

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT EVALUASI KINERJA
KOPERASI MAHASISWA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

Isroah¹

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja KOPMA Universitas Negeri Yogyakarta jika dievaluasi dengan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu (1) perspektif finansial (2) perspektif pelanggan (3) perspektif proses bisnis internal (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kasus yang dilakukan secara intensif dan mendalam terhadap suatu organisasi dengan teknik pengumpulan data yang digunakan (1) dokumentasi yaitu data penelitian diperoleh dari dokumen-dokumen KOPMA berupa laporan keuangan tahun 2004, 2005 dan 2006 untuk mengetahui tentang kondisi finansial (2) angket digunakan untuk mengetahui data tentang pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Teknik analisis data yang digunakan dengan analisis deskriptif.

Hasil penelitian adalah (1) perspektif finansial menunjukkan kinerja sangat baik yaitu tiap-tiap rasio keuangan berada pada kriteria yang paling tinggi nilainya (berdasarkan kriteria Kepmen Usaha Kecil Mengengah tahun 2002) (2) perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang sangat baik yaitu rata-rata persentase atas kepuasan pelanggan sebesar 80,18% berarti pelanggan diberikan pelayanan dengan sangat memuaskan. (3) Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang sangat baik yaitu jika dilihat dari rata-rata persentase dari proses inovasi sebesar 62,46% berarti dapat dikategorikan cukup baik, rata-rata persentase dari proses operasional sebesar 83,53% berarti dapat dikategorikan sangat baik, rata-rata proses pelayanan sebesar 80,85% berarti dapat dikategorikan sangat baik. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berkaitan dengan kemampuan karyawan terdiri dari komponen (a). *Employee Satisfction* rata-rata persentase sebesar 84,12% berarti dapat dikategorikan sangat baik (b) *Employee retention* dengan rata-rata persentase 76,32% berarti dapat dikategorikan baik.(c). *Employee productivity* dengan rata-rata persentase 43,17% berarti dapat dikategorikan cukup baik. Berkaitan dengan kemampuan sistem informasi rata-rata persentase sebesar 81,68% berarti dapat dikategorikan sangat baik. Selanjutnya jika dikaitkan dengan motivasi, rata-rata persentase sebesar 82,95% berarti motivasi dapat dikategorikan sangat baik.

Kata kunci: *balance scorecard*, kinerja

¹ Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi –Universitas Negeri Yogyakarta

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang Masalah

Koperasi merupakan sokoguru perekonomian Nasional diharapkan mampu bertahan terhadap berbagai guncangan yang terjadi di Indonesia. Kondisi perekonomian yang belum stabil dan krisis moneter yang belum juga berakhir ini mengakibatkan berbagai unit bisnis maupun badan usaha banyak yang menderita kerugian bahkan sampai mengalami kebangkrutan. Namun demikian, hal tersebut merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh koperasi, karena saat ini koperasi mempunyai kedudukan yang sejajar dengan badan usaha yang lain, (Perseroan Terbatas, misalnya). Yakni koperasi tidak hanya sebagai kumpulan orang-orang yang bertujuan untuk kesejahteraan anggotanya saja, tetapi koperasi dituntut untuk berkiprah dalam rangka memperoleh keuntungan optimal (*profit oriented*) yang merupakan bagian integral tata perekonomian Nasional.

Peran koperasi sangat penting dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi ekonomi rakyat serta dalam mewujudkan kehidupan demokrasi ekonomi dengan ciri-ciri; demokratis, kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan (Departemen Koperasi: 1992). Oleh karena itu koperasi tidak hanya sebagai Badan Usaha yang dikelola secara kekeluargaan dan kurang profesional, namun koperasi harus dikelola dengan baik sehingga dapat menjalankan usaha untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Salah satu cara untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah dengan cara mengembangkan teknologi informasi, *database* dan sistem (Kaplan dan Norton, 2000:3). Kemampuan dan kecepatan dalam mengakses, menguasai dan memanfaatkan informasi tentang aspek internal maupun eksternal merupakan kunci menuju peningkatan kinerja manajemen. Indikator keberhasilan kinerja organisasi dapat dilihat dari aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran organisasi.

Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta (Kopma UNY) saat ini sudah berusia hampir 25 tahun (berdiri 2 Oktober 1982), tampak sudah dewasa, semakin mapan dan mantap dalam melangkah. Berbagai bidang usaha dikelolanya mulai dari mini market, jasa foto kopi, kofetaria, warpostel, perkreditan dan layanan umum. Dari berbagai unit usaha yang dikelola Kopma UNY, diperoleh hasil usaha secara keseluruhan sebesar Rp 117.500.350,00 untuk tahun 2006. Secara sekilas memang menunjukkan kinerja finansial yang cukup bagus, namun kinerja tersebut perlu dilakukan evaluasi agar tidak memberikan informasi yang semu bahkan keliru. Artinya koperasi seolah-olah menghasilkan keuntungan tetapi setelah dianalisis sebenarnya adalah menderita kerugian, bahkan jika dilihat dari efisiensi operasinya ternyata tidak efisien.

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilakukan melalui dua penilaian yaitu dengan mengevaluasi kinerja finansial dan kinerja non finansial. Evaluasi kinerja finansial saja tidak bisa mencerminkan kinerja organisasi yang sesungguhnya karena hanya melihat dari satu faktor saja. Oleh karena itu untuk menilai kinerja organisasi dapat dilakukan dengan mengukur kinerja yang terintegrasi baik bersifat finansial maupun non finansial. Penilaian tersebut dapat ditemukan dalam model evaluasi dalam *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja terintegrasi yang diturunkan dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Garrison dan Norren, 2000:423). *Balanced Scorecard* ini terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran yang semuanya mampu menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang antara ukuran finansial dan non finansial.

2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja Kopma Universitas Negeri Yogyakarta jika dievaluasi dengan *Balanced Scorecard*.

3. Kajian Teori

a. Pengertian dan Tujuan Koperasi

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan berlandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan (Departemen Koperasi; 1992:20). Artinya koperasi sebagai unit bisnis diberi kesempatan untuk menjalankan usaha dalam rangka memperoleh keuntungan namun harus tetap tidak meninggalkan karakteristik dan prinsip-prinsip koperasi telah ditetapkan.

Tujuan koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 (Departemen Koperasi 1992:10) Kesejahteraan anggota merupakan prioritas utama yang harus dipegang koperasi, namun demikian harus tetap diusahakan tercapainya kemakmuran, keadilan dan kemajuan koperasi, karena kemajuan koperasi tidak terlepas dari partisipasi anggota dan pengelolaan secara profesional.

b. Evaluasi Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja adalah penentuan secara periodik tentang efektifitas operasional suatu organisasi, bagian operasional dan karyawannya berdasarkan sasaran standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi dalam Hessel: 2003). Dalam hal ini setiap organisasi yang sehat akan melakukan evaluasi diri baik secara internal maupun eksternal tentang posisinya dalam beraktivitas sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Hansen dan Mowen (2003) menyatakan bahwa ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan berkesinambungan. Pendapat tersebut memperjelas bahwa setiap organisasi harus mempunyai desain tentang standar dan kriteria untuk diterapkan dalam penilaian organisasi tentang aktivitas yang telah dan yang akan dilakukan serta mengidentifikasi tentang perbaikan yang berkesinambungan.

c. Evaluasi Kinerja dengan Model *Balanced Scorecard*

Sebagai alat evaluasi kinerja, *Balanced Scorecard* mengimplementasi program perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement programs*) yaitu mengukur kinerja organisasi secara komprehensif dan seksama untuk mencapai target kinerja yang diharapkan. Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen. Empat perspektif yang dimaksud dalam *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja meliputi:

1). Perspektif finansial

Perspektif ini dimaksudkan untuk menemukan cara yang tepat untuk memuaskan pelanggan. Pada perspektif ini perusahaan dapat dikelompokkan dalam tiga tahap yaitu (1) perusahaan pada tahap awal pertumbuhan (*early stage company*) (2) perusahaan pada tahap kelangsungan (*sustainable stage company*) dan (3) perusahaan yang berada pada tahap kematangan (*mature stage company*).

Perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan memiliki produk barang/jasa bertambah secara signifikan sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial yang digunakan dapat difokuskan pada pertumbuhan penerimaan, keuntungan positif dan peningkatan penjualan serta peningkatan pangsa pasar.

Perusahaan yang berada pada tahap keberlangsungan (*sustainable stage company*) tumbuh dengan stabil sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial yang digunakan dapat difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan tingkat pengembalian investasi dan peningkatan keuntungan kotor.

Perusahaan yang berada pada tahap kematangan (*mature stage company*) memiliki produk yang bertumbuh secara lambat sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas (*cash flows management*), nilai tambah ekonomi (*economics value added*) dan nilai tambah kas (*cash value added*)

2). Perspektif pelanggan;

Dalam perspektif ini perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam bisnis adalah pelanggan, oleh karena itu harus diidentifikasi secara tepat tentang kebutuhan pelanggan. Keberhasilan organisasi dinilai dari kemampuannya dalam memberikan pelayanan jasa secara optimal dan berkelanjutan kepada setiap konsumen atau masyarakat. Dalam hal ini perlu diperhatikan kualitas, layanan waktu dan kinerja merupakan kepentingan utama bagi pelanggan.

Ada beberapa aspek yang diukur dalam perspektif pelanggan yaitu, jumlah masyarakat yang dilayani, kepuasan pelanggan, bertambahnya pelanggan baru, ketepatan waktu respon terhadap permintaan pelanggan serta kualitas hubungan dengan pelanggan (Kaplan dan Norton:2003)

Menurut Kotler (1999:55) ada beberapa cara untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan antara lain dengan sistem keluhan dan saran yang diterima oleh organisasi, survai kepuasan konsumen dengan menyebar angket, dan analisis kehilangan pelanggan dengan cara menghubungi pelanggan untuk mencari penyebabnya.

3). Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pemilik dan pelanggan. Kinerja organisasi dalam perspektif bisnis internal dilihat dari segala tindakan yang dilakukan organisasi dalam usahanya untuk memuaskan pemilik dan pelanggan. Ukuran yang digunakan untuk menilai proses perspektif bisnis internal antara lain: waktu yang dibutuhkan dalam memberikan layanan jasa dari ide produk baru sampai memasarkannya, jumlah pelanggan baru, kinerja ketepatan waktu, kecepatan pelayanan terhadap pelanggan, peningkatan efektivitas operasi secara keseluruhan, pengurangan biaya dalam desain ulang proses serta jumlah pelatihan bagi karyawan.

4). Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran suatu organisasi, dapat diketahui dari tiga faktor utama yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang yaitu; manusia, sistem dan organisasi. Selanjutnya ada tiga dimensi yang perlu diperhatikan untuk melakukan pengukuran dalam tiga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

- a). Kemampuan karyawan; menurut Kaplan dan Norton (2003:26) kemampuan karyawan diukur berdasarkan (1) *employee satisfaction* melalui survai tentang keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas hasil kerja yang baik, akses terhadap informasi serta keaktifan dan kreativitas karyawan (2) *employee retention* diukur melalui tingkat perputaran karyawan dan jumlah karyawan yang berhenti bekerja (3) *employee productivity* diukur dengan melihat gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan atau melalui kompensasi yang diperoleh karyawan.
- b). Kemampuan sistem informasi, diukur dengan melihat persentase ketersediaan informasi mengenai pelanggan, kecepatan respon atas permintaan pelanggan.
- c). Motivasi dalam memberikan wewenang dan penempatan karyawan. Selain itu ada pula ukuran lain yang digunakan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu jumlah aplikasi teknologi baru, jumlah rekrutmen karyawan, jumlah karyawan yang sudah dilatih dan tingkat intensitas koordinasi dalam organisasi.

4. Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimanakah kinerja Kopma Universitas Negeri Yogyakarta dilihat dari perspektif finansial?

- b. Bagaimanakah kinerja Kopma Universitas Negeri Yogyakarta dilihat dari perspektif pelanggan?
- c. Bagaimanakah kinerja Kopma Universitas Negeri Yogyakarta dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
- d. Bagaimanakah kinerja Kopma Universitas Negeri Yogyakarta dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kasus yang dilakukan secara intensif dan mendalam terhadap suatu organisasi. Menurut Suharsimi Arikunto (2002:75) penelitian kasus termasuk penelitian deskriptif, karena penelitian ini menggambarkan secara faktual tentang kinerja suatu organisasi. Penelitian ini dilaksanakan di Kopma UNY dengan cara menilai kinerja dengan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penelitian ini digunakan teknik:

- a. Dokumentasi yaitu data penelitian diperoleh dari dokumen-dokumen koperasi berupa laporan keuangan tahun 2004, 2005 dan 2006 untuk mengetahui tentang kondisi finansial.
- b. Angket, digunakan untuk mengetahui data tentang pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Teknik Analisis Data

Setelah data penelitian diperoleh selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan analisis deskriptif yaitu mendeskripsikan data penelitian setelah dianalisis dengan *Balanced Scorecard* yang mencakup:

- a. Perspektif finansial dapat dianalisis dengan beberapa analisis rasio yaitu:

1). Analisis Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih. Analisis rasio likuiditas ini dapat dilihat dari:

$$\text{a). Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Current Ratio yang tinggi belum tentu dapat menjamin terbayarnya utang yang jatuh tempo. Hal ini dikarenakan adanya jumlah persediaan yang relatif besar jika dibandingkan dengan tingkat penjualan, sehingga perputaran persediaan rendah, atau dapat juga dimungkinkan oleh jumlah piutang yang besar dan sulit ditagih. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, *Current Ratio* yang baik adalah sebesar 175% - 200%.

$$\text{b). Assets Turn Over} = \frac{\text{Volume usaha}}{\text{Assets}} \times 1 \text{ kali}$$

Assets Turn Over merupakan kemampuan perusahaan memanfaatkan seluruh kekayaan (*assets*) dalam rangka memperoleh penghasilan selama satu tahun. Semakin tinggi tingkat perputaran kekayaan, maka semakin baik. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, *Assets Turn Over* yang baik adalah > 3.5 kali.

2). Analisis Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan dilikuidasi, baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang (Munawir:2001). Selanjutnya analisis rasio solvabilitas dapat diartikan sebagai hasil yang diperoleh dari proses menganalisis rasio yang berhubungan dengan pelunasan kewajiban serta pengembalian modal. Rasio solvabilitas ini dapat ditentukan dengan:

$$a). \text{ Total Assets to Total Debt Ratio} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}} \times 100\%$$

Rasio yang rendah menunjukkan adanya pinjaman yang besar, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, *Total Assets to Total Debt Ratio* yang baik adalah sebesar 110%.

$$b). \text{ Net Worth to Debt Ratio} = \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Utang}} \times 100\%$$

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam melunasi semua kewajibannya dengan menggunakan modal sendiri. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, *Net Worth to Debt Ratio* yang baik minimal >15%.

3). Analisis Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas menunjukkan keampuan perusahaana untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Munawir: 2001). Selanjutnya analisis rentabilitas dapat diartikan sebagai hasil yang menunjukkan berapa besar kontribusi laba dari modal yang dimiliki oleh perusahaan. Analisis rasio rentabilitas ini dapat ditentukan dengan dua macam cara yaitu:

$$a) \text{ Return on Assets} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam memperoleh hasil usaha dengan memanfaatkan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva untuk operasi koperasi sehingga menghasilkan keuntungan. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, *Return on Assets* yang baik > 10%.

$$b) \text{ Rentabilitas Modal Sendiri} = \frac{\text{SHU Setelah Pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Rasio Rentabilitas Modal Sendiri yang tinggi menunjukkan keberhasilan koperasi dalam memperoleh penghasilan yang nantinya akan diberikan untuk kesejahteraan anggota koperasi. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, Rentabilitas Modal Sendiri yang baik > 21%.

$$c). \text{ Profitabilitas} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Pendapatan Bruto}} \times 100\%$$

Profitabilitas merupakan perbandingan hasil usaha yang diperoleh koperasi dengan pendapatan bruto pada tahun yang bersangkutan. Pendapatan bruto diperoleh dari total penjualan ditambah pendapatan non operasional dikurang dengan harga pokok penjualan. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, profitabilitas yang baik > 15%.

- b. Perspektif pelanggan:
 - 1). Kenaikan pangsa pasar, dapat dilihat dari kenaikan jumlah pelanggan (anggota Kopma) tahun 2004, 2005 dan 2006.
 - 2). Kepuasan pelanggan, dapat dilihat beberapa indikator tentang kepuasan pelanggan yang diambil melalui angket yang diberikan kepada pelanggan.
- c. Perspektif proses bisnis internal meliputi:
 - 1). Proses inovasi yaitu dilihat dari jumlah aplikasi teknologi dan peralatan baru yang digunakan dalam operasional organisasi serta jumlah produk baru.
 - 2). Proses operasional yaitu dilihat dari kecepatan pelayanan kepada pelanggan dan jumlah pelanggan baru.
 - (a) Proses layanan, dapat dilihat dari fasilitas dan atau kemudahan yang diberikan kepada pelanggan.
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi:
 - 1). Kemampuan karyawan yang terdiri dari:
 - a). *Employee satisfaction*, diukur dengan melihat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas hasil kerja yang baik, akses terhadap informasi serta keaktifan dan kreativitas karyawan.
 - b). *Employee retention*, diukur melalui tingkat perputaran karyawan dan jumlah karyawan yang berhenti bekerja.
 - c). *Employee productivity*, diukur dengan melihat gaji atau kompensasi yang diperoleh tiap-tiap karyawan dibandingkan dengan jam dan kualitas kerja yang dihasilkan.
 - 2). Kemampuan sistem informasi, diukur dengan melihat ketersediaan informasi mengenai pelanggan, kecepatan respon atas permintaan pelanggan.
 - 3). Motivasi yaitu pemberian wewenang dan penempatan karyawan.

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Hasil Penelitian

Data yang diperoleh dalam dokumen laporan keuangan selama tiga tahun selanjutnya dianalisis dari perspektif finansial dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1: Hasil pengolahan data dengan perspektif Finansial

No	Rasio Keuangan	Tahun 2004	Tahun 2005	Tahun 2006	Rata-rata	Kriteria sangat baik
1	Likuiditas (<i>Current Ratio</i>)	179.83%	150.85%	172.70%	167.67%	175%-200%
2	<i>Assets Turn Over</i>	4.30kali	4.6 kali	5.3 kali	5.07 kali	> 3.5 kali
3	Solvabilitas (<i>total assets to total debt ratio</i>)	214.77%	166.25%	176.39%	185.80%	110%
4	Modal Sendiri terhadap utang	114.77%	66.26%	76.39%	85.81%	> 15%
5	Rentabilitas Modal Sendiri	31.50%	28.97%	45.34%	35.27%	> 21%
6	<i>Return on Asssets</i>	16.83%	11.54%	19.89%	16.09%	> 10%
7	<i>Profitabilitas</i>	18.12%	11.58%	18.23%	15.98%	> 15%

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan Kopma UNY

Berikut ini disajikan gambaran umum pelanggan dan karyawan Kopma UNY.

- a. Pelanggan yang diambil untuk sampel sebanyak 135 orang dengan data sebagai berikut:

Jenis kelamin : wanita 58%
pria 42%

Status : Mahasiswa 80%
Selain Mahasiswa 20%

Pendidikan Terakhir : SMA 80%
Diploma/Sarjana 12.5%

Penghasilan/penerimaan uang per bulan:
kurang dari Rp 500.000 = 60%
Rp 501.000 - Rp 600.000 = 27%
Lebih dari Rp600.000 = 13%

- b. Karyawan Kopma UNY sebanyak 60 orang, semua diberikan angket namun yang mengembalikan sebanyak 56 orang dengan data sebagai berikut:

Jenis kelamin : wanita 54%
pria 46%

Masa Kerja : < 1 tahun 27%
1 tahun - 3 tahun 22%
> 3 tahun 51%

Penghasilan per bulan : < Rp 560.000 = 61.36%
>Rp560.000 = 39.64%

2. Pembahasan

a. Perspektif Finansial

Hasil analisis rasio keuangan Kopma UNY secara keseluruhan meliputi: *Current ratio* menunjukkan bahwa pada tahun 2004 dan 2006 menunjukkan kinerja yang sangat baik yaitu berada di antara 175% - 200%. Artinya koperasi mampu membayar utang jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia. Sedangkan tahun 2005

menunjukkan kinerja yang baik yaitu hasil rasio berada di bawah 175%. Rata-rata selama tiga tahun sebesar 167.67% berdasarkan standar penilaian kinerja koperasi (menurut Kepmen. Usaha Kecil Menengah tahun 2002) Kopma UNY termasuk dalam kinerja yang baik yaitu berada di bawah 175%.

Hasil perhitungan *Assets Turn Over* menunjukkan bahwa tingkat perputaran aktiva selama satu tahun. Nilai rata-rata *Assets Turn Over* selama tahun pengamatan sebesar 5.07 kali, menunjukkan hasil yang sangat baik yaitu berada diatas 3.5 kali dalam setahun. Koperasi telah berhasil memanfaatkan kekayaan dalam rangka memperoleh penghasilan sebanyak dari 5.07 kali dalam setahun

Hasil analisis rasio solvabilitas (*total assets to total debt ratio*) rata-rata sebesar 185.80% menunjukkan nilai yang tidak baik yaitu rasio berada di atas 130% sedang rasio yang baik adalah 110% (menurut Kepmen. Usaha Kecil Menengah tahun 2002) menurut. Namun secara umum sebenarnya menunjukkan kinerja yang baik karena hal ini mengindikasikan bahwa setiap Rp1,00 kewajiban dijamin dengan Rp1.85 harta perusahaan, sehingga kreditur lebih aman dalam memeberikan pinjaman kepada koperasi karena terjamin pengembaliannya.

Hasil analisis rasio modal sendiri terhadap utang rata-rata sebesar 85.81% menunjukkan nilai yang sangat baik yaitu rasio berada di atas 15%. Hal ini mengindikasikan bahwa modal koperasi mampu menjamin seluruh kewajibannya.

Hasil analisis rasio tentang rentabilitas modal sendiri rata-rata sebesar 35.27% menunjukkan nilai yang baik yaitu rasio berada di atas 21%. Hal ini mengindikasikan modal koperasi mampu menghasilkan keuntungan lebih dari 21% dari modal sendiri tiap tahun.

Hasil analisis rasio *return on assets* rata-rata sebesar 16.09% menunjukkan nilai yang sangat baik yaitu rasio berada di atas 10%. Hal ini mengindikasikan bahwa aset koperasi mampu menghasilkan keuntungan sebesar lebih dari 16.09% dari seluruh asetnya tiap tahun.

Hasil analisis rasio profitabilitas tahun 2004 dan 2006 menunjukkan nilai yang sangat baik yaitu rasio berada diatas 15% hal ini mengindikasikan bahwa pendapatan bruto, sedangkan tahun 2005 menunjukkan rasio yang baik.

b. Perspektif Pelanggan

Indikator tentang perspektif pelanggan berkaitan dengan kenaikan pangsa pasar dapat dilihat dari kenaikan anggota yaitu tahun 2004 sebanyak 627 orang, tahun 2005 sebanyak 829 naik sebesar 202 orang (32.22%) dan tahun 2006 sebanyak 989 orang naik sebesar 160 orang (19.30%). Berkaitan dengan kualitas layanan, berdasar angket yang diberikan secara insidental kepada para pelanggan dapat disimpulkan bahwa Kopma memberikan pelayanan dengan ramah (88.75%), sopan (91.25%), menyenangkan (81.25%), nyaman (75%), aman (88.75%), karyawan perhatian (58.75%), pelayanan memberikan solusi yang tepat (77.50%). Selanjutnya rata-rata persentase atas kepuasan pelanggan

sebesar 80.18% (sesuai dengan kriteria penilaian lampiran 3) pelanggan diberikan pelayanan dengan sangat memuaskan.

c. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif ini dinilai dengan melihat indikator berikut:

- 1). Proses inovasi, dapat digali melalui angket yang diberikan kepada karyawan maupun kepada pelanggan dengan persentase pendapat tentang aplikasi teknologi baru/mutakhir (43.35%), fasilitas menarik (55%) dan peralatan sesuai dengan jenis pelayanan (78.75%) dan produk baru (72.75%). Rata-rata persentase dari proses inovasi ini sebesar 62.46% (sesuai dengan kriteria penilaian lampiran 3) berarti proses inovasi dapat dikategorikan cukup baik.
- 2). Proses operasional, meliputi pelayanan/respon cepat (79.55%), pelayanan benar (93.19%), memecahkan masalah dengan sungguh-sungguh (75%) dan karyawan saling mempercayai (86.37%). Rata-rata persentase dari proses operasional ini sebesar 83.53% (sesuai dengan kriteria penilaian lampiran 3) berarti proses operasional dapat dikategorikan sangat baik
- 3) Proses pelayanan, pemberian fasilitas kepada pelanggan berupa diskon kepada anggota, komitmen terhadap pelanggan (79.55%), karyawan berpenampilan rapi (95%) dan karyawan profesional (68%). Rata-rata persentase dari proses operasional ini sebesar 80.85% (sesuai dengan kriteria penilaian lampiran 3) berarti proses pelayanan dapat dikategorikan sangat baik

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi:

1). Kemampuan karyawan yang terdiri dari:

- a) *Employee satisfaction*, mencakup tentang kenyamanan karyawan (77.28%), akses terhadap informasi (97.90%), kreativitas karyawan (95.45%), aktivitas karyawan (75%), penghargaan hasil kerja (79.55%), pengakuan hasil kerja baik (79.54%). Rata-rata persentase dari *employee satisfaction* ini sebesar 84.12% (sesuai dengan kriteria penilaian lampiran 3) berarti *employee satisfaction* dapat dikategorikan sangat baik
- b) *Employee retention* mencakup tentang perputaran karyawan (63.64% sudah dirotasi) dan karyawan berhenti kerja 19% artinya karyawan yang bertahan kerja dan tidak berhenti kerja sebanyak 89%. Rata-rata persentase dari *employee retention* 76.32% (sesuai dengan kriteria penilaian lampiran 3) berarti *employee retention* dapat dikategorikan baik
- c) *Employee productivity*, diukur dengan kompensasi kerja dibandingkan dengan jam dan kualitas kerja. Gaji yang diperoleh sesuai dengan harapan (38.63%), bonus atas kerja lembur (47.72%). Rata-rata persentase dari *employee productivity* ini sebesar 43.17% (sesuai dengan kriteria penilaian lampiran 3) berarti *employee productivity* dapat dikategorikan cukup baik.

- 2). Kemampuan sistem informasi yaitu kecepatan respon atas permintaan pelanggan (88.36%) dan ketersediaan informasi tentang pelanggan (75%). Rata-rata persentase dari kemampuan sistem informasi ini

sebesar 81.68% (sesuai dengan kriteria penilaian lampiran 3) berarti kemampuan sistem informasi dapat dikategorikan sangat baik.

- 3). Motivasi, meliputi pemberian wewenang/otoritas dan kesempatan mengembangkan diri (88.63%) dan penempatan karyawan sesuai dengan bidangnya (77.27%). Rata-rata persentasi dari 82.95% (sesuai dengan kriteria penilaian lampiran 3) berarti motivasi dapat dikategorikan sangat baik.

D. Penutup

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kopma UNY jika dilihat dari:

- a. Perspektif finansial menunjukkan kinerja sangat baik yaitu tiap-tiap rasio keuangan berada pada kriteria yang paling tinggi nilainya (menurut Kepmen. Usaha Kecil Menengah tahun 2002).
- b. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang sangat baik yaitu rata-rata persentase atas kepuasan pelanggan sebesar 80.18% berarti pelanggan diberikan pelayanan dengan sangat memuaskan.
- c. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja sangat baik yaitu jika dilihat dari rata-rata persentase dari proses inovasi besar 62.46% berarti proses inovasi dapat dikategorikan cukup baik, rata-rata persentase dari proses operasional sebesar 83.53% berarti proses operasional dapat dikategorikan sangat baik dan rata-rata persentase dari proses operasional ini sebesar 80.85% berarti proses pelayanan dapat dikategorikan sangat baik
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berkaitan dengan kemampuan karyawan yang terdiri dari: (a) *Employee satisfaction* dengan rata-rata persentase sebesar 84.12% berarti *employee satisfaction* dapat dikategorikan sangat baik. (b) *Employee retention* dengan rata-rata persentase 76.32% berarti *employee retention* dapat dikategorikan baik. (c) *Employee productivity* dengan rata-rata persentase sebesar 43.17% berarti *employee productivity* dapat dikategorikan cukup baik. Berkaitan dengan kemampuan sistem informasi rata-rata persentase sebesar 81.68% berarti kemampuan sistem informasi dapat dikategorikan sangat baik. Selanjutnya jika berkaitan dengan motivasi, rata-rata persentase sebesar 82.95% berarti motivasi dapat dikategorikan sangat baik.

2. Saran

- a. Berdasarkan perspektif pelanggan, perlu memperhatikan saran pelanggan terutama pemberian fasilitas fisik dan diskon bagi pelanggan.
- b. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal yang perlu diperhatikan tentang aplikasi teknologi dan peralatan yang digunakan tidak mutakhir.
- c. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang perlu diperhatikan adalah tentang rotasi karyawan karena terdapat karyawan menempati posisi yang sama selama 17 tahun. Perlu mempertimbangkan kompensasi/gaji karyawan sebagian besar (61.36%) masih di bawah UMR (Upah Minimum Regional).

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Koperasi. (1992). *Undang Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian*. Semarang: Aneka Ilmu
- Garrison, Ray H and Norren, Eric W (2000) *Akuntansi Manajerial*, Jakarta. Salemba Empat
- Hassel N.S Tangkilisan (2003). *Manajemen Modern untuk Sektor Publik: Strategi Manajemen Total Quality Balanced Scorecard Scenario Planing*. Yogyakarta. Balairung and Co.
- Ikatan Akuntan Indosesia. (2000) *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert and David P. Norton (2000) *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga.
- Kotler Philip dan A.B Susanto (1999). *Manajemen Pemasaran di Indonesia* Edisi Pertama. Jakarta. Salemba Empat.
- Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (2002) *Pedoman Penilaian Koperasi, Pengusaha Kecil dan Pengusaha Menengah Berprestasi Tahun 2002*. Jakarta. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah
- Munawir. (2001). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta. Liberty
- Suharsumi Arikunto (2002) *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Vincent Gaspersz (2002). *Balnced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama

