

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Koperasi SAINS

Pada Tanggal 12 Juli 2009 yang bertepatan dengan hari Koperasi Indonesia adalah momentum yang tepat, maka dengan di hadiri 20 (dua puluh) orang calon anggota dilaksanakan rapat pembentukan Koperasi Sarana Insan Sejahtera (SAINS) bertempat di rumah Bapak Edi Suwandi, S.H. di Jalan Dr. Sutomo No.18 Sukamenanti Kedaton Bandar Lampung, Koperasi Sarana Insan Sejahtera (SAINS) dapat terwujud dengan modal kerja Rp. 50.500.000,- (Lima Puluh Juta Lima Ratus Ribu Rupiah).

Koperasi Sarana Insan Sejahtera merupakan koperasi serba usaha pembentukannya timbul atas kesadaran pentingnya suatu organisasi ekonomi untuk mencapai tujuan yang sama dan kesejahteraan yang sama pula, atas dasar kepentingan yang sama dan mencapai tujuan bersama maka dibentuklah Koperasai Sarana Insan Sejahtera berdasarkan Akte Pendirian Nomor: 10 tanggal 5 september 2009 dengan Notaris Budi Kristanto,SH dan pengesahan badan Hukum No: 34/BH/X.9/IX/2009 serta ijin Usaha Simpan Pinjam No: 03/SISP/USP/1/2010 yang berada di Bandar Lampung untuk pertama kalinya beralamat di jalan Dr. Sutomo Nomor 18, Kelurahan Sukarame, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Berdasarkan hasil musyawarah, nama koperasi ini Sarana Insan Sejahtera tidak terlepas dari hasil

kesepakatan anggota dan masukan dari berbagai pihak yang terkait, awalmula pendirian Koperasi Sarana Insan Sejahtera hanya terdiri dari delapan anggota yang merupakan pendiri sekaligus pemilik penggagas untuk terbentuknya koperasi.

2. Visi dan Misi Perusahaan SAINS

a. VISI

Menjadi Koperasi Andalan Dalam Memajukan Perekonomian Nasional

b. MISI

- a) Dengan manajemen dan SDM Profesional yang bertaqwa membangun Koperasi andalan.
- b) Mengembangkan produk-produk simpanan yang mendidik masyarakat sadar berinvestasi.
- c) Menggali potensi masyarakat melalui penciptaan usaha-usaha produktif.
- d) Berperan aktif menyukseskan pembangunan nasional dengan cara menciptakan lapangan pekerjaan, mengentaskan kemiskinan.
- e) Menumbuhkembangkan usaha masyarakat dengan membantu permodalan dan pendidikan *live skill*.
- f) Mengembangkan pendidikan perekonomian untuk pengurus dan masyarakat.
- g) Mengembangkan pendidikan, profesi bagi Manager Koperasi.

3. Peran Koperasi Sarana Insan Sejahtera

- a) Secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- b) Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar dan ketahanan Perekonomian Nasional.
- c) Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan Perekonomian Nasional yang merupakan usaha bersama atas azas kekeluargaan dan Demokrasi Ekonomi.

4. Falsafat Koperasi Sarana Insan Sejahtera

- a) Ringan Tangan dan gemar bertindak, gemar melakukan tugas dalam usaha demi untuk mencapai kesejahteraan bagi anggota.
- b) Senantiasa dekat dengan anggota dan masyarakat.
- c) Otonomi dan Kewiraswastaan.
- d) Menumbuhkan Kesadaran pada semua Karyawan bahwa upaya mereka yang Menentukan keberhasilan semua usaha-usaha yang ada di koperasi SAINS.
- e) Siap membantu mengutamakan Nilai.
- f) Teguh mencapai cita-cita dan berusaha keras untuk mencapai tujuannya.

5. Struktur Organisasi SAINS

Struktur organisasi merupakan mekanisme – mekanisme formal bagaimana organisasi dikelola. Sehingga struktur organisasi juga dapat menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan diantaranya fungsi - fungsi, bagian - bagian, atau posisi - posisi, yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab

yang berbeda - beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur – unsur spesialisasi kerja, koordinasi, sentralisasi dalam pembuatan keputusan atau kebijakan. Struktur organisasi yang ada di Koperasi Sarana Insan Sejahtera bersifat sentralisasi (terpusat), yaitu segala keputusan dan kebijakan serta wewenang menjadi tanggung jawab dalam rapat anggota tahunan (RAT), Kebijakan serta wewenang menjadi tanggung jawab top manajemen. Sehingga hierarki struktur organisasi bersifat vertikal yaitu jabatan yang lebih rendah bertanggung jawab kepada jabatan yang lebih tinggi.

Koperasi Sarana Insan Sejahtera membuat Struktur organisasi mempunyai maksud adanya garis komando sesuai dengan jabatan yang dimilikinya, sedangkan fungsi menunjukkan adanya keahlian dan peranan atau tugas yang telah digariskan (*job description*). Sehingga dapat melaksanakan tugas yang telah ditetapkan maka pihak manajemen atas struktur organisasi dan pembagian-pembagian tugas secara terperinci. Adapun struktur organisasi dan *job description* Koperasi Sarana Insan Sejahtera (lihat lampiran).

B. Data Deskriptif

1. Gambaran Umum Responden Aspek Konsumen dan Pembelajaran Serta pertumbuhan.

Penelitian ini di koperasi Sarana Insan Sejahtera Responden yang diambil ada dua kelompok yaitu responden karyawan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dan responden konsumen untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dengan jumlah sampel 90 responden. Sedangkan untuk masing-masing responden adalah 19 orang

karyawan dan 71 orang konsumen. Untuk kelompok responden karyawan, status karyawan yang menjadi sampel adalah karyawan dan pengurus dengan menggunakan sampel jenuh dikarenakan jumlah populasi relatif kecil. Sedangkan responden dari kelompok konsumen dilakukan pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2004) dengan signifikansi 10%.

2. Uji Kualitas Data Penelitian

a. Uji validitas

Pengukuran validitas dilakukan dengan menggunakan *product moment coefficient of correlation* dengan menggunakan program SPSS versi 16.0 yang secara lengkap dapat dilihat pada lampiran kuesioner kepuasan konsumen dengan 15 pertanyaan yang telah diuji dengan mengukur hubungan antara item-item pertanyaan kepuasan konsumen terhadap total skor. Data yang diolah menunjukkan output SPSS menunjukkan signifikan pada taraf signifikan 0,01 dan taraf signifikan 0,05. Sehingga dapat disimpulkan masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

Sedangkan kuesioner kepuasan karyawan dengan 15 pertanyaan telah diuji validitas dengan mengukur hubungan antara item-item pertanyaan dalam kuesioner kepuasan karyawan. Data yang diolah menunjukkan output SPSS mendapatkan hasil yang signifikan pada taraf signifikan 0,01 dan taraf signifikan 0,05. Sehingga dapat disimpulkan masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas dengan menggunakan program SPSS *for windows versi 16.0* dengan melihat nilai alpha atau *Cronbach alpha*. Menurut Ghozali (2001) nilai koefisien α kurang dari 0,6 umumnya tidak baik, koefisien α sebesar 0,7 dapat diterima, sedangkan koefisien α bernilai 0.8 adalah baik.

Berdasarkan hasil perhitungan *cronbach's alpha* dari kuisisioner yang di peroleh untuk menguji validitas kuesioner kepuasan konsumen yaitu: (1) *Reability* 0,897 (2) *Responsivness* 0,652 (3) *Assurance* 0,776 (4) *Emphaty* 0,820 (5) *Tangible* 0,848. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner kepuasan konsumen pada penelitian ini layak digunakan karena di setiap indikator menunjukan hasil yang sesuai dengan yang di harapkan, demikian juga dengan uji *cronbach's alpha* untuk kepuasan karyawan dengan beberapa indikator memperoleh nilai yaitu: (1) Budaya Organisasi 0,832 (2) Komunikasi Organisasi 0,839 (3) Kinerja Karyawan 0,930. Hal ini berarti menunjukkan kuesioner kepuasan karyawan pada penelitian ini juga layak digunakan.

C. Hasil Pengukuran Masing-masing Aspek

1. Hasil Kinerja Aspek Keuangan

Pada dasarnya dibandingkan dengan koperasi yang ada di Bandar Lampung Koperasi Sarana Insan Sejahtera merupakan koperasi yang belum lama berdiri. Koperasi Sarana Insan Sejahtera merupakan koperasi yang masuk ke dalam tahap pertumbuhan (*growth*) sebagai suatu perusahaan yang memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang baik, ditandai dengan rendahnya tingkat *return on investment* dan *cash flow* serta rasio operasi untuk mengukur kemampuan koperasi

dalam memanfaatkan aktiva lancar yang dimilikinya dalam menghasilkan penjualan bersih. Sasaran pengukuran pada tahap ini yaitu pengukuran pada tingkat pertumbuhan penjualan (*sales growth*).

Keempat alat ukur dalam pengukuran aspek keuangan Koperasi Sarana Insan Sejahtera dengan target yang sudah ditetapkan, yaitu *Return On Investment* 65%, *Cash Ratio* 95%, Rasio Operasi 80%, dan *Sales Growth* 85% dengan pembobotan ditetapkan sebesar 25% dan dibagi rata-rata untuk empat indikator, sehingga masing-masing mendapatkan 6,25%. Hal ini berdasar asumsi bahwa masing-masing indikator dalam aspek keuangan jika target tercapai 100% nilai tertinggi adalah 6,25, sedangkan untuk indikator gabungan dalam aspek keuangan nilai maksimalnya 25%, Sehingga pencapaian aspek keuangan Koperasi Sarana Insan Sejahtera dapat dihitung dengan formula perhitungan *balanced scorecard* yaitu:

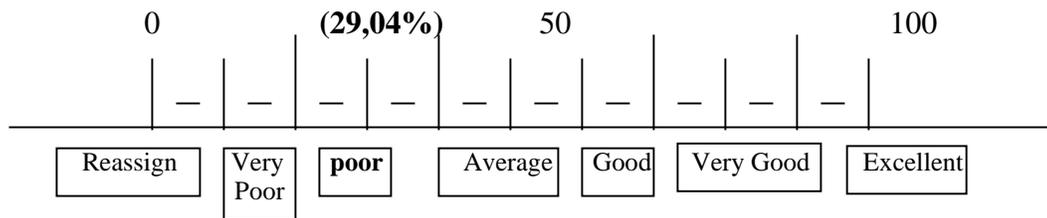
Tabel 7. Hasil Kinerja Aspek Keuangan Tahun 2011

No	Indikator-indikator aspek keuangan	Target	Pencapaian	Point diperoleh	Bobot Indikator	Bobot Skor Akhir
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	$d \times e = f$
1	<i>Return On investment</i>	65	2,85	4,38	0,0625	0,27
2	<i>Cash Ratio</i>	95	6,16	6,48	0,0625	0,41
3	<i>Rasio operasi</i>	80	4,18	5,22	0,0625	0,33
4	<i>Sales Growth</i>	85	213,01	100	0,0625	6.25
				Jumlah		7,26

Sumber : Data sekunder yang diolah tahun 2012

Dari empat indikator dalam aspek keuangan yang terdiri dari *Return On Investment*, *Cash Ratio*, Rasio Operasi, dan *Sales Growth* masing-masing memperoleh skor yaitu sebesar 0,27%; 0,41%; 0,33%; dan 6,25% maka secara keseluruhan aspek keuangan Koperasi Sarana Insan Sejahtera dengan formula perhitungan memakai *balanced scorecard* mendapatkan skor sebesar 7.26%. Sehingga secara keseluruhan skor yang

dicapai aspek keuangan lebih rendah (*Poor*) dari skor maksimal atau kinerja keuangan belum mencapai kinerja yang maksimal khususnya kinerja ROI (*return on investment*). Perhitungan yang dilakukan adalah $7.26\% : 25\% \times 100\% = 29,04\%$, sehingga berdasarkan pengukuran yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E. Salterio memakai skala 100 kinerja aspek keuangan dinilai *Poor*.



2. Hasi Kinerja Aspek Konsumen

Kinerja aspek konsumen terdapat dua indikator yang harus diukur, yaitu: (1) Kepuasan konsumen dan (2) pengukuran *Customer Profitability*. Pengukuran dilakukan dengan pembobotan ditetapkan sebesar 25% dan dibagi rata-rata untuk dua indikator, sehingga masing-masing mendapatkan 12,5%. Hal ini berdasar asumsi bahwa masing-masing indikator dalam aspek konsumen jika target tercapai 100% nilai tertinggi 12,5, sedangkan untuk indikator gabungan dalam aspek konsumen nilai maksimalnya 25%, seperti terlihat pada table 8 berikut ini:

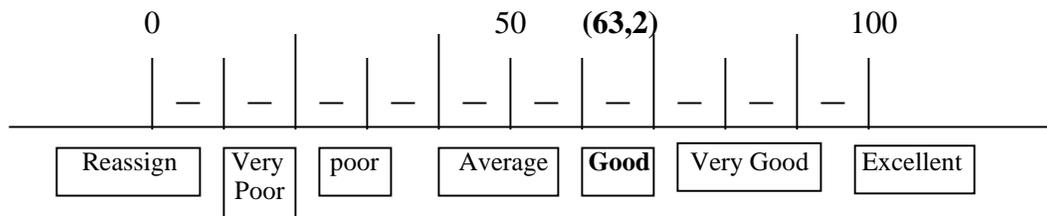
Tabel 8. Kinerja Kepuasan Konsumen Tahun 2011

No	Indikator-indikator Aspek Konsumen	Target	Pencapaian	Point diperoleh	Bobot Indikator	Bobot Skor Akhir
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	$d \times e = f$
1	<i>Kepuasan</i>	70	18.51	26,44	0.125	3,30

	<i>Konsumen</i>					
2	Profitabilitas Pelanggan	70	130,60	100	0,125	12,5
				Jumlah	12,5	15,80

Sumber : Data Primer dan Sekunder Yang Diolah

Dari dua indikator dalam aspek konsumen yang terdiri dari kepuasan konsumen dan *customer profitability* masing-masing memperoleh skor sebesar 3,30%; dan 12,5% maka secara keseluruhan aspek konsumen Koperasi Sarana Insan Sejahtera dengan formula perhitungan memakai *balance scorecard* mendapat skor sebesar 15,80%. Sehingga secara keseluruhan skor yang dicapai aspek konsumen dengan perhitungan yang dilakukan adalah $15,80\% : 25\% \times 100\% = 63,2\%$, Sehingga berdasarkan pengukuran yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E. Salterio memakai skala 100 kinerja aspek konsumen dinilai *Good*.



3. Hasil Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal

Aspek proses bisnis internal dengan menggunakan *balance scorecard* memakai empat indikator yang diperhitungkan, yaitu (1) Rasio Pelayanan, (2) Rasio Respon Pengurus, (3) Rasio Ketepatan Pencapaian Target Operasi, (4) Rasio Ketepatan Pembayaran Simpanan Wajib. Pengukuran dilakukan dengan pembobotan ditetapkan sebesar 25% dan dibagi rata-rata untuk empat indikator, sehingga masing-masing mendapatkan 6,25%. Hal ini berdasar asumsi bahwa masing-masing indikator dalam

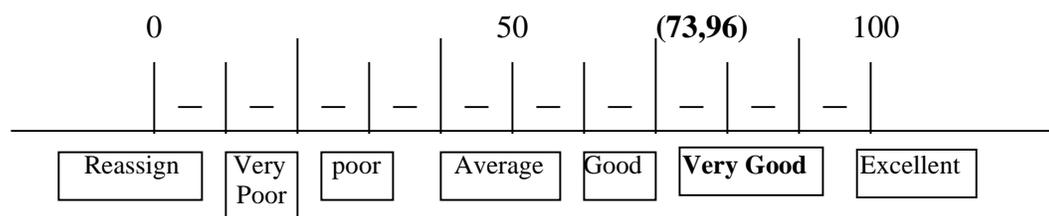
aspek konsumen jika target tercapai 100% nilai tertinggi 12,5, sedangkan untuk indikator gabungan dalam aspek konsumen nilai maksimalnya 25%.

Tabel 9. Hasil Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal Tahun 2011

No	Indikator-indikator Aspek Proses Bisnis Internal	Target	Pencapaian	Point diperoleh	Bobot Indikator	Bobot Skor Akhir
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	$d \times e = f$
1	Rasio pelayanan	85	375	100	0,0625	6,25
2	Rasio respon pengurus	100	37,5	37,5	0,0625	2,34
3	Rasio Ketepatan Pencapaian Target Operasi	85	50	58,82	0,0625	3,67
4	Ketepatan pembayaran simpanan wajib	90	89,78	99,75	0,0625	6,23
				Jumlah		18,49

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2012

Dari empat indikator dalam aspek proses bisnis internal terlihat di atas menunjukkan masing-masing indikator prespektif bisnis internal perhitungan dengan formula *balance scorecard* sehingga secara keseluruhan skor yang dicapai aspek proses bisnis internal hampir mencapai skor maksimal (*very good*) dengan perhitungan adalah $18.49\% : 25\% \times 100\% = 73.96\%$, sehingga berdasarkan pengukuran yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E. Salterio memakai skala 100 kinerja aspek proses bisnis internal dinilai *Very Good*.



4. Hasil Kinerja Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan dengan masing-masing target yang sudah ditetapkan Koperasi Sarana Insan Sejahtera yaitu: (1) Kesetiaan karyawan 80%, (2) Produktifitas karyawan 80%, (3) Absensi Karyawan 90%, (4) Kepuasan Karyawan 90%. Pengukuran dilakukan dengan pembobotan ditetapkan sebesar 25% dan dibagi rata-rata untuk empat indikator, sehingga masing-masing mendapatkan 6,25%. Hal ini berdasar asumsi bahwa masing-masing indikator dalam aspek proses bisnis internal jika target tercapai 100% nilai tertinggi 6,25% sedangkan untuk indikator gabungan dalam aspek proses bisnis internal nilai maksimal 25%. Sehingga pencapaian aspek keuangan Koperasi Sarana Insan Sejahtera dapat dihitung dengan formula perhitungan *balanced scorecard* yaitu:

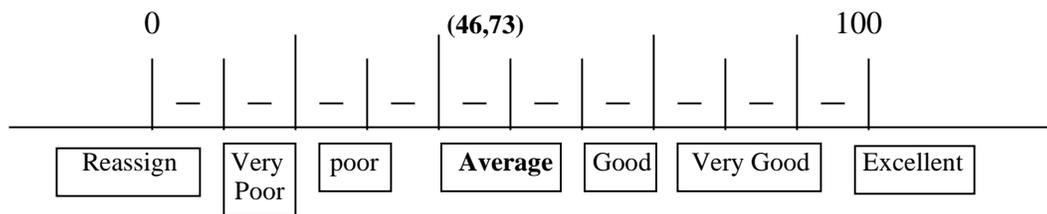
Tabel 10. Kinera Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan Tahun 2011

No	Indikator-indikator Aspek Pembelajarna	Target	Pencapaian	Point diperoleh	Bobot Indikator	Bobot Skor Akhir
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	$d \times e = f$
1	Kesetian karyawan	80	42,10	52,62	0.0625	3.28
2	Produktivitas Karyawan	80	968	100	0.0625	6.25
3	Absensi karyawan	90	21.05	23,38	0.0625	1.46
4	Kepuasan karyawan	90	10	11,26	0.0625	0,70
				Jumlah		11,69

Sumber : Data sekunder dan primer yang diolah tahun 2012

Dari empat indikator dalam aspek proses belajar dan berkembang yang terdiri dari kesetiaan karyawan, produktivitas karyawan, absensi karyawan, dan kepuasan karyawan masing-masing memperoleh skor sebesar 3,28%; 6,25%; 1,46%; dan 0,70% maka secara keseluruhan aspek proses belajar dan berkembang Koperasi

Sarana Insan Sejahtera dengan formula perhitungan memakai *balanced scorecard* mendapat skor sebesar 11,69%. Perhitungan yang dilakukan adalah $11,69\% : 25\% \times 100\% = 46,73\%$, sehingga berdasarkan pengukuran yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E. Salterio memakai skala 100 kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan dinilai *Average*.



D. Hasil Kinerja Total Empat Aspek

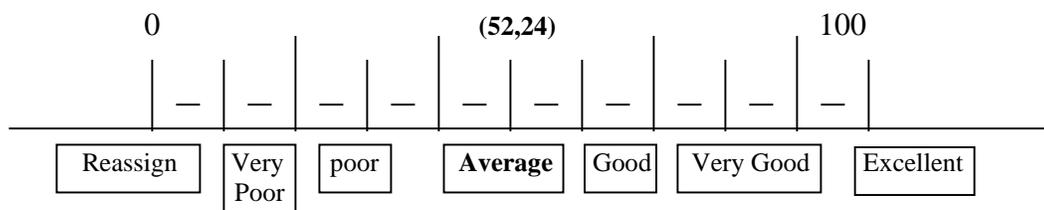
Hasil perhitungan skor masing-masing aspek dari Koperasi Sarana Insan Sejahtera kemudian dijumlahkan secara total untuk melihat kinerja koperasi secara komprehensif. Dari empat aspek *balanced scorecard* Koperasi Sarana Insan Sejahtera yang terdiri dari aspek keuangan, aspek konsumen, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing aspek ditetapkan pembobotan 25% berdasarkan metode tingkat kelogisan atau rasionalitasnya karena *balanced scorecard* merupakan manajemen kinerja berdasarkan empat aspek. Sehingga nilai masing-masing aspek dalam penelitian ini memperoleh skor sebesar 7,25%; 15,80%; 18,49%; dan 11,68% maka secara keseluruhan kinerja Koperasi Sarana Insan Sejahtera dengan menggunakan *balanced scorecard* mencapai skor sebesar 52,96%.

Tabel 11. Kinerja Total Empat Aspek

Aspek	Skor
Aspek keuangan	7,26%
Aspek konsumen	15,80%
Aspek Proses Bisnis Internal	18,49%

Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan	11,69%
Jumlah	53,24%

Sehingga berdasarkan pengukuran yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E. Salterio memakai skala 100 maka Koperasi Sarana Insan Sejahtera menunjukkan kategori *Average*.



E. Pembahasan

a. Analisis Kinerja Aspek Keuangan

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan formula *balanced scorecard* kinerja keuangan berdasarkan yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E Salterio memakai skala 100 kinerja keuangan mendapat nilai *Poor*. ROI merupakan rasio rentabilitas yang menggambarkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Jika ROI dalam suatu perusahaan melebihi target yang ditentukan maka keuntungan yang di dapat adalah maksimal. Ada beberapa faktor yang mendukung ROI dalam meningkatkan keuntungan yaitu memanfaatkan aktiva sebaik-baiknya dan meningkatkan laba usaha. Kedua faktor tersebut belum terlaksana dengan baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini di dukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 ROI mencapai 4,38%, artinya ROI belum mencapai target yang ditentukan

yaitu sebesar 65%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 0,27%. Tidak terpenuhinya target ROI menurut Husein (1998) adalah masalah kurang optimalnya laba usaha dalam memanfaatkan penjualan, sehingga tidak mencapai laba bersih yang di inginkan.

Cash Ratio adalah untuk melihat gambaran posisi kas pada akhir tahun buku. Jika *cash ratio* dalam suatu perusahaan melebihi target yang ditentukan maka kinerja keuangan dalam menjaga keseimbangan kas agar tetap positif sangat baik. Faktor tersebut terlaksana kurang maksimal oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 *cash ratio* mencapai 6,48%, artinya *cash ratio* belum mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 95%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 0,41%. Belum terpenuhinya target *cash ratio* menurut sumber Departemen Keuangan (1992) adalah aktiva lancar dan kewajiban lancar yang dilakukan koperasi belum menyentuh kinerja keuangan yang efektif.

Rasio operasi berguna untuk mengukur efektifitas penggunaan aktiva dalam mendukung penjualan selama satu periode tertentu. Jika rasio operasi dalam suatu perusahaan melebihi target yang ditentukan maka aktiva lancar melebihi dari target yang telah ditentukan sehingga menghasilkan penjualan yang maksimal. Faktor tersebut terlaksana belum maksimal terpenuhi oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini didukung data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 rasio operasi hanya mampu mencapai 5,22%, artinya rasio operasi

belum mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 80%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 0,33%. Terpenuhinya target rasio operasi menurut sumber Departemen Keuangan (1992) adalah efektifitas rasio operasi terhadap penjualan bersih menunjukkan kinerja yang maksimal.

Sales Growth adalah pengukuran pertumbuhan penjualan yang menandai sedang tumbuhnya perusahaan. Jika *sales growth* dalam suatu perusahaan melebihi target yang ditentukan maka pangsa pasar yang di raih saat ini sangat besar. Faktor tersebut terlaksana sangat baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 *sales growth* mencapai 100%, artinya *sales growth* sudah mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 85%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 6,25%. Terpenuhinya target *sales growth* menurut Sutrisno (2000) adalah tingkat pertumbuhan penjualan selama beberapa tahun terakhir mengalami perkembangan.

b. Analisis Kinerja Aspek Konsumen

Berdasarkan hasil perhitungan penilaian kinerja *balanced scorecard* kinerja aspek konsumen berdasarkan yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E Salterio memakai skala 100 kinerja aspek konsumen mendapat nilai *Good*. Kepuasan konsumen merupakan perkembangan manajemen perusahaan mengalami

perkembangan yang mengembirakan. Jika kepuasan konsumen dalam suatu perusahaan melebihi target yang ditentukan maka jasa dan pelayanan yang diberikan kepada konsumen sangat memuaskan. Faktor tersebut belum tercapai dengan baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini didukung data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 kepuasan konsumen mencapai 26,44%, artinya kepuasan konsumen belum mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 70%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 3,33%. Tidak terpenuhinya target kepuasan konsumen menurut Umar (1998) adalah penjualan yang dilakukan tidak relevan dengan keadaan yang sekarang. Langkah taktis dan praktis ke depan yang harus dilakukan oleh pihak manajemen Koperasi Sarana Insan Sejahtera adalah membangun jiwa yang profesionalitas dan pelayanan berkualitas.

Customer profitability memberikan gambaran jumlah konsumen lama yang dipertahankan. Jika *customer profitability* dalam suatu perusahaan melebihi target yang ditentukan maka pelayanan yang diberikan sangat memuaskan. Faktor tersebut terlaksana sangat baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 rasio *customer profitability* mencapai 100%, artinya *customer profitability* sudah mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 70%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 12,5%. Terpenuhinya target *customer profitability* menurut Umar (1998) adalah produk-produk yang di tawarkan mendapatkan keuntungan yang besar sehingga pendapatan Koperasi Sarana Insan Sejahtera menjadi besar.

c. Analisis Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan formula *balanced scorecard* aspek proses bisnis internal yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E Salterio memakai skala 100 kinerja nilai *Very Good*. Rasio pelayanan dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana pelayanan yang diberikan koperasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen. Jika rasio pelayanan dalam suatu perusahaan melebihi target yang ditentukan maka kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan sangat memuaskan. Faktor tersebut tidak terlaksana dengan baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini di dukung oleh data primer dalam penelitian ini, rasio pelayanan mencapai target sebesar 100% dari target 85% sehingga formula perhitungan *balanced scorecard* mendapat skor 6,25%.

Rasio respon pengurus untuk mengetahui tingkat respon pengurus sebagai *top manajemen* yang menjadi sentra pengelolaan koperasi. Jika respon pengurus dalam suatu koperasi melebihi target yang ditentukan maka respon pengurus sangat baik. Faktor tersebut terlaksana dengan baik oleh pengurus koperasi, hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 respon pengurus mencapai 2,34%, artinya respon pengurus belum mencapai target yang di tentukan yaitu sebesar 100%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 6,25%.

Rasio pencapaian target operasi adalah pencapaian target yang telah di susun pada rapat kerja koperasi pada awal tahun untuk menjadi target operasi koperasi

baik target jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek selama beberapa periode tertentu. Faktor tersebut belum terlaksana dengan baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 target operasi mencapai 58,82%, artinya target operasi belum mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 85%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 3,67%.

Rasio ketepatan pembayaran simpanan wajib adalah rata-rata jumlah anggota yang melakukan pembayaran simpanan wajib yang harus di bayarkan setiap bulannya untuk modal koperasi selama satu periode waktu. Jika pembayaran simpanan wajib dalam suatu koperasi melebihi target yang ditentukan maka loyalitas anggota terhadap koperasi sangat baik. Faktor tersebut terlaksana dengan baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 mencapai 89,78%, artinya ketepatan pembayaran simpanan wajib sudah mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 90%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 6,23%.

d. Analisis Kinerja Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan penilaian kinerja *balanced scorecard* terhadap berdasarkan yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E Salterio memakai skala 100 kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan mendapat nilai *Average*. Kesetiaan karyawan menunjukkan seberapa besar kemampuan koperasi untuk mempertahankan karyawan-karyawannya dalam jangka panjang. Jika kesetiaan karyawan dalam

suatu perusahaan melebihi target yang ditentukan maka loyalitas karyawan terhadap koperasi sangat baik. Faktor tersebut terlaksana kurang baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 kesetiaan karyawan mencapai 42,10%, artinya kesetiaan karyawan belum mencapai target yang di tentukan yaitu sebesar 80%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 3,28%. Tidak terpenuhinya target kesetiaan karyawan menurut Hermawan (1996) adalah total karyawan yang bekerja sekarang tidak sebanding dengan total karyawan yang keluar, sehingga tidak proposional dalam menjalankan tugas.

Produktifitas karyawan ditunjukkan dengan perbandingan antara laba operasi yang dicapai perusahaan dengan jumlah total karyawan pada tahun berjalan. Jika produktifitas karyawan dalam suatu perusahaan melebihi target yang di tentukan maka laba operasi yang dihasilkan sangat besar sesuai dengan karyawan yang melakukan kinerja dengan maksimal. Faktor tersebut terlaksana dengan baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini di dukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 produktifitas karyawan mencapai 100%, artinya produktifitas karyawan sudah mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 80%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 6,25%. Terpenuhinya target produktifitas karyawan menurut Hermawan (1996) adalah keuntungan yang dihasilkan koperasi sebanding dengan jumlah karyawan yang ada.

Absensi Karyawan dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan dan berapa waktu produktif yang terbuang selama satu periode tertentu. Jika absensi karyawan dalam suatu perusahaan melebihi target yang telah ditentukan maka kinerja karyawan dalam memanfaatkan waktu produktif sangat baik. Faktor tersebut tidak terlaksana dengan baik oleh Koperasi Sarana Insan Serajaht, hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 absensi karyawan mencapai 21,05%, artinya absensi karyawan belum mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 90%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 1,46%. Tidak terpenuhinya target absensi karyawan menurut Hermawan (1996) adalah tingkat kedisiplinan yang rendah sehingga mempengaruhi kinerja tidak terlaksana sesuai target.

Kepuasan karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan produktifitas karyawan. Jika kepuasan karyawan dalam suatu perusahaan melebihi target yang telah ditentukan maka tingkat produktifitas karyawan dalam menjalankan kinerja sangat baik. Faktor tersebut tidak terlaksana dengan baik oleh Koperasi Sarana Insan Sejahtera, hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja pada akhir 2011 kepuasan karyawan mencapai 12%, artinya kepuasan karyawan belum mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 90%. Pembobotan penilaian menggunakan formula *balanced scorecard* sebesar 0,70%. Tidak terpenuhinya target kepuasan karyawan menurut Umar (1998) karyawan dalam menjalankan kinerja masih setengah-setengah sehingga target yang ditentukan tidak tercapai.

e. Analisis Kinerja Empat Aspek

Hasil kinerja total empat aspek mendapat nilai masing-masing yaitu aspek keuangan 7,26%, aspek konsumen 15,8%, aspek proses bisnis internal 18,49%, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan 11,68%. Berdasarkan perhitungan *Balanced Scorecard* keempat aspek mendapat nilai 52,23% dengan penilaian yang dikembangkan oleh M.G Lipe dan S.E Salterio memakai skala 100 keempat kinerja secara komperhensif mendapat nilai *Average*. Hal tersebut ditunjukkan dengan kinerja keuangan yaitu *Poor*, berdasarkan hasil yang dicapai kinerja Koperasi Sarana Insan Sejahtera bisa dikategorikan tahap pertumbuhan mengingat Koperasi baru berdiri tiga tahun, sehingga modal yang digunakan merupakan hutang dari anggota yaitu berasal dari simpanan wajib yang sewaktu-waktu bisa di ambil oleh anggota jika berhenti dari keanggotaan dan lembaga keuangan Bank dan Non-Bank sehingga kinerja keuangan masih belum mampu membayar seluruh hutang yang ada dalam jangka waktu yang singkat, serta di dukung dengan visi dan misi Koperasi yaitu untuk mensejahterakan anggota, *Sales Grow* menunjukkan hasil yang maksimal tetapi profit yang diambil dari anggota ialah tidak besar karna koperasi memang badan hukum yang didirikan bukan untuk kepentingan keuntungan saja melainkan untuk kesejahteraan anggota dan masyarakat. Sedangkan jika kita lihat dari kinerja aspek konsumen memang ada perbedaan antara kinerja keuangan, konsumen memberikan hasil dari perhitungan peran koperasi terhadap anggota sudah baik, hal ini disebabkan dikarenakan konsumen merupakan anggota yang sudah mempunyai komitmen untuk kesuksesan visi dan misi koperasi dan mempunyai ikatan kekeluargaan

yang dibangun dengan asas sukarela maka patut diakui kinerja yang diberikan Koperasi sudah baik. Hal tersebut di pertegas dengan kinerja aspek internal yang diberikan oleh karyawan dan pengurus berjalan dengan baik, hal ini dapat kita lihat dari kekeluargaan yang dibangun oleh Koperasi, sehingga berdampak positif dengan kinerja konsumen yang memberikan apresiasi yang baik disetiap produk dan jasa yang ada di koperasi.