

***Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Koperasi Secara Komprehensif**

Franklin K. Genta

Dosen Institut Manajemen Wiyata Indonesia

E-mail : franklin.mmikopin@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Koperasi secara komprehensif (menyeluruh). *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode yang sederhana yang berdasarkan data dari laporan keuangan Koperasi dan kuisioner agar pengurus Koperasi dapat mengetahui kinerja Koperasi secara akurat dan komprehensif melalui empat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, Koperasi dapat mengetahui dan mengukur kinerjanya baik kinerja keuangan (kinerja jangka pendek) maupun kinerja non keuangan (kinerja jangka panjang).

Kata kunci: Koperasi, *Balanced Scorecard*, dan Komprehensif.

ABSTRACT

This research aims to apply the Balanced Scorecard method to measure cooperative performance comprehensively (thoroughly). Balanced Scorecard is one of the simple methods based on data from cooperative financial statements and questionnaires so that cooperative management can find out cooperative performance accurately and comprehensively through four main perspectives in the Balanced Scorecard, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning perspective and growth. Thus, cooperatives can find out and measure their performance both financial performance (short-term performance) and non-financial performance (long-term performance).

Keywords: Cooperative, Balanced Scorecard, and Comprehensive.

PENDAHULUAN

Koperasi sebagai salah satu pelaku ekonomi yang keberadaannya sangat dekat dengan masyarakat mempunyai tanggung jawab untuk mewujudkan sasarannya. Sasaran yang harus dicapai adalah diperolehnya SHU, selaras, serasi serta seimbang dengan sejumlah upaya-upaya pelayanan anggota, melalui cara pelaksanaan dan pengembangan berbagai kegiatan usahanya secara efektif dan efisien. Hal ini untuk mendukung tujuan Koperasi menurut Undang-undang RI No.25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian, pasal 3 yaitu:

“Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945”.

Agar keberhasilan Koperasi dapat dicapai sesuai dengan tujuan dan cita-cita seperti di atas, maka Koperasi harus dikelola dengan manajemen yang baik dan benar. Dengan demikian diharapkan Koperasi dapat meningkatkan kinerja keuangannya dan meningkatkan mutu pelayanan kepada anggota.

Sebagai Koperasi sekunder yang merupakan wadah dari anggota primer yang tersebar di tiap provinsi di Indonesia. Primer-primer yang disebut Koperasi Pegawai XXX Regional dan terdiri dari pegawai-pegawai XXX aktif maupun non aktif atau pensiunan memiliki tujuan mensejahterakan seluruh warga atau pegawai seluruh Indonesia pada khususnya dan masyarakat pada umumnya melalui pengembangan usaha yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi.

Kegiatan usaha Koperasi yang menunjang kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya yaitu :

1. Simpan Pinjam

Simpan pinjam dilakukan dengan 25 anggota Koperasi primer seluruh Indonesia

2. Investasi pada Usaha Perbankan

Pada tahun 2010 memiliki 32,30% Saham PT. Bank XXX.

3. Investasi pada Usaha Jasa Tenaga Kerja

Penyertaan Koperasi pada PT. XXX sebesar 70%.

4. Investasi pada Usaha Properti

Penyertaan Koperasi pada PT. XXX sebesar 70%.

5. Investasi pada Usaha Asset Manajemen

Penyertaan Koperasi pada PT. XXX sebesar 55%.

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting di dalam Koperasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan Koperasi, kinerja juga dapat digunakan untuk melihat dan mengevaluasi kekurangan-kekurangan dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap pengambilan keputusan yang tepat bagi Koperasi.

Pada umumnya untuk menilai kinerja Koperasi juga didasari oleh pemakaian laporan keuangan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan seperti *rasio likuiditas, solvabilitas, dan rasio profitabilitas* yang sebetulnya belum dapat memberikan gambaran secara menyeluruh untuk menilai kinerja Koperasi sudah baik atau belum. Karena pada dasarnya laporan keuangan hanya menyajikan penilaian dari aspek keuangannya saja yang tentunya tidak cukup untuk mewakili seperti apa kinerja Koperasi tersebut. Padahal untuk menilai kinerja keseluruhan, harus juga dilihat dari sisi sumber daya manusia, proses bisnis internal dan pelanggan.

Dapat dilihat rasio keuangan Koperasi pada *return on equity (ROE)* terlihat sangat kuat, dimana rata-rata berada pada 16,555%, menunjukkan tingkat ROE Koperasi berada di atas 10%. Pada tingkat likuiditas terindikasi adanya *idle fund* atau dana mengendap dikarenakan penggunaan dana yang belum efektif. Pada tingkat solvabilitas, terindikasi bahwa pada tahun 2011, sebanyak 2% pendanaan dibiayai oleh hutang dan 98% oleh Koperasi, ini menunjukkan Koperasi bisa mandiri dalam mengelola pendanaannya, begitu juga di tahun-tahun selanjutnya. Namun, ukuran di atas belum dapat menggambarkan kinerja Koperasi secara keseluruhan., padahal untuk mempertahankan eksistensi dan untuk terus berkembang dibutuhkan sebuah penilaian yang komprehensif (mencakup seluruh aspek), karena pada dasarnya penilaian dari segi non keuangan ini menjadi pendukung untuk menilai kinerja keuangan yang baik.

Perolehan laba dalam hal ini hanya menilai pada sisi keuangan saja padahal untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada anggota dibutuhkan penilaian dari sisi non keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian dengan melihat pada sisi keuangan dan non keuangan ini dapat dilakukan dengan pendekatan *metode Balanced Scorecard*. Dari penelitian yang bersifat interview yang dilakukan oleh penulis, penulis menemukan permasalahan yang ada di Koperasi yaitu tidak maksimalnya komunikasi antara Koperasi sekunder dengan Koperasi primer yang pada kasus ini, sebagai anggota, pemilik dan pelanggan Koperasi. Sehingga memunculkan masalah-masalah yang disebabkan faktor-faktor seperti tidak maksimalnya komunikasi, jarak Koperasi sekunder dengan Koperasi primer, tidak meratanya teknologi informasi yang ada pada Koperasi primer, kurangnya perhatian dari Koperasi sekunder kepada Koperasi primer dan anak perusahaan Koperasi, dan minimnya pendidikan dan pelatihan perKoperasian sehingga komunikasi langsung antara Koperasi sekunder dengan Koperasi primer dan anak perusahaan Koperasi sangat jarang terjadi. Dari permasalahan-permasalahan yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kemajuan sebuah perusahaan tidak hanya dari sisi keuangannya saja, melainkan dilihat juga dari sisi non keuangannya. Masalah kurangnya komunikasi ini, dapat mempengaruhi sekali pada perspektif pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan karena dalam perspektif-perspektif non keuangan ini, komunikasi adalah faktor utama penunjang keberhasilan Koperasi dari sisi non keuangannya.

Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu ukuran yang cepat, tepat dan komprehensif dalam memberikan pemahaman tentang kinerja perusahaan. Dimana perspektif keuangan didukung oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya. Dengan *Balanced Scorecard* tujuan usaha tidak hanya dinyatakan dalam ukuran uang saja, melainkan dijabarkan ke dalam pengukuran bagaimana usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa yang akan datang serta bagaimana usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

Dengan adanya penilaian kinerja yang *komprehensif* tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran non keuangan dan keuangan diharapkan dapat memotivasi dan merangsang kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Dengan demikian semakin jelas bahwa

dibutuhkan adanya penilaian atau pengukuran kinerja secara menyeluruh dengan *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Koperasi secara *komprehensif*.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data dan informasi yang berhubungan dengan permasalahan di atas. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Kinerja keuangan Koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.
2. Kinerja non keuangan Koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai kinerja jangka panjang yang *komprehensif*.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka perlu diidentifikasi masalah yang akan dibahas sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja keuangan Koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.
2. Bagaimana kinerja non keuangan Koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif non keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).
3. Bagaimana upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai kinerja jangka panjang yang *komprehensif*.

METODOLIGI PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di Koperasi Pegawai XXX Seluruh Indonesia yang beralamat di Kompleks XXX, Jakarta Selatan.

Kerangka Penelitian

Penilaian kinerja yang saat ini digunakan oleh Koperasi adalah dengan menggunakan analisa kinerja keuangan. Adapun rasio-rasio keuangan yang digunakan adalah rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio *Return On Equity*. Namun untuk mencapai keberhasilan kinerja yang bersifat jangka panjang harus didukung oleh keberhasilan kinerja non keuangan yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan(seluruh

aspek). Untuk mencapai keberhasilan kinerja Koperasi diperlukan suatu alat pengukur kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja tetapi juga dapat mengukur kinerja non keuangan agar dapat menyeimbangkan kinerja keuangan dan non keuangan yang dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja secara *komprehensif*, sehingga keputusan yang diambil oleh manajemen tidak hanya berdasarkan kinerja keuangan yang menghasilkan keputusan bersifat jangka pendek tetapi juga dapat bersifat jangka panjang yang dapat dihasilkan melalui kinerja non keuangan yang dapat digunakan oleh Koperasi dalam upaya mewujudkan kinerja jangka panjang.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan studi kasus (*case study*), yaitu metode penelitian dengan cara mengumpulkan data dan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami pemecahan masalah yang ada di Koperasi dan metode kuisioner untuk mengukur kepuasan pelanggan (anggota atau non anggota) dan kepuasan pelayanan dilihat dari empat perspektif utama *Balanced Scorecard*.

Pada perspektif keuangan ini, rasio keuangan yang akan digunakan adalah rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio profitabilitas (*return on equity*).

Rasio Likuiditas

Rasio ini menunjukkan kemampuan suatu Koperasi untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi.

Berikut ini adalah perhitungannya,

$$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \quad \text{---} > (1)$$

Rasio Solvabilitas

Rasio ini menggambarkan kemampuan Koperasi dalam membayar kewajiban jangka panjangnya atau kewajiban-kewajibannya apabila dilikuidasi. Berikut ini perhitungannya,

$$\frac{\text{Total Hutang Jangka Panjang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad \text{---} > (2)$$

Return On Equity

Return On Equity adalah perbandingan antara laba bersih sesudah pajak / laba yang tersedia bagi anggota (SHU) dengan modal sendiri yang digunakan. Semakin besar *return on equity* suatu Koperasi maka semakin bagus. Berikut ini perhitungannya,

$$\frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \quad \text{---} > (3)$$

Pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan alternatif jawaban responden terbagi ke dalam lima alternatif jawaban dimana masing-masing jawaban mengarah dari positif ke negatif. Untuk keperluan analisis secara kuantitatif, maka jawaban responden tersebut diberi skor sebagai berikut :

1. Untuk jawaban a, diberi skor 5
2. Untuk jawaban b, diberi skor 4
3. Untuk jawaban c, diberi skor 3
4. Untuk jawaban d, diberi skor 2
5. Untuk jawaban e, diberi skor 1

Untuk menentukan kriteria penilaian skor, maka ditetapkan nilai skala intervalnya (I) sebagai berikut :

$$\frac{(\text{Skor Tertinggi } .n) - (\text{Skor Terendah } .n)}{\text{kelas}} \quad \dots > (4)$$

Berdasarkan skor diatas, dapat diketahui kriteria penilaiannya untuk perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal yang diambil dari 25 Koperasi primer dan 4 perusahaan anak Koperasi yang bertindak sebagai anggota dan pelanggan adalah sebagai berikut :

$$I : \frac{(5 \cdot 29) - (1 \cdot 29)}{5} = 23,2 \quad \dots > (5)$$

Skala	Kriteria
29 – 52,2	: Sangat kurang baik
52,3 – 75,5	: Kurang baik
75,6 – 98,8	: Cukup baik
98,9 – 122,2	: Baik
122,3 – 145,5	: Sangat baik

Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diambil dari 25 anggota Koperasi primer yang bertindak sebagai anggota Koperasi akan diperoleh interval sebagai berikut :

$$I = \frac{(5 \cdot 25) - (1 \cdot 25)}{5} = 20 \quad \dots > (6)$$

Berdasarkan skor diatas, dapat diketahui kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut :

Skala	Kriteria
25 – 45	: Sangat kurang baik
46 – 66	: Kurang baik
67 – 87	: Cukup baik
88 – 108	: Baik
109 – 129	: Sangat baik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Likuiditas (*Current Ratio*), Solvabilitas, dan *Return On Equity*

Tingkat rasio lancar untuk analisis *likuiditas* di Koperasi selama enam tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Perkembangan Likuiditas Koperasi Tahun 2011 – 2016

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Hutang Lancar (Rp)	Current Ratio (%)	Kriteria
2011	58.062.231.324	5.184.644.390	1119	C
2012	79.616.457.720	11.555.200.257	689	C
2013	111.768.420.230	10.499.485.571	1068	C
2014	97.314.030.679	12.357.173.225	787	C
2015	47.472.223.167	46.521.018.061	102	C
2016	136.522.764.130	13.965.171.720	978	C

Sumber : Laporan Keuangan Koperasi

Adapun pedoman penilaian *Likuiditas* menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 ukuran *Likuiditas*.

- a. 200% s/d 250%
 Nilai = 100 / efektif = **Baik (A)**
- b. 175% - <200% atau >250% - 275%
 Nilai = 75 / cukup efektif = **Cukup (B)**
- c. 150% - <175% atau >275% - 300%
 Nilai = 50 / tidak efektif = **Tidak Baik (C)**

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa tahun 2011 kemampuan untuk membayar utang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Setiap utang lancar Rp 1,00 dijamin oleh aktiva lancar Rp11,19, Pada tahun 2012 kemampuan untuk membayar utang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Setiap utang lancar Rp 1,00 dijamin oleh aktiva lanca Rp 6,89, pada tahun 2013 kemampuan untuk membayar utang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Setiap utang lancar Rp. 1,00 akan dijamin oleh aktiva lancar Rp 10,68, pada tahun 2014 kemampuan untuk membayar utang lancar yang segera harus dibayar dengan aktiva lancar. Setiap aktiva lancar Rp 1,00 akan dijamin oleh aktiva lancar sebesar Rp7,87, pada tahun 2015 kemampuan untuk membayar utang lancar yang segera harus dibayar dengan aktiva lancar. Setiap aktiva lancar Rp 1,00 akan dijamin dengan oleh aktiva lancar sebesar Rp 1,02, pada tahun 2016 kemampuan untuk membayar utang lancar yang segera harus dibayar dengan aktiva lancar. Setiap aktiva lancar Rp 1,00 akan dijamin dengan oleh aktiva lancar sebesar Rp 9,78.

Tingkat solvabilitas Koperasi selama enam tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Perkembangan Solvabilitas Koperasi Tahun 2011 – 2016

Tahun	Total Hutang (Rp) A	Total Aktiva (Rp) B	Solvabilitas (%) $C=A/B \times 100\%$	Kriteria
2011	5.184.644.390	287.500.403.530	2	A
2012	11.555.200.257	330.716.418.575	3	A
2013	10.499.485.571	363.776.579.569	3	A
2014	12.357.173.225	410.316.363.615	3	A
2015	46.521.018.063	445.623.535.383	10	A
2016	15.442.204.218	451.172.021.130	4	A

Sumber : Laporan Keuangan Koperasi

Adapun pedoman penilaian *Total debt to equity ratio* menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 ukuran *Total debt to equity ratio*

- $\leq 70\%$ Nilai = 100 (A)/ Sangat Baik
- $> 70\%$ s/d 100% Nilai = 75 (B)/ Baik
- $>100\%$ s/d 150% Nilai = 50 (C)/ Cukup
- $>150\%$ s/d 200% Nilai = 25 (D)/ Tidak Baik
- > 200 Nilai = 0 (E)/ Sangat Tidak Baik

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2011 bahwa 2% pendanaan dibiayai dengan utang. artinya bahwa setiap Rp100,00 pendanaan perusahaan, Rp2,00 dibiayai dengan utang dan Rp98,00 disediakan oleh Koperasi, pada tahun 2012 bahwa 3% pendanaan dibiayai dengan utang . artinya bahwa setiap Rp100,00 pendanaan perusahaan, Rp3,00 dibiayai dengan utang dan Rp97,00 disediakan oleh Koperasi, pada tahun 2013 bahwa 3% pendanaan dibiayai dengan utang . artinya bahwa setiap Rp100,00 pendanaan perusahaan, Rp3,00 dibiayai dengan utang dan Rp97,00 disediakan oleh Koperasi, pada tahun 2014 bahwa 3% pendanaan dibiayai dengan utang . artinya bahwa setiap Rp100,00 pendanaan perusahaan, Rp3,00 dibiayai dengan utang dan Rp97,00 disediakan oleh Koperasi, pada tahun 2015 bahwa 10% pendanaan dibiayai dengan utang . artinya bahwa setiap Rp100,00 pendanaan perusahaan, Rp10,00 dibiayai dengan utang dan Rp90,00 disediakan oleh Koperasi, pada tahun 2016 bahwa 4% pendanaan dibiayai dengan utang . artinya bahwa setiap Rp100,00 pendanaan perusahaan, Rp4,00 dibiayai dengan utang dan Rp96,00 disediakan oleh Koperasi.

Rasio *Return On Equity* menunjukkan keberhasilan pucuk pimpinan dalam memimpin perusahaan yaitu dengan menghasilkan laba per rupiah dari modal yang ditanamkan.

Dengan demikian, berikut tingkat *Return On Equity* Koperasi enam tahun terakhir, adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Perkembangan Return On Equity Koperasi 2011-2016

Tahun	SHU Bersih (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	ROE (%)	Kriteria
2011	47.283.467.536	282.315.759.140	16,74%	B
2012	50.628.536.453	319.161.218.318	15,86%	B
2013	55.355.898.360	353.277.093.998	15,66%	B
2014	80.954.855.242	397.959.190.390	20,34%	B
2015	53.235.459.885	399.102.517.322	13,33%	C
2016	75.844.081.875	435.720.816.912	17,40%	B

Sumber : Laporan Keuangan Koperasi

Adapun pedoman penilaian menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 ukuran *Rentabilitas*

- $>21\%$, nilai = 100 (A)/ Sangat Baik
- 15% s/d $<21\%$, nilai = 75 (B)/ Baik
- 9% s/d $<15\%$, nilai = 50 (C)/ Cukup
- 3% s/d $<9\%$, nilai = 25 (D)/ Tidak Baik
- $<3\%$, nilai = 0 (E)/ Sangat Tidak Baik

Dari tabel diatas, jika rata-rata Koperasi untuk Return On Equity adalah 21%, Return On Equity Koperasi tahun 2011 sebesar 16,74% maka penilaiannya B (75), Return On Equity Koperasi tahun 2012 sebesar 15,86% maka penilaiannya B (75), Return On Equity Koperasi tahun 2013 sebesar 15,66% maka penilaiannya B (75), Return On Equity Koperasi tahun 2014 sebesar 20,34% maka penilaiannya B (75), Return On Equity Koperasi tahun 2015 sebesar 13,33% maka penilaiannya C (50), Return On Equity Koperasi tahun 2016 sebesar 17,40% maka penilaiannya B (75).

Perspektif Non Keuangan Perspektif Pelanggan

Garis besar pertanyaan kuisisioner yang ditujukan untuk pelanggan Koperasi yaitu dua puluh lima Koperasi primer dan empat perusahaan anak Koperasi :

- Lokasi Koperasi
- Keramahan pengurus dan karyawan
- Kepuasan pelayanan
- Kenyamanan fasilitas umum
- Nama baik Koperasi

Tabel 4. Rekapitulasi Skor pada Setiap Indikator

Sub Variabel	Indikator Kinerja	Skor
Perspektif Pelanggan	1. Lokasi Koperasi	59
	2. Keramahan pengurus dan karyawan	82
	3. Kepuasan pelayanan	95
	4. Kenyamanan fasilitas umum	101
	5. Nama baik Koperasi	99
Jumlah Skor		436
Rata-rata skor		87,20

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh rata-rata skor sebesar 87,20 yang menunjukkan bahwa penilaian perspektif pelanggan di Koperasi yang berasal dari 25 Koperasi primer seluruh Indonesia dan 4 anak perusahaan Koperasi menunjukan kriteria **cukup baik**.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja proses bisnis internal dilihat dari hasil jawaban responden terhadap variabel indikator kinerja yang ditanyakan kepada 25 responden Koperasi primer dan 4 responden anak perusahaan Koperasi. Variabel indikator yang digunakan dalam perspektif ini adalah sebagai berikut :

- Penyediaan produk pinjaman
- Proses pencairan pinjaman
- Pembagian deviden investasi
- Penyampaian informasi
- Keluhanan pelanggan atau anggota
- Tindak lanjut keluhan

Tabel 5. Rekapitulasi Skor pada Setiap Indikator

Sub Variabel	Indikator Kinerja	Skor
Perspektif Bisnis Internal	1. Penyediaan Produk Pinjaman	93
	2. Proses Pencairan Pinjaman	62
	3. Pembagian Deviden Investasi	107
	4. Penyampaian Informasi	101
	5. Keluhan Pelanggan / Anggota	105
	6. Tindak Lsnjut Keluhan	103
Jumlah Skor		571
Rata-rata skor		95,16

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh rata-rata skor sebesar 95,16 yang menunjukkan bahwa penilaian perspektif bisnis internal di Koperasi yang berasal dari 25 Koperasi primer seluruh Indonesia dan 4 anak perusahaan Koperasi menunjukan kriteria **cukup baik**.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran perspektif ini dilihat dari hasil jawaban responden terhadap variabel indikator yang ditanyakan kepada 25 Koperasi primer yang bertindak sebagai pelanggan dan anggota Koperasi. Variabel indikator kinerja yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Kesesuaian kompetensi dan pekerjaan
- Kompensasi pengurus, pengawas dan karyawan
- Pendidikan dan pelatihan Koperasi
- Kompetensi pengurus, pengawas dan karyawan
- Pelaksanaan saran

Tabel 6. Rekapitulasi Skor pada Setiap Indikator

Sub Variabel	Indikator Kinerja	Skor
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan	119
	2. Kesesuaian Kompetensi dan Pekerjaan	81
	3. Kompensasi Pengurus, Pengawas dan Karyawan	81
	4. Pendidikan dan Pelatihan Koperasi	59
	5. Kompetensi Pengurus, Pengawas dan Karyawan	78
	6. Pelaksanaan saran	84
Jumlah Skor		502
Rata-rata skor		83,66

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh rata-rata skor sebesar 83,66 yang menunjukkan bahwa penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Koperasi yang berasal dari 25 Koperasi primer seluruh Indonesia menunjukan kriteria **cukup baik**.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan:

1. Perolehan *likuiditas* tahun 2011 sebesar 1119% menunjukan keadaan keuangan yang sangat besar dan menyebabkan banyaknya dana mengendap. Kemampuan Koperasi untuk melunasi segala kewajiban jangka pendeknya sangat tinggi. Dilihat dari setiap Rp 1,00 hutang jangka pendek dijamin Rp 11,19 jumlah aktiva lancar. Begitu juga yang terjadi ditahun-tahun selanjutnya. Kemampuan Koperasi untuk menutup seluruh kewajiban jangka pendeknya melebihi Rp 2,00.
2. Pada analisis *solvabilitas*, menunjukan nilai rasio yang kecil dan itu menunjukan tingginya tingkat solvabilitas Koperasi. Dimana kemampuan Koperasi untuk melunasi seluruh kewajiban

jangka pendek dan jangka panjangnya sangat tinggi. Pada tahun 2011 dari Rp100,00 biaya kegiatan Koperasi sebanyak Rp 2,00 dibiayai oleh hutang dan Rp 98,00 dibiayai oleh Koperasi. Ini menunjukkan Koperasi sudah mampu untuk berdiri sendiri dan memanfaatkan kelebihan biaya pada analisis likuiditasnya.

3. Pada tahun 2011, kemampuan Koperasi untuk menggunakan modal sendirinya untuk menjadi laba atau keuntungan (*Return On Equity*) sudah mencapai 16,74% itu menunjukkan Koperasi mampu untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk menjadi keuntungan. Namun pada tahun 2015 terjadi penurunan kemampuan Koperasi dalam tingkat *rentabilitas*nya.

Sedangkan untuk analisis non keuangan Koperasi, pada perspektif pelanggan berada dalam kategori cukup baik dengan memiliki capaian indikator 436 dengan rata-rata 87,20. Kemudian pada perspektif bisnis internal berada dalam kategori cukup baik dengan memiliki capaian indikator 571 dengan rata-rata 95,16. Dan, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dalam kategori cukup baik pula dengan memiliki capaian indikator 502 dengan rata-rata 83,66.

Capaian kategori cukup baik belum cukup untuk menentukan keberhasilan Koperasi yang dari segi keuangan memiliki capaian indikator yang baik. Ini menunjukkan rendahnya tingkat keberhasilan Koperasi dalam memajukan aspek non keuangannya. Rendahnya capaian ini berasal dari rendahnya skor-skor sebagai berikut :

- a) Perspektif Pelanggan
Pada indikator lokasi Koperasi dengan skor 59 (kurang baik)
- b) Perspektif Bisnis Internal
Pada indikator proses pencairan pinjaman dengan skor 62 (kurang baik)
- c) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Pada indikator pendidikan dan pelatihan Koperasi dengan skor 59 (kurang baik)

Saran:

Berdasarkan uraian dikemukakan, agar kondisi keuangan Koperasi dapat lebih baik dimasa yang akan datang khususnya pada posisi Likuiditas dan rasio aktivitas. Penulis menyarankan agar sebaiknya pengurus menerapkan beberapa kebijakan baru yang berkaitan dengan penggunaan dana, melakukan pengendalian penggunaan dana, dan berkaitan dengan pelayanan terhadap anggota yaitu dengan upaya-upaya sebagai berikut:

1. Koperasi dalam menentukan penggunaan dana agar memperhitungkan proporsi dari masing-

masing unsur secara cermat dengan memperhatikan seberapa efektifif penggunaan dana dalam kegiatan usaha Koperasi. Alokasi penggunaan dana harus tepat dan cepat untuk kegiatan usaha Koperasi, agar anggota bisa merasakan manfaat berkoperasi, sebagai contoh dalam melakukan pencairan pinjaman untuk anggota Koperasi.

2. Dengan sumber daya yang dimiliki Koperasi, Koperasi harus membangun sistem teknologi informasi yang sejalan dengan perkembangan jaman (*revolusi industri 4.0*) dan teknologi yang mengintegrasikan seluruh anggota Koperasi yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia agar seluruh lokasi Koperasi dapat terjangkau dengan teknologi informasi, contohnya dengan sistem *digitalisasi* Koperasi, atau sistem Koperasi terintegrasi yang dapat diakses kapan pun oleh anggota maupun pengurus Koperasi (*online system*)
3. Pendidikan dan pelatihan berkoperasi harus selalu ditingkatkan dengan referensi-referensi yang *up to date* dan tenaga pengajar yang kompeten dengan bidangnya. Pendidikan dan pelatihan tentang penggunaan teknologi informasi pun harus selalu diadakan baik seminar, *workshop*, maupun bimbingan teknis kepada pengurus Koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong dan Baron. 1998. *Performance Management, Institute of Personal and Development*. London
- Alwi, Syafarudin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta
- Hanel, Alfred. 1989. *Pemikiran-Pemikiran Dasar Mengenai Organisasi-Organisasi Koperasi dan Kebijakan-Kebijakan Bagi Pengembangan-Pengembangan di Negara-Negara Berkembang*. Unpad. Bandung
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta
- Julianto, Happy. 2000. *Mengukur Kepuasan Pelanggan, Manajemen*, pp 34-35
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, USA
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard* "Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Gandaan Kinerja Keuangan Perusahaan", Salemba Empat, Jakarta

Munawir. 2004. Analisis Laporan Keuangan, Liberty, Jakarta

Reksoprajitno, Soedijono. 1993. Analisis Laporan Keuangan: Analisis Rasio, Gunadarma, Jakarta

Riyanto, Bambang. 1995. Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan Edisi Keempat, Yayasan Penerbit Gajah Mada, Yogyakarta

Undang-Undang Negara Republik Indonesia No.25 Tahun 1992, Tentang PerKoperasian, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) Republik Indonesia, Jakarta.