

**ANALISIS KINERJA KOPERASI SUSU SEGAR DENGAN
METODA BALANCE SCORECARD**

**(THE ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD (BSC) IN EVALUATING
THE PERFORMANCE OF KUD "DAU" MALANG)**

Bambang Ali Nugroho¹, Dedi¹

¹⁾ Staf Pengajar Pada Program Studi Sosial Ekonomi, Fakultas Peternakan,
Universitas Brawijaya, Jln. Veteran Malang

²⁾ Alumni Fakultas Peternakan Universitas Brawijaya
E-mail: bamalnug@yahoo.com

ABSTRACT

This research was conducted at Koperasi Unit Desa (KUD) "DAU" in April 13th until May 10th 2010. The purpose of this study was to determine the performance of KUD "DAU" using balanced scorecard (BSC) analyzing method and to see how far the performance of KUD "DAU" in the financial and non financial aspects was.*

Research location was determined purposively, base on the development level of dairy cooperative and the number of business units that managed by cooperative. This study used primary and secondary datas that consisted of balance sheets, report of the dividend and employee satisfaction. Data analysis was conducted by applying balanced scorecard (BSC) method.

The result of this study indicated that the general performance of KUD "DAU" can be classified as good. Financial perspective performance was classified as fair. Membership perspective was classified as good. Both business internal process perspective and learning and growth perspective were classified as excellent. Improvements in performance must be considered in order to obtain better performance calculation results in the future. The implementation of balanced scorecard will be very good if it is actually implemented by the regulatory body of KUD "DAU".

Keywords: performance analysis, balanced scorecard, cooperative

ABSTRAK

Konsep Balance Scorecard menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui kinerja KUD "DAU" apabila dianalisis dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC), (2) Untuk melihat seberapa jauh kinerja KUD "DAU" dalam aspek finansial dan non finansial.

Penelitian dilakukan di KUD "DAU" pada 13 April hingga 10 Mei 2010. Penentuan lokasi dilakukan dengan sengaja dengan pertimbangan bahwa tempat ini merupakan salah satu koperasi yang besar di Kota Malang, dan koperasi ini adalah koperasi yang berani melakukan inovasi, hal tersebut terlihat dari banyaknya unit usaha yang ada saat ini. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Analisa data dilakukan dengan metode *balanced scorecard* (BSC).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan, tingkat pertumbuhan SHU adalah 9,67%, tingkat pertumbuhan modal adalah 2,38% dan tingkat ROE adalah 6,70%. Pada perspektif keanggotaan, tingkat pertumbuhan anggota adalah 0,13% dan persentase SHU

untuk anggota adalah 40% sesuai dengan anggaran dasar. Pada perspektif proses internal bisnis, jumlah mitra yang ada adalah tujuh badan usaha, pelaksanaan RAT dilakukan setiap bulan Maret setiap tahun dan pemilihan pengurus dilakukan dari dan oleh anggota sesuai UU No 25 tahun 1992 tentang perkoperasian. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat kepuasan karyawan adalah 83,74%, tingkat produktifitas karyawan dan pengurus adalah 95,58% dan pengembangan kualitas SDM dan sistem manajemen telah dilaksanakan dan dicantumkan dalam rencana kerja. Dari berbagai pengukuran perspektif didapatkan bahwa kinerja KUD “DAU” secara keseluruhan sebesar 75,25% dan termasuk dalam kategori baik.

Dari penelitian yang telah dilaksanakan dapat disimpulkan bahwa (1) kinerja KUD “DAU” secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik, (2) Segi finansial pada pengukuran kinerja ini dinilai dari perspektif keuangan yang termasuk dalam kategori cukup baik, sedangkan segi finansial dinilai dari perspektif keanggotaan yang termasuk dalam kategori baik, perspektif proses internal bisnis yang termasuk dalam kategori baik dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang termasuk dalam kategori baik.

Peningkatan efisiensi penggunaan modal harus lebih ditingkatkan untuk meningkatkan jumlah sisa hasil usaha tiap tahunnya. Tingkat pertumbuhan anggota tiap tahunnya juga lebih ditingkatkan. Selain itu penerapan analisis kinerja dengan metode BSC akan sangat baik apabila diterapkan oleh pengawas KUD “DAU”.

Kata Kunci : Analisis Kinerja, Koperasi, Balance Scorecard

PENDAHULUAN

Koperasi Unit Desa (KUD) adalah organisasi ekonomi yang merupakan wadah bagi pengembangan berbagai kegiatan ekonomi masyarakat pedesaan yang diselenggarakan dan untuk masyarakat pedesaan. Pada UUD 1945 Pasal 33 ayat 1 menyebutkan, “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”. Koperasi ini diharapkan menjadi pola kehidupan peternakan dalam melaksanakan kegiatan ekonomi dan benar-benar dapat berperan dalam pembudidayaan ternak khususnya sapi perah. Tujuan dari koperasi adalah mensejahterakan anggotanya sehingga untuk mencapai tujuan tersebut maka koperasi harus menyeimbangkan antara kegiatan sosial dan kegiatan ekonomi yang dilaksanakan.

Persaingan domestik dan global mengharuskan koperasi menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Pada evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi badan usaha hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup badan usaha tersebut dalam jangka panjang. Padahal untuk mempertahankan diri, suatu badan usaha juga harus memperhatikan kinerja non finansial yang merupakan pendukung dari kinerja finansial. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta yang

sulit diukur (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) suatu badan usaha. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu badan usaha tersebut, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun suatu badan usaha ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000).

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak badan usaha untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep “*Balanced Scorecard*”. *Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc.*). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap hanya condong pada kinerja keuangan.

Konsep *balanced scorecard* mengemukakan tolok ukur keuangan saja tidak cukup memberikan informasi yang komprehensif untuk memandu organisasi dalam rangka penciptaan nilai organisasi dalam jangka panjang. Jika akan melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi, maka hendaknya ditilik bukan dari satu aspek saja melainkan dari empat perspektif yakni dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pengembangan (proses belajar dan berkembang). Pada hal ini dapat dikatakan penilaian kinerja organisasi usaha terdiri dari perspektif keuangan dan non keuangan.

Para ahli manajemen sependapat bahwa pengukuran kinerja dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen organisasi yang kemudian berlanjut dengan menentukan unit-unit usaha yang ada didalamnya yang dapat memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan, agar pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna, ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu sistem pengukuran harus sesuai dengan tujuan organisasi, menggambarkan aktifitas-aktifitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti para pegawai, mudah diukur dan dievaluasi serta dapat digunakan oleh organisasi secara konsisten. Pada operasional visi dan misi suatu organisasi usaha, perlu upaya menerjemahkan ke dalam tujuan yang tingkat keberhasilannya perlu diukur melalui indikator kinerja tertentu.

Dengan *balanced scorecard* dimungkinkan untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detail dengan pengukuran kinerja yang terbagi kedalam empat perspektif penting sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan. Ada pula ahli lain yang mengatakan *balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk menerjemahkan strategi-strategi dan taktik secara simultan sehingga kebijakan dan aktifitas dapat diukur mulai dari rencana, implementasi dan sampai kepada hasil. Berdasarkan perumusan masalah di atas tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, adalah (1) Untuk mengetahui kinerja KUD “DAU” apabila dianalisis dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC). (2) Untuk melihat seberapa jauh kinerja KUD “DAU” dalam aspek finansial dan non finansial.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan pada Bulan 13 April – 10 Mei 2010 di KUD “DAU”, Jl. Sidomulyo 26 Desa Mulyoagung Kecamatan Dau Kabupaten Malang. Pertimbangan pemilihan KUD “DAU” sebagai tempat penelitian karena KUD “DAU” merupakan salah satu koperasi yang cukup besar di Malang dan juga merupakan koperasi yang cukup berani melakukan inovasi, hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya jumlah unit usaha yang ada saat ini.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus atau *case study method*. Metode deskriptif dipakai karena penelitian yang dilakukan adalah melukiskan, memaparkan dan melaporkan suatu keadaan, obyek atau peristiwa yang nyata pada saat penelitian dilakukan. Penelitian studi kasus yaitu metode yang mempelajari secara intensif tentang latar belakang dari suatu keadaan sekarang. Penelitian menggunakan studi kasus, karena selama ini pengukuran kinerja hanya berorientasi pada sektor keuangan saja dan tidak dilengkapi informasi dari sektor non keuangan. Padahal sektor non keuangan juga mempunyai peran penting, terutama dalam hal pengambilan keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Penentuan lokasi dilakukan dengan sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa KUD “DAU” merupakan salah satu koperasi yang cukup besar di Malang, selain itu KUD “DAU” merupakan koperasi yang cukup berani melakukan inovasi, hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya jumlah unit usaha yang ada saat ini.

Alat analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif keanggotaan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

- *Perspektif keuangan, meliputi:*
 1. Pertumbuhan Sisa Hasil Usaha (SHU)
 2. Pertumbuhan modal atau simpanan
 3. *Return On Equity* (ROE)
- *Perspektif keanggotaan, meliputi:*
 1. Tingkat pertumbuhan jumlah anggota
 2. Persentase Sisa Hasil Usaha untuk anggota
- *Perspektif proses internal bisnis, meliputi:*
 1. Jumlah mitra dan usaha menjaga hubungan dengan mitra
 2. Pelaksanaan RAT
 3. Pemilihan pengurus dan karyawan koperasi
- *Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, meliputi:*
 1. Kepuasan karyawan
 2. Produktifitas Pengurus dan Karyawan
 3. Pengembangan kualitas SDM dan sistem manajemen

Tabel 2. Perspektif dan tolok ukur yang digunakan dalam metode *Balanced Scorecard*

Perspektif (bobot (B _p))	Ukuran (bobot(B _u))	Target Sasaran	Penentuan Skor
Keuangan (0,3)	➤ Pertumbuhan SHU (0,5)	1 – 15% ^a	< 1 % = 0 1 - < 5 % = 1 5 - < 10 % = 2 10 - < 15 % = 3 ≥ 15 % = 4
	➤ Pertumbuhan simpanan/modal (0,2)	1 – 4% ^c	< 1 % = 0 1 - < 2 % = 1 2 - < 3 % = 2 3 - < 4 % = 3 ≥ 4 % = 4
	➤ ROE (0,3)	3 – 21% ^c	< 3 % = 0 3 - < 9 % = 1 9 - < 15 % = 2 15 - < 21 % = 3 ≥ 21 % = 4

Tabel 2. Lanjutan

Perspektif (bobot (B _p))	Ukuran (bobot(B _u))	Target Sasaran	Penentuan Skor
Keanggotaan (0,3)	➤ Pertumbuhan jumlah anggota (0,5)	0 - >10% ^e	< 0 % = 0 0 % = 1 0 - < 5 % = 2 5 - < 10 % = 3 ≥ 10 % = 4
	➤ Persentase SHU untuk anggota (0,5)	Diatur dalam anggaran dasar dan dilaksanakan ^e	Tidak tersedia dan tidak diberikan = 0 Tersedia tetapi tidak / belum diserahkan = 1 Tidak tersedia tetapi diberikan = 2 Tersedia, hanya sebagian yang diberikan = 3 Tersedia, telah diserahkan = 4
Proses Internal bisnis (0,2)	➤ Pelaksanaan RAT (0,4)	Januari - Maret ^e	Diatas juni = 0 Juni = 1 Mei = 2 April = 3 Januari - maret = 4
	➤ Pemilihan pengurus dan karyawan (0,3)	Pengurus dipilih dari dan oleh anggota ^b	Tanpa campur tangan anggota = 0 Pemilihan disaksikan anggota tetapi bukan dari dan oleh anggota = 1 Pemilihan dari anggota = 2 Pemilihan oleh anggota = 3 Pemilihan dari dan oleh anggota = 4
	➤ Jumlah dan usaha menjaga hubungan dengan mitra (0,3)	≥ 5 ^e	0 = 0 1 - 2 = 1 3 = 2 4 = 3 ≥ 5 = 4
Pertumbuhan dan pembelajaran (0,2)	➤ Kepuasan karyawan (0,4)	10 - ≥ 55% ^d	< 10 % = 0 10 - < 25 % = 1 25 - < 40 % = 2 40 - < 55 % = 3 ≥ 55 % = 4
	➤ Produktifitas karyawan dan pengurus (0,3)	80 - ≥ 95% ^c	< 80 % = 0 80 - < 85 % = 1 85 - < 90% = 2 90 - < 95% = 3 ≥ 95 % = 4
	➤ Program pengembangan kualitas SDM dan sistem manajemen (0,3)	Tertuang dalam program dan dilaksanakan ^e	Tidak tertuang, tidak melaksanakan = 0 Tertuang, tidak melaksanakan = 1 Tidak tertuang, melaksanakan = 2 Tertuang, sebagian dilaksanakan = 3 Tertuang, dilaksanakan sepenuhnya = 4

Keterangan

a = Data KPSP Setia Kawan Nongkojajar - Pasuruan

b = UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian

c = Data KUD “DAU”

d = Mulyadi, 2001

e = Per. Men. No. 06/Per/M.KUKM/V/2006.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Masing-masing Perspektif

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan KUD “DAU” menggunakan tiga tolok ukur, yaitu pertumbuhan sisa hasil usaha (SHU), pertumbuhan modal dan *return on equity* (ROE). Penggunaan tolok ukur tersebut berdasarkan sasaran strategik BSC pada sisi keuangan, yang telah disesuaikan dengan keadaan suatu koperasi yang mementingkan kesejahteraan anggota tetapi tidak melupakan pertumbuhan keberhasilan di sisi finansial.

a. Pertumbuhan Sisa Hasil Usaha (SHU)

Sisa hasil usaha kotor merupakan gabungan dari hasil penjualan barang dan pendapatan jasa, dikurangi dengan beban pokok penjualan serta beban lainnya (beban usaha dan administrasi, dan beban organisasi).

Berdasarkan data yang diperoleh, rata-rata pertumbuhan SHU dari tahun 2007 – 2009 pada KUD “DAU” adalah 9,67% sehingga skor untuk tolok ukur ini adalah 2 (dua). Pemberian skor dua berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk pertumbuhan SHU adalah 1 – 15%, penentuan target tersebut berdasarkan pada data KPSP Setia Kawan Nongkojajar Pasuruan. Pertumbuhan SHU tertinggi terjadi pada tahun 2007, yaitu sebesar 23,79%. Sedangkan pada tahun 2008 terjadi penurunan SHU sebesar 2,05%. Pada tahun 2009 terjadi peningkatan SHU kembali sebesar 7,26%. Untuk mengetahui secara lebih lengkap mengenai perhitungan hasil usaha KUD “DAU”, dapat dilihat pada lampiran 3 dan 4.

Peningkatan SHU yang cukup signifikan pada tahun 2007 disebabkan karena meningkatnya pendapatan jasa yang diterima oleh koperasi, yaitu dari unit simpan pinjam (USP). Hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan piutang anggota sebesar 52,14% dari tahun 2006 (neraca KUD “DAU”). Sedangkan pada tahun 2008 pendapatan barang mengalami peningkatan 44,30% dari tahun 2007, peningkatan yang cukup signifikan tersebut tidak diikuti oleh peningkatan SHU karena peningkatan tersebut terjadi karena meningkatnya harga jual susu pasteurisasi, salah satu produk/barang yang diproduksi oleh KUD “DAU” (Unit pengolahan susu). Peningkatan harga jual susu pasteurisasi merupakan salah satu siasat KUD “DAU” untuk menutupi penurunan harga beli susu oleh IPS (industri pengolahan susu, PT. Nestle) karena terjadinya krisis global yang membuat biaya produksi IPS meningkat, penurunan harga susu yang terjadi sebesar Rp. 300,- per liter. Pada tahun 2009 KUD “DAU” mulai dapat terbiasa dengan keadaan perekonomian yang baru, hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan SHU yang kembali terjadi setelah mengalami penurunan 2,05% pada tahun 2008.

b. Pertumbuhan Simpanan/Modal

Istilah simpanan mempunyai konotasi pengertian milik penyimpanan, yang berarti modal pinjaman. Dengan demikian maka simpanan adalah milik anggota koperasi, sehingga pada hakekatnya koperasi tidak memiliki modal sendiri. Pengertian simpanan pada umumnya hanya dipergunakan untuk modal pinjaman, seperti ketentuan UU 10 tahun 1998 tentang Perubahan UU 7 tahun 1992 tentang Perbankan dengan rumusan : simpanan adalah dana yang dipercayakan oleh masyarakat kepada bank berdasarkan perjanjian penyimpanan dana dalam bentuk Giro, Deposito, Sertifikat Deposito, Tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu (Pasal 1 butir 5). Dunia usaha tidak pernah bisa memahami bahwa simpanan koperasi berarti modal sendiri.

Sehubungan dengan itu, UU No. 25 tentang perkoperasian (Pasal 55) menetapkan bahwa simpanan anggota, simpanan pokok dan simpanan wajib, merupakan modal yang menanggung resiko. Jika koperasi mengalami kerugian atau dibubarkan karena sebab tertentu, simpanan tersebut akan dipergunakan untuk menutup kerugian atau menyelesaikan kewajiban lainnya. Dengan ketentuan seperti itu, maka simpanan koperasi diartikan sebagai modal sendiri atau dapat disamakan dengan saham perusahaan. Meskipun pengertian tersebut merupakan pertentangan karena simpanan koperasi yang berarti milik penyimpan tetapi dipakai untuk menanggung resiko sebagai modal sendiri koperasi.

Pertumbuhan modal atau simpanan tergantung pada pertumbuhan anggota, karena pada dasarnya modal koperasi berasal dari anggota dan koperasi tidak pernah memiliki modal sendiri. Berdasarkan data yang diperoleh, didapat rata-rata pertumbuhan modal dari tahun 2007 – 2009 adalah sebesar 2,38%, sehingga skor untuk tolok ukur ini adalah 2 (dua). Pemberian skor dua berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk pertumbuhan simpanan/modal adalah sebesar 1 – 4%, penentuan target tersebut sesuai dengan data rencana kerja KUD "DAU". Pertumbuhan modal terbesar terjadi pada tahun 2009, yaitu 3,85%. Sedangkan yang terendah adalah 0,91% pada tahun 2008.

Pertumbuhan modal yang rendah pada tahun 2008 disebabkan terjadinya krisis global yang membuat harga susu turun sehingga pendapatan KUD "DAU" juga ikut menurun. KUD "DAU" mengambil tindakan untuk memperbesar hutang, baik hutang lancar maupun hutang jangka panjang, untuk menjaga kemampuan koperasi dalam memenuhi kebutuhan jangka pendeknya atau likuiditas. Pada tahun 2009 keadaan mulai membaik dan membuat pertumbuhan modal cukup tinggi dari tahun sebelumnya. Meningkatnya penjualan dan adanya penambahan anggota merupakan beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya pertumbuhan modal.

c. *Return On Equity (ROE)*

Return on equity bertujuan untuk mengetahui kemampuan dari modal sendiri yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih.

Rata-rata nilai ROE dari tahun 2007 – 2009 adalah 6,70%, hal tersebut berarti tiap penggunaan Rp. 100.000.000,- modal sendiri, maka akan diperoleh SHU bersih sebesar Rp. 6.700.000,-. Dengan rata-rata ROE sebesar 6,70% maka skor untuk tolok ukur ini adalah 1 (satu). Pemberian skor satu berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk ROE adalah sebesar 3 - 21%, penentuan target tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri No 06/Per/M.KUKM/V/2006. ROE tertinggi dicapai pada tahun 2007, yaitu sebesar 6,80%. Peningkatan SHU pada tahun 2007 cukup mempengaruhi tingginya ROE pada tahun ini. Sedangkan pada tahun 2008 terjadi penurunan nilai ROE menjadi 6,66%, yang disebabkan oleh adanya penurunan penjualan dan penurunan volume produksi yang pada akhirnya berdampak pada penurunan SHU dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2009 nilai ROE kembali mengalami penurunan menjadi 6,60%, meskipun pada tahun 2009 SHU mengalami peningkatan tetapi pada tahun ini KUD "DAU" mengalami kenaikan pajak, apabila pada tahun 2007 - 2008 pajak yang ditanggung adalah 25%, pada tahun 2009 pajak yang ditanggung menjadi 28% sesuai dengan ketentuan pajak yang ditetapkan oleh pemerintah. Peningkatan efisiensi penggunaan modal dan peningkatan pendapatan sangat diperlukan untuk kembali meningkatkan nilai ROE pada tahun yang akan datang.

Perspektif Keanggotaan

Pengukuran kinerja pada perspektif keanggotaan dan keorganisasian KUD “DAU” menggunakan dua tolok ukur, yaitu tingkat pertumbuhan jumlah anggota dan persentase SHU untuk anggota. Alasan penggunaan tolok ukur tersebut adalah untuk melihat pertumbuhan jumlah anggota dan penghargaan (Sisa hasil Usaha) yang diberikan pada anggota.

a. Tingkat pertumbuhan jumlah anggota

Berdasarkan Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, koperasi adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial, beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan. Oleh karena itu anggota merupakan salah satu “jiwa” koperasi, sehingga dalam pengukuran kinerja koperasi secara keseluruhan diperlukan untuk melihat seberapa tinggi tingkat pertumbuhan jumlah anggota, dimana nantinya pertumbuhan tolok ukur ini akan sangat berpengaruh pada kelangsungan hidup koperasi di masa yang akan datang.

Rata-rata pertumbuhan anggota adalah 0,13% sehingga skor untuk tolok ukur ini adalah 2 (dua). Pemberian skor dua berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk pertumbuhan jumlah anggota adalah sebesar 0 – >10%, penentuan target tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri No 06/Per/M.KUKM/V/2006. Tingkat perolehan anggota baru harus ditingkatkan, mengingat koperasi adalah kumpulan dari anggota bukanlah kumpulan modal seperti pada badan usaha lainnya (Perseroan Terbatas). Selain itu dengan bertumbuhnya jumlah anggota pada suatu koperasi dapat diartikan juga sebagai pertumbuhan jumlah modal dan dengan bertambahnya modal berarti kelangsungan hidup koperasi tersebut dapat terjamin. Rendahnya tingkat pertumbuhan anggota pada KUD “DAU” disebabkan tidak adanya target pertambahan jumlah anggota dalam rencana kerja. Sehingga pengurus lebih memusatkan perhatian untuk lebih meningkatkan kualitas anggota yang ada daripada memikirkan bagaimana caranya menarik anggota-anggota baru.

b. Persentase SHU untuk anggota

Misi koperasi secara umum adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Banyak cara untuk meningkatkan kesejahteraan hidup anggota, mulai dari meningkatkan pengetahuan sampai pada peningkatan kualitas hidup secara finansial. Cara yang paling umum ditempuh oleh semua jenis koperasi adalah dengan membagikan SHU pada anggota. Besarnya SHU yang diterima anggota biasanya sesuai dengan tingkat partisipasi anggota terhadap koperasi. Sedangkan pembagian SHU untuk anggota biasanya diatur dalam anggaran dasar. Pembagian SHU yang diterapkan pada KUD “DAU” adalah sebagai berikut:

- Jasa simpanan anggota : 20%
- Jasa usaha anggota : 20%
- Cadangan koperasi : 35%
- Dana pengurus : 10%
- Dana karyawan : 7,5%
- Dana pendidikan : 2,5%
- Dana pembangunan wil. Kerja : 5%

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa SHU yang diberikan pada anggota adalah sebesar 40%. Pembagian SHU dilakukan setelah pelaksanaan RAT dan besarnya SHU yang diterima sesuai dengan jasa anggota terhadap koperasi. Semakin

aktif anggota tersebut maka akan semakin besar SHU yang didapatkannya. Dengan tercantumnya nilai pembagian SHU pada anggaran dasar dan sesuainya jumlah yang diserahkan pada anggota dengan nilai yang telah ditentukan pada anggaran dasar, maka skor untuk tolok ukur ini adalah 4 (empat). Pemberian skor empat berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk tolok ukur persentase SHU untuk anggota adalah diatur dalam anggaran dasar dan dilaksanakan sesuai dengan yang tercantum, penentuan target tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri No 06/Per/M.KUKM/V/2006.













Perspektif Proses Internal Bisnis

Pengukuran kinerja pada perspektif kemitraan KUD “DAU” menggunakan tiga tolok ukur, yaitu jumlah mitra dan usaha menjaga hubungan dengan mitra, pelaksanaan RAT dan pemilihan pengurus dan karyawan koperasi. Penggunaan tolok ukur tersebut berdasarkan sasaran strategik BSC pada sisi proses internal bisnis, yang telah disesuaikan sehingga sesuai dengan keadaan suatu koperasi. Proses internal bisnis dalam penelitian ini mencakup hubungan internal dan eksternal koperasi. Hubungan internal tersebut adalah partisipasi anggota, sedangkan hubungan eksternal tersebut adalah hubungan koperasi dengan mitra kerjanya.

- a. Jumlah mitra dan usaha menjaga hubungan dengan mitra


Sejak berdiri sampai saat ini, KUD “DAU” telah melakukan banyak kerja sama dengan berbagai pihak, baik swasta maupun pemerintah. Kerja sama atau kemitraan yang dibangun oleh KUD “DAU” bertujuan untuk mempercepat laju usaha yang ada. KUD “DAU” selalu menjalin hubungan dengan pihak-pihak yang memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing.

Tabel 3. Pihak-pihak yang pernah bekerja sama dengan KUD “DAU”

Bidang	Nama Perusahaan
Bidang Usaha	 PT. NESTLE Ind
	 Koperasi Industri Susu SEKAR TANJUNG
	 PG Krebet Baru
	 PT. PAL
	 PMI Kota Malang
Bidang Keuangan	 Bank BUKOPIN
	 BCA
	 BRI
	 Bank Mandiri
	 BNI 46
	 Bank NIAGA
	 Bank Indonesia

Sumber: Data Sekunder (profil KUD “DAU”).

Hasil baik dari sebuah kerjasama dapat dinikmati apabila hubungan kerjasama yang terjalin dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, KUD “DAU” selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan mitra kerjanya, sehingga kerjasama yang ada dapat membawa hasil yang baik bagi kedua belah pihak. Usaha yang dilakukan KUD “DAU” untuk menjaga hubungan dengan mitra kerjanya dan bentuk kerjasama yang terjalin adalah sebagai berikut:

-  PT. Nestle

Hubungan kerjasama dengan PT. Nestle telah berlangsung sejak lama, bentuk kerjasama yang terjalin adalah KUD “DAU” sebagai penyeter susu untuk PT. Nestle, dan PT. Nestle memberikan pembinaan pada KUD “DAU”. Usaha

yang dilakukan oleh KUD “DAU” dalam menjaga hubungan kerjasamanya dengan PT. Nestle adalah dengan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan serta menjaga kualitas susu yang disetor pada PT. Nestle.

✚ Koperasi Sekar Tanjung

KUD “DAU” terdaftar sebagai anggota pada Koperasi Industri Susu Sekar Tanjung. Hubungan kerja yang terjalin sesuai dengan anggaran dasar yang ada pada Koperasi Industri Susu Sekar Tanjung. Usaha yang dilakukan oleh KUD “DAU” dalam menjaga hubungan kerjasamanya dengan Koperasi Industri Susu Sekar Tanjung adalah dengan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan dalam anggaran dasar, memenuhi kewajiban-kewajiban sebagai anggota koperasi dan menjaga kualitas susu.

✚ PG Krebbe Baru

Kerjasama dengan PG Krebbe Baru merupakan kerjasama dalam pembudidayaan tebu. Unit Tebu Rakyat Intensif (TRI) merupakan asal mula KUD “DAU”. Sebelum berkembang ke arah koperasi persusuan seperti saat ini, KUD “DAU” merupakan koperasi pertanian yang bergerak di bidang pertebuan. Hubungan kerjasama yang terjalin antara PG Krebbe Baru dan KUD “DAU” adalah pembinaan oleh PG Krebbe Baru mengenai cara bertanam tebu, dan hasil tebu dari KUD “DAU” dijual kepada PG Krebbe Baru. Usaha yang dilakukan oleh KUD “DAU” dalam menjaga hubungan kerjasamanya dengan PG Krebbe Baru adalah dengan mencegah penjualan tebu keluar (selain PG Krebbe Baru) dan mengikuti cara bertanam tebu sesuai dengan petunjuk dari PG Krebbe Baru.

✚ PT. PAL dan PMI kota Malang

Kerjasama dengan PT. PAL dan PMI kota Malang merupakan kerjasama dalam pemasaran susu pasteurisasi yang merupakan produk unggulan KUD “DAU”. Usaha yang dilakukan oleh KUD “DAU” dalam menjaga hubungan kerjasama dengan PT. PAL dan PMI kota Malang adalah dengan memberikan pelayanan tepat waktu dan membantu kegiatan promosi atau kegiatan PMI kota Malang.

✚ Bidang Perbankan

Kerjasama pada bidang perbankan saat ini masih tetap dilakukan oleh KUD “DAU” tetapi saat ini hanya dua buah bank yang bekerja sama dengan KUD “DAU” yaitu Bank BUKOPIN dan Bank Niaga. Usaha yang dilakukan oleh KUD “DAU” dalam menjaga hubungan kerjasama pada bidang perbankan adalah dengan menjaga kepercayaan dari bank yang diberikan kepada KUD “DAU”, terutama dengan cara tepat angsuran.

Jumlah mitra yang bekerjasama dengan KUD “DAU” saat ini adalah tujuh badan usaha. Dengan rincian dua dari bidang keuangan dan lima dari bidang usaha. Sedikitnya jumlah mitra kerja di bidang keuangan disebabkan karena KUD “DAU” lebih mengoptimalkan penggunaan modal sendiri daripada pinjaman dari pihak luar.

Kerjasama yang terjalin dengan lima badan usaha pada bidang usaha yang masih berlangsung sampai saat ini, telah banyak memberi dampak positif bagi KUD “DAU”. Terutama kerjasama dengan PT. Nestle dan PG Krebbe Baru, kedua badan usaha ini telah mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan KUD “DAU” dari waktu ke waktu. Dengan jumlah mitra lebih dari lima, dan adanya manfaat dari kerjasama yang terjalin maka skor untuk tolok ukur ini adalah 4 (empat). Pemberian skor empat berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk tolok

ukur jumlah mitra adalah ≥ 5 , penentuan target tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri No 06/Per/M.KUKM/V/2006.

b. Pelaksanaan RAT

Pada sebuah koperasi rapat anggota adalah pemegang kekuasaan tertinggi, begitu juga dengan keadaan di KUD “DAU”. Dalam rapat anggota setiap anggota memiliki hak yang sama untuk berbicara, memberikan usul, tanggapan dan pandangan demi kemajuan koperasi. Selama tahun 2006 samapi 2009, RAT pada KUD “DAU” dilaksanakan secara rutin. Pelaksanaan RAT pada KUD “DAU” adalah sebagai berikut:

- Tahun buku 2006 : 30 Maret 2007
- Tahun buku 2007 : 01 Maret 2008
- Tahun buku 2008 : 10 Maret 2009
- Tahun buku 2009 : 12 Maret 2010

Pelaksanaan RAT yang dilaksanakan rutin setiap tahun dapat diartikan sebagai adanya evaluasi oleh anggota setiap tahunnya.

RAT yang dilaksanakan di KUD “DAU” rutin dilaksanakan pada bulan Maret setiap tahunnya. RAT yang dilaksanakan biasanya membahas tentang rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi pengesahan laporan keuangan dan pembagian SHU. Dengan pelaksanaan RAT yang rutin setiap tahun maka secara tidak langsung KUD “DAU” mengajak para anggotanya untuk berpartisipasi dalam pengembangan koperasi. Dengan dilaksanakannya RAT setiap bulan Maret pada setiap tahunnya maka skor untuk tolok ukur ini adalah 4 (empat). Pemberian skor empat berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk tolok ukur pelaksanaan RAT untuk koperasi primer adalah antara bulan Januari – Maret, penentuan target tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri No 06/Per/M.KUKM/V/2006.

c. Pemilihan pengurus dan karyawan koperasi

Pengurus dan karyawan merupakan motor bagi sebuah koperasi, dengan perangkat yang baik dan kompeten dibidangnya, maka suatu usaha dapat bertahan untuk bersaing dengan para pesaingnya. Pemilihan pengurus dan karyawan koperasi yang dilakukan di KUD “DAU” adalah sebagai berikut:

- **Pengurus dan Pengawas**
Pengurus dan pengawas KUD “DAU” dipilih dari dan oleh anggota melalui rapat anggota. Masa jabatan untuk pengurus dan pengawas adalah maksimal lima tahun. Pemberhentian pengurus dan pengawas sebelum berakhir masa jabatannya hanya dapat dilakukan oleh keputusan anggota melalui rapat anggota. Pengurus dan pengawas merupakan perpanjangan tangan dari anggota yang diberi tugas untuk mengatur dan mengawasi koperasi.
- **Manajer**
Manajer pada KUD “DAU” dipilih dan diangkat oleh pengurus. Tetapi sebelum menentukan manager, pengurus harus mengajukan rencana pengangkatan manajer pada rapat anggota. Manajer bertanggung jawab secara langsung kepada pengurus.
- **Karyawan**
Karyawan pada KUD “DAU” dipilih dan diangkat oleh manajer. Karyawan yang terpilih adalah yang berdedikasi di bidangnya dan bisa mewakili manajer untuk tugas yang dipercayakan padanya. Sebelum benar-benar diangkat

sebagai karyawan, terlebih dahulu dilakukan penjarangan dua tahap yang berupa tes tulis maupun wawancara, setelah itu dilanjutkan dengan masa orientasi kerja selama 3 bulan atau 2 tahun pertama.

Pemilihan pengurus dan karyawan koperasi pada KUD "DAU" telah sesuai dengan ketentuan perkoperasian, dimana pengurus dan pengawas dipilih dari dan oleh anggota melalui rapat anggota. Dari hal tersebut dapat terlihat bahwa anggota ikut berpartisipasi dalam pengembangan koperasinya yaitu dengan memberikan suaranya dalam pemilihan pengurus dan pengawas koperasi. Dengan dilakukannya pemilihan pengurus dari dan oleh anggota maka skor untuk tolok ukur ini adalah 4 (empat). Pemberian skor empat berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk pemilihan pengurus adalah pengurus dipilih dari dan oleh anggota, penentuan target tersebut sesuai dengan UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian.

Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

a. Kepuasan Karyawan

Hasil dari survey kepuasan karyawan adalah sebesar 83,74%, yang terdiri dari 55,55% menyatakan puas dan 28,19% menyatakan sangat puas sehingga skor untuk tolok ukur ini adalah 4 (empat). Pemberian skor empat berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk kepuasan karyawan adalah $\geq 55\%$, penentuan target tersebut sesuai dengan pendapat Mulyadi (2001). Tingkat kepuasan karyawan KUD "DAU" sudah sesuai dengan target ukuran sasaran strategis dalam analisa BSC menurut Mulyadi (2001), bahwa persentase minimal tercapainya kepuasan konsumen dari skor sangat puas dan puas lebih dari 55 %, karena dengan tingkat kepuasan di atas 55% berarti jumlah tersebut lebih besar dari jumlah pernyataan lainnya.

Dengan tingkat kepuasan yang cukup tinggi, diharapkan kualitas kerja yang diberikan oleh karyawan baik. Sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja mereka yang pada akhirnya akan sangat berpengaruh pada keberhasilan koperasi secara menyeluruh.

b. Produktifitas Karyawan Dan Pengurus

Rata-rata tingkat produktifitas pengurus dan karyawan KUD "DAU" dari tahun 2007 sampai 2009 adalah 95,58% sehingga skor untuk tolok ukur ini adalah 4 (empat). Pemberian skor empat berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk tingkat produktifitas pengurus dan karyawan adalah $80 - \geq 95\%$, penentuan target tersebut sesuai dengan data KUD "DAU". Penurunan tingkat produktifitas terjadi pada tahun 2008. Banyaknya rencana kerja pada bidang non program yang tidak terlaksana adalah akibat adanya guncangan ekonomi (krisis global), yang cukup mempengaruhi berbagai faktor sehingga banyak rencana kerja yang gagal terlaksana. Pada tahun 2009 tingkat produktifitas kembali meningkat, hal tersebut terjadi karena adanya perubahan rencana kerja yang berupa penurunan target pada hampir semua bidang kerja koperasi, sehingga lebih mudah untuk mencapai target-target yang baru. Salah satu contoh penurunan target yang terjadi adalah pada unit sapi perah, dimana pada tahun 2008 target produksi susunya adalah 5500 liter per hari, pada tahun 2009 menjadi 4500 liter per hari.

c. Pengembangan Kualitas SDM Dan Sistem Manajemen

Pada upaya mengembangkan dan pertumbuhan KUD "DAU", maka perbaikan dan pengembangan terus dilakukan secara terus menerus. Pengembangan yang dilakukan

meliputi pengembangan kualitas sumber daya manusia dan manajemen. Langkah-langkah yang ditempuh KUD “DAU” dalam meningkatkan SDM adalah:

- Mengikutsertakan anggota, pengurus, pengawas dan karyawan dalam kegiatan seminar, lokakarya dan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh dinas ataupun lembaga-lembaga terkait.
- Studi banding
- Memberikan penghargaan kepada anggota dan karyawan atas prestasi usaha.

Ketiga langkah tersebut telah dilakukan oleh KUD “DAU”, banyak seminar, lokakarya dan kegiatan lainnya yang telah diikuti. Menurut beberapa karyawan, program pelatihan tersebut memang benar dilaksanakan pada KUD “DAU”, tetapi program pelatihan tersebut terkadang tidak tepat dengan sasaran, pelatihan yang diikuti kadang tidak sesuai dengan bidang yang digeluti karyawan tersebut.

Guna mendukung tercapainya kinerja manajemen dan pelayanan prima kepada anggota, peningkatan SDM harus didukung oleh perbaikan dan pengembangan sistem manajemen. Beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh KUD “DAU” adalah sebagai berikut:

- Audit keuangan setiap tahun
- Menyusun strategi usaha
- Penyempurnaan *job description*
- Evaluasi usaha setiap triwulan
- Mengoptimalkan peran Ketua kelompok
- Diversifikasi produk

Pelaksanaan program perbaikan dan pengembangan sistem manajemen telah dilakukan dengan baik oleh KUD “DAU” sampai saat ini. Adanya audit keuangan setiap tahun, penyusunan strategi usaha (rencana kerja) setiap tahunnya, penataan tugas dan tanggung jawab bagi karyawan-karyawati yang tugasnya belum optimal, adanya evaluasi usaha setiap tiga bulan sekali dan diversifikasi produk dilakukan dengan penyempurnaan produk-produk yang dihasilkan (makanan ternak Formada dan susu pasteurisasi). Terlaksananya kegiatan-kegiatan tersebut membuat KUD “DAU” berharap kualitas manajemen yang ada dari waktu ke waktu dapat terus meningkat.

Contoh langkah-langkah di atas adalah beberapa kegiatan yang ditetapkan oleh KUD “DAU” pada rencana kerja setiap tahunnya. Kegiatan-kegiatan tersebut telah dilaksanakan dengan baik meskipun ada beberapa yang tidak tepat sasaran, tetapi dengan adanya kegiatan-kegiatan tersebut KUD “DAU” telah berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (baik anggota, karyawan, pengurus serta pengawas) dan manajemennya. Tercantumnya program pengembangan kualitas SDM dan sistem manajemen pada rencana kerja setiap tahun, dan adanya pelaksanaan dari rencana kerja tersebut maka skor untuk tolok ukur ini adalah 4 (empat). Pemberian skor empat berdasarkan pada Tabel 3.1 halaman 38, dimana target sasaran untuk program pengembangan kualitas sumber daya manusia dan perbaikan sistem manajemen adalah tertuang dalam program kerja dan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang ada, penentuan target tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri No 06/Per/M.KUKM/V/2006.

Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Apabila dilihat dari kinerja perspektif, maka nilai kinerja terendah terdapat pada perspektif keuangan yaitu sebesar 42,50%. Kinerja pada perspektif keanggotaan sebesar 75%.

Kinerja pada perspektif proses internal bisnis sebesar 100%. Kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 100%.

Penilaian pada kinerja perspektif merupakan hasil perhitungan menggunakan rumus:

$$\text{Kinerja Perspektif} = \frac{NTu_1 + NTu_2 + NTu_3 + \dots + dst}{4} \times 100\%$$

Sedangkan penilaian kinerja koperasi tiap perspektif didapat melalui perhitungan dengan rumus:

$$\text{Kinerja Koperasi} = \text{Kinerja Perspektif} \times \text{Bobot perspektif } (B_p)$$

Setelah itu semua nilai dari kinerja koperasi tiap perspektif dijumlahkan untuk mendapatkan kinerja koperasi secara keseluruhan. Sehingga diketahui kinerja koperasi secara keseluruhan adalah 75,25%.

Tabel 4. Hasil pengukuran kinerja KUD "DAU"

Perspektif (bobot (B _p))	Ukuran (Bobot (B _u))	Skor (S)	Nilai (B _u x S)	Kinerja perspektif (K _p)	Kinerja koperasi (K _p x B _p)
Keuangan (0,3)	Pertumbuhan SHU (0,5)	2	1	42,50%	12,75%
	Pertumbuhan modal/simpanan (0,2)	2	0,4		
	Return on equity (0,3)	1	0,3		
Keanggotaan (0,3)	Pertumbuhan jumlah anggota (0,5)	2	1	75%	22,50%
	Persentase SHU untuk anggota (0,5)	4	2		
Proses internal bisnis (0,3)	Jumlah dan usaha menjaga hubungan dengan mitra (0,3)	4	1,2	100%	20%
	Pelaksanaan RAT (0,4)	4	1,6		
	Pemilihan pengurus dan karyawan (0,3)	4	1,2		
Pertumbuhan dan pembelajaran (0,3)	Kepuasan karyawan (0,4)	4	1,6	100%	20%
	Produktifitas karyawan dan pengurus (0,3)	4	1,2		
	Program pengembangan kualias SDM dan sistem manajemen (0,3)	4	1,2		
Kinerja koperasi secara keseluruhan					75,25%

Sumber: Data Primer (2010) diolah.

Berdasarkan pada hasil pengukuran kinerja tersebut, dapat dilihat bahwa kinerja pada aspek finansial yang dilihat dari perspektif keuangan hanya memperoleh nilai kinerja perpektif sebesar 42,50% atau 12,75% pada kinerja secara keseluruhan, sedangkan kinerja pada aspek non finansial yang dilihat dari perpektif keanggotaan, perspektif proses internal bisnis dan perpektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh nilai 62,50% jika dilihat dari kinerja secara keseluruhan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja dari aspek non finansial pada KUD "DAU" adalah baik, sayangnya hal tersebut tidak diikuti oleh kinerja yang memuaskan pada aspek finansial. Padahal seharusnya apabila aspek non finansial memiliki kinerja yang baik maka aspek finansial memiliki kinerja yan baik pula. Adanya kesenjangan tersebut dapat terjadi karena kurangnya pembinaan pada KUD "DAU" terutama dalam efisiensi penggunaan

modal, selain itu faktor yang mungkin mempengaruhi adalah terlalu mudahnya memenuhi standar-standar pengukuran yang digunakan untuk mengukur aspek non finansial.

Implementasi Strategi Berdasarkan Analisa *Balaced Scorecard*

Implementasi strategi merupakan perwujudan atau proses mewujudkan suatu strategi yang dapat dipakai perusahaan untuk mempertahankan maupun meningkatkan kinerja yang sudah dilakukan sebagai suatu evaluasi maupun proses perencanaan strategi perusahaan untuk masa depan. Analisis *Balanced Scorecard* yang mengukur kinerja keuangan dan non keuangan mampu memberikan jbaran pengukuran secara keseluruhan dan berimbang untuk jangka panjang. Implementasi strategi yang dapat dilakukan pada KUD “DAU” berdasarkan hasil pengukuran menggunakan analisis *Balanced Scorecard* selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 5. Implementasi Strategi KUD “DAU”

Perspektif	Hasil Pengukuran	Target Sasaran	Implementasi strategi
Keuangan	12,75%	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan volume penjualan • Peningkatan tingkat pertumbuhan anggota • Efisiensi manajemen, terutama dalam menekan biaya
Keanggotaan	22,50%	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan jumlah anggota • Peningkatan SHU untuk membantu peningkatan kesejahteraan anggota
Proses Internal Bisnis	20%	20%	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan hubungan baik dengan mitra kerja • Mempertahankan partisipasi anggota dalam segala bidang, tidak hanya pada RAT
Pertumbuhan dan Pembelajaran	20%	20%	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kualitas dan kelengkapan fasilitas kerja agar menunjang produktifitas karyawan • Peningkatan keahlian anggota, pengurus dan karyawan agar dapat meningkatkan hasil yang diperoleh

KESIMPULAN

Konsep analisa *Balanced Scorecard* sangat tepat dipakai sebagai alat pengukur kinerja perusahaan, karena mengukur keseimbangan kinerja keuangan dan non keuangan. Dari penelitian ini, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Apabila dinilai secara keseluruhan, kinerja KUD “DAU” termasuk dalam kategori baik.
2. Apabila dilihat secara parsial, kinerja KUD “DAU” adalah sebagai berikut:
 - a. Aspek Finansial:
 - Perspektif keuangan
Hasil dari penilaian kinerja perspektif keuangan adalah 42,50% dan termasuk dalam kategori cukup baik. Ada tiga tolok ukur yang digunakan yaitu pertumbuhan SHU, pertumbuhan simpanan/modal dan ROE.
 - b. Aspek Non Finansial:

- Perspektif keanggotaan
Hasil dari penilaian kinerja perspektif keanggotaan adalah 75% dan termasuk dalam kategori baik. Ada dua tolok ukur yang digunakan yaitu pertumbuhan jumlah anggota dan persentase SHU untuk anggota.
- Perspektif kemitraan
Hasil dari penilaian kinerja perspektif proses internal bisnis adalah 100% dan termasuk dalam kategori sangat baik. Ada tiga tolok ukur yang digunakan yaitu jumlah dan usaha menjaga hubungan dengan mitra, pelaksanaan RAT dan pemilihan pengurus dan karyawan koperasi.
- Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
Hasil dari penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah 100% dan termasuk dalam kategori sangat baik. Ada tiga tolok ukur yang digunakan yaitu kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan pengurus dan pengembangan kualitas SDM dan sistem manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiarti, Ratna. 2007. *Evaluasi Kinerja Bisnis Dengan Pendekatan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran*. Universitas Negeri Semarang.
- Didit Purnomo & Nursiam. 2003. *Balanced Scorecard: Perspektif Teori & Implikasinya Terhadap Manajemen Publik*. Benefit, Vol.7, No.1.
- Hermawan, Ancela. 1996. *Balanced Scorecard Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategis*. Ikatan Akuntan Indonesia Press. Semarang.
- Kaplan Robert S. and David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan, Edisi 2*. Jakarta.
- Pratiwi, Dhika. 2008. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah.
- Singarimbun, M dan S, Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. LP3Es. Jakarta.
- Sugiyanto, Eko dan Kasyful Anwar. 2003. *Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategi*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Volume 2, No.1.
- Yuwono, Sony, Sukarno, Edy dan Ichsan, Muhammad. 2002. *Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.