

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan membutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerjanya, karena dengan adanya alat pengukuran kinerja dapat diketahui sudah sejauh mana kinerja perusahaan saat ini. Manajerpun juga dimudahkan dalam merencanakan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penilaian dan pengukuran kinerja perusahaan bisa dikatakan memiliki peranan yang penting bagi manajemen suatu perusahaan. Menurut Rusdiyanto (2010), dengan adanya pengukuran kinerja, maka kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan dapat dideteksi, dan di masa yang akan datang akan dilakukan perbaikan dalam menyusun strategi perusahaan.

Selama ini, sistem pengukuran kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah sistem pengukuran kinerja secara tradisional, yaitu hanya menilai kinerja dari sudut keuangan perusahaan (*financial perspective*) saja. Padahal masih terdapat aspek-aspek non-keuangan lainnya yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Aspek-aspek keuangan mendorong manajer perusahaan untuk lebih banyak memperbaiki kinerja jangka pendek saja dan cenderung mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Manajer dianggap berhasil apabila dapat memaksimalkan laba bersih dan rasio keuangan perusahaan seperti, *Return On Assets*, *Return on Investment*, *Net Profit Margin* dan *Earning per Share*. Namun perusahaan sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang (Ciptani, 2000 : 23). Oleh sebab itu aspek-aspek keuangan saja belum bisa digunakan untuk menarik kesimpulan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum.

Kemudian muncullah ide untuk mengukur kinerja dari aspek non-keuangan juga, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya. Pada tahun 1992, Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan sebuah model pengukuran kinerja yang dikenal dengan istilah *balanced scorecard*. Model pengukuran ini tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, namun juga

memperhatikan aspek non-keuangan. Aspek non-keuangan juga perlu mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non-keuangan juga (Aurora, 2010). *Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non-keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Lusa, 2006).

Sistem *balanced scorecard* yang dirancang oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton ini mampu mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*). Dengan menambahkan ukuran kinerja non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, manajemen perusahaan dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan (Mulyadi, 2001).

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Mulia berdiri pada tanggal 11 Maret 2010. Koperasi ini mulai sepenuhnya beroperasi pada tanggal 21 April 2010 dan disahkan oleh notaris, serta berbadan hukum dengan nomor : 518/10/BH/XIV.21/XII/2010 pada tanggal 29 Desember 2010. Nama Koperasi Simpan Pinjam “Mulia” sendiri adalah sebuah ide dari Ir. Bambang Hengky Drijanto, SE.,MP.,MA. yang memiliki arti “Mitra Usaha Langgeng Idaman Anda”.

KSP Mulia memiliki visi “Terwujudnya KSP Mulia sebagai lembaga keuangan yang mandiri, handal, terpercaya berdasarkan semangat persaudaraan dengan ketekunan, dalam pelayanan yang profesional untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan anggota, calon anggota tanpa melupakan golongan masyarakat kecil yang membutuhkan bantuan.” Dengan visi ini, KSP Mulia perlu mengukur sejauh mana perusahaan mampu memberikan pelayanan yang profesional dan terbaik untuk anggotanya (melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran), mengetahui apakah jasa mereka sesuai dengan yang dibutuhkan pelanggan, sehingga

mampu meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan anggota maupun calon anggota KSP Mulia (melalui perspektif proses bisnis internal), serta sudah sejauh mana perusahaan mampu memperoleh kepercayaan dari anggota koperasi (melalui perspektif pelanggan). Selain itu untuk menjadi lembaga keuangan yang mandiri dan handal, KSP Mulia perlu melakukan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan (melalui perspektif keuangan). Dengan adanya *balanced scorecard*, KSP Mulia akan dimampukan untuk mewujudkan visi dan strategi tersebut menjadi sasaran dan ukuran-ukuran yang diorganisasikan ke dalam empat perspektif secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan.

Dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, KSP Mulia menginginkan adanya pengembangan organisasi yang lebih baik dan lebih maju dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian, ketelitian dan keoptimisan. KSP Mulia selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada anggota dan calon anggota melalui peningkatan kinerja secara terus menerus, sehingga KSP Mulia semakin kuat dan dapat memainkan peran yang lebih besar dalam kehidupan perekonomian masyarakat Kota Salatiga. Namun, selama ini dalam mengukur keberhasilannya, KSP Mulia melakukan penilaian kinerja menggunakan ukuran-ukuran rasio keuangannya saja, seperti rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio perputaran modal. Padahal laporan keuangan hanya memuat aspek keuangan saja. Sedangkan aspek non-keuangan yang tidak tertera dalam laporan keuangan kurang diperhatikan.

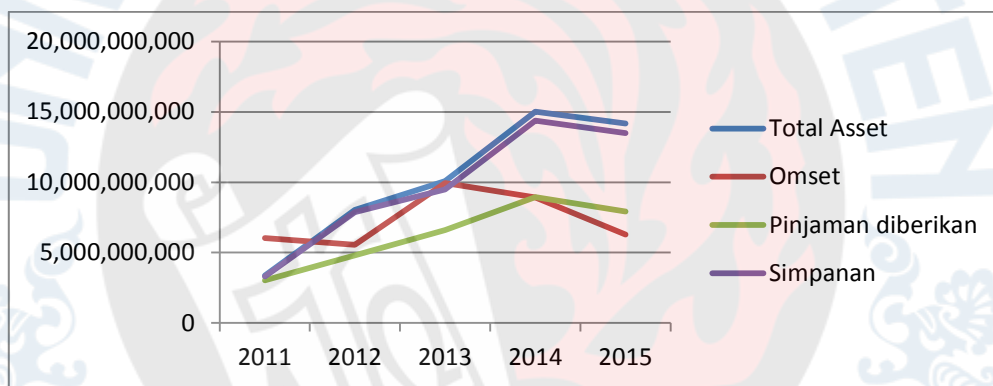
Berdasarkan buku Rapat Anggota KSP Mulia Tahunan, diketahui bahwa dari mulai didirikan dan beroperasi, KSP Mulia selalu mengalami peningkatan dalam kinerja keuangannya. Namun pada tahun 2015, kinerja keuangan KSP Mulia mengalami penurunan dibanding tahun-tahun sebelumnya. Adanya penurunan kinerja keuangan ini disebabkan karena terdapat salah satu koperasi simpan pinjam, yaitu KSP Intidana yang sedang dibelit masalah keuangan yang cukup serius, sehingga KSP Mulia juga ikut terkena dampaknya. Kondisi yang sedang dialami oleh salah satu koperasi simpan pinjam tersebut menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi, serta memberikan dampak sistemik kepada dunia koperasi. Bahkan dari kasus ini, ratusan warga Kota Salatiga mengalami kerugian mencapai puluhan miliar.

Warga yang sebelumnya menyimpan uangnya di KSP Intidana, sejak bulan Oktober tahun 2015 masih belum mendapat kepastian kapan tabungannya akan bisa diambil. ([www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com)). Hal ini mengingat KSP tersebut merupakan salah satu koperasi terbesar di Indonesia. Secara singkat, kinerja keuangan KSP Mulia selama lima tahun terakhir (2011-2015) dapat dilihat pada tabel dan grafik berikut ini.

**Tabel 1 : Pertumbuhan Kinerja Keuangan KSP Mulia Tahun 2010-2015**

Tahun	Total Asset	Omset	Pinjaman Diberikan	Simpanan
2011	3.379.138.877	6.045.172.666	3.034.704.123	3.310.910.814
2012	8.023.365.038	5.559.787.732	4.797.312.266	7.877.399.936
2013	10.073.433.788	9.933.422.000	6.612.618.796	9.491.926.546
2014	15.012.929.461	8.924.270.000	8.936.954.909	14.367.394.539
2015	14.161.200.007	6.290.459.697	7.915.455.129	13.486.584.745

Sumber : Rapat Anggota Tahunan (2011-2015)



**Gambar 1 : Pertumbuhan Kinerja Keuangan KSP Mulia Tahun 2010-2015**

Penurunan kinerja keuangan yang cukup signifikan ini menunjukkan bahwa KSP Mulia masih belum bisa meningkatkan daya saingnya sehingga kinerjanya ikut terpengaruh dengan salah satu koperasi yang sedang bermasalah. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer, saat ini KSP Mulia hanya berfokus pada aspek-aspek keuangan perusahaan saja, sedangkan aspek-aspek lain seperti kepercayaan dan kepuasan pelanggan, serta kemampuan karyawan kurang mendapat perhatian. Dalam usahanya untuk memulihkan kinerja keuangan yang menurun, maka perlu adanya dukungan dari perspektif-perspektif non-keuangan yang baik pula.

Apabila penurunan kinerja keuangan terjadi terus menerus tanpa adanya proses perbaikan dan evaluasi kinerja secara menyeluruh, baik dari aspek keuangan

maupun aspek non-keuangan, maka KSP Mulia dikhawatirkan tidak mampu *survive* dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Dengan adanya evaluasi kinerja secara menyeluruh, maka KSP Mulia diharapkan mampu mengetahui kekurangan yang masih ada. Konsekuensi dari kondisi yang dialami perusahaan adalah bahwa manajemen KSP Mulia harus dapat merumuskan strategi bisnis yang tepat dan diikuti dengan perbaikan manajemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnisnya guna menjamin eksistensi dan kelanjutan usahanya.

Agar mampu mengembalikan kinerja perspektif keuangan yang menurun dan mencapai tujuan keuangan, maka KSP Mulia perlu memiliki anggota yang mempunyai loyalitas dan kepuasan yang tinggi pula. Loyalitas dan kepuasan para anggota akan dicapai apabila perusahaan bisa meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Pihak manajemen bisnis internal perusahaan perlu memiliki proses pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat meningkatkan ketrampilan sumber daya manusia, sistem dan teknologi yang memadai. Oleh sebab itu, KSP Mulia perlu menggunakan konsep pengukuran *balanced scorecard* guna mengevaluasi kinerja bisnisnya secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka persoalan penelitian yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana peta strategi *balanced scorecard* yang sesuai dengan visi, misi dan strategi pada KSP Mulia Salatiga?” dan “Bagaimana kinerja KSP Mulia Salatiga pada tahun 2015 berdasarkan konsep *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?”

Pada dasarnya, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi KSP Mulia terkait penurunan kinerja keuangan perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak manajemen KSP Mulia tentang penggunaan pendekatan *balance scorecard* untuk pengukuran kinerja dan untuk mewujudkan visi perusahaan.



## II. KERANGKA TEORITIS

### 2.1. Strategi dan Manajemen Strategi

Menurut David (2004), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah tindakan profesional yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Menurut Mulyadi (2007), strategi adalah pola pengeralahan dan pengarahannya seluruh sumber daya perusahaan untuk mewujudkan visi melalui misi perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Manajemen strategik menurut David (2004) didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategik, implementasi strategik dan evaluasi strategik.

#### 1. Perumusan Strategik

Pada tahap perencanaan strategik mencakup pengembangan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang serta merumuskan alternatif strategik dan memilih strategik tertentu yang akan dilaksanakan.

#### 2. Implementasi Strategik

Implementasi strategik atau yang disebut sebagai tahap pelaksanaan dalam manajemen strategik sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit karena membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan. Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Implementasi strategik termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi,

menciptakan struktur organisasi efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

### 3. Evaluasi Strategik

Evaluasi strategik adalah alat utama yang digunakan oleh manajer untuk mendapatkan informasi mengenai keberhasilan strategi yang dijalankan. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah (1) meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif.

## 2.2. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Pengertian kinerja menurut Rivai dan Basri (2005) adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.. Selain itu, menurut Mulyadi (2007) kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moehariono, 2009).

Pengukuran kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sesuatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2009). Menurut Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2002), pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai dan operasinya.

Menurut Mulyadi (2001), penilaian kinerja digunakan pihak manajemen untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, membantu pengambilan keputusan

yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan dan pengembangan karyawan, serta untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasannya menilai kinerja mereka dan menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### 2.3. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

Secara etimologi, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu (1) berimbang (*balanced*) dan (2) kartu skor (*scorecard*)." Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa hasil kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif : keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Sedangkan kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* merupakan:

"... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business ... includes financial measures that tell the results of actions already taken ... complements the financial measures with operational measures on customers satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance."

Luis & Biromo (2007) mendefinisikan *Balanced scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*Performance Management Tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non-keuangan yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. menurut Gaspersz (2003), *balanced scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen untuk belajar dan berkembang secara terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat secara efisiensi (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan), dan selanjutnya akan



mengarahkan pada nilai saham yang terus menerus meningkat (perspektif keuangan).

Jadi, *balanced scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategi yang berisi serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung yang diturunkan dari visi dan strategi dalam empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 2.3.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard* (Gasperz, 2006). Perspektif keuangan merupakan perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Atau dengan kata lain, baik atau buruknya kinerja perspektif ini sangat bergantung pada kinerja tiga perspektif lainnya.

*Balance scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2000) sebagai berikut:

1. Peningkatan pelanggan yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROE (*Return on Equity*), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi. Dalam

*balanced scorecard*, pengukuran keuangan mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada tiga perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2.3.2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut bersaing dan berbagai ukuran kinerja untuk bisnis di dalam segmen sasaran. Menurut Kaplan dan Norton (2000), semua jenis perusahaan pada umumnya menggunakan alat pengukuran yang sama untuk mengukur perspektif pelanggan. Dalam perspektif pelanggan dapat diukur melalui lima ukuran utama, yaitu :

- a. Pengukuran pangsa pasar (*market share*)  
Mengukur seberapa besar pangsa pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan dari keseluruhan pasar yang ada, yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, maupun jumlah penjualan.
- b. Retensi pelanggan (*customer retention*)  
Mengukur seberapa baik perusahaan mempertahankan dan menjalin hubungan dengan pelanggannya.
- c. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)  
Mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)  
Mengukur seberapa puas pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan.
- e. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Mengukur laba bersih yang mampu dihasilkan dari seseorang pelanggan setelah dikurangi biaya untuk mendukung pelanggan tersebut.

### 2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Luis (2009), yang dimaksud dengan proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Pada umumnya, rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*) serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*).

Menurut Kaplan dan Norton (2000), setiap bisnis memiliki seperangkat proses yang unik untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan keuntungan. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama pada perspektif bisnis internal, yaitu :

a. Proses Inovasi

Pada proses ini, unit usaha mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

b. Proses Operasi

Proses ini adalah proses mulai dari saat menerima order dari pelanggan, memproduksi produk dan jasa secara ekonomis, dan kemudian menyampaikannya kepada pelanggan. Pengukuran terhadap kinerja pada proses operasi adalah efisiensi waktu, kualitas proses produksi, dan efisiensi biaya proses produksi.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan proses pemberian jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk maupun jasa tersebut dilakukan.

#### 2.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Luis (2009) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan sumber daya, khususnya sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Dengan demikian setiap karyawan memiliki kemampuan yang kompeten dan mampu memberikan kinerja yang maksimal bagi organisasi. Sasaran strategis dalam perspektif ini juga harus merefleksikan strategi dalam melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia, Kaplan dan Norton (2000) berpendapat bahwa ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *balanced scorecard* yaitu :

a. Kemampuan pekerja (*employee capabilities*)

Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*)

Ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut.

c. Motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran (*motivation, empowerment and alignment*)

Perlu adanya proses yang berkesinambungan terhadap usaha memberikan motivasi dan inisiatif kepada karyawan. Aspek keberhasilan ini dapat dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

## 2.4. Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001), BSC sebagai inti sistem manajemen strategik memiliki empat keunggulan, yaitu :

1. Komprehensif

BSC mencakup perspektif non-keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. BSC mengarahkan perusahaan ke dalam sarana strategik dalam ketiga perspektif menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan.

2. Koheren

Adanya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

4. Terukur

Merupakan keterukuran perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

## 2.5. Kerangka Berpikir

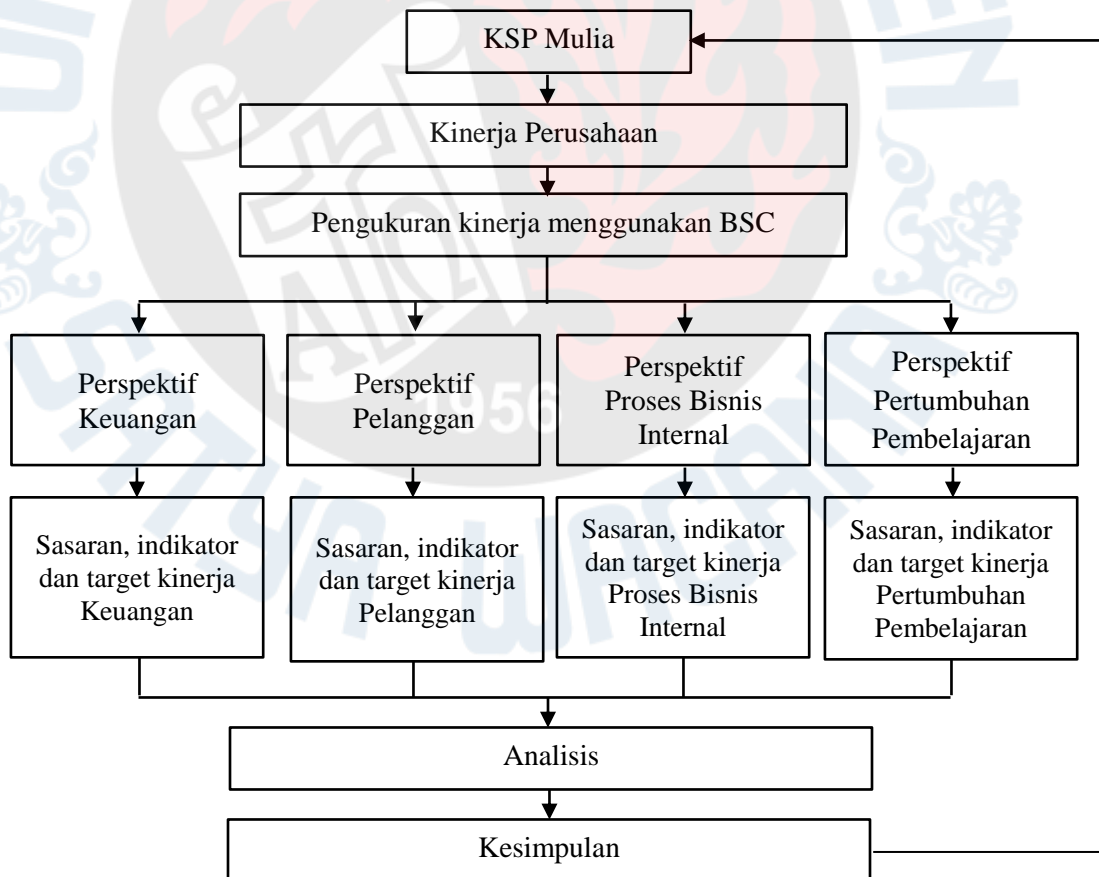
Dalam mengukur kinerjanya, perusahaan seringkali masih menggunakan sistem pengukuran kinerja secara tradisional. Meskipun mudah diterapkan, namun sistem pengukuran ini hanya berfokus pada perspektif keuangan yang sifatnya jangka pendek saja. Sedangkan perspektif di luar perspektif keuangan yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan seringkali diabaikan karena sulit dalam mengukurnya. Mulyadi dan Setyawan (2002) menyatakan bahwa ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, muncul suatu ide untuk mengukur kinerja suatu perusahaan secara



menyeluruh, yaitu dengan menggunakan metode yang kini dikenal dengan metode *balanced scorecard*.

*Balanced scorecard* memandang suatu unit bisnis melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Masing-masing perspektif tersebut kemudian diukur dengan alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Setelah dilakukan pengukuran terhadap keempat perspektif, kemudian dilakukan analisa kinerja perusahaan yang berguna untuk menentukan baik buruknya kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan pada suatu periode tertentu.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2 : Kerangka Pemikiran**

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Mulia Salatiga yang terletak di *Bethany Miracle Center*, Salatiga Plaza, Jalan Jendral Sudirman No. 61, Salatiga. Penelitian ini dilakukan selama bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2017.

#### 3.2. Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif merupakan hasil wawancara dan jawaban kuesioner yang dilakukan pada karyawan dan anggota KSP Mulia Salatiga. Sedangkan data kuantitatif merupakan data laporan keuangan seperti laporan rugi laba dan neraca dari buku Rapat Anggota Tahunan tahun 2011-2015.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah hasil pengamatan secara langsung pada KSP Mulia. Data primer juga diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara dengan pimpinan dan sejumlah karyawan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan perusahaan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian.

#### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik-teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan kuesioner. Teknik wawancara dilakukan dengan u manajer, kepala bagian operasional, dan kepala bagian pemasaran KSP Mulia. Teknik wawancara ini untuk mendapatkan informasi mengenai pembobotan, sasaran strategik, ukuran strategik, serta target yang mendukung perancangan *balanced scorecard*. Sedangkan teknik kuesioner dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada unit manajer KSP Mulia untuk mengetahui bobot prioritas dari perancangan kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard*. Kuesioner juga diberikan kepada karyawan dan anggota dari KSP Mulia untuk memperoleh

keterangan mengenai perspektif pelanggan serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### 3.4. Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel kuesioner yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan anggota atas pelayanan KSP Mulia yaitu secara *convenience sampling*. Jumlah sampel yang diambil sebagai responden untuk mengisi kuesioner kepuasan anggota menggunakan rumus Slovin. Dalam Umar (2003), sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui, yaitu dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:  $n$  = ukuran contoh  
 $N$  = ukuran populasi  
 $e$  = nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan. Nilai  $e$  yang digunakan sebesar 10 persen (nilai kritis untuk penelitian deskriptif)

Berdasarkan data jumlah anggota KSP Mulia, terdapat 1.670 orang anggota pada tahun 2015. dengan menggunakan rumus di atas, jumlah anggota koperasi yang dipilih sebagai responden adalah sebanyak 95 orang. Nilai ini diperoleh dari :

$$n = \frac{1670}{1+1670(0,1)^2} = 94,35 \text{ dibulatkan menjadi } \mathbf{95}$$

Sedangkan pengambilan sampel untuk kuesioner tingkat kepuasan dan motivasi kerja karyawan menggunakan sampling jenuh. Peneliti menggunakan teknik sampling ini dikarenakan berdasarkan dari data jumlah karyawan KSP Mulia, hanya terdapat 8 orang karyawan. Sampling jenuh dilakukan apabila populasinya kurang dari 30 orang, maka semua karyawan akan dijadikan sebagai responden.

### 3.5. Metode Pengolahan Data

Untuk data kualitatif akan disajikan dalam bentuk uraian secara deskriptif. Sedangkan untuk data kuantitatif yang diperoleh dari penelitian akan diolah secara manual maupun menggunakan bantuan *software* komputer, yaitu *Microsoft Office Excel* dan *IBM SPSS Statistics* versi 24 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

### 3.6. Langkah Analisis

Untuk dapat menjawab masalah penelitian yang telah dirumuskan, maka disusunlah langkah-langkah analisis sebagai berikut ini :

#### 3.6.1. Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas

Sebelum kuesioner kepuasan anggota serta kuesioner kepuasan dan motivasi kerja karyawan disebarakan, kuesioner tersebut terlebih dahulu diuji kelayakannya. Proses pengujian kelayakan kuesioner dilakukan dengan menguji kuesioner kepada 30 anggota tabungan yang menjadi responden pada kuesioner kepuasan anggota dan 8 karyawan yang menjadi responden untuk kuesioner kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Pengujian kelayakan kuesioner menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

##### a. Uji Validitas Data

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui akurasi dari alat pengukur yang digunakan. Data yang valid dapat diperoleh dari hasil pengukuran menggunakan alat ukur atau instrumen yang valid. Valid artinya instrumen atau alat ukurnya dapat digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur. Uji validitas diperoleh dengan menggunakan rumus *correlation product moment* (*pearson correlation*) (Sugiono, 2009:126). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Kriteria pengujian validitas tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05, maka apabila nilai  $r$  hitung lebih besar daripada  $r$  tabel, maka instrumen dinyatakan valid. Sedangkan apabila

nilai  $r$  hitung lebih kecil sama dengan daripada  $r$  tabel, maka instrumen dinyatakan tidak valid.

#### **b. Uji Reliabilitas Data**

Selain uji validitas, suatu penelitian juga harus diuji reliabilitasnya. Uji reliabilitas dilakukan terhadap pertanyaan yang telah valid dan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing-masing instrument, yang penyelesaiannya dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel.

#### **3.6.2. Melakukan pembobotan dengan metode *Paired Comparison***

Metode *Paired Comparison* atau perbandingan berpasangan (Kinneer dan Taylor, 1996) digunakan untuk menentukan bobot dari tiap-tiap indikator pada perspektif yang ada di *Balanced Scorecard* berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap perancangan strategi perusahaan. Metode ini dilakukan dengan mengajukan identifikasi terhadap pihak manajemen.

Metode ini menunjukkan nilai perbandingan antar indikator (horizontal-vertikal) dalam skala 1, 2, 3, 4, atau 5, dengan keterangan sebagai berikut:

Nilai 1 = faktor horizontal tidak penting daripada faktor vertikal

Nilai 2 = faktor horizontal kurang penting daripada faktor vertikal

Nilai 3 = faktor horizontal sama penting dengan faktor vertikal

Nilai 4 = faktor horizontal lebih penting daripada faktor vertikal

Nilai 5 = faktor horizontal sangat penting daripada faktor vertikal

Bentuk dari tabel penilaian bobot indikator menurut Kinneer dan Taylor (1996) dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.



**Tabel 2. Penilaian Bobot Indikator**

Indikator	A	B	C	Total
A				
B				
C				
Total				

Sumber : Kinnear and Taylor, 1996

Bobot setiap indikator diperoleh dengan menentukan nilai setiap indikator terhadap nilai jumlah keseluruhan berdasarkan ketentuan rumus berikut.

$$\left[ a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \right]$$

Keterangan :  $a_i$  = bobot indikator ke-1  
 $X_i$  = nilai indikator ke-1  
 $i$  = 1, 2, 3, ...,  $n$   
 $n$  = jumlah indikator

Hasil dari pembobotan terhadap keempat perspektif dan sasaran-sasaran strategis akan membentuk bagan pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*.

### 3.6.3. Menyusun peta strategi *balanced scorecard*

Kaplan (2004) menjelaskan bahwa peta strategi atau *strategy map* merupakan suatu bentuk gambaran hubungan sebab akibat antara empat perspektif yang terdapat pada *balanced scorecard*. Melalui hubungan-hubungan sebab akibat tersebut terbentuklah strategi-strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.

### 3.6.4. Melakukan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*

Setelah melakukan pembobotan pada keempat perspektif *balanced scorecard* dan indikator kinerja utama dari masing-masing perspektif, selanjutnya peneliti melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Pengukuran dilakukan dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran-ukuran hasil KSP Mulia selama periode penelitian, terhadap target yang sebelumnya telah ditentukan oleh pihak manajemen KSP Mulia Salatiga. Tingkat pencapaian ukuran hasil dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{Hasil yang diperoleh}}{\text{Target yang ditetapkan}} \times 100\%$$

Langkah selanjutnya yaitu menghitung skor kinerja dari masing-masing ukuran hasil pada KSP Mulia Salatiga. Skor kinerja sendiri didapat dari hasil perkalian antara tingkat pencapaian dengan bobot yang sudah ditentukan sebelumnya. Menurut Salterio (2000), hasil pengukuran skor total kemudian dibandingkan dengan skala 100. Pada tabel 3 dapat dilihat skala penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3. Skala Penilaian Kinerja**

Skala Penilaian Kinerja (%)	Kategori
$1 \leq R < 14,3$	<i>Reassign (R)</i>
$14,3 \leq VP < 28,6$	<i>Very Poor</i>
$28,6 \leq P < 42,9$	<i>Poor</i>
$42,9 \leq A < 57,2$	<i>Average</i>
$57,2 \leq G < 71,5$	<i>Good</i>
$71,5 \leq VG < 85,8$	<i>Very Good</i>
$E \geq 85,8$	<i>Excellent</i>

Sumber : Salterio, 2000

### 3.6.4.2 Kinerja pada Perspektif Keuangan

Untuk mengukur kinerja perspektif keuangan, maka digunakan beberapa tolok ukur sebagai berikut :

#### 1. Pertumbuhan Pendapatan

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pertumbuhan pendapatan pada KSP Mulia Salatiga dari tahun ke tahun. Rumus untuk mengukur pertumbuhan pendapatan adalah :

$$\text{Pertumbuhan pendapatan} = \frac{\text{Pend.thn berjalan}-\text{Pend thn lalu}}{\text{Pend.thn lalu}} \times 100\%$$

## 2. Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi (BOPO) digunakan untuk mengukur seberapa efisiensi dan efektifkah kemampuan KSP Mulia dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Rumus untuk mencari rasio efisiensi (BOPO) adalah :

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

## 3. Penurunan NPL

Pengukuran ini digunakan untuk mengukur seberapa besar penurunan angka NPL (*Non Performing Loan*) pada KSP Mulia Salatiga dari tahun ke tahun. Rumus untuk mengukur penurunan NPL adalah :

$$\text{Penurunan NPL} = \frac{\text{NPL thn berjalan}-\text{NPL thn lalu}}{\text{NPL thn lalu}} \times 100\%$$

## 4. Rasio Likuiditas, Solvabilitas, Profitabilitas

Berdasarkan Standar Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah No. 06/PER/M.KUKM/V/2006 tentang “Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi atau Koperasi Award,”, alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan KSP Mulia sebagai berikut :

### a. Rasio Likuiditas

Rasio ini merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membayar semua kewajiban-kewajiban

jangka pendeknya. Analisa rasio likuiditas suatu koperasi dapat ditentukan dengan :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

b. Rasio Solvabilitas

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa baik perusahaan mampu memenuhi semua kewajiban keuangannya, baik kewajiban jangka panjang maupun kewajiban jangka pendek apabila perusahaan dilikuidasi (dibubarkan). Rasio solvabilitas koperasi dapat dilihat dari :

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

c. Rasio Profitabilitas / Rentabilitas

Rasio ini digunakan untuk menilai seberapa efektifkah proses operasi suatu perusahaan dalam menciptakan laba pada perusahaan. Analisa rasio profitabilitas koperasi dapat ditentukan dari :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Return on Asset} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

### 3.6.4.2 Kinerja pada Perspektif Pelanggan

Untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan KSP Mulia Salatiga, maka digunakan tolak ukur sebagai berikut :

#### 1. Akuisisi Anggota

Akuisisi anggota digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam menarik anggota baru

atau memenangkan bisnis baru. Akuisisi anggota dihitung menggunakan rumus :

$$\text{Akuisisi Anggota} = \frac{\text{Jumlah anggota baru}}{\text{Jumlah anggota}} \times 100\%$$

## 2. Kepuasan Anggota

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh karyawan KSP Mulia Salatiga, maka perlu dilakukan survey terhadap kepuasan pelanggan sehingga diperoleh Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP).

Menurut Rangkuti (2003), ciri-ciri kualitas jasa dapat dievaluasi melalui lima dimensi, yaitu : Keandalan (*reliability*), cepat tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*), dan kasat mata (*Tangible*). Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, maka kelima dimensi jasa tersebut dirangkum ke dalam butir-butir pertanyaan kuesioner. Kemudian masing-masing jawaban pedapat dari kuesioner kepuasan anggota dinilai menggunakan skala Likert, yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Puas (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Ragu-ragu (RG)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Hasil dari kuesioner kepuasan anggota akan dihitung nilai atau skor dari setiap pertanyaan faktor-faktor kepuasan anggota. Skor tersebut menunjukkan tingkat kepuasan dan motivasi karyawan terhadap faktor-faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Skala penilaian dapat diklasifikasikan berdasarkan skala Likert, yang dapat dijelaskan pada Tabel 4.



**Tabel 4. Skala penilaian kepuasan anggota KSP Mulia**

Skala Penilaian	Kategori
$1 \leq STP < 1,5$	Sangat tidak puas
$1,5 \leq TP < 2,5$	Tidak puas
$2,5 \leq CP < 3,5$	Cukup puas
$3,5 \leq P < 4,5$	Puas
$SP \geq 4,5$	Sangat puas

### 3.6.4.3 Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mengukur kinerja pada perspektif proses bisnis internal KSP Mulia Salatiga, maka digunakan tolak ukur sebagai berikut :

#### 1. Proses Operasi

Tolak ukur ini dilakukan dengan menghitung rata-rata kecepatan waktu transaksi dan waktu tunggu yang dilakukan pada bagian kasir dan bagian *customer service*. KSP Mulia Salatiga berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan efisiensi proses operasinya dengan cara meningkatkan kecepatan transaksi, sehingga anggota KSP Mulia tidak perlu menunggu atau mengantre terlalu lama untuk melakukan transaksi dengan kasir ataupun *customer service*. Semakin tinggi proses operasi berarti semakin baik, karena terjadi peningkatan kecepatan transaksi pada pelayanan yang diberikan pada anggota.

### 3.6.4.4 Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengukur kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KSP Mulia Salatiga, maka digunakan tolak ukur sebagai berikut :

#### 1. Tingkat Pelatihan Karyawan

Tolak ukur ini digunakan untuk mengukur seberapa sering perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan

kepada karyawan yang dimilikinya sehingga menghasilkan karyawan yang terampil. Semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan maka juga akan semakin baik, karena KSP Mulia dianggap mampu mengelola karyawannya yang bertujuan untuk peningkatan kinerja koperasi.

$$\text{Karyawan Terampil} = \frac{\text{Karyawan yang memperoleh pelatihan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

## 2. Kepuasan dan Motivasi Kerja Karyawan

Untuk mengukur tingkat kepuasan dan tingkat motivasi kerja karyawan, maka diperlukan suatu analisa kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Menurut Herzberg dalam Robbins (2006), yaitu teori motivasi-higiene menyatakan bahwa faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor-faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan. Faktor-faktor *higiene* (ekstrinsik) yaitu pengawasan, gaji dan fasilitas, kebijakan perusahaan, kondisi lingkungan kerja serta hubungan dengan atasan dan sesama rekan kerja. Sementara faktor-faktor motivasi (intrinsik) yaitu prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan pertumbuhan. Faktor-faktor tersebut dijabarkan dalam butir-butir pertanyaan kuesioner kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Kuesioner tersebut disebarakan kepada karyawan KSP Mulia Salatiga. Teknik pengolahan datanya sama dengan pengolahan data pada kuesioner yang diberikan kepada pelanggan.

## **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Gambaran Umum KSP Mulia Salatiga**

#### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan KSP Mulia Salatiga**

Koperasi Simpan Pinjam Mulia Salatiga dibangun oleh 30 orang anggota pada tanggal 11 Maret 2010 dan mulai beroperasi pada tanggal 21 April 2010. Kemudian pada tanggal 29 Desember 2010, KSP Mulia Salatiga disahkan oleh notaris dan secara resmi menjadi organisasi berbadan hukum dengan nomor : 518/10/BH/XIV.31/XII/2010. Nama MULIA sendiri merupakan ide gagasan yang diusulkan oleh Bapak Gembala Gereja Bethany Salatiga, Pdt. Ir. Bambang Hengky Drijanto, SE., MP., MA. Nama Mulia memiliki arti "*Mitra Usaha Langgeng Idaman Anda*". Pada awalnya usaha KSP Mulia Salatiga terletak di Ruko Taman Pahlawan No.32 Salatiga dan bernaung bersama Radio Elisa FM. Kemudian pada tanggal 23 Desember 2010 KSP Mulia berpindah ke Bethany Miracle Center (BMC) Salatiga Plaza, Jalan Jendral Sudirman No.61 Salatiga.

Terinspirasi oleh Koperasi Mitra Teladan (Komit) milik Abbalove Ministries Jakarta, KSP Mulia dibentuk untuk menjawab tantangan keuangan yang dihadapi Kota Salatiga. Oleh sebab itu, KSP Mulia bertujuan untuk mengembangkan keuangan, membangun disiplin menabung investasi masa depan dan tekad membangun gaya hidup keuangan yang sehat. Dengan kesederhanaan dan sarana penunjang yang minim, KSP Mulia bertekad untuk mengembangkan usahanya dengan baik dan membantu anggota dan calon anggotanya.

Di dalam pelaksanaan operasionalnya, KSP Mulia menginginkan adanya pengembangan organisasi yang lebih baik dan lebih maju untuk dapat melayani beberapa daerah di Jawa Tengah. Dalam pengembangan organisasinya ini, KSP Mulia mengikuti kebijakan dengan prinsip

kehati-hatian, ketelitian dan optimisme, sehingga KSP Mulia semakin kuat dan dapat memainkan peran yang lebih besar dalam kehidupan perekonomian di Kota Salatiga.

Pada tahun 2014 dan 2016, KSP Mulia Salatiga memperoleh prestasi juara kedua dalam lomba Koperasi Berprestasi tingkat Kota Salatiga. Dalam lomba ini KSP Mulia mendapatkan piala, piagam penghargaan dan uang pembinaan.

#### **4.1.2. Visi dan Misi KSP Mulia Salatiga**

Visi yang dimiliki KSP Mulia Salatiga adalah menjadi lembaga keuangan yang mandiri, handal, terpercaya berdasarkan semangat persaudaraan dengan ketekunan dalam pelayanan yang professional untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan anggota, calon anggota tanpa melupakan golongan masyarakat kecil yang membutuhkan bantuan.

Sedangkan Misi yang dimiliki KSP Mulia antara lain :

- a. Mengajak anggota maupun masyarakat untuk disiplin, hemat menyimpan dana untuk meningkatkan kesejahteraan masa depan.
- b. Mengajak anggota dan masyarakat dalam pengelolaan keuangan yang sehat untuk menuju kemandirian ekonomi.
- c. Membangun hubungan kebersamaan untuk saling mendukung dan membantu dalam keuangan.
- d. Memberdayakan anggota untuk ikut menabung, membantu, menolong, dan memberkati anggota yang membutuhkan untuk meningkatkan taraf ekonomi.
- e. Menjadikan KSP Mulia sebagai wadah simpan pinjam untuk semua golongan dengan prinsip komunitas dalam rangka memperluas kesempatan berusaha anggota maupun masyarakat untuk melakukan kegiatan yang produktif agar

masyarakat memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya untuk mencapai kesejahteraan.

- f. Meningkatkan pengelolaan keuangan yang jujur transparan dan bertanggung jawab untuk mewujudkan KSP Mulia sebagai lembaga keuangan yang terpercaya dan berkelanjutan.
- g. Pelayanan yang professional melalui pelayanan prima dengan semangat dan ketekunan untuk kesejahteraan anggota.

#### **4.1.3. Produk-produk yang dihasilkan KSP Mulia Salatiga**

Produk-produk yang ditawarkan KSP Mulia Salatiga memiliki keistimewaan tersendiri untuk membantu anggota dan calon anggota, baik dalam melakukan investasi maupun dalam memenuhi kebutuhan keuangan anggota dan calon anggota saat ini. Produk-produk ini menjadi andalan KSP Mulia untuk berkembang bersama para anggota dan calon anggota untuk mensejahterakan hidup serta meningkatkan taraf hidup anggota dan calon anggota.

Produk-produk yang diberikan KSP Mulia Salatiga dalam memenuhi kebutuhan anggota dan calon anggotanya terdiri dari produk simpanan dan produk pinjaman.

##### **1. Produk Simpanan**

Produk Simpanan merupakan salah satu produk yang dikeluarkan KSP Mulia untuk melayani anggota dan calon anggota dalam menyimpan dananya dan dapat ditarik tidak sewaktu-waktu. Produk Simpanan KSP Mulia terdiri dari :

##### **a. Simpanan Prima Mulia**

Merupakan produk simpanan investasi yang penyetorannya dilakukan berangsur-angsur dan penarikannya



hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang telah disepakati antara penyimpan dana dengan KSP Mulia yang bersangkutan dengan menggunakan kartu simpanan.

Simpanan Prima Mulia memiliki kesetimewaan bahwa simpanan ini tidak dapat diambil sewaktu-waktu, apabila diambil atau ditarik dengan sendirinya simpanan ini ditutup. Sehingga benar-benar tujuannya untuk melakukan investasi untuk masa depan. Selain itu simpanan ini juga tidak memiliki batas waktu.

Dalam produk Simpanan Prima Mulia masih dibagi lagi menjadi beberapa produk, yaitu Simpanan Prima Mulia Junior, Simpanan Prima Mulia Bronze, Simpanan Prima Mulia Silver, Simpanan Prima Mulia Gold, dan Simpanan Prima Mulia Platinum. Yang membedakan antara kelima kelima produk Simpanan Mulia ini adalah pada simpanan yang wajib dibayarkan tiap bulannya.

**b. Simpanan Mulia**

Simpanan Mulia merupakan produk simpanan yang penyetorannya dilakukan secara sukarela dan bebas. Sedangkan untuk penarikannya bisa dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan syarat tertentu yang telah disepakati antara penyimpan dana dengan KSP Mulia yang bersangkutan dengan menggunakan kartu simpanan.

**c. Simpanan Berjangka Berkat Tuhan (SiBerTha)**

Simpanan Berjangka atau SiBerTha adalah simpanan yang penyetorannya hanya dilakukan sekali saja dan penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu menurut perjanjian antara penyimpan dana dengan KSP Mulia yang bersangkutan.

Simpanan Berjangka memiliki jangka waktu satu tahun, tiga bulan, enam bulan dengan bunga yang sesuai dengan pasar pada saat ini dan memakai acuan Suku Bunga Indonesia. Bunga Simpanan Berjangka dapat dibayarkan dengan cara tunai, masuk ke Simpanan Prima Mulia, Simpanan Mulia, ke Bank lain maupun menambah pokok ke simpanan berjangka itu sendiri (menambah pokok).

## **2. Produk Pinjaman**

Produk Pinjaman KSP Mulia ini akan dipasarkan sebagai penyaluran dana kepada anggota, calon anggota atau maupun masyarakat Kota Salatiga yang membutuhkan dana. Macam-macam produk pinjaman yang ditawarkan oleh KSP Mulia antara lain :

### **a. Pinjaman Mikro**

Pinjaman Mikro adalah pinjaman yang bertujuan untuk membantu menyediakan modal kerja atau modal usaha, yang diberikan kepada pengusaha, pedagang maupun pegawai. Produk pinjaman ini juga memiliki persyaratan yang mudah dan dapat dijangkau oleh pelaku usaha mikro.

Produk ini memiliki jangka waktu hingga tiga tahun dan persetujuan plafond pinjaman sesuai dengan yang telah disetujui oleh pihak Manajemen KSP Mulia. Tiap bulannya pihak peminjam dana diharuskan membayar angsuran pokok beserta angsuran bunga sesuai yang telah ditetapkan oleh KSP Mulia.

### **b. Pinjaman Mikro Berjangka**

Pinjaman Mikro Berjangka ini hampir mirip dengan produk pinjaman Mikro, namun yang membedakannya adalah maksimal jangka waktu nya hanya satu tahun. Selain itu, peminjam dana setiap bulannya hanya membayar angsuran

bunga saja, sedangkan pinjaman pokoknya dilunasi setelah waktu jatuh tempo.

### c. Pinjaman Pemilikan Kendaraan Bermotor

Produk pinjaman ini bertujuan untuk membiayai pembelian mobil atau motor, dimana sumber pembayaran kreditnya berasal dari pendapatan pemohon yang dapat diajukan baik secara perorangan maupun secara instansi, dengan persetujuan plafond pinjaman hingga 70% dari harga kendaraan bermotor. Fasilitas pinjaman untuk membeli kendaraan bermotor ini memiliki persyaratan dan proses yang cepat dan mudah, serta memiliki suku bunga yang kompetitif.

## 4.2. Perancangan *Balanced Scorecard* KSP Mulia Salatiga

*Balanced scorecard* mengukur kinerja suatu perusahaan secara komprehensif, yang meliputi aspek keuangan dan non-keuangan. Perancangan *balanced scorecard* ini dilakukan dengan menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Langkah awal yang harus dilakukan dalam mengukur kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* adalah dengan **menentukan sasaran strategik** pada setiap perspektif yang ada. Sasaran strategik ini adalah hasil dari terjemahan visi dan misi KSP Mulia Salatiga. Langkah selanjutnya yaitu **menetapkan ukuran-ukuran strategik** yang dapat mengukur sejauh mana sasaran strategik KSP Mulia Salatiga telah dicapai. Setelah sasaran strategik beserta ukuran strategik telah ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah **membuat peta strategik *balanced scorecard***. Peta strategik ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara masing-masing sasaran strategik pada keempat perspektif *balanced scorecard*.

#### **4.2.1. Penentuan sasaran dan ukuran strategik *balanced scorecard***

Sebagai salah satu Koperasi Simpan Pinjam yang terhitung baru di Kota Salatiga, KSP Mulia Salatiga memiliki visi menjadi lembaga keuangan yang mandiri, handal, terpercaya berdasarkan semangat persaudaraan dengan ketekunan, dalam pelayanan yang profesional untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan anggota, calon anggota tanpa melupakan golongan masyarakat kecil yang membutuhkan bantuan. Agar visi yang telah disusun dapat diwujudkan, maka diperlukan suatu misi yang diterjemahkan secara langsung dengan berbagai strategi dalam rangka memenuhi tujuan koperasi. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditentukan KSP Mulia Salatiga, maka dapat disusun sasaran-sasaran strategik pada masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*.

Pencapaian ini memerlukan suatu ukuran yang dijadikan sebagai indikator tingkat pencapaian dari masing-masing sasaran strategik tersebut. Terdapat dua ukuran untuk mengukur keberhasilan sasaran strategik, yaitu ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pendorong (*lead indicator*). Ukuran hasil merupakan sasaran strategik yang diterapkan perusahaan secara umum. Ukuran hasil digunakan pula sebagai tolok ukur keberhasilan pencapaian tujuan tersebut. Dalam pencapaian hasil yang diharapkan, maka diperlukan ukuran pendorong kinerja.

##### **1. Perspektif Keuangan**

###### **a. Peningkatan pendapatan**

Pada perspektif keuangan, sasaran strategik pertama yang ditetapkan oleh KSP Mulia adalah peningkatan pendapatan. Untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, upaya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan perlu diperhatikan oleh KSP

Mulia. Salah satu kegiatan utama KSP Mulia adalah dengan memberikan jasa penyimpanan dana kepada anggota. Dengan meningkatnya dana yang terkumpul dari anggota koperasi, maka hal tersebut menunjukkan adanya pertumbuhan penerimaan dari suatu Koperasi Simpan Pinjam.

Adanya peningkatan pendapatan perusahaan dijadikan sebagai ukuran hasil (*lag indicator*) pencapaian sasaran strategik ini. Sedangkan yang menjadi ukuran pendorongnya (*lead indicator*) adalah meningkatkan jumlah penjualan produk, meningkatkan laba bersih, serta menambah jumlah anggota baru.

#### **b. Efisiensi biaya operasional**

Sasaran strategik pada perspektif keuangan yang kedua adalah efisiensi biaya operasional. Semakin efisien sebuah perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya maka semakin besar jumlah perolehan keuntungan. Efisiensi biaya operasional ini diharapkan mampu membantu KSP Mulia Salatiga dalam meningkatkan pendapatannya.

Ukuran hasil (*lag indicator*) untuk sasaran strategik ini ditunjukkan dengan adanya rasio efisiensi biaya BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional). Rasio BOPO menunjukkan seberapa efisienkah penggunaan biaya operasional untuk menghasilkan pendapatan operasional. Semakin kecil rasio ini, maka akan semakin efisien pula manajemen koperasi dalam mengeluarkan biaya untuk kegiatan bisnisnya. Sedangkan yang menjadi ukuran pendorongnya (*lead indicator*) adalah dengan melakukan kegiatan operasional secara efektif dan efisien. KSP Mulia berusaha melakukan proses operasionalnya secara efektif dan efisien, agar dapat memaksimalkan kepuasan setiap anggotanya, serta mampu menekan biaya operasional.



### **c. Penurunan NPL (*Non Performing Loan*)**

Sasaran strategik penurunan NPL (*Non Performing Loan*) merupakan bagian yang penting bagi KSP Mulia. Tingkat NPL atau tingkat kredit macet yang menurun akan membantu KSP Mulia dalam meningkatkan produktifitas perusahaan dalam melaksanakan fungsinya. Penurunan NPL menunjukan bahwa kondisi keuangan dari bisnis koperasi dalam keadaan baik.

Ukuran hasil (*lag indicator*) dari penurunan NPL adalah angka NPL pada KSP Mulia yang menggambarkan kondisi kesehatan koperasi dari tahun ke tahun. Ukuran pendorong (*lead indicator*) dari sasaran strategik tersebut adalah dengan menurunkan jumlah debitur dengan kolektibilitas 3-5. Selain itu dengan memberikan pinjaman kepada anggota secara lebih selektif juga dapat mendorong tercapainya ukuran hasil tersebut

### **d. Peningkatan rasio likuiditas**

Sasaran strategik peningkatan rasio likuiditas menunjukan menunjukan seberapa baik KSP Mulia dapat membayar seluruh hutang atau kewajiban jangka pendek yang harus segera dipenuhi.. Semakin tinggi nilai aset lancar , maka hal ini menunjukan bahwa KSP Mulia semakin mampu untuk memenuhi semua kewajiban jangka pendeknya. Apabila KSP Mulia mampu memenuhi atau membayar kewajiban keuangan tepat pada waktunya, maka KSP Mulia disebut likuid.

Ukuran hasil (*lag indicator*) dari peningkatan rasio likuiditas ini adalah Rasio Lancar (*Current Ratio*) yang membandingkan aset lancar dengan hutang lancar yang dimiliki KSP Mulia Salatiga. Sedangkan yang menjadi ukuran pendorong (*lead indicator*) dari sasaran strategik tersebut adalah dengan meningkatkan pendapatan

yang diterima sehingga aset lancar KSP Mulia juga akan meningkat.. Apabila terjadi peningkatan aset lancarnya, maka KSP Mulia akan semakin lancar dalam membayar hutangnya tanpa mempengaruhi proses bisnis perusahaan.

#### **e. Peningkatan rasio solvabilitas**

Sasaran strategik peningkatan rasio solvabilitas menunjukkan kemampuan KSP Mulia untuk memenuhi semua kewajibannya, baik kewajiban jangka pendek maupun kewajiban jangka panjang. KSP Mulia dikatakan solvabel apabila koperasi mempunyai kecukupan jumlah aset atau kekayaan untuk menlunasi semua kewajiban keuangannya.

Ukuran hasil (*lag indicator*) dari peningkatan rasio solvabilitas adalah Rasio Hutang terhadap Aset (*Debt to Asset Ratio*) KSP Mulia Salatiga. Rasio ini menggambarkan perbandingan antara jumlah total hutang dengan jumlah aset yang dimiliki KSP Mulia. Semakin besar aset perusahaan, maka semakin mudah perusahaan menyelesaikan kewajibannya. Sedangkan ukuran pendorongnya (*lead indicator*) adalah dengan meningkatkan pendapatan yang diterima KSP Mulia.

#### **f. Peningkatan rasio rentabilitas**

Sasaran strategik peningkatan rasio rentabilitas menunjukkan seberapa efektif KSP Mulia dalam menghasilkan laba dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki koperasi.

Ukuran hasil (*lag indicator*) dari peningkatan rasio rentabilitas adalah *Return on Equity* (ROE). Rasio ini menggambarkan perbandingan antara besarnya Sisa Hasil Usaha dengan jumlah modal sendiri pada KSP Mulia. Ukuran pendorongnya (*lead indicator*) adalah dengan meningkatkan laba bersih dan melakukan efisiensi biaya operasionalnya. Dengan meningkatnya ROE berarti bahwa KSP Mulia

lebih mampu memaksimalkan tingkat pengembalian modal untuk menghasilkan laba bersih.

## **2. Perspektif Pelanggan**

### **a. Peningkatan kepuasan anggota**

Bagi KSP Mulia Salatiga, anggota merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan dan harus dipertahankan demi kelangsungan usahanya. Sesuai dengan visi KSP Mulia, yaitu menjadi lembaga keuangan yang terpercaya, maka perusahaan sangat memperhatikan kepuasan dan kepercayaan setiap anggotanya. KSP Mulia perlu memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan anggotanya. Apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan anggotanya dan memberikan kepuasan pelanggan melalui pelayanannya, maka akan timbul kepercayaan dan loyalitas anggota kepada perusahaan.

Ukuran hasil (*lag indicator*) untuk mencapai sasaran strategik ini ditandai dengan peningkatan Indeks Kepuasan Pelanggan. Dari Indeks Kepuasan Pelanggan, kita dapat mengetahui sejauh mana KSP Mulia telah memenuhi kepuasan anggota melalui pelayanan dan produk yang disediakan. Peningkatan Indeks Kepuasan Pelanggan ini dapat dipacu dengan memberi produk yang berkualitas dan memberi pelayanan profesional kepada anggota KSP Mulia.

### **b. Meningkatkan jumlah anggota baru**

Selain meningkatkan kepuasan anggotanya, KSP Mulia juga perlu melakukan usaha untuk meningkatkan jumlah anggota baru. Dengan meningkatnya jumlah anggota baru, maka akan memperkuat posisi perusahaan dibanding dengan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama.

Ukuran hasil (*lag indicator*) yang diperlukan untuk mengukur tingkat keberhasilan sasaran strategik ini adalah jumlah pembukaan

rekening tabungan baru. Ukuran hasil ini dapat dipicu dengan meningkatkan kepuasan anggota KSP Mulia.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

#### **a. Peningkatan mutu pelayanan yang diberikan pada konsumen**

Sasaran strategik ini ditetapkan berdasarkan misi dari KSP Mulia yang ingin memberikan pelayanan yang profesional melalui pelayanan prima dengan semangat dan ketekunan untuk kesejahteraan anggota dan calon anggotanya. Pelayanan prima yang sesuai dengan visi dari KSP Mulia Salatiga harus benar-benar dilaksanakan. KSP Mulia melihat bahwa dalam lingkungan bisnis yang semakin ketat ini, kualitas pelayanan dapat dijadikan sebagai alat untuk membantu perusahaan dalam menarik anggota baru lebih banyak lagi. Oleh sebab itu peningkatan kualitas dalam pelayanan dijadikan sebagai sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal.

Ukuran hasil (*lag indicato*)) dari sasaran strategik meningkatkan kualitas pelayanan adalah efisiensi waktu tunggu untuk bagian kasir dan bagian *customer service*. Sedangkan ukuran pendorongnya (*lead indicator*) dengan meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan keandalan teknologi dan informasi. Sehingga proses transaksi akan dilakukan secara cepat dan tepat.

#### **b. Efisiensi proses operasi**

Sasaran strategis kedua pada perspektif proses bisnis internal adalah efisiensi proses operasi. Dengan melakukan efisiensi proses operasinya, KSP Mulia Salatiga diharapkan dapat menekan tingkat besarnya biaya operasional yang dikeluarkan. Ukuran hasil (*lag indicator*) yang dapat mengukur keberhasilan dari sasaran strategik efisiensi proses operasi adalah dengan efisiensi waktu transaksi antara anggota dengan kasir maupun transaksi antara anggota dengan *customer service*. Ukuran hasil ini dapat dipacu dengan meningkatkan

kemampuan karyawan dan meningkatkan keandalan teknologi dan informasi.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

##### **a. Peningkatan keahlian dan pengalaman karyawan**

Sasaran strategik peningkatan keahlian dan pengalaman karyawan sesuai dengan visi KSP Mulia yang ingin memberikan pelayanan yang profesional kepada anggota dan calon anggotanya. Dengan ukuran strategik ini, maka dapat dilihat tingkat keberhasilan dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan. Dengan memperhatikan peningkatan kualitas karyawan, maka kualitas layanan kepada anggota KSP Mulia meningkatkan pula. Peningkatan kualitas pelayanan akan mempengaruhi peningkatan jumlah anggota baru.

Sasaran strategik peningkatan keahlian dan pengalaman karyawan dapat diukur dari jumlah pelatihan yang diberikan kepada karyawan dan jumlah partisipasi karyawan dalam pelatihan tersebut. Dengan melakukan pelatihan secara berkala untuk semua karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama dapat dijadikan sebagai ukuran pendorong (*lead indicator*) untuk kedua ukuran hasil tersebut.

##### **b. Peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan.**

Selain meningkatkan kualitas karyawannya, KSP Mulia juga perlu memperhatikan kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mendorong motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan menghasilkan output yang lebih baik pekerjaannya. Peningkatan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan pula pendapatan yang diterima oleh KSP Mulia Salatiga

Sasaran strategik ini memiliki ukuran hasil (*lag indicator*) meningkatkan indeks kepuasan dan motivasi karyawan. Sedangkan



ukuran pendorongnya (*lead indicator*) adalah dengan memberi bonus kepada karyawan, memberikan *job desc* sesuai dengan kemampuankaryawan, serta memberikan motivasi kepada karyawan.

**Tabel 5 . Sasaran dan Ukuran Strategik KSP Mulia Salatiga**

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik	
	Ukuran Hasil ( <i>Lag Indicators</i> )	Ukuran Pendorong ( <i>Lead Indicators</i> )
<b>Perspektif Keuangan</b>		
1. Peningkatan pendapatan	Peningkatan pendapatan	Meningkatkan jumlah penjualan produk Menambah jumlah anggota baru Meningkatkan jumlah laba bersih
2. Efisiensi biaya operasional	Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)	Melakukan efektifitas dan efisiensi proses operasi
3. Penurunan NPL ( <i>Non Performing Loan</i> )	<i>Non Performing Loan</i> (NPL)	Menurunkan jumlah debitur dengan kolektibilitas 3-5 Memberikan pinjaman secara lebih selektif
4. Peningkatan rasio likuiditas	Rasio Lancar ( <i>Current Ratio</i> )	Meningkatkan pendapatan
5. Peningkatan rasio solvabilitas	<i>Debt to Asset Ratio</i>	Meningkatkan pendapatan
6. Peningkatan rasio rentabilitas	<i>Return on Equity</i> (ROE)	Meningkatkan pendapatan Melakukan efisiensi biaya operasional
<b>Perspektif Pelanggan</b>		
1. Peningkatan kepuasan anggota	Peningkatan Indeks Kepuasan Pelanggan	Memberikan produk berkualitas Memberikan pelayanan yang profesional
2. Peningkatan jumlah anggota	Pertumbuhan jumlah rekening baru	Meningkatkan kepuasan anggota

<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		Efisiensi waktu tunggu di bagian kasir	Meningkatkan kemampuan dari para karyawan
	1. Peningkatan kualitas pelayanan	Efisiensi waktu tunggu di bagian <i>customer service</i>	Meningkatkan kehandalan teknologi informasi Melakukan efisiensi proses operasi
	2. Efisiensi proses operasi	Efisiensi waktu transaksi di bagian kasir	Meningkatkan kemampuan dari para karyawan
		Efisiensi waktu transaksi di bagian <i>customer service</i>	Meningkatkan kehandalan teknologi dan informasi
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>		Jumlah pelatihan	Melakukan pelatihan bagi karyawan baru
	1. Peningkatan keahlian dan pengalaman karyawan	Tingkat partisipasi karyawan	Melakukan pelatihan secara berkala untuk semua karyawan
	2. Peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan		Memberikan bonus atau intensif kepada karyawan yang loyal
		Peningkatan Indeks kepuasan dan motivasi karyawan	Memberikan <i>job description</i> sesuai dengan kemampuan tiap karyawan
			Memberikan motivasi kepada setiap karyawan

#### 4.2.2 Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Setelah sasaran strategik dan ukuran strategik dari masing-masing perspektif ditentukan, maka dibuatlah suatu peta strategi *balanced scorecard*. Peta strategi adalah sekumpulan sasaran-sasaran strategik yang terdiri dari empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*. Melalui peta strategi ini, diharapkan sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan mampu dikomunikasikan dengan baik, sehingga seluruh komponen KSP Mulia Salatiga dapat membantu mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Dalam implementasinya, pelaksanaannya peta strategi dilakukan dari bawah

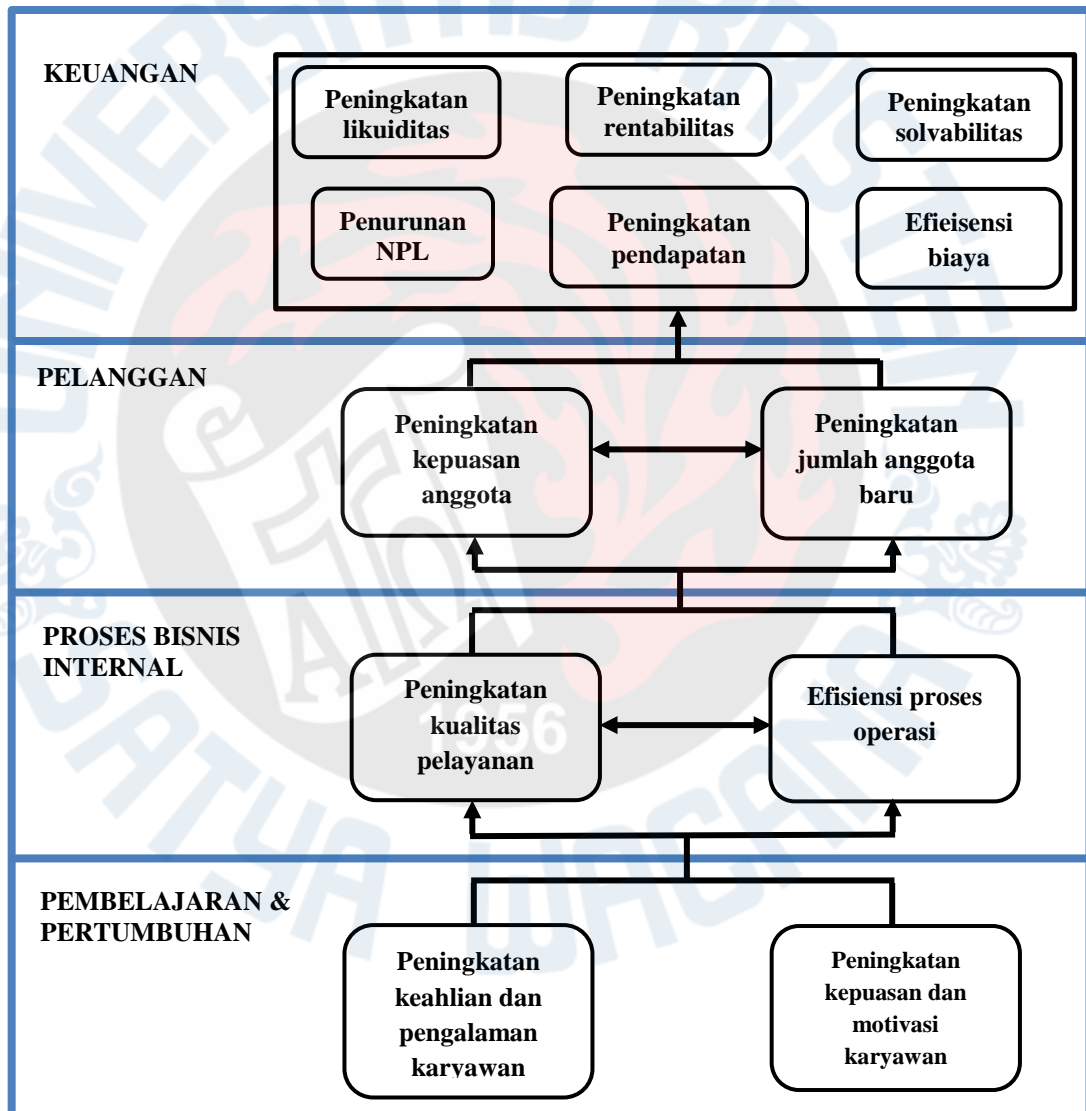
menuju ke atas (sesuai dengan arah tanda panah pada peta strategi KSP Mulia Salatiga). Peta strategi disusun berdasarkan hubungan sebab akibat antara masing-masing sasaran strategik dari setiap perspektif *balanced scorecard*, dan ditandai dengan panah yang saling terhubung.

Pada Gambar 3 terlihat bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi titik awal dalam pencapaian ketiga perspektif lainnya pada *balanced scorecard*. Keahlian dan pengalaman karyawan serta kepuasan dan motivasi karyawan merupakan bagian penting bagi KSP Mulia Salatiga dalam memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik kepada anggota dan calon anggotanya. Semakin tinggi keahlian karyawan dan semakin berpengalaman seorang karyawan, maka kemungkinan seorang karyawan melakukan kesalahan (*human error*) dalam bekerja akan semakin rendah. Kesalahan-kesalahan yang dilakukan dapat mengurangi kualitas pelayanan terhadap anggota KSP Mulia dan dapat membuat proses operasi semakin tidak efisien. Selain itu untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan efisiensi proses operasi, tingkat kepuasan dan motivasi kerja karyawan juga sangat mempengaruhi. Karyawan yang semakin puas dan semakin termotivasi dalam melakukan pekerjaannya cenderung akan menjadi lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas.

Apabila kualitas dari suatu pelayanan semakin baik dan proses operasinya semakin efisien, maka dapat meningkatkan kepuasan anggota terhadap pelayanan yang diberikan KSP Mulia Salatiga dan meningkatkan jumlah anggota baru. Anggota akan merasa lebih puas apabila memperoleh pelayanan yang berkualitas dan proses transaksi yang cepat dan tepat. Anggota yang merasa puas dengan kualitas pelayanan yang diberikan akan memberikan citra baik kepada KSP Mulia Salatiga dan akan melakukan promosi dari mulut ke mulut. Hal ini dapat meningkatkan jumlah anggota baru KSP Mulia.

Tercapainya sasaran strategi meningkatnya kepuasan anggota serta betumbuhnya jumlah anggota baru dalam perspektif pelanggan akan

membantu KSP Mulia dalam meningkatkan kinerja dalam perspektif keuangan. Kepuasan anggota terhadap pelayanan yang diberikan KSP Mulia juga dapat meningkatkan pendapatan KSP Mulia. Anggota yang merasa puas dengan pelayanan yang diberikan akan menjadi lebih loyal dan cenderung lebih berani dalam menanamkan dananya lebih besar lagi di KSP Mulia Salatiga, sehingga KSP Mulia menghimpun dana yang lebih besar



**Gambar 3. Peta Strategi KSP Mulia Salatiga**

### 4.2.3. Pembobotan Perspektif BSC

Proses pembobotan dilakukan pada setiap perspektif yang terdapat dalam *balanced scorecard* dan setiap sasaran strategik di masing-masing perspektifnya. Pembobotan dilakukan agar dapat mengetahui tingkat kepentingan atau pengaruh dari setiap perspektif dan sasaran strategik terhadap perusahaan. Semakin penting suatu perspektif dan sasaran strategik terhadap KSP Mulia, maka bobot yang diberikan juga semakin besar. Besarnya nilai pembobotan akan sangat mempengaruhi skor kinerja KSP Mulia Salatiga, karena hasil dari pembobotan akan dikalikan dengan pencapaian kinerja KSP Mulia Salatiga pada periode tersebut. Pembobotan akan dilakukan menggunakan metode perbandingan berpasangan atau metode *paired comparison*. Pengisian kuesioner perbandingan berpasangan dilakukan oleh manajer KSP Mulia Salatiga.

KSP Mulia Salatiga menetapkan perspektif pelanggan menjadi perspektif yang memiliki bobot pengukuran yang paling besar di antara tiga perspektif lainnya, yaitu sebesar 36%. Dengan demikian perspektif pelanggan menjadi perspektif yang paling berpengaruh atau yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi terhadap kinerja KSP Mulia Salatiga. Pada perspektif pelanggan terdapat sasaran strategik peningkatan kepuasan anggota dengan bobot sebesar 30% dan sasaran strategik peningkatan jumlah anggota baru dengan bobot sebesar 6%. KSP Mulia lebih memprioritaskan peningkatan kepuasan anggota karena apabila anggota sudah merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan koperasi, maka anggota juga akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap KSP Mulia. Dengan demikian anggota lebih dapat dipertahankan untuk tidak berpindah ke koperasi lain.

Perspektif keuangan menjadi prioritas kedua setelah perspektif pelanggan dengan perolehan bobot sebesar 31%. KSP Mulia menempatkan tingkat prioritas perspektif keuangan di bawah perspektif pelanggan karena menurut KSP Mulia, kinerja perspektif keuangan yang baik dapat dicapai



apabila kinerja pada perspektif pelanggannya juga baik. Sasaran strategik yang paling diprioritaskan dalam perspektif keuangan adalah peningkatan pendapatan dan penurunan biaya operasional dengan bobot sebesar 6%. Sedangkan sasaran strategik yang menjadi prioritas kedua adalah peningkatan rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas dengan bobot sebesar 5%. Sasaran strategik penurunan NPL (*Non Performing Loan*) menjadi prioritas terakhir dengan bobot pengukuran sebesar 4%. Hal ini menunjukkan focus KSP Mulia adalah untuk meningkatkan keuntungan dan menekan biaya operasional sehingga KSP Mulia lebih dapat memaksimalkan dana yang ada untuk pengembangan usaha dan menjaga kelancaran usahanya.

KSP Mulia Salatiga menempatkan perspektif proses bisnis internal menjadi prioritas yang ketiga dan memperoleh bobot pengukuran sebesar 19%. Sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif proses bisnis internal adalah peningkatan kualitas pelayanan dengan bobot sebesar 13% dan efisiensi proses operasi dengan bobot sebesar 6%. Menurut KSP Mulia, dengan adanya pelayanan yang baik, maka kepuasan anggota akan tercapai dan laba yang diterima perusahaan juga akan meningkat.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh bobot yang paling rendah dibandingkan dengan tiga perspektif lainnya, yaitu hanya sebesar 14%. Hal ini terjadi karena perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tidak berhubungan langsung dengan bisnis eksternal, tetapi lebih memfokuskan perbaikan internal perusahaan. Namun, KSP Mulia tetap memperhatikan segi pengembangan kualitas karyawan dalam menunjang pertumbuhan perusahaan. Secara keseluruhan, sasaran strategik untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot terkecil. Sasaran strategik peningkatan kualitas karyawan dan peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan masing-masing memiliki bobot yang sama besar, yaitu hanya sebesar 7%. Tabel 6 menunjukkan ringkasan perhitungan prioritas keempat perspektif balanced scorecard dan sasaran strategiknya.

**Tabel 6. Pembobotan Perspektif BSC dan Sasaran Strategik**

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategik	Bobot
Perspektif Keuangan	31%	1. Peningkatan pendapatan	6%
		2. Penurunan biaya operasional	6%
		3. Penurunan NPL	4%
		4. Peningkatan rasio likuiditas	5%
		5. Peningkatan rasio solvabilitas	5%
		6. Peningkatan rasio rantabilitas	5%
Perspektif Pelanggan	36%	1. Peningkatan kepuasan anggota	30%
		2. Peningkatan jumlah anggota baru	6%
Perspektif Proses Bisnis Internal	19%	1. Peningkatan kualitas pelayanan	13%
		2. Efisiensi proses operasi	6%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	14%	1. Peningkatan keahlian dan pengalaman karyawan	7%
		2. Peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data kuesioner pembobotan yang diolah

### 4.3 Pengukuran Kinerja KSP Mulia Salatiga Tahun 2015

Perancangan *balanced scorecard* pada KSP Mulia ini ditujukan untuk menilai keberhasilan operasional sesuai dengan target yang telah ditentukan, antara lain dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Target yang telah ditentukan akan menjadi acuan pengukuran keberhasilan operasional perusahaan. Apabila hasil pengukuran melebihi target yang ditentukan, maka artinya KSP Mulia Salatiga telah mencapai kinerja operasional yang optimal. Namun apabila hasil pengukuran kurang dari target yang ditentukan, maka artinya KSP Mulia Salatiga belum mencapai kinerja operasional yang optimal.

## Kinerja Perspektif Keuangan

### 1. Peningkatan pendapatan

Pada perspektif keuangan, KSP Mulia Salatiga menetapkan peningkatan pendapatan menjadi sasaran strategik dengan tingkat kepentingan tertinggi. Ukuran hasil dari sasaran strategik ini adalah peningkatan pendapatan. Pendapatan KSP Mulia pada tahun 2015 meningkat dari Rp. 2.113.261.431 menjadi Rp. 2.188.292.892. Hal ini menunjukkan bahwa KSP hanya mampu meningkatkan pendapatannya sebesar 3,55% dibandingkan dengan pendapatan pada tahun 2014. Di tahun 2015, target yang ditetapkan KSP Mulia Salatiga terkait peningkatan pendapatan adalah meningkat sebesar 105% dari tahun sebelumnya. Pencapaian sasaran strategik peningkatan pendapatan ini masih sangat jauh dari target strategik yang telah ditetapkan karena hanya mampu mencapai 3,38% saja dari target. Pada tabel.7 dapat dilihat perhitungan peningkatan pendapatan dari tahun 2013-2015.

**Tabel 7. Pendapatan KSP Mulia tahun 2013-2015**

Tahun	2013	2014	2015
Pendapatan	1.535.045.723	2.113.261.431	2.118.292.892
Peningkatan pendapatan	-	37,67%	3,55%

Sumber : Rapat Anggota Tahunan (2013-2015)

### 2. Efisiensi biaya operasional

Evaluasi kinerja pada perspektif keuangan juga dapat dilihat dari sasaran strategik efisiensi biaya operasional. Ukuran hasil dari efisiensi biaya operasional adalah penurunan Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Target untuk sasaran strategik penurunan angka BOPO pada tahun 2015 adalah sebesar 40%. Namun realisasinya untuk akhir tahun 2015 KSP Mulia hanya dapat mencapai angka BOPO sebesar 47,68%. Angka BOPO pada akhir tahun 2013 dan 2014 berturut-turut adalah sebesar 62,64% dan 42,85% sedangkan di tahun 2015. Jadi pencapaian untuk sasaran strategik efisiensi biaya operasional perusahaan dapat dikatakan baik karena dapat mencapai target sebesar 83,89%. Perhitungan untuk rasio efisiensi tahun 2013-2015 dapat dilihat pada tabel 8.

**Tabel 8. Perhitungan Rasio Efisiensi BOPO KSP Mulia tahun 2013-2015**

<b>Tahun</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Biaya Operasional	165.132.407	205.107.722	359.486.930
Pendapatan Operasional	263.637.300	478.667.983	753.966.218
Rasio efisiensi BOPO	62,64%	42,85%	47,68%

Sumber : Rapat Anggota Tahunan (2013-2015)

### **3. Penurunan *Non Performing Loan* (NPL)**

Sasaran strategik selanjutnya adalah penurunan kredit macet (*Non Performing Loan*). Jumlah kredit macet (NPL) pada KSP Mulia dijadikan sebagai ukuran hasil pada sasaran strategik ini. Target angka NPL yang ditetapkan oleh KSP Mulia Salatiga pada tahun 2015 adalah sebesar 0,60%, sedangkan realisasinya adalah sebesar 0,66%. Pencapaian ini lebih rendah sebesar 0.06% dari pada target yang ditetapkan,. Hal ini berarti bahwa KSP Mulia hanya mencapai target sebesar 90,91%. Rendahnya angka NPL KSP Mulia pada tahun 2015 menunjukkan KSP Mulia tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian dalam menyalurkan pinjaman kepada anggotanya.

### **4. Peningkatan rasio likuiditas**

Yang dijadikan sebagai ukuran hasil dalam sasaran strategik ini adalah *current ratio*. *Current ratio* dihitung dengan membagi total aset lancar dengan total kewajiban lancar. Dari hasil analisis dapat dilihat bahwa pada tahun 2013 *current ratio* KSP Mulia adalah sebesar 105,11% pada tahun 2014 *current ratio* KSP Mulia mengalami penurunan menjadi 103,95% dan pada tahun 2015 mengalami peningkatan lagi menjadi 104,16%.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No.06/PER/M.KUKM/2006, *current ratio* dikatakan sangat baik apabila berada pada interval antara 200% hingga 250% . Hal ini menunjukkan bahwa *current ratio* KSP Mulia tahun 2015 masih tergolong sangat kurang. KSP Mulia menargetkan angka *current ratio* mencapai kategori cukup yaitu pada interval antara 150% hingga 175%. Dalam hal ini KSP Mulia hanya mampu

mencapai 69,44% dari target *current ratio*. Tabel 9 berikut ini menunjukkan perhitungan rasio likuiditas untuk periode tahun 2013-2015

**Tabel 9. Perhitungan Rasio Likuiditas (*Current Ratio*) tahun 2013-2015**

Tahun	2013	2014	2015
Aset Lancar	10.006.538.580	14.977.599.185	14.106.343.549
Hutang Lancar	9.519.843.244	14.407.963.970	13.542.401.200
<i>Current Ratio</i>	105,11%	103,95%	104,16%

Sumber : Rapat Anggota Tahunan (2013-2015)

### 5. Peningkatan rasio solvabilitas

Rasio yang digunakan untuk menilai kinerja pada perspektif keuangan berikutnya adalah rasio solvabilitas. Pada sasaran strategik peningkatan rasio solvabilitas, *Debt to Asset Ratio* dijadikan sebagai ukuran hasil. *Debt to Asset Ratio* dihitung dengan cara total hutang dibagi dengan total aktiva yang dimiliki. *Debt to Asset Ratio* pada KSP Mulia pada tahun 2013 hingga tahun 2015 berturut-turut adalah 94,24%, 95,71% dan 95,63%.

*Debt to Asset Ratio* yang sangat baik, menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No.06/PER/M.KUKM/2006, adalah sama dengan atau kurang dari 40%. Nilai *Debt to Asset Ratio* selama tahun 2013 hingga 2015 tergolong pada kriteria sangat kurang karena berada di atas 80%. Target untuk *Debt to Asset Ratio* yang ditetapkan KSP Mulia adalah antara 50% sampai dengan 60%, dengan demikian *Debt to Asset Ratio* dapat masuk kedalam kriteria cukup. Namun realisasinya pada tahun 2015 KSP Mulia hanya mampu mencapai 62,74% dari target tersebut. Pada tabel 10 menunjukkan perhitungan rasio solvabilitas untuk periode tahun 2013-2015

**Tabel 10. Perhitungan Rasio Solvabilitas (*Debt to Asset Ratio*) tahun 2013-2015**

Tahun	2013	2014	2015
Total Hutang	9.519.843.243	14.407.963.969	13.542.401.200
Total Aset	10.101.350.476	15.053.498.892	14.161.200.007
<i>Debt to Asset Ratio</i>	94,24%	95,71%	95,63%

Sumber : Rapat Anggota Tahunan (2013-2015)



## 6. Peningkatan rasio rentabilitas

Sasaran strategik peningkatan rasio rentabilitas memiliki ukuran hasil *Return on Equity* (ROE). Rasio ini dapat diperoleh dengan cara SHU setelah pajak dibagi dengan total modal sendiri. Dari hasil analisis yang dilakukan dapat dilihat bahwa ROE pada KSP Mulia mengalami penurunan dari tahun 2013 hingga tahun 2015. Pada tahun 2013 angka ROE sebesar 12,25%, sedangkan pada tahun 2014 sebesar 11,89% dan pada tahun 2015 sebesar 4,86%.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No.06/PER/M.KUKM/2006, ROE dapat dikatakan sangat baik apabila sama dengan atau lebih dari 21%. Pada tahun 2013 dan 2014, ROE KSP Mulia berada pada kriteria cukup. Namun pada tahun 2015 nilai ROE tergolong kurang. KSP Mulia menargetkan ROE berada antara 9% hingga 15% agar dapat tergolong pada kriteria cukup. Realisasinya, pada tahun 2015 ROE hanya mampu mencapai 54,00% dari target yang ditetapkan. Perhitungan rasio rentabilitas dapat dilihat pada tabel 11 berikut.

**Tabel 11. Perhitungan rasio rentabilitas (*Return on Equity*)**

Tahun	2013	2014	2015
Sisa Hasil Usaha	71.284.883	76.735.125	30.102.257
Modal	581.507.233	645.534.922	618.798.807
<i>Return on Equity</i>	12,25%	11,89%	4,86%

Sumber : Rapat Anggota Tahunan (2013-2015)

## Kinerja Perspektif Pelanggan

### 1. Peningkatan kepuasan anggota

Sasaran strategik yang paling diprioritaskan pada perspektif pelanggan adalah peningkatan kepuasan anggota. Sasaran strategik ini memiliki ukuran hasil indeks kepuasan anggota KSP Mulia Salatiga. Untuk mendapatkan indeks kepuasan anggota, maka dilakukan survey kepuasan anggota, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada anggota KSP Mulia Salatiga. Responden diambil berdasarkan metode *purposive sampling*, dengan total responden sebanyak 93 orang.

Kepuasan anggota KSP Mulia Salatiga dapat ditunjukkan dari hasil survey melalui beberapa peubah dari daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden, yaitu :

**a. Peubah keandalan (*reliability*)**

Keandalan (*reliability*) merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan. Rata-rata skor yang diperoleh pada peubah keandalan adalah sebesar 4,15. Nilai ini berarti bahwa anggota KSP Mulia merasa puas terhadap keandalan pelayanan. Pada Tabel 12 dapat dilihat skor pada peubah keandalan.

**Tabel 12. Skor kepuasan responden terhadap peubah keandalan**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Ketelitian dan keakuratan karyawan	1	3	11	56	22	4,02*	Puas
2.	Kinerja dan kepercayaan anggota	1	1	3	49	39	4,29	Puas
3.	Kemudahan prosedur dan persyaratan	1	1	8	53	30	4,18	Puas
4.	Perolehan bunga simpanan	1	1	13	52	26	4,09	Puas
<b>Rataan skor</b>						4,15	<b>Puas</b>	

\*) $(1 \times 1) + (2 \times 3) + (3 \times 11) + (4 \times 56) + (5 \times 22) / 93 = 4,02$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

**b. Peubah cepat tanggap (*responsiveness*)**

Peubah cepat tanggap (*responsiveness*) merupakan kemampuan perusahaan untuk menolong pelanggan dan ketersediaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Rata-rata skor yang diperoleh pada peubah cepat tanggap adalah sebesar 4,13. Nilai ini berarti bahwa anggota KSP Mulia telah merasa puas terhadap kecepatan dan ketanggapan karyawan KSP Mulia dalam melakukan transaksi dan menyelesaikan keluhan. Pada Tabel 13 dapat dilihat skor pada peubah cepat tanggap.

**Tabel 13. Skor kepuasan responden terhadap peubah cepat tanggap**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Kecepatan dan ketepatan dalam melakukan transaksi	1	2	8	45	36	4,18*	Puas
2.	Kecepatan dalam menangani keluhan	1	2	17	42	31	4,08	Puas
<b>Rataan skor</b>						4,13	Puas	

\*) $(1 \times 1) + (2 \times 2) + (3 \times 8) + (4 \times 45) + (5 \times 36) / 93 = 4,18$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

**c. Peubah jaminan (*assurance*)**

Peubah jaminan (*assurance*) merupakan kemampuan dan kesopanan karyawan, serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki karyawan, sehingga pelanggan terbebas dari resiko. Rata-rata skor yang diperoleh pada peubah jaminan adalah sebesar 4,26. Nilai ini berarti bahwa anggota KSP Mulia telah merasa puas terhadap peubah jaminan KSP Mulia Salatiga. Pada Tabel 14 dapat dilihat skor pada peubah jaminan.

**Tabel 14. Skor kepuasan responden terhadap peubah jaminan**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Kesopanan dan keramahan karyawan	1	0	3	44	45	4,42*	Puas
2.	Pengetahuan dan keterampilan karyawan	1	0	15	47	30	4,13	Puas
3.	Kemampuan karyawan dalam berkomunikasi	1	2	5	52	33	4,23	Puas
<b>Rataan skor</b>						4,26	Puas	

\*) $(1 \times 1) + (2 \times 0) + (3 \times 3) + (4 \times 44) + (5 \times 45) / 93 = 4,42$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

**d. Peubah empati (*empathy*)**

Peubah Empati (*empathy*) merupakan kemampuan karyawan dalam memahami apa yang dibutuhkan oleh pelanggan, serta memberikan perhatian secara individual kepada pelanggan. Rata-rata skor yang diperoleh pada peubah

keandalan adalah sebesar 4,24. Kesungguhan dan perhatian yang diberikan kepada anggota telah menunjukkan bahwa karyawan KSP Mulia Salatiga telah mampu mengetahui kebutuhan dari anggotanya. Pada Tabel 15 dapat dilihat skor dari peubah empati.

**Tabel 15. Skor kepuasan responden terhadap peubah empati**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Kesungguhan karyawan dalam memberi pelayanan	1	1	7	49	35	4,25*	Puas
2.	Perhatian karyawan terhadap anggota	0	5	8	41	39	4,23	Puas
<b>Rataan skor</b>							4,24	Puas

\*) $(1 \times 1) + (2 \times 1) + (3 \times 7) + (4 \times 49) + (5 \times 35) / 93 = 4,25$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

**e. Peubah kasat mata (*tangible*)**

Peubah kasat mata (*tangible*) merupakan gambaran penampilan fisik seperti peralatan, karyawan dan sarana komunikasi. Rata-rata skor pada indikator kasat mata juga adalah sebesar 4,20. dan nilai ini menunjukkan bahwa indikator dalam peubah kasat mata terdapat pada tingkat cukup memuaskan bagi anggota KSP Mulia Salatiga. Pada Tabel 16 dapat dilihat perolehan skor peubah kasat mata.

**Tabel 16. Skor kepuasan responden terhadap peubah kasat mata**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Penampilan karyawan yang baik dan enak dipandang	0	6	10	50	27	4,05*	Puas
2.	Kelengkapan fasilitas kantor	0	2	9	49	33	4,22	Puas
3.	Kebersihan dan kerapian kantor	1	6	9	46	31	4,08	Puas
4.	Keamanan fasilitas parkir	1	4	5	42	41	4,28	Puas
5.	Lokasi kantor yang strategis	2	2	2	41	46	4,37	Puas
<b>Rataan skor</b>							4,20	Puas

\*) $(1 \times 0) + (2 \times 6) + (3 \times 10) + (4 \times 50) + (5 \times 27) / 93 = 4,05$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

Berdasarkan hasil survey kepuasan anggota secara keseluruhan, maka diperoleh indeks kepuasan anggota dengan rata-rata skor yang diperoleh dari keseluruhan peubah adalah sebesar 4,19. Indeks kepuasan anggota ini menunjukkan bahwa anggota KSP Mulia sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Sedangkan target kepuasan anggota yang telah ditetapkan oleh KSP Mulia adalah Sangat puas dengan rata-rata skor sebesar 4,50. Rata-rata skor yang diperoleh dari survey tersebut menunjukkan bahwa KSP Mulia baru bisa mencapai target tersebut sebesar 93,11%. Meskipun KSP Mulia belum mampu mencapai target, namun skor tersebut dapat dimasukkan ke dalam kategori baik dan KSP Mulia sudah mampu membuat anggota merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

**Tabel 17. Skor kepuasan anggota KSP Mulia Salatiga**

No.	Peubah	Rataan skor	Kesimpulan
1.	Keandalan ( <i>Reliability</i> )	4,15	Puas
2.	Cepat Tanggap ( <i>Responsiveness</i> )	4,13	Puas
3.	Jaminan ( <i>Assurance</i> )	4,26	Puas
4.	Empati ( <i>Empathy</i> )	4,24	Puas
5.	Kasat Mata ( <i>Tangible</i> )	4,20	Puas
<b>Rataan skor</b>		<b>4,19</b>	<b>Puas</b>

Sumber : Data kuesioner yang diolah

## 2. Peningkatan jumlah anggota baru

Sasaran strategik yang menjadi prioritas kedua pada perspektif pelanggan adalah peningkatan jumlah anggota baru. Ukuran hasil untuk sasaran strategik ini adalah pertumbuhan jumlah rekening yang dibuka baru. Pada tahun 2013, KSP Mulia mampu menghimpun jumlah anggota sebanyak 1346 orang. Pada tahun 2014, jumlah anggota KSP Mulia meningkat sebesar 218 orang yang berarti bahwa terjadi peningkatan pembukaan rekening baru sebesar 16,20%. Sedangkan di tahun 2015, jumlah anggota KSP Mulia hanya mampu mendapat anggota baru sebanyak 193



orang saja, atau hanya bertumbuh sebesar 12,70% dari total anggota di tahun sebelumnya.

KSP Mulia telah menetapkan target untuk sasaran strategik peningkatan anggota baru untuk tahun 2015 yaitu sebesar 18,20%. Pencapaian kinerja tahun 2015 untuk peningkatan jumlah anggota baru adalah sebesar 69,78%. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2015, KSP Mulia Salatiga belum berhasil mencapai target peningkatan jumlah anggota baru yang telah ditentukan.

## **Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

### **1. Peningkatan kualitas pelayanan**

Memberikan pelayanan yang profesional melalui pelayanan prima adalah salah satu misi dari KSP Mulia Salatiga, guna mencapai visinya. Oleh sebab itu, peningkatan mutu pelayanan kepada anggota dijadikan sebagai sasaran strategik yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi. KSP Mulia selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik untuk anggotanya. Pencapaian sasaran strategik untuk peningkatan mutu pelayanan dapat diukur dengan lamanya waktu tunggu di bagian kasir dan di bagian *customer service*.

Rata-rata waktu tunggu anggota untuk melakukan transaksi di bagian kasir KSP Mulia adalah 6,22 menit. Sedangkan waktu tunggu anggota untuk melakukan transaksi dengan *customer service* KSP Mulia adalah 11,12 menit. Lamanya waktu tunggu ini tergantung dengan situasi dan jumlah anggota yang melakukan transaksi di kantor KSP Mulia. Target waktu tunggu untuk antrian di bagian kasir 5 menit dan untuk waktu tunggu di bagian *customer service* adalah 13 menit. Tingkat pencapaian target untuk lamanya waktu tunggu atau antrian anggota saat ingin bertransaksi di bagian kasir adalah sebesar 80,39%. Sedangkan tingkat pencapaian target untuk lama waktu tunggu atau antrian anggota saat ingin bertransaksi di bagian *customer service* adalah sebesar 116,91%. Nilai ini menunjukkan bahwa KSP Mulia mampu mencapai keberhasilan dalam mencapai target lamanya waktu antrian untuk anggota yang akan melakukan transaksi dengan *customer service*. Namun KSP Mulia belum bisa memenuhi target untuk waktu tunggu di bagian kasir.

## **2. Efisiensi proses operasi**

Ukuran hasil yang digunakan KSP Mulia untuk mengukur sasaran strategik efisiensi proses operasi adalah efisiensi waktu transaksi yang dilakukan karyawan bagian kasir dan *customer service*. Waktu transaksi yang efisien akan meningkatkan kepuasan nasabah dan menunjukkan seberapa profesional karyawan dalam melakukan transaksi dengan anggota. Target yang ditetapkan KSP Mulia untuk lamanya waktu transaksi adalah maksimal 2 menit untuk transaksi yang dilakukan kasir, dan 10 menit untuk transaksi yang dilakukan oleh *customer service*. Lamanya waktu setiap transaksi berbeda-beda, tergantung pada jenis transaksi yang dilakukan oleh anggota. Namun dalam realisasinya, rata-rata lamanya waktu transaksi yang dilakukan kasir dengan anggota adalah 3,65 menit. Sedangkan rata-rata waktu yang dilakukan oleh *customer service* adalah 12,25 menit. Oleh karena itu, pencapaian target untuk lamanya waktu transaksi yang dilakukan kasir adalah sebesar 54,79%. Sedangkan untuk waktu transaksi yang dilakukan *customer service* adalah sebesar 81,63%

## **Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

### **1. Peningkatan keahlian dan pengalaman karyawan**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, KSP Mulia Salatiga menetapkan peningkatan keahlian dan pengalaman karyawan sebagai sasaran strategik yang pertama. Sasaran strategik ini memiliki ukuran hasil yaitu jumlah pelatihan yang dilakukan serta tingkat partisipasi karyawan dalam mengikuti pelatihan tersebut. Untuk mencapai visi KSP Mulia dalam memberikan pelayanan yang profesional kepada anggota dan calon anggota, maka sumber daya manusia di KSP Mulia juga harus memiliki kualitas yang baik pula. Pengembangan kualitas karyawan dan kompetensi dapat dicapai dengan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan secara rutin untuk karyawan. Setiap tahunnya, KSP Mulia Salatiga mewajibkan karyawan-karyawannya untuk mengikuti program diklat yang dilaksanakan oleh Disperindakop dan UMKM (Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UMKM) Kota Salatiga. Program pendidikan dan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pengurus maupun karyawan,

terkait dengan dunia koperasi.. KSP Mulia menargetkan karyawannya untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan sebanyak 2 kali setiap tahunnya. Di tahun 2015, realisasi dari target ini adalah karyawan KSP Mulia berpartisipasi dalam program pendidikan dan pelatihan tersebut sesuai dengan target yang telah ditetapkan, yaitu pada bulan Juni 2015 dan bulan Desember 2015. Oleh karena itu, pencapaian terhadap target pada diklat sebesar 100%.

Selain jumlah pelatihan yang dilakukan, pencapaian sasaran strategik peningkatan keahlian dan pengalaman juga dapat didukung oleh tingkat partisipasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Karena program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh Disperindakop dan UMKM bertujuan untuk mengembangkan kompetensi dan kualitas karyawan, maka KSP Mulia Salatiga mewajibkan seluruh karyawannya untuk berpartisipasi dalam program pelatihan dan pendidikan tersebut. Apabila terdapat karyawan yang tidak mengikuti program pendidikan dan pelatihan tersebut, maka pihak manajemen KSP Mulia akan memberikan *punishment* kepada karyawan tersebut. Dengan demikian, KSP Mulia menargetkan seluruh karyawannya yang berjumlah 8 orang untuk dapat mengikuti diklat pada tahun 2015. Pencapaian target KSP Mulia untuk ukuran hasil partisipasi karyawan adalah sebesar 100%. Hal ini berarti bahwa seluruh karyawan KSP Mulia telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan, sesuai yang telah ditergetkan sebelumnya.

## **2. Peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan**

Sasaran strategik pada perspektif yang kedua adalah pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan kepuasan dan motivasi kerja karyawan KSP Mulia Salatiga. Sasaran strategik ini memiliki ukuran hasil indeks kepuasan kerja karyawan dan indeks motivasi kerja karyawan. Untuk mendapatkannya, maka dilakukan survey kepuasan dan motivasi kerja karyawan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang bekerja di KSP Mulia Salatiga. Jumlah responden dari survey kepuasan dan motivasi karyawan ini adalah sebanyak 8 orang karyawan.

Hasil survey kepuasan karyawan didasarkan pada lima peubah yang diubah kedalam butir-butir pertanyaan kepuasan kerja karyawan, berikut adalah hasilnya :

**a. Peubah pengawasan**

Peubah pengawasan merupakan salah satu aspek yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan. Rata-rata skor yang diperoleh pada peubah pengawasan adalah sebesar 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa KSP Mulia Salatiga telah mampu memberi kepuasan kepada karyawannya, melalui indikator-indikator yang terdapat di peubah pengawasan. Pada Tabel 18 dapat dilihat skor dari peubah empati.

**Tabel 18. Skor kepuasan responden terhadap peubah pengawasan**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Kepuasan terhadap kinerja perusahaan	0	0	1	6	1	4,00*	Puas
2.	Kepuasan terhadap pengawasan penggunaan fasilitas kantor	0	1	1	5	1	3,75	Puas
<b>Rataan skor</b>							3,88	Puas

\*) $(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 6) + (5 \times 1) / 8 = 4,00$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

**b. Peubah gaji dan fasilitas**

Peubah gaji dan fasilitas merupakan peubah yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan. Rata-rata skor yang diperoleh pada peubah pengawasan adalah sebesar 4,47. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan KSP Mulia Salatiga telah merasa puas terhadap gaji, bonus, tunjangan serta fasilitas kantor yang mereka terima saat ini. Pada Tabel 19 dapat dilihat skor dari peubah gaji dan fasilitas.

**Tabel 19. Skor kepuasan responden terhadap peubah gaji dan fasilitas**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Kepuasan terhadap pemberian gaji dan insentif	0	0	2	4	2	4,00*	Puas
2.	Kepuasan terhadap ketepatan waktu dalam memberi gaji	0	0	0	2	6	4,75	Sangat Puas
3.	Kepuasan terhadap bonus dan tunjangan	0	0	0	3	5	4,63	Sangat Puas
4.	Kepuasan terhadap fasilitas kantor	0	0	0	4	5	4,50	Sangat Puas
<b>Rataan skor</b>							4,47	Puas

\*) $(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 4) + (5 \times 2) / 8 = 4,00$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

**c. Peubah kebijakan**

Indikator dalam peubah kebijakan antara lain adalah kepuasan terhadap pengkomunikasian visi dan misi perusahaan, kepuasan terhadap pengkomunikasian *job description* perusahaan serta kepuasan terhadap peraturan yang terdapat dalam perusahaan. Hasil perhitungan kepuasan karyawan terhadap peubah kebijakan menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kebijakan yang dibuat perusahaan dengan rata-rata skor sebesar 3,92. Pada Tabel 20 dapat dilihat skor dari peubah kebijakan.

**Tabel 20. Skor kepuasan responden terhadap peubah kebijakan**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Kepuasan terhadap pengkomunikasian visi dan misi	0	1	1	5	1	3,75*	Puas
2.	Kepuasan terhadap pengkomunikasian <i>job description</i>	0	0	0	7	1	4,13	Puas
3.	Kepuasan terhadap peraturan perusahaan	0	0	2	5	1	3,88	Puas
<b>Rataan skor</b>							3,92	Puas

\*) $(1 \times 0) + (2 \times 1) + (3 \times 1) + (4 \times 4) + (5 \times 1) / 8 = 3,75$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah



**d. Peubah kondisi lingkungan kerja**

Peubah kondisi lingkungan kerja menunjukkan seberapa baik lingkungan kerja suatu perusahaan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan KSP Mulia Salatiga telah merasa puas dengan lingkungan kerja dengan rata-rata skor yang diperoleh sebesar 4,00. Pada Tabel 21 dapat dilihat skor dari peubah hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja.

**Tabel 21. Skor kepuasan responden terhadap peubah lingkungan kerja**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Kepuasan terhadap kebersihan dan kerapian kantor	0	0	1	6	1	4,00*	Puas
2.	Kepuasan terhadap pencahayaan ruang kerja	0	0	0	6	2	4,25	Puas
3.	Kepuasan terhadap penataan interior kantor	0	0	3	4	1	3,75	Puas
<b>Rataan skor</b>						4,00	<b>Puas</b>	

\*)  $(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 6) + (5 \times 1) / 8 = 4,00$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

**e. Peubah hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja**

Peubah hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja dapat menunjukkan seberapa jauh karyawan dapat bekerja sama dengan pimpinan dan sesama rekan kerjanya, dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila kerja sama dan hubungan kerja semakin terjalin dengan baik, maka hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan karyawan. Rata-rata skor yang diperoleh pada peubah pengawasan adalah sebesar 4,16. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan KSP Mulia Salatiga telah merasa puas dengan hubungan yang terjalin antar pimpinan dan rekan kerja . Pada Tabel 22 dapat dilihat skor dari peubah hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja.

**Tabel 22. Skor kepuasan responden terhadap peubah hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Kepuasan terhadap bimbingan pimpinan	0	1	1	4	2	3,88*	Puas
2.	Kepuasan terhadap hubungan dengan pimpinan	0	0	0	6	2	4,25	Puas
3.	Kepuasan terhadap hubungan antar rekan kerja	0	0	0	6	2	4,25	Puas
4.	Kepuasan terhadap bantuan dari sesama rekan kerja	0	0	0	6	2	4,25	Puas
<b>Rataan skor</b>							4,16	Puas

\*) $(1 \times 0) + (2 \times 1) + (3 \times 1) + (4 \times 4) + (5 \times 2) / 8 = 3,88$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

Hasil survey kepuasan karyawan secara keseluruhan menunjukkan indeks kepuasan karyawan dengan perolehan rata-rata skor sebesar 4,08. Indeks kepuasan karyawan ini berarti bahwa karyawan yang bekerja di KSP Mulia Salatiga merasa puas dengan pekerjaannya. Target yang ditetapkan oleh KSP Mulia untuk kepuasan karyawan adalah sebesar 5,00. KSP Mulia mengharapkan seluruh karyawannya merasa sangat puas dengan pekerjaannya. Tetapi realisasinya menunjukkan bahwa KSP Mulia hanya mampu mencapai 81,60% dari target tersebut, sehingga perusahaan harus berusaha untuk memenuhi target pencapaian untuk kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 23. Skor kepuasan kerja karyawan KSP Mulia Salatiga**

No.	Peubah	Rataan skor	Kesimpulan
1.	Pengawasan	3,88	Puas
2.	Gaji dan fasilitas	4,47	Puas
3.	Kebijakan	3,92	Puas
4.	Kondisi lingkungan kerja	4,00	Puas
5.	Hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja	4,16	Puas
<b>Rataan skor</b>		<b>4,08</b>	<b>Puas</b>

Sumber : Data kuesioner yang diolah

Kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan dengan timbulnya motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil survey motivasi karyawan didasarkan pada empat peubah yang diubah kedalam butir-butir pertanyaan kepuasan kerja karyawan, berikut adalah hasilnya :

**a. Peubah prestasi**

Indikator peubah prestasi meliputi motivasi untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan, serta motivasi karena pemberian bonus dan tunjangan. Karyawan merasa termotivasi dengan peubah prestasi sebesar 4,25. Karyawan merasa termotivasi pada indikator promosi jabatan dan perkembangan karir. Pada Tabel 24 dapat dilihat skor dari peubah prestasi.

**Tabel 24. Skor motivasi responden terhadap peubah prestasi**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Motivasi memberikan hasil terbaik bagi perusahaan	0	0	0	4	4	4,50*	Sangat Termotivasi
2.	Motivasi karena terdapat bonus dan tunjangan	0	0	2	4	2	4,00	Termotivasi
<b>Rataan skor</b>							4,25	Termotivasi

\*) $(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 4) + (5 \times 4) / 8 = 4,50$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

**b. Peubah pengakuan**

Motivasi kerja yang tinggi dipicu oleh adanya pengakuan dari perusahaan. Rataan skor yang diperoleh dari survei motivasi kerja karyawan terhadap peubah pengakuan adalah 3,79. Skor ini menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dengan pengakuan yang diberikan atasan. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan merasa tertantang untuk melaksanakannya dengan baik. Hasil perhitungan secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 25.

**Tabel 25. Skor motivasi responden terhadap peubah pengakuan**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Motivasi karena ada perhatian pimpinan mengenai ide / gagasan karyawan	0	0	3	3	2	3,88*	Termotivasi
2.	Motivasi karena adanya penghargaan dari pimpinan	0	0	4	3	1	3,63	Termotivasi
3.	Motivasi karena diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam pekerjaan	0	0	2	5	1	3,88	Termotivasi
<b>Rataan skor</b>						3,79	Termotivasi	

\*) $(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 3) + (4 \times 3) + (5 \times 2) / 8 = 3,88$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

**c. Peubah tanggung jawab**

Peubah penentu motivasi karyawan meliputi tanggung jawab. Dengan adanya rasa tanggung jawab dari karyawan, maka tugas yang dibebankan karyawan dapat dilaksanakan dengan efisien. Berdasarkan data pada Tabel 26 menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat termotivasi terhadap peubah tanggung jawab dengan jumlah skor 4,13. Karyawan merasa termotivasi terhadap indikator penyelesaian pekerjaan pekerjaan dengan maksimal dan tepat waktu. Hasil perhitungan secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 26.

**Tabel 26. Skor motivasi responden terhadap peubah tanggung jawab**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Motivasi karyawan terhadap tanggung jawabnya	0	1	0	7	1	4,38*	Termotivasi
2.	Dorongan karyawan dalam bekerja keras	0	0	0	5	3	4,38	Termotivasi
3.	Kesediaan dalam melakukan pekerjaan tambahan	1	1	0	4	2	3,63	Termotivasi
4.	Kesetiaan terhadap perusahaan	0	0	2	4	2	4,00	Termotivasi
5.	Kesediaan menerima sanksi	0	0	0	6	2	4,25	Termotivasi
<b>Rataan skor</b>						4,13	Termotivasi	

\*) $(1 \times 0) + (2 \times 1) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 1) / 8 = 4,38$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

#### d. Peubah pertumbuhan

Perolehan skor motivasi karyawan terhadap peubah pertumbuhan dapat dilihat pada Tabel 27, yaitu 4,25. Hal ini menunjukkan karyawan memiliki motivasi terhadap pertumbuhan perusahaan, dimana karyawan sangat mendukung adanya pengembangan karyawan dengan kesediaan mengikuti pelatihan dan kursus yang diadakan KSP Mulia Salatiga. Hasil perhitungan secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 27.

**Tabel 27. Skor motivasi responden terhadap peubah pertumbuhan**

No.	Indikator	Jumlah Responden					Rataan skor	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1.	Motivasi untuk berpartisipasi dalam pelatihan karyawan	0	0	0	6	2	4,25*	Termotivasi
2.	Motivasi untuk mengikuti kursus di luar jam kerja	0	0	0	6	2	4,25	Termotivasi

Rataan skor =  $4,25$  Termotivasi  
 \*) $(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 6) + (5 \times 2) / 8 = 4,25$  dan untuk perhitungan indikator lainnya dilakukan dengan cara yang sama

Sumber : Data kuesioner yang diolah

Berdasarkan tabel 28, dapat dilihat bahwa rata-rata skor tingkat motivasi karyawan terhadap KSP Mulia adalah sebesar 4,10. Indeks kepuasan karyawan ini berarti bahwa karyawan yang bekerja di KSP Mulia Salatiga merasa termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan target yang ditetapkan oleh KSP Mulia untuk kepuasan karyawan adalah sebesar 5,00. KSP Mulia mengharapkan seluruh karyawannya merasa sangat termotivasi dengan pekerjaannya. Akan tetapi realisasinya menunjukkan bahwa KSP Mulia hanya mampu mencapai 82,00% dari target tersebut, sehingga perusahaan harus berusaha untuk memenuhi target pencapaian untuk motivasi kerja karyawan.



**Tabel 28. Skor motivasi kerja karyawan KSP Mulia Salatiga**

No.	Peubah	Rataan skor	Kesimpulan
1.	Prestasi	4,25	Puas
2.	Pengakuan	3,79	Puas
3.	Tanggung jawab	4,13	Puas
4.	Pertumbuhan	4,25	Puas
<b>Rataan skor</b>		<b>4,10</b>	<b>Puas</b>

Sumber : Data kuesioner yang diolah

Setelah melakukan perhitungan pencapaian target dari setiap sasaran strategik pada keempat perspektif balanced scorecard, maka dilakukan perhitungan skor total dari masing-masing perspektif tersebut. Hasil perhitungan secara lengkap dapat dilihat dari Tabel 29.

**Tabel 29. Pengukuran Kinerja KSP Mulia Salatiga**

Sasaran Strategik	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Realisasi 2015 (a)	Target (b)	Pencapaian Target (a:b)	Bobot (c)	Skor ((a:b)xc)
<b>Perspektif Keuangan (31%)</b>						
1. Peningkatan pendapatan	Peningkatan pendapatan	3,55%	105%	3,38%	6%	0,20%
2. Efisiensi biaya operasional	Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional	47,68%	40%	83,89%	6%	5,03%
3. Penurunan NPL ( <i>Non Performing Loan</i> )	<i>Non Performing Loan</i> ( NPL)	0,66%	0,6%	90,91%	4%	3,63%
4. Peningkatan rasio likuiditas	Rasio Lancar ( <i>Current Ratio</i> )	104,16%	150% - 175%	69,44%	5%	3,47%
5. Peningkatan rasio solvabilitas	<i>Debt to Asset Ratio</i> (DER)	95,63%	50% - 60%	62,74%	5%	3,14%
6. Peningkatan rasio rentabilitas	<i>Return on Equity</i> (ROE)	4,86%	9% - 15%	54,00%	5%	2,7%
				<b>60,73%</b>	<b>31%</b>	<b>18,17%</b>
<b>Perspektif Pelanggan (36%)</b>						
1. Peningkatan kepuasan anggota	Indeks Kepuasan Pelanggan	4,19	5,00	83,80%	30%	25,14%
2. Peningkatan jumlah anggota	Pertumbuhan jumlah rekening baru	12,70%	18,20%	69,78%	6%	4,19%
				<b>76,79%</b>	<b>36%</b>	<b>29,33%</b>
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal (19%)</b>						
1. Peningkatan kualitas pelayanan	Efisiensi waktu tunggu di bagian kasir	6,22 menit	5 menit	80,39%	6,5%	5,23%
	Efisiensi waktu tunggu di bagian <i>customer service</i>	11,12 menit	13 menit	116,91%	6,5%	7,60%
2. Efisiensi proses operasi	Efisiensi waktu transaksi di bagian kasir	3,65 menit	2 menit	54,79%	3%	1,64%
	Efisiensi waktu transaksi di bagian <i>customer service</i>	12,25 menit	10 menit	81,63%	3%	2,45%
				<b>92,98%</b>	<b>19%</b>	<b>11,69%</b>
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (14%)</b>						
1. Peningkatan keahlian dan pengalaman karyawan	Jumlah pelatihan	2 kali / tahun	2 kali / tahun	100%	3,5%	3,50%
	Tingkat partisipasi karyawan	100%	100%	100%	3,5%	3,50%
2. Peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan	Indeks kepuasan karyawan	4,08	5,00	81,60%	3,5%	2,86%
	Indeks motivasi karyawan	4,10	5,00	82,00%	3,5%	2,87%
				<b>93,87%</b>	<b>14%</b>	<b>12,73%</b>
<b>Total skor <i>balance scorecard</i></b>						<b>71,92%</b>

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel 29, hasil pengukuran kinerja KSP Mulia Salatiga tahun 2015 secara keseluruhan, dapat dilihat bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tingkat pencapaian target yang paling tinggi dibandingkan dengan tiga perspektif *balanced scorecard* lainnya. Tingkat pencapaian target perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 93,87%. Sesuai dengan visi yang dimiliki, KSP Mulia Salatiga berkomitmen dalam memberikan pelayanan yang profesional kepada anggotanya, dengan meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Sedangkan perspektif yang tingkat pencapaiannya terendah adalah perspektif keuangan yaitu hanya sebesar 60,73% saja. Untuk tingkat pencapaian pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal masing-masing sebesar 76,79% dan 92,98%. Berikut ini akan dibahas secara lebih rinci hasil pencapaian target dan skor pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

### **1. Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan merupakan perspektif dalam *balance scorecard* yang memiliki tingkat pencapaian target yang paling rendah di antara perspektif-perspektif lainnya. Presentase pencapaian target pada perspektif keuangan hanya sebesar 60,73%. Penurunan NPL (*Non Performing Loan*) memperoleh tingkat pencapaian tertinggi yaitu sebesar 90,91%. Hal ini disebabkan karena KSP Mulia selalu memperhatikan prinsip kehati-hatian dan selalu selektif dalam menyalurkan pinjaman dana kepada calon debitur. Selain itu KSP Mulia selalu memperhatikan debitur dengan tingkatan kolektibilitas 3-5 atau kategori kredit macet.

Efisiensi biaya operasional memiliki pencapaian 83,89%. Artinya, KSP Mulia belum mampu untuk menekan efisiensi biaya operasional di tahun 2015. Perhitungan dari ukuran hasil penurunan biaya operasional dan perolehan pendapatan pembiayaan berdasarkan rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) dengan membagi jumlah biaya-biaya operasional dengan jumlah pendapatan-pendapatan operasional yang tercatat pada laporan keuangan KSP Mulia.

Ukuran hasil untuk peningkatan penerimaan memperoleh tingkat pencapaian sangat kecil, yaitu hanya sebesar 3.38% dari targetnya. Penyebab sedikitnya penerimaan KSP Mulia pada tahun 2015 adalah adanya salah satu KSP yang sedang mengalami masalah keuangan yang cukup serius sehingga KSP Mulia secara tidak langsung terkena dampak sistemik dan kinerja keuangannya mengalami penurunan dibanding tahun-tahun sebelumnya.

Sasaran strategik peningkatan rasio likuiditas, rasio solvabilitas serta rasio rentabilitas memiliki presentase pencapaian target masing masing sebesar 69,44%, 62,74% serta 54,00%. Pencapaian target rasio likuiditas KSP Mulia dengan menggunakan *current ratio* masih jauh dari target yang ditetapkan. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan aset lancar dengan disertai kenaikan hutang lancarnya. Namun KSP Mulia masih mampu menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Selain itu pencapaian target rasio solvabilitas dengan menggunakan *Debt to Asset Ratio* juga masih jauh dari target yang ada. Hal ini dikarenakan pada tahun 2015 KSP Mulia mengalami penurunan jumlah hutang disertai dengan penurunan jumlah aset. Namun KSP Mulia masih tetap mampu menyelesaikan kewajiban keuangannya. Rasio profitabilitas dengan menggunakan *Return on Equity* juga masih belum bisa mencapai target yang ditetapkan. Pada tahun 2015 KSP Mulia mengalami penurunan yang signifikan dalam perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU) sehingga rasio ROE juga menjadi rendah.

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berada dalam kategori cukup baik dengan tingkat pencapaian target sebesar 76,79%. Ukuran hasil indeks kepuasan pelanggan memiliki tingkat pencapaian sebesar 83,80%. Hal tersebut berarti anggota KSP Mulia Salatiga sudah merasa puas dengan kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh karyawan KSP Mulia.

Peningkatan jumlah rekening baru dapat dipicu oleh peningkatan jumlah anggota. Pada tahun 2015, KSP Mulia hanya mampu memperoleh

anggota baru sebesar 12,70% lebih banyak dari tahun 2014. Sedangkan KSP Mulia menargetkan pada tahun 2015, jumlah anggota baru dapat meningkat sebesar 18,20% lebih besar dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa KSP Mulia hanya memperoleh persentase pencapaian target peningkatan anggota baru sebesar 69,78% persen saja.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Kinerja KSP Mulia Salatiga tahun 2015 dilihat dari perspektif proses bisnis internal memiliki rata-rata persentase pencapaian sebesar 92,98% dan dapat dikatakan bahwa kinerja KSP Mulia sudah baik. KSP Mulia berhasil dalam meningkatkan kualitas pelayanan untuk anggotanya. Peningkatan kualitas pelayanan dipicu oleh efisiensi waktu tunggu atau antrian saat anggota ingin melakukan transaksi dengan kasir dan *customer service*. Efisiensi lamanya waktu tunggu di kasir memiliki tingkat pencapaian sebesar 80,39% dari target yang ditetapkan. Sedangkan tingkat pencapaian untuk efisiensi waktu tunggu di bagian *customer service* adalah sebesar 116,91%

Efisiensi proses operasi dipicu oleh efisiensi waktu transaksi dengan bagian kasir dan transaksi dengan bagian *customer service*. Akan tetapi KSP Mulia belum berhasil dalam melakukan efisiensi proses operasi karena tingkat pencapaian untuk efisiensi waktu transaksi di bagian kasir hanya sebesar 54,79% saja. Pencapaian ini menunjukkan bahwa karyawan KSP Mulia pada bagian kasir belum bisa melakukan transaksi dengan efisien dan sesuai dengan target yang ditetapkan KSP Mulia. Sedangkan untuk efisiensi waktu transaksi yang dilakukan nasabah dengan *customer service* sudah mencapai 81,63% dari target yang ditetapkan.

### **4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pencapaian target pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar 90,89%, dan menjadi perspektif dengan tingkat pencapaian tertinggi diantara tiga perspektif lainnya. Peningkatan keahlian dan pengalaman karyawan diukur dari jumlah pelatihan yang diadakan serta



tingkat partisipasi karyawan. Untuk ukuran hasil jumlah pelatihan, KSP Mulia mampu mencapai 100% dari target yang ditentukan. Dalam hal ini, sebanyak 2 kali program pendidikan dan pelatihan karyawan telah diselenggarakan dalam satu tahun. Tingkat karyawan yang berpartisipasi dalam program diklat juga memperoleh pencapaian 100% karena KSP Mulia mengikutsertakan semua karyawannya. Tingkat pencapaian ini menunjukkan bahwa KSP Mulia sangat memperhatikan peningkatan keahlian dan pengalaman karyawannya.

Peningkatan kepuasan dan motivasi kerja karyawan didorong oleh indeks kepuasan karyawan dengan pencapaian sebesar 81,60% dan indeks motivasi karyawan dengan pencapaian sebesar 82,00%. Hasil dari survey kepuasan dan motivasi karyawan menunjukkan bahwa karyawan merasa puas bekerja di KSP Mulia Salatiga. Kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan dengan timbulnya motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Peta strategi (*strategy map*) yang sesuai untuk diterapkan pada KSP Mulia Salatiga diawali dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai titik awal untuk mencapai tiga perspektif lain dalam *balanced scorecard*. Dengan adanya peningkatan kepuasan dan motivasi kerja karyawan, maka kinerja operasional dan kualitas pelayanan yang diterima oleh anggotapun juga akan mengalami peningkatan. Selain itu, kualitas pelayanan karyawan juga dapat dipengaruhi oleh tingkat pencapaian program pelatihan dan pendidikan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkompeten dan berpengalaman dalam pekerjaannya. Peningkatan dari perspektif proses bisnis akan mempengaruhi pencapaian perspektif pelanggan. Kualitas pelayanan dan proses operasional yang baik dapat meningkatkan kepuasan anggota terhadap pelayanan yang diberikan KSP Mulia Salatiga dan meningkatkan jumlah anggota baru. Pencapaian sasaran strategik pada perspektif pelanggan akan mempengaruhi perspektif keuangan.

Pengukuran kinerja KSP Mulia Salatiga pada tahun 2015 dengan pendekatan *balanced scorecard*, secara keseluruhan memperoleh total skor sebesar 71,92%. Perolehan skor penilaian kinerja KSP Mulia ini berada pada interval antara 71,5% hingga 85,8%, yang mana menurut Salterio (2000) skor tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSP Mulia Salatiga tahun 2015 berada dalam kategori sangat baik (*very good*). Skor ini didukung oleh kontribusi dari keempat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif pelanggan dengan perolehan skor sebesar 29,33%, sedangkan skor untuk perspektif keuangan mencapai 18,17%. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing memperoleh skor 11,69% dan 12,73%.

### 5.2. Saran

Dari keempat perspektif *balanced scorecard*, perspektif keuangan memiliki presentase pencapaian target paling rendah. Oleh sebab itu KSP Mulia sebaiknya

melakukan tindakan perbaikan pada sasaran strategik yang belum maksimal, dengan mengidentifikasi penyebab dan memperbaikinya. Sasaran strategik tersebut antara lain adalah peningkatan pendapatan, peningkatan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan peningkatan rasio rentabilitas.

- a. Meningkatkan jumlah aset-aset lancar dengan cara menambah pendapatan yang diterima dari pinjaman yang diberikan kepada anggota koperasi. Namun pemberian pinjaman sebaiknya dilakukan secara efektif dan selektif, agar dapat menekan jumlah pinjaman tak tertagih. Dengan demikian KSP Mulia mampu menjamin seluruh hutang lancarnya dengan baik dan mencapai tingkat likuiditas yang baik.
- b. Mencari tambahan dana atau modal dari pihak ketiga dan memanfaatkan pinjaman dana tersebut secara lebih produktif sehingga pendapatan yang diperoleh dapat digunakan untuk mengembalikan hutang serta bunganya kepada pihak ketiga. Dengan demikian KSP Mulia mampu menghasilkan tingkat profitabilitas yang tinggi.
- c. Meningkatkan pendapatan-pendapatan usaha koperasi dengan melakukan pendekatan-pendekatan berupa memberikan kemudahan bagi anggota dalam meminjam dana pada koperasi. Selain itu dapat juga dengan melakukan efisiensi dalam mengeluarkan biaya-biaya yang berkaitan dengan kegiatan operasional koperasi. Dengan adanya peningkatan pendapatan dan pengendalian atas biaya, maka tingkat rentabilitas atau profitabilitas KSP Mulia Salatiga dapat ditingkatkan secara optimal.
- d. Memperhatikan tingkat kemampuan dan pengalaman karyawan dengan melakukan pelatihan berkala bagi semua karyawan. Selain itu juga menjaga tingkat kepuasan dan motivasi dari SDM yang dimilikinya dengan memberikan bonus kepada karyawan yang loyal, memberikan *job desc* yang sesuai dengan kemampuan karyawan serta memberikan motivasi kepada tiap karyawan. Dengan demikian KSP Mulia memperbaiki kinerja keuangan KSP Mulia dan mampu menciptakan kinerja yang baik pada ketiga perspektif lainnya.