawai hanya pada tahun 2013 sebesar 20. Berdasarkan perhitungan bobot retensi karyawan tersebut di atas maka dapat diketahui jika skor akhir tingkat retensi pegawai koperasi Unindra pada lampiran 3 tabel 2 adalah 2,2 %.

c) Peningkatan Produktivitas pegawai

Produktivitas pegawai dapat diketahui dari perbandingan antara total pendapatan pertahun dengan jumlah karyawan pada tahun yang sama.

$$\text{Produktifitas} = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Tabel 5.9
Tabel Produktivitas Pegawai Koperasi

Tahun	Jumlah pegawai	Laba Operasional	Produktivitas pegawai (Rp/orang)	Perubahan (Rp)	
				Rp	%
2011	2	90.327.753	45.163.876,5	-	-
2012	3	200.527.271	66.842.423,67	21.678.547,17	32,43%
2013	4	255.479.247	63.869.811	-2.972.611,92	-4,65%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jika tahun 2012 terjadi kenaikan laba dan produktivitas pegawai sebesar 32,43 % dan pada tahun 2013 terjadi penurunan sebesar -4,65%. Dapat disimpulkan jika pada tahun 2012 merupakan tahun yang paling produktif bagi pegawai koperasi sedangkan pada tahun 2013 terjadi penurunan produktivitas pegawai. Berdasarkan perhitungan bobot peningkatan produktivitas pegawai tersebut di atas didapatkan angka -4,65% maka dapat diketahui jika skor akhir tingkat produktivitas pegawai koperasi Unindra pada lampiran 3 tabel 3 adalah 0.

Tabel 5.10
Pengukuran Dan Skor Perspektif Belajar Dan Bertumbuh Koperasi Unindra
Tahun 2013

No	Pengukuran	Skor %
1	Kepuasan pegawai	9
2	Retensi pegawai	2,2
3	Produktivitas Pegawai	0
Jumlah		11,2

5. Tingkat Kinerja Koperasi Karayawan Dan Dosen Universitas Indraprasta

Dari hasil analisis dan interpretasi data atas keempat perspektif pengukuran kinerja suatu perusahaan yang didasarkan pada pendekatan *Balanced Scorecard* untuk tahun 2013 dapat dilihat pada tabel 5.11 dibawah ini:

Tabel 5.11
Pengukuran Dan Skor Seluruh Perspektif *Balanced Scorecard* Koperasi Unindra
Tahun 2013

No	Perspektif	Skor %	Total skor
1	Perspektif Keuangan : <i>Current ratio</i> <i>Total Debt to Asset Ratio</i> <i>Net Profit Margin</i>	5 10 10	25
2	Perspektif Pelanggan : Pertumbuhan Pelanggan Kepuasan Pelanggan Anggota Kepuasan Pelanggan Mahasiswa	2 2,5 2,5	7
3	Perspektif Proses Bisnis Internal : Inovasi Proses Operasi Pelayanan Purna Jual	2 5 1,6	8,6

4	Pertumbuhan Dan Pembelajaran : Kepuasan pegawai Retensi pegawai Produktivitas Pegawai	9 2,2 0	11,2
Jumlah			51,8

Untuk mengetahui tingkat kinerja Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI tahun 2013, maka total skor kinerja Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI yang telah ditunjukkan dalam tabel 5.14 selanjutnya dilakukan penilaian dengan cara mengadopsi cara penilaian tingkat kesehatan suatu perusahaan yang ada dalam keputusan Menteri Keuangan RI No. 198/KMK.016/1998. Adapun penilaian tingkat kesehatan perusahaan menurut SK. Menkeu tersebut adalah sebagai berikut:

a) SEHAT, yang terdiri dari:

- AAA : apabila Total Skor (TS) lebih dari 95
- AA : apabila $80 < TS \leq 95$
- A : apabila $65 < TS \leq 80$

b) KURANG SEHAT, yang terdiri dari:

- BBB : apabila $50 < TS \leq 65$
- BB : apabila $40 < TS \leq 50$
- B : apabila $30 < TS \leq 40$

c) TIDAK SEHAT, yang terdiri dari:

- CCC : apabila $50 < TS \leq 65$
- CC : apabila $40 < TS \leq 50$
- C : apabila $TS \leq 10$

Jika penilaian tingkat-tingkat kesehatan perusahaan tersebut di atas di atas diterapkan ke dalam seluruh penilaian perspektif kinerja meenurut pendekatan *Balanced Scorecard* maka total skor kinerja Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI pada tahun 2013 yang berjumlah 51,8 % dapat dikategorikan sebagai badan usaha yang memiliki tingkat kesehatan **kurang sehat (BB)**.

Analisis hasil FGD pada saat penyusunan laporan kemajuan penelitian ini masih berlangsung. FGD pertama akan dilaksanakan pada tanggal 17 Agustus 2014. Jadi belum bisa memberikan kesimpulan apakah *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan di koperasi.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah dilakukan terhadap Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Kinerja Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI tahun 2013 yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* berjumlah 51,8 % dapat dikategorikan sebagai badan usaha yang memiliki tingkat kesehatan **kurang sehat (BB)**.
- b) Implementasi *Balanced Scorecard* di koperasi belum dapat disimpulkan bisa atau tidak karena saat laporan kemajuan disusun belum dilakukan FGD.

2. Saran

Berdasarkan hasil analisis, interpretasi data dan kesimpulan yang telah dilakukan terhadap Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI maka tim peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

- a) Dilihat dari perspektif belajar dan bertumbuh, tim peneliti menyarankan agar pihak pengurus koperasi diharapkan untuk mencari lokasi atau tempat baru. Hal ini disebabkan lokasi yang ada saat ini tidak cukup menampung jumlah barang dan jasa yang ada. Hal ini mengakibatkan produktivitas pegawai koperasi menurun. Dengan adanya lokasi baru yang lebih luas diharapkan jadi pemicu peningkatan produktivitas.
- b) Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, tim peneliti menyarankan agar menambah jenis usaha jasa yang ada. Karena hasil observasi yang dilakukan oleh tim peneliti jenis usaha jasa hanya sebatas simpan pinjam.
- c) Dilihat dari perspektif pelanggan, tim peneliti menyarankan agar menerima anggota yang berasal dari mahasiswa. Hal ini dinilai perlu dilakukan agar menambah jumlah modal koperasi untuk mengembangkan usaha.
- d) Dilihat dari perspektif keuangan, tim peneliti menyarankan agar meningkatkan aspek *current ratio* dengan cara menambah banyak aset lancar dan koperasi lebih menerima dana pinjaman jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2012. *Buku Keanggotaan Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI*
- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, & S. Mark Young. 1997., *Management Accounting*. Edisi kedua, (New Jersey : Prentice Hall, Inc.).
- Heru Kurnianto Tjahjono. 2004., *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard*, (Yogyakarta : UPFE-UMY).
- Jonathan Sarwono. 2011. *Mixed Methods : Cara Menggabungkan Riset Kuantitatif dan Riset Kualitatif Secara Benar*. (Jakarta : Elex Media Komputindo). Ninik Widiyanti. 1996. *Manajemen Koperasi*. (Jakarta : PT Rineka Cipta)
- Paul Szwarc. 2002. *Researching Customer Satisfaction & Loyalty*. (London : The Market Research Societ).
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996., *The Balance Scorecard : Translating Strategy into Action*, (Massachusetts : Harvard Busines School Press). Sari Wahyuni. 2012. *Qualitative Research Methode*. (Jakarta : Salemba Empat).
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. (Bandung : Alfabeta)
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. (Bandung : Alfabeta) Sugiyono. 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. (Bandung : Alfabeta)

Jurnal dan Makalah

- Bella Devita Puteri Wardani, Hari Susanta dan Agung Budiarmo. 2012. *Analisis Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis (Semarang : Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, UNDIP).
- David J. Weiss, Rene V. Dawis, dkk. 1967. Paper : *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Washington : University Of Minnesota) di akses tanggal 10 Juni 2014 di situs https://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf
- Johannes. 2009., Makalah : *Balanced Scorecard Konsep dan Implementasi : Sebagai Strategi Perusahaan*, Diseminarkan Pada Seminar Ekonomi Juli 2009. Martaulina Sagala, Made Antara dan Wayan Ginarsa. 2012. *Kinerja Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung (Ditinjau dari Balanced Scorecard)*. E-Jurnal Agribisnis dan Agrowisata Vol.1, No. 2, Oktober 2012. ISSN : 2301-6523.
- Pariaman Sinaga. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?*. Jurnal Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004
- Paula Vola, Laura Broccardo dan Elisa Truant. 2009. *Performance Measurament Under Balanced Scorecard: The Case Study of a Cooperative Credit Bank In Piedmont*, *Economia Aziendale Online*. Turin, Italia.

Situs Internet

<http://m.antarakalbar.com/berita/309231/menkop-tahun-2013-jumlah-koperasi-ditargetkan-200000-unit>

Prijambodo. TT. *Balance Scorecard (BSC) Pada Koperasi Peningkatan kemampuan SDM koperasi dalam penyusunan rencana (program) kerja koperasi*. <http://www.depkop.go.id>