



**EVALUASI KINERJA KUD SUMBER ALAM DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

Oleh

**Titin Dwi Cahyani
NIM 131510601029**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**EVALUASI KINERJA KUD SUMBER ALAM DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan
Program Strata Satu pada Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Jember

Oleh :

**Titin Dwi Cahyani
NIM 131510601029**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Keluargaku tercinta, Ayahku Misnan, Ibuku Marliyah dan Kakakku Rofianto yang selalu memberikan dukungan dalam hal apapun sehingga dapat menyelesaikan program Sarjana Agribisnis di Universitas Jember;
2. Pengurus, Karyawan dan Anggota KUD Sumber Alam yang;
3. Seluruh guruku sejak taman kanak – kanak hingga perguruan tinggi yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat dan pelajaran hidup yang sangat berharga;
4. Seluruh teman – temanku sejak taman kanak – kanak hingga perguruan tinggi;
5. Almamater tercinta, Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember yang telah menghantarkanku menjadi insan yang terdidik.

MOTTO

*“Cakra Manggilingan”
(Hidup itu bagaikan roda yang terus berputar)
(Pepatah Jawa)**

*“jangan hanya berfokus pada tujuanmu, perhatikan juga jalanmu”
(Motivasi Hidup Penulis)***



*) Pepatah Jawa. "Cakra Manggilingan"- Hidup itu bagaikan roda yang terus berputar. <http://www.kompasiana.com>. (Diakses 17 Mei 2017)

***) Motto Hidup Penulis

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Titin Dwi Cahyani

NIM : 131510601029

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul **“Evaluasi Kinerja KUD Sumber Alam dengan Metode *Balanced Scorecard*”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 31 Juli 2017
Yang menyatakan,

Titin Dwi Cahyani
NIM. 131510601029

SKRIPSI

**EVALUASI KINERJA KUD SUMBER ALAM DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD***

Oleh:

Titin Dwi Cahyani
NIM 131510601029

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama	: M. Rondhi, SP., MP. Ph.D NIP. 197707062008011012
Dosen Pembimbing Anggota	: Djoko Soejono, SP., MP. NIP. 197001151997021002

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “**Evaluasi Kinerja KUD Sumber Alam dengan Metode *Balanced Scorecard***” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Senin, 31 Juli 2017

Tempat : Ruang Sidang Fakultas Pertanian Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

M. Rondhi, SP., MP., Ph.D.
NIP. 197707062008011012

Djoko Soejono, SP., MP.
NIP. 197001151997021002

Penguji 1,

Penguji 2,

Mustapit, SP., M.Si.
NIP. 197708162005011001

Lenny Widjyanthi, SP., M.Sc., Ph.D.
NIP. 196812021994032001

Mengesahkan
Dekan,

Ir. Sigit Soeparjono, MS., Ph.D.
NIP. 196005061987021001

RINGKASAN

Evaluasi Kinerja KUD Sumber Alam dengan Metode *Balanced Scorecard*; Titin Dwi Cahyani, 131510601029; 2017: 124 halaman; Program Studi Agribisnis Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Koperasi merupakan organisasi yang memiliki kepentingan dan tujuan yang sama yaitu kesejahteraan anggota yang berasaskan kekeluargaan. Salah satu koperasi di Kabupaten Jember yaitu KUD Sumber Alam. Adanya persaingan bisnis yang ketat menyebabkan KUD Sumber Alam harus melakukan evaluasi terhadap kinerjanya baik dari segi keuangan maupun non keuangan agar mampu bersaing baik dalam skala global maupun domestik secara berkelanjutan. Selama ini evaluasi kinerja yang dilakukan KUD Sumber Alam hanya berfokus pada segi keuangan karena dianggap paling mudah dilakukan. Pengukuran sistem kinerja seperti ini hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek. Sehingga dibutuhkan sistem pengukuran *balanced scorecard* dalam mengevaluasi kinerjanya. Sistem *Balanced Scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Kinerja KUD Sumber Alam ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*.

Metode penentuan daerah dilakukan secara sengaja yaitu di KUD Sumber Alam Desa Pontang Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif dan metode analitis. Metode deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi sedangkan metode analitis digunakan untuk menguji hipotesis. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi dan wawancara. Metode pengambilan sampel pengurus menggunakan *cencus sampling* yang terdiri dari 5 orang yaitu ketua, sekretaris, bendahara, bidang kelembagaan dan bidang usaha. Sedangkan sampel karyawan dan pelanggan menggunakan *accidental sampling*, yaitu pengambilan sampel secara acak dari populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Penentuan jumlah sampel anggota dan karyawan menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh sampel anggota sebanyak 41 orang dan sampel

karyawan sebanyak 33 orang. Metode analisis data menggunakan metode *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja KUD Sumber Alam pada perspektif keuangan secara umum dinilai baik. Hal ini terlihat dari prosentase penerimaan modal sendiri, tingkat ROE, dan tingkat ROI yang mengalami kenaikan setiap tahunnya. Sementara pada tingkat pendapatan tergolong cukup karena berfluktuasi. Sedangkan pada rasio operasi mengalami penurunan setiap tahunnya. Sedangkan pada perspektif pelanggan secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari kinerja pada kepuasan pelanggan tergolong cukup. Sedangkan pada profitabilitas dan akuisisi pelanggan tergolong baik karena mengalami peningkatan. Sementara pada perspektif proses internal bisnis secara keseluruhan tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya peningkatan inovasi unit usaha sedangkan pada proses operasi pada tiap unit usaha di KUD Sumber Alam tidak ada perbedaan dari tahun 2014 – 2016 sehingga tergolong cukup. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan tergolong baik. Hal ini terlihat dari penilaian kinerja pada kepuasan karyawan tergolong baik. Selain itu penilaian pada produktivitas dan retensi karyawan juga tergolong baik. Penilaian kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *Balanced Scorecard* tergolong baik dengan rata – rata skor 0,7.

SUMMARY

Performance Evaluation of KUD Sumber Alam using Balanced Scorecard Method; Titin Dwi Cahyani, 131510601029; 2017: 124 pages; Agricultural Social Economics/Agribusiness Department, Agricultural Faculty Jember University

Cooperative is an organization that shares similar interests and goals which is the welfare of members based on kinship. KUD SumberAlam is one of cooperatives in Jember. According to the existence of tight business competition, KUD SumberAlam has to do an evaluation to its performance both in financial and non-financial terms in order to be able to compete both on a global and domestic scale in a sustainable manner. During the performance evaluation, KUD Sumber Alam is focusing on the financial aspect considering its efficiency of doing the evaluation. Measurement of such performance systems is only oriented to short-term gains. Therefore, balanced scorecard measurement system is needed in evaluating the performance evaluation. Balanced Scorecard system states there are four perspectives of strategic goals: financial, customer, internal business processes, and growth and learning. The purpose of this study is to know the performance of KUD Sumber Alam evaluated from balanced scorecard perspective.

The method of determining the area is done intentionally at KUD Sumber Alam Pontang village of Ambulu sub district in Jember. The method of analysis is using descriptive and analytical methods. Descriptive method is used to describe the phenomenon that occurs while the analytical method is used to test the hypothesis. The method of collecting data is using observation and interview methods. Method of sampling board is using total sampling which consists of 5 persons; chairman, secretary, treasurer, institutional and business field. Whereas the sample of employees and customers is using accidental sampling. By determining the number of sample members and employees using the slovin formula, the sample is obtained by 41 members and 33 employees. The data analysis method is using balanced scorecard method consisting of financial

perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspectives.

The result of the analysis shows that performance assessment of KUD Sumber Alam in financial perspective is considered good. This can be seen from the percentage of own capital receipts, ROE level, and ROI level which increase every year. The level of income is quite enough because it fluctuates. The operating ratio decreases annually. The customer perspective is considered good. This can be seen from the performance on customer satisfaction is quite enough. The profitability and customer acquisition are good because of the increase. The internal business process perspective as a whole is quite good. This can be seen from the improvement of business unit innovation while in the operation process on each business unit in KUD Sumber Alam experiences nothing from 2014 to 2016 and seems quite enough. The overall growth and learning perspective is good. It can be seen from employee satisfaction the performance appraisal on employee satisfaction is good. In addition, the assessment on employee productivity and retention is also quite good. The performance assessment of KUD Sumber Alam with Balanced Scorecard method is categorized good enough with an average score of 0.7.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Evaluasi Kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *Balanced Scorecard*”. Skripsi ini diajukan guna memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih pada :

1. Drs. Moh. Hasan, M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Jember.
2. Ir. Sigit Soeparjono, MS., Ph.D selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Jember.
3. Dr. Ir. Joni Murti Mulyo Aji, M.Rur.M. selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian/Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember.
4. M. Rondhi, SP., MP., Ph.D selaku Dosen Pembimbing Utama, Djoko Soejono, SP., MP., selaku Dosen Pembimbing Anggota, Mustapit, SP., M.Si., selaku Dosen Penguji Utama, serta Lenny Widjyanthi, SP., M.Sc. Ph.D., selaku Dosen Penguji Anggota yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, pengalaman dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Dr. Ir. Jani Januar, MT., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan nasihat selama masa studi.
6. Keluargaku tercinta, Ayahku Misnan, Ibuku Marliyah dan Kakakku Rofianto yang selalu memberikan motivasi sehingga dapat menyelesaikan program Sarjana Agribisnis di Universitas Jember.
7. Pengurus, Karyawan, dan seluruh Anggota KUD Sumber Alam yang telah memberikan informasi selama penelitian.
8. Seluruh teman – teman sejak Taman Kanak – kanak hingga Perguruan Tinggi yang tidak dapat disebutkan satu persatu telah memberikan banyak dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.

9. Semua pihak yang telah membantu penulis selama melaksanakan penelitian.

Penulis menyadari bahwa penyusunan karya ilmiah tertulis ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga karya ilmiah tertulis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 31 Juli 2017

Penulis

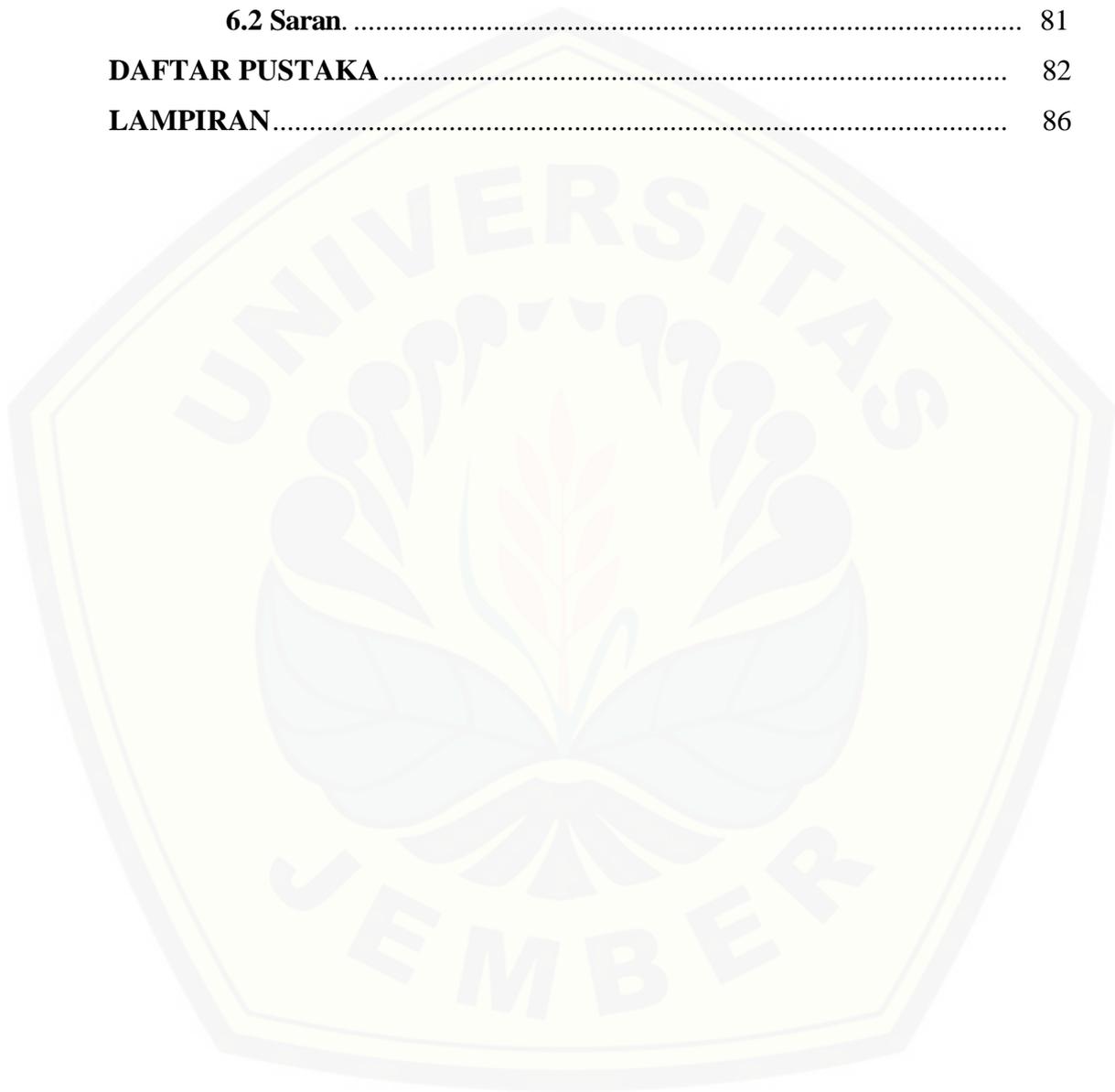


DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBING	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori	15
2.2.1 karakteristik Koperasi	15
2.2.2 Pengukuran Kinerja	20
2.2.3 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.3 Kerangka Pemikiran	26
2.4 Hipotesis	30

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN	31
3.1 Metode Penentuan Daerah	31
3.2 Metode Penelitian	31
3.3 Metode Pengambilan Contoh	32
3.4 Metode Pengumpulan Data	32
3.5 Metode Analisis Data	33
3.5.1 Validitas dan Reliabilitas	33
3.5.2 Analisis Data.....	34
3.6 Definisi Operasional	41
BAB 4. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN	43
4.1 Sejarah Berdirinya KUD Sumber Alam	43
4.2 Struktur Organisasi	43
4.3 Keanggotaan KUD Sumber Alam	47
4.4 Permodalan	48
4.5 Visi dan Misi KUD Sumber Alam	49
4.6 Karakteristik responden KUD Sumber Alam	50
BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN	53
5.1 Menterjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam <i>balanced scorecard</i>	53
5.2 Mengkomunikasikan sasaran strategik dan ukuran kinerja masing – masing perspektif (<i>lead and lag indicator</i>) ke dalam bentuk kriteria keseimbangan <i>balanced scorecard</i>	55
5.3 Pengukuran Kinerja KUD Sumber Alam dengan Metode <i>Balanced scorecard</i> selama periode analisis tahun 2014 - 2016	56
5.3.1 Kinerja KUD Sumber Alam pada Perspektif Keuangan..	56
5.3.2 Kinerja KUD Sumber Alam pada Perspektif Pelanggan..	58
5.3.3 Kinerja KUD Sumber Alam pada Perspektif Proses Internal Bisnis.....	65
5.3.4 Kinerja KUD Sumber Alam pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	69

5.4 Hasil pengukuran kinerja KUD Sumber Alam dengan metode <i>balanced scorecard</i> periode 2014 - 2016.....	77
BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN.....	80
6.1 Kesimpulan	80
6.2 Saran.	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN.....	86



DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 10 Kabupaten dengan jumlah koperasi terbesar di Propinsi Jawa Timur Tahun 2011 – 2014	1
1.2 Perkembangan koperasi Kabupaten Jember tahun 2010 – 2013	2
1.3 Rekapitulasi keragaan jumlah koperasi kabupaten jember tahun 2013 – 2016	2
1.4 Keragaan Koperasi Unit Desa Kabupaten Jember tahun 2016	3
1.5 Tingkat pencapaian pendapatan KUD Sumber Alam	4
3.1 Kerangka criteria keseimbangan pengukuran kinerja <i>balanced scorecard</i>	35
3.2 Skor penilaian <i>balanced scorecard</i>	35
4.1 Keanggotaan KUD Sumber Alam 2015 – 2016	48
4.2 Karakteristik responden (Pengurus) KUD Sumber Alam	50
4.3 Sebaran responden pelanggan menurut tingkat pendidikan	51
4.4 Sebaran responden pelanggan berdasarkan usia.....	51
4.5 Sebaran responden pelanggan berdasarkan jumlah anggota keluarga	52
4.6 Sebaran responden pelanggan berdasarkan pekerjaan	52
4.7 Sebaran responden karyawan berdasarkan tingkat pendidikan	53
4.8 Sebaran responden karyawan berdasarkan usia	53
4.9 Sebaran responden karyawan berdasarkan jumlah anggota keluarga	53
4.10 Sebaran responden karyawan berdasarkan pengalaman bekerja	53
5.1 Tingkat penerimaan modal sendiri pada KUD Sumber Alam.....	56

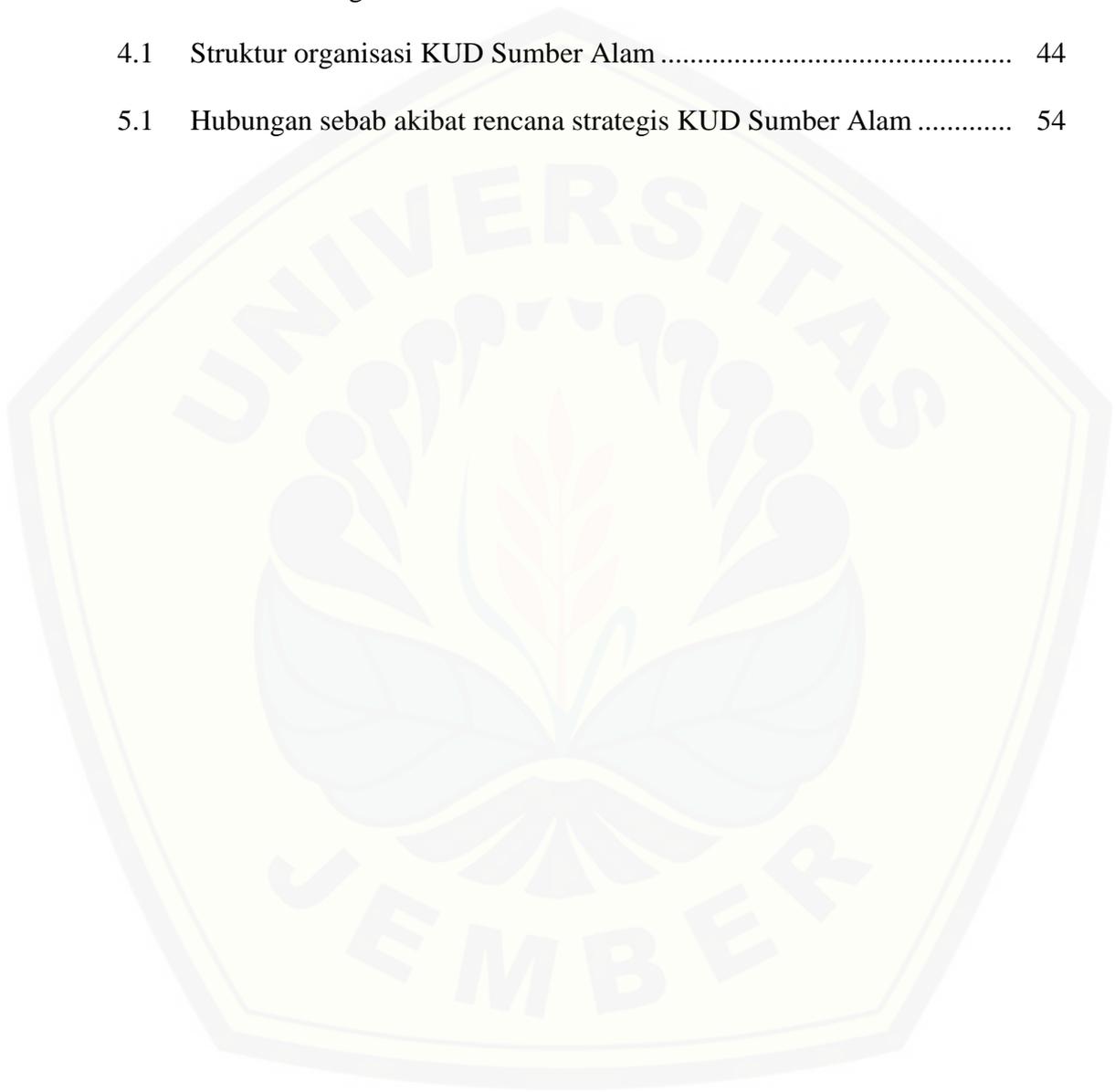
5.2	Tingkat penjualan dan pendapatan jasa KUD Sumber Alam.....	57
5.3	Hasil perhitungan ROE KUD Sumber Alam.....	57
5.4	Hasil perhitungan ROI KUD Sumber Alam.....	58
5.5	Rasio operasi KUD Sumber Alam	58
5.6	Hasil uji validitas kepuasan pelanggan.....	59
5.7	Hasil uji reliabilitas kepuasan pelanggan	60
5.8	Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi bentuk fisik	60
5.9	Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi jaminan	61
5.10	Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi ketanggapan	62
5.11	Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi empati	63
5.12	Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi keandalan	63
5.13	Profitabilitas pelanggan KUD Sumber Alam	64
5.14	Akuisisi pelanggan KUD Sumber Alam	65
5.15	Hasil uji validitas kepuasan karyawan	70
5.16	Hasil uji reliabilitas kepuasan karyawan	71
5.17	Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi keterlibatan dalam pengambilan keputusan	72
5.18	Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik	72
5.19	Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.....	73
5.20	Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif	74
5.21	Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi dukungan dari fungsi staff	75

5.22	Hasil analisis kepuasan keseluruhan dengan koperasi	75
5.23	Produktivitas karyawan KUD Sumber Alam	76
5.24	Retensi karyawan KUD Sumber Alam.....	77
5.25	Hasil penilaian kinerja KUD Sumber Alam dengan metode <i>Balanced Scorecard</i>	78



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Skema Kerangka Pemikiran.....	30
4.1 Struktur organisasi KUD Sumber Alam	44
5.1 Hubungan sebab akibat rencana strategis KUD Sumber Alam	54



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
A. Perhitungan Masing – masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada KUD Sumber Alam	86
B1. Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan KUD Sumber Alam.....	90
B2. Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan KUD Sumber Alam	92
C1. Output Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan	94
C2. Output Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan	99
D. Kuesioner.....	107
E1. Karakteristik Pelanggan KUD Sumber Alam.....	126
E2. Karakteristik Karyawan KUD Sumber Alam.....	127
F. Dokumentasi.....	128

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Koperasi merupakan organisasi yang bergerak dibidang ekonomi kerakyatan dan berasaskan kekeluargaan. Tujuan utama dibentuknya koperasi ini adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota. Untuk itu, koperasi harus berusaha untuk mengembangkan usahanya agar tujuan koperasi dapat tercapai. Partisipasi anggota sangat berperan penting dalam keberhasilan usaha yang dijalankan sehingga besar kecilnya karya dan jasa yang diberikan oleh anggota sangat berpengaruh terhadap hasil yang didapatkan.

Koperasi adalah gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan, bukan perkumpulan modal. Sebagai gerakan ekonomi rakyat, Koperasi berusaha mengembangkan dirinya untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya serta kesejahteraan masyarakat pada umumnya melalui pelayanan kebutuhan mereka. Walaupun koperasi juga mencari keuntungan, namun keuntungan bukanlah tujuan utama koperasi. Hal yang lebih diutamakan oleh Koperasi adalah pemenuhan kebutuhan ekonomi para anggotanya, serta peningkatan kesejahteraan ekonomi anggota masyarakat sekitarnya (Baswir, 2000).

Tabel 1.1 10 Kabupaten dengan jumlah koperasi terbesar di Propinsi Jawa Timur Tahun 2011 – 2014

No	Kabupaten	2011	2012	2013	2014
1	Jember	1.656	1.656	1.737	1.742
2	Surabaya	1.545	1.545	1.589	1.594
3	Sidoarjo	1.223	1.223	1.424	1.428
4	Malang	1.118	1.118	1.180	1.184
5	Gresik	1.238	1.238	1.168	1.172
6	Bojonegoro	1.072	1.072	1.133	1.137
7	Lamongan	1.073	1.073	1.130	1.134
8	Sumenep	1.069	1.069	1.119	1.122
9	Tuban	923	923	1.060	1.063
10	Kediri	987	987	1.034	1.037

Sumber : BPS, 2012-2015

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa secara umum koperasi di Propinsi Jawa Timur pada tahun 2011 sampai 2012 bersifat tetap artinya jumlah koperasi tidak mengalami peningkatan dan pengurangan. Sedangkan pada tahun

2013 sampai 2014 mengalami cenderung mengalami peningkatan kecuali pada Kabupaten Gresik. Pada Kabupaten Gresik mengalami sedikit fluktuasi, pada tahun 2011 sampai 2012 bersifat tetap sedangkan tahun 2013 mengalami penurunan kemudian tahun 2014 mengalami peningkatan.

Tabel 1.2 Perkembangan koperasi Kabupaten Jember tahun 2010 - 2013

No	Uraian	2010	2011	2012	2013
1	KUD (Buah)	50	50	50	50
2	Koperasi (Buah)	1.677	1.738	1.795	1.814
3	Anggota (Orang)	258.179	416.963	437.815	447.742
4	SHU (000 Rp)	26.151.339	94.047.774	98.750.167	100.583.155

Sumber : BPS, 2014, 2015

Berdasarkan tabel 1.2 jumlah KUD di Kabupaten Jember bersifat konstan tiap tahunnya sebesar 50 buah. Sedangkan jumlah koperasi mengalami peningkatan tiap tahunnya. Jumlah anggota dan pembagian SHU mengalami peningkatan tiap tahun.

Tabel 1.3 Rekapitulasi keragaan jumlah koperasi Kabupaten Jember tahun 2013 – 2016

No	Jenis koperasi	2013	2014	2015	2016
1	KUD Pangan	49	49	49	49
2	KUD Mina	1	1	1	1
3	Kop.Pertanian	141	141	141	149
4	Kop.Kehutanan	33	38	38	38
5	Kop.Peternakan	4	4	3	3
6	Koprasi lainnya	1.587	1.614	1.105	1.258
Jumlah		1.815	1.847	1.337	1.498

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember, 2013-2016.

Berdasarkan tabel 1.3 terlihat bahwa jumlah KUD pangan dan KUD mina bersifat konstan tiap tahunnya. Pada koperasi pertanian sedikit mengalami peningkatan pada tahun 2016. Pada koperasi kehutanan mengalami perubahan. Pada koperasi peternakan sedikit mengalami fluktuasi. Pada koperasi lainnya mengalami fluktuasi dimana penurunan paling banyak yaitu tahun 2015. Menurut keterangan dari pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember, hal ini disebabkan karena adanya pembubaran koperasi secara massal.

Koperasi khususnya KUD, sebagai tempat pelayanan kegiatan perekonomian pedesaan memiliki fungsi sebagai penyedia kredit dengan bunga rendah, penyediaan dan penyaluran saprotan saprodi serta barang dan jasa keperluan sehari – hari, serta pengelolaan dan pemasaran hasil produksi (Sukamdiyo, 1996). Koperasi Unit Desa merupakan koperasi serba usaha yang

beranggotakan penduduk desa dan berlokasi di daerah pedesaan. Daerah kerjanya mencakup satu wilayah kecamatan (Baswir, 2000).

KUD Sumber Alam merupakan salah satu KUD di Kabupaten Jember tepatnya di Desa Pontang Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember. Pada tahun 2016, KUD Sumber Alam mendapatkan penghargaan juara 3 KUD terbaik tingkat propinsi. KUD Sumber Alam merupakan KUD aktif melakukan RAT secara rutin dan memiliki asset terbesar diantara KUD di Kabupaten Jember dengan delapan unit usaha yang dijalankan diantaranya unit simpan pinjam, unit pengadaan pangan/gabah, unit pengadaan pangan/jagung, unit toko, unit pupuk, unit angkutan, unit jasa penjualan rekening listrik dan telepon serta unit non usaha. KUD Sumber Alam telah disahkan Badan Hukum No. 4896. A/BH/II/1981. Dalam menjalankan usahanya, KUD Sumber Alam memiliki bidang organisasi yang terdiri dari pengurus 5 orang, pengawas 3 orang serta dibantu oleh 31 orang karyawan terdaftar dan 18 orang karyawan lepas.

Tabel 1.4 Keragaan Koperasi Unit Desa Kabupaten Jember tahun 2016

No	Nama KUD	Tanggal RAT TH.BK 2015	Nomor Badan Hukum	Assets (Rp 000)
1	KUD Sumber Alam	20 – 01 – 2016	4896A/BH/II/1981	18.190.564.258
2	KUD Tri Karsa Jaya	23 – 01 – 2016	5093/BH/II/1996	495.578.491
3	KUD Marem	30 – 01 – 2016	5185/BH/II/1982	1.874.528.496
4	KUD Manunggal	13 – 02 – 2016	4264/BH/II/1979	538.569.703
5	KUD Fajar	22 – 02 – 2016	-	898.895.617
6	KUD Sumber	25 – 02 – 2016	4717/BH/XI/1980	1.078.822.538
7	KUD Tri Jaya	25 – 02 – 2016	1165/BH/RS/1945	4.078.734.700
8	KUD Rama	27 – 02 – 2016	4893A/BH/1981	590.549.467
9	KUD Rukun Jaya	27 – 02 – 2016	9266/BH/II/1979	511.251.357
10	KUD Sumber Rejeki	29 – 02 – 2016	4858/BH/II/1981	2.892.865.855
11	KUD Ngudi Mulyo	19 – 03 – 2016	4897/BH/II/1981	2.221.766.905
12	KUD Wringin Agung	21 – 03 – 2016	5022A/BH/II/1981	876.965.417
13	KUD Duta Naga	23 – 03 – 2016	-	1.152.838.177
14	KUD Tri Bangun Usaha	28 – 03 – 2016	-	2.500.223.973
15	KUD Hidup Baru	31 – 03 – 2016	5549/BH/II/1981	1.292.255.402
16	KUD Rindang	08 – 04 – 2016	4280B/BH/II/1980	113.143.038
17	KUD Nusantara	10 – 04 – 2016	4726/BH/II/1981	45.570.000
18	KUD Mina Raharja	28 – 01 – 2016	-	5.981.924.154

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember, 2016

Berdasarkan tabel 1.4 menunjukkan bahwa terdapat 18 KUD yang aktif melaksanakan RAT, 17 diantaranya termasuk KUD pangan dan 1 lainnya KUD mina. KUD Sumber Alam termasuk paling awal dalam melaksanakan RAT

dibandingkan KUD lainnya. Pada status badan hukum, dari 18 KUD yang aktif hanya sekitar 14 KUD yang telah tercatat badan hukum sedangkan 4 KUD lainnya tidak berbadan hukum. Pada kepemilikan asset terlihat bahwa KUD Sumber Alam memiliki asset tertinggi diantara KUD lainnya yaitu Rp 18.190.564.258.

Tabel 1.5 Perkembangan KUD Sumber Alam

Tahun	Jumlah anggota	Jumlah karyawan	Jumlah unit usaha	Simpanan pokok	Simpanan wajib	Pendapatan
2014	59	45	8	73.396.300	32.835.000	34.794.032.475
2015	58	49	8	71.396.300	37.465.000	34.085.858.621
2016	116	49	8	78.196.300	38.165.000	37.928.835.762

Sumber: RAT, 2015 – 2017.

Jumlah anggota KUD Sumber Alam mengalami trend meningkat meskipun pada tahun 2015 mengalami sedikit penurunan. Pada tahun 2016 mengalami peningkatan yang sangat signifikan menjadi 116 anggota. Jumlah karyawan pada tahun 2015 sedikit mengalami peningkatan dibanding tahun sebelumnya, sedangkan jumlah karyawan pada 2016 tidak terjadi perubahan dibanding tahun sebelumnya. Jumlah simpanan pokok dan pendapatan menunjukkan trend meningkat meskipun pada tahun 2015 sedikit mengalami penurunan. Sedangkan pada simpanan wajib mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Sebagai satu entitas perekonomian, koperasi juga menghadapi masalah yang sama seperti halnya lembaga perekonomian lain. Apabila sektor usaha swasta mengalami persaingan, perubahan harga, dan naik turunnya permintaan, maka situasi yang sama juga dialami oleh koperasi. Oleh karena itu koperasi harus memahami hal ini dengan melakukan identifikasi terhadap struktur pasar, respon para anggota, serta kebutuhan mereka. Hal ini mengandung arti bahwa dalam melakukan aktivitasnya, koperasi harus memperhatikan efektivitas dan efisiensinya, sekalipun kriteria mengenai hal tersebut bukan hanya terletak pada besarnya laba semata (Anoraga, 2002).

Dalam melakukan pelayanan dan penyampaian produk kepada konsumen, koperasi harus menciptakan strategi yang tepat agar mampu bersaing dalam skala global maupun domestik, selain itu juga diperlukan evaluasi terhadap kinerja koperasi untuk menjamin keberlangsungan usahanya mengingat lingkungan bisnis

senantiasa mengalami perubahan karena adanya perubahan tuntutan dari *customer*. Evaluasi kinerja yang dilakukan tidak hanya pada bidang keuangan tetapi harus memperhatikan pada bidang non keuangan. Adanya evaluasi kinerja tersebut koperasi dapat melakukan proses pengambilan keputusan yang tepat agar koperasi dapat bertahan dan bersaing dalam jangka panjang. Persaingan bisnis KUD Sumber Alam dalam unit usaha simpan pinjam meliputi BPR, KSP, dan lembaga keuangan lainnya. Persaingan bisnis dalam unit usaha toko yaitu Dira swalayan yang terletak bersebelahan dengan KUD Sumber Alam. Pada unit usaha jasa penjualan listrik dan telepon memiliki banyak pesaing karena di sekitar wilayah KUD Sumber Alam ada banyak jasa penjualan rekening listrik seperti KSU Putra Mandiri, Diafalalah cell, Swamitra, dll. Persaingan bisnis pada unit usaha pengadaan pangan gabah dan jagung yaitu KSU Putra Mandiri. Persaingan bisnis pada unit pupuk tidak ada hal ini dikarenakan KUD Sumber Alam hanya sebagai penyalur pupuk bersubsidi dari pemerintah untuk di distribusikan ke kios – kios pertanian.

Selama ini telah banyak dilakukan penelitian di KUD Sumber Alam salah satunya terkait rekonstruksi laporan keuangan Unit Simpan Pinjam sesuai SAK ETAP (standar akuntansi keuangan untuk entitas tanpa akuntabilitas publik). Unit Simpan Pinjam KUD Sumber Alam masih menggunakan sistem manual dalam penyusunan laporan keuangannya. Laporan keuangan yang disajikan oleh USP KUD Sumber Alam hanya neraca dan laporan laba rugi. Di sisi lain, USP tidak menyajikan laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan. Hal ini bertolak belakang dengan pernyataan SAK ETAP bahwa laporan keuangan entitas sehingga dapat dikatakan bahwa laporan keuangan USP KUD Sumber Alam belum sesuai dengan SAK ETAP. Penelitian terkait kemampuan kinerja KUD Sumber alam belum pernah dilakukan oleh peneliti manapun sehingga dibutuhkan penelitian terkait pengukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana kemampuan kinerja koperasi dalam melakukan kegiatan usaha untuk melayani kebutuhan anggota dan masyarakat serta dapat dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan kedepannya.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Pengukuran kinerja dalam zaman teknologi informasi, sebagaimana digunakan dalam *Balanced Scorecard*, bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi dan strategi organisasi. Proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem tolok ukur kinerja integratif, dimana secara internal konsisten dengan visi, misi, dan strategi perusahaan disertai kemampuan umpan balik yang semakin cepat, serempak, dan simultan (Yuwono, 2006).

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh KUD Sumber Alam selama ini hanya berfokus pada segi keuangan yaitu rasio liquiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, dan rasio aktivitas. Hal ini dikarenakan pengukuran pada keuangan dianggap paling mudah untuk dilakukan. Sementara pengukuran pada segi non keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses internal bisnis serta peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan belum pernah dilakukan. Pengukuran sistem kinerja seperti ini hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek, sehingga dibutuhkan sistem pengukuran *balanced scorecard* dalam mengevaluasi kinerjanya.

Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ketiga perspektif non keuangan hendaknya ditingkatkan karena ketiganya merupakan pemicu sesungguhnya bagi kinerja keuangan. Pencapaian sasaran strategisnya diharapkan akan menghasilkan peningkatan proses produktivitas dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan secara efektif dan efisien, sehingga perusahaan akan memperoleh pelipatgandaan kinerja keuangan (Umar, 2005).

1.2 Perumusan Masalah

Bagaimana kinerja KUD Sumber Alam Desa Pontang Kecamatan Ambulu yang ditinjau dari perspektif *balanced scorecard* ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Mengetahui kinerja KUD Sumber Alam Desa Pontang Kecamatan Ambulu yang ditinjau dari perspektif *balanced scorecard* ?

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi mahasiswa dapat memperluas wawasan serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.
2. Bagi KUD Sumber Alam dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Bagi masyarakat khususnya petani dapat memiliki ketertarikan dalam berkoperasi sehingga dapat bergabung menjadi anggota KUD.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang telah dilakukan terkait kinerja antara lain dilakukan oleh Nugroho (2011), Indranatha (2013), Saraswati (2014), Satriyadi (2015), Sukma (2013), Christina (2013), Tandiontong (2011) Berdasarkan penilaian kinerja perusahaan melalui metode *balanced scorecard* menunjukkan bahwa keempat perspektif tergolong baik. Keempat perspektif tersebut meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Indikator kinerja perusahaan memiliki perspektif keuangan yang baik dilihat dari pertumbuhan pembagian SHU, pertumbuhan simpanan/modal, pertumbuhan pendapatan, ROA (*Return On Asset*), ROE (*Return On Equity*), efektivitas biaya (meminimalkan pengeluaran biaya dengan kualitas yang baik), serta meningkatkan *Return On Investment* (tingkat pengembalian investasi). Kinerja perspektif keuangan pada KUD DAU Malang tergolong baik dengan skor 42,5%. Kinerja keuangan tersebut dapat dilihat dari pertumbuhan SHU, pertumbuhan simpanan/modal serta ROE tergolong baik (Nugroho, 2011). Hal itu senada dengan hasil penelitian Indranatha (2013) menunjukkan bahwa perspektif keuangan pada KSU Kuta Mimba tergolong baik karena rata – rata rasio profitabilitas, ROA, dan *quick ratio* sudah mampu melampaui rata-rata rasio RAPBK (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi) periode 2007 – 2011. Selain itu, penelitian Saraswati (2014) juga menyatakan bahwa kinerja perspektif keuangan pada PDAM Kabupaten Buleleng tergolong cukup baik karena *current ratio*, *operating ratio*, *profit margin* dan *ROI* dapat dikatakan cukup baik jika dibandingkan tahun sebelumnya. Selanjutnya hasil penelitian Satriyadi (2015) menunjukkan bahwa penilaian kinerja perspektif keuangan Koperasi Pegawai PT Telkom Insan Denpasar tergolong baik berdasarkan pada perhitungan ROE serta pembagian SHU menunjukkan adanya peningkatan tiap tahunnya. Senada dengan hal tersebut, penelitian Sukma (2013) menyatakan bahwa perspektif keuangan Bank Utama tergolong baik karena adanya

peningkatan ROA (*Return On Asset*) sehingga menunjukkan bahwa dapat mengelola asset perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin meningkat dari tahun sebelumnya. Selain itu, penelitian Christina (2013) menyatakan bahwa kinerja keuangan pada PT Adhi Karya tergolong baik karena adanya peningkatan ROE. Kemudian penelitian Tandhiontong (2011) juga menyatakan bahwa kinerja keuangan pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung tergolong baik karena perusahaan telah meminimalkan pengeluaran biaya dengan menghasilkan produk yang berkualitas serta pertumbuhan pendapatan sudah mencapai target perusahaan.

Perusahaan memiliki penilaian perspektif pelanggan apabila perusahaan memiliki hubungan baik dengan pelanggan, memperbaiki pelayanan pada konsumen, memberikan tanggapan dan tindakan setiap keluhan konsumen, retensi dan akuisisi pelanggan yang meningkat serta prosentase SHU untuk anggota. Penelitian Nugroho (2011) menunjukkan bahwa perspektif pelanggan pada KUD DAU Malang tergolong baik karena adanya peningkatan jumlah anggota serta peningkatan prosentase SHU untuk anggota. Kemudian penelitian Indranatha (2013) juga menyatakan perspektif pelanggan pada KSU Kuta Mimba tergolong baik karena adanya peningkatan jumlah pelanggan baik yang anggota maupun non anggota serta pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Senada dengan hal itu, penelitian Saraswati (2014) menyatakan bahwa perspektif pelanggan PDAM Kabupaten Buleleng tergolong baik karena tingkat perolehan pelanggan, profitabilitas pelanggan serta kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, dan hanya tingkat retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Selain itu, hasil penelitian Satriyadi (2015) menunjukkan bahwa penilaian perspektif pelanggan pada Koperasi Pegawai PT Telkomsel Insan Denpasar sebesar -0,10553 hal ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan kualitas dan pelayanan jasa yang diberikan. Selanjutnya penelitian Sukma (2013) menyatakan bahwa perspektif pelanggan Bank Utama tergolong baik karena Bank Utama selain mampu mempertahankan pelanggannya juga mampu meningkatkan jumlah pelanggannya. Kemudian hasil penelitian Christina (2013) menunjukkan bahwa penilaian perspektif pelanggan pada PT Adhi Karya

tergolong baik hal ini disebabkan karena perusahaan dapat mempertahankan penghargaan serta dapat memperoleh penghargaan baru. Penghargaan yang diterima oleh perusahaan merupakan cerminan kepuasan pelanggan. Hal itu senada dengan penelitian Tandhiontong (2011) menyatakan bahwa perspektif pelanggan Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung tergolong baik karena perusahaan telah memperbaiki pelayanan pada konsumen, perusahaan memberikan tindakan setiap ada keluhan konsumen, serta perusahaan melakukan pemasaran yang baik sehingga target pencapaian konsumen tercapai.

Penilaian pada perspektif proses internal bisnis tergolong baik apabila perusahaan/koperasi mampu mempertahankan jenis usaha yang dimiliki serta meningkatkan perkembangan jenis usaha dan menjalin hubungan baik dengan mitra bisnis serta aktif melaksanakan RAT. Hasil penelitian Nugroho (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja perspektif proses internal bisnis KUD Dau tergolong sangat baik karena perusahaan mampu menjalin hubungan baik dengan mitra bisnis serta aktif melaksanakan RAT. Perspektif internal bisnis pada KSU Kuta Mimba tergolong baik karena telah mampu menambah jenis usaha serta mampu mempertahankan jenis usaha yang dimiliki (Indranatha, 2013). Hal senada juga terjadi pada penilaian perspektif proses internal bisnis pada PDAM Buleleng yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual tergolong baik (Saraswati, 2014). Kemudian hasil penelitian Satriyadi (2015) juga menunjukkan bahwa penilaian perspektif proses internal bisnis tergolong baik karena mampu menambah unit usaha. Selain itu, penelitian Sukma (2013) menyatakan bahwa proses internal bisnis pada Bank Utama tergolong baik karena kinerja karyawan sangat baik dalam penggunaan waktu untuk mencairkan kredit sesuai dengan target yang ditentukan. Senada dengan hal itu, penilaian perspektif proses internal bisnis pada PT Adhi Karya tergolong baik karena banyaknya inovasi dan paten yang dimiliki perusahaan (Christina, 2013). Kemudian hasil pengukuran perspektif proses internal bisnis pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung juga tergolong baik karena perusahaan telah melengkapi produk/jasa dengan kelengkapan fungsi, mutu, harga sesuai keinginan konsumen untuk menciptakan kepuasan pelanggan (Tandhiontong, 2011).

Sebuah perusahaan memiliki penilaian baik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran apabila produktifitas karyawan meningkat, karyawan merasa puas dengan kondisi kerja yang dijalani, serta memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2011) menyatakan bahwa penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada KUD Dau Malang tergolong baik karena adanya kepuasan karyawan, adanya peningkatan produktifitas karyawan dan pengurus, serta pengembangan kualitas SDM dan sistem manajemen. Kemudian penelitian yang dilakukan Indranatha (2013) juga menyatakan bahwa pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran KSU Kuta Mimba tergolong baik karena tingkat produktifitas karyawan meningkat dan karyawan merasa puas dengan kondisi kerja yang dijalani. Selain itu, penelitian oleh Saraswati (2014) menyatakan bahwa pertumbuhan dan pembelajaran PDAM Kabupaten Buleleng tergolong cukup karena produktifitas karyawan dapat dikatakan cukup sedangkan retensi karyawan dan kepuasan karyawan tergolong baik. Kemudian hasil penelitian Satriyadi (2015) menyatakan bahwa pertumbuhan dan pembelajaran pada Koperasi Pegawai PT Telkomsel Insan Denpasar terlihat dari produktifitas karyawan tetap karena tidak ada penambahan atau pengurangan karyawan. Hal senada juga terjadi pada penelitian Sukma (2013) menyatakan bahwa pertumbuhan dan pembelajaran pada Bank Utama tergolong baik karena mengutamakan pendidikan dan pelatihan karyawan. Selain itu, penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Adhi Karya juga tergolong baik karena perusahaan melakukan pendidikan, pelatihan serta sertifikasi kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan (Christina, 2013). Kemudian hasil penelitian yang dilakukan Tandhiontong (2011) juga menyatakan bahwa Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung tergolong baik karena perusahaan telah melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta perusahaan telah mempermudah akses informasi untuk menunjang pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan Arum (2013), Tahaka (2013), Sarjono (2010), Surya (2014), Devani (2015), Mayasari (2015), Singgih (2001) menunjukkan bahwa penilaian kinerja melalui metode *balanced scorecard* tergolong baik pada ketiga perspektif dan satu perspektif lainnya tergolong kurang baik atau buruk.

Hasil penelitian yang dilakukan Arum (2013) menyatakan bahwa perspektif keuangan Bank BTN Kantor Cabang Surabaya tergolong baik karena dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba bersih perusahaan yang fluktuatif, pada perspektif pelanggan adanya kepuasan terhadap pelayanan perusahaan kepada pelanggan, pada proses bisnis internal, perusahaan memperluas jaringan operasional dan pengembangan inovasi agar dapat mempertahankan loyalitas dan kepercayaan pelanggan, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa tingkat pelatihan karyawan belum sepenuhnya mencapai target. Hasil penelitian tersebut senada dengan penelitian Tahaka (2013) dan Devani (2015) yang memiliki capaian tiga perspektif yang baik dan satu perspektif lainnya dinilai kurang/buruk. Tiga perspektif yang memiliki perspektif baik yaitu keuangan, pelanggan, dan proses internal bisnis. Sedangkan perspektif yang dinilai buruk adalah pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian yang dilakukan Tahaka (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja keuangan PT Bank SULUT tergolong cukup baik karena mampu meningkatkan pendapatannya bersihnya serta dapat menekan biaya operasi. Perspektif pelanggan, menunjukkan akuisisi pelanggan PT. Bank Sulut dinilai masih belum maksimal. Sedangkan dari retensi pelanggan, PT. Bank Sulut sudah baik untuk mempertahankan jumlah pelanggan dan kepuasan pelanggan pada PT. Bank SULUT sudah baik dalam menangani keluhan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal, ada dua ukuran yang dinilai yaitu peningkatan pendapatan dan berkurangnya keluhan secara menyeluruh dinilai cukup karena adanya peningkatan keluhan dari tahun ke tahun. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan, dilihat dari retensi karyawan, PT. Bank SULUT mampu mempertahankan karyawannya sehingga jumlah karyawan yang keluar relatif sedikit. Sedangkan untuk pelatihan karyawan, PT. Bank SULUT dinilai masih kurang melakukan pelatihan sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan

yang belum maksimal. Selanjutnya penelitian Devani (2015) juga menunjukkan bahwa perspektif keuangan PT Gemaria Poespa Sriindrapura tergolong cukup baik hal ini dikarenakan nilai ROI, *profit margin*, serta rasio operasi tergolong kategori cukup. Perspektif pelanggan tergolong baik karena retensi dan akuisisi pelanggan tergolong baik serta adanya kepuasan pelanggan. Kemudian perspektif proses bisnis tergolong baik karena adanya inovasi produk dan proses operasi dalam kategori baik. Sementara itu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan produktivitas karyawan termasuk baik namun retensi karyawan sangat buruk.

Penilaian kinerja keuangan pada PT Dritama Brokerindo Jakarta Timur (Sarjono, 2010) tergolong masih sangat rendah karena tingkat ROA dan ROE memiliki rasio yang sangat rendah, sedangkan pada perspektif pelanggan hasilnya cukup baik dikarenakan perusahaan telah memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Sementara pada perspektif proses bisnis internal, hasilnya sangat baik karena proses operasi telah mencapai target yang telah ditetapkan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasilnya juga cukup baik dengan melakukan pelatihan terhadap karyawan. Hal senada juga terjadi pada penelitian Surya (2014) dan Mayasari (2015) yang menunjukkan bahwa penilaian perspektif keuangan tergolong rendah sedangkan perspektif pelanggan, proses internal bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran tergolong baik. Penilaian kinerja keuangan pada PT JAMSOSTEK cabang Belawan (Mayasari, 2015) tergolong kurang baik karena rendahnya pencapaian laba bersih serta pengelolaan investasi perusahaan belum efektif. Sedangkan pada perspektif pelanggan memiliki kinerja cukup baik karena perusahaan masih terus mengoptimalkan kinerjanya dengan melakukan perbaikan - perbaikan. Penilaian perspektif proses internal memiliki kinerja yang baik karena karyawan sudah efektif dalam melakukan kegiatan transaksi. Penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga memiliki kinerja baik karena selalu mendukung program ketrampilan, pendidikan serta pengembangan karyawan dengan diadakannya kegiatan dibidang informasi dan teknologi yang memudahkan karyawan dalam bekerja. Hal senada juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Surya (2014)

menyatakan bahwa penilaian kinerja perspektif keuangan tergolong rendah, penilaian kinerja keuangan didasarkan pada perhitungan ROE, menunjukkan bahwa ROE Koperasi XYZ tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 3,63% dibandingkan dengan tahun 2011. Kemudian rata – rata SHU tahun 2012 mengalami penurunan sebesar Rp. 4.981,90 dibandingkan dengan tahun 2011. Sedangkan penilaian kepuasan pelanggan tergolong baik karena hasil perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) pada Koperasi XYZ menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kualitas yang diberikan oleh Koperasi. Kemudian penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal, pada tahun 2012, Koperasi XYZ telah mampu menambah tiga unit usahanya di bidang non simpan pinjam. Sementara perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan kualitas serta pelayanan jasa yang diberikan oleh Koperasi. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Singgih (2001) menyatakan bahwa seluruh perspektif *balanced scorecard* PT.X tergolong meningkat kecuali pada perspektif proses internal bisnis karena menunjukkan kestabilan kinerja yang buruk. Sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian *order* tepat waktu dan menurunkan prosentase rata-rata produk cacat. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan semakin meningkatkan kinerja pemenuhan target, karena ketiga ukuran hasil tersebut memiliki bobot yang paling besar.

Penilaian kinerja melalui metode *balanced scorecard* pada KUD Ulun Tanjung Badung (Sagala, 2012) dan Koperasi Karyawan Karma Yudha Ratu Motor Jakarta (Wardani, 2012) menunjukkan bahwa terdapat dua perspektif yang dinilai buruk dan dua perspektif lainnya dinilai baik. Hasil penelitian oleh Wardani (2012) menunjukkan bahwa pencapaian perspektif finansial secara menyeluruh kinerjanya masih kurang hal ini dikarenakan masih banyaknya aktiva lancar yang tidak digunakan dengan baik serta masih besarnya beban yang dimiliki dibandingkan dengan pendapatan yang diterima. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dimiliki koperasi masih tergolong lemah, karena pelatihan/pendidikan yang ada di koperasi belum memiliki rencana jangka panjang yang baik kepada karyawannya. Perspektif kemitraan memperoleh hasil

yang cukup baik dilihat dari proses inovasi koperasi menambahkan unit usaha jasa. Sementara itu, hasil penelitian Sagala (2012) menunjukkan bahwa perspektif yang dinilai buruk adalah perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, hal ini disebabkan adanya rasio likuiditas yang diukur oleh rasio solvabilitas dengan *total asset to debt ratio* kurang baik serta pada perspektif pelanggan yaitu tingkat pertumbuhan pelanggan kurang baik. Perspektif proses bisnis internal tergolong baik dilihat dari *manufacturing cycle efficiency* proses transaksi simpanan dan permohonan adalah efisien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tergolong baik dikarenakan produktifitas karyawan adalah baik, dan retensi karyawan adalah cukup baik.

Hasil penelitian Himpuni (2008) menyatakan bahwa penilaian kinerja keuangan pada KUD Sumber Alam Bogor tergolong rendah karena masih jauh dari standar rasio. Sedangkan pada perspektif keanggotaan tergolong baik karena berdasarkan indikator hasilnya yaitu peningkatan SHU pertahun dan peningkatan rata-rata SHU anggota melebihi target yang ditetapkan sebelumnya dalam RAPBK. Hal ini menunjukkan bahwa usaha KUD Sumber Alam untuk terus menerus meningkatkan kesejahteraan anggotanya dapat terwujud. Sementara pada perspektif proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran tergolong buruk karena sasaran strategis yang ada kurang mendapat perhatian dan penanganan dari KUD Sumber Alam sehingga total pencapaian yang buruk. berdasarkan ukuran hasil yang ditetapkan belum ada yang mencapai target yang telah ditentukan, hal ini disebabkan karena keterbatasan biaya dan sumber daya manusia yang kompeten di KUD Sumber Alam.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Karakteristik Koperasi

a. Pengertian

Koperasi adalah gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan, bukan perkumpulan modal. Sebagai gerakan ekonomi rakyat, Koperasi berusaha mengembangkan dirinya untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya serta kesejahteraan masyarakat pada umumnya melalui pelayanan

kebutuhan mereka. Walaupun koperasi juga mencari keuntungan, namun keuntungan bukanlah tujuan utama koperasi. Hal yang lebih diutamakan oleh Koperasi adalah pemenuhan kebutuhan ekonomi para anggotanya, serta peningkatan kesejahteraan ekonomi anggota masyarakat sekitarnya (Baswir, 2000).

Sukamdiyo (1996) Dalam mengembangkan sektor pertanian untuk lebih maju, efisien, dan tangguh diperlukan usaha – usaha diversifikasi dan rehabilitasi yang dilaksanakan secara terpadu dan merata. Sektor pertanian yang maju, tangguh dan efisien merupakan syarat mutlak bagi struktur ekonomi yang berimbang dan merupakan wahana untuk mencapai peningkatan pendapatan dan kesejahteraan petani. Koperasi khususnya KUD, sebagai tempat pelayanan kegiatan perekonomian pedesaan memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Kredit dengan bunga rendah.
2. Penyediaan dan penyaluran saprotan saprodi serta barang dan jasa keperluan sehari – hari.
3. Pengelolaan dan pemasaran hasil produksi.

Koperasi merupakan alat untuk memperjuangkan kepentingan bersama para anggotanya. Hal ini tercermin dari besarnya karya dan jasa yang disumbangkan oleh masing – masing anggotanya. Sehingga, partisipasi para anggota dalam kegiatan koperasi serta hasil yang dicapai tergantung dari besar kecilnya sumbangan peran yang dilakukannya. Koperasi merupakan bagian dari tata susunan ekonomi. Hal ini mengandung pengertian bahwa koperasi melakukan peran sebagai salah satu diantaranya beberapa pilar penopang proses pembangunan ekonomi suatu negara. Sebagaimana halnya yang kita ketahui bersama, ada beberapa pilar penopang kegiatan pembangunan, yakni badan usaha milik negara, badan usaha milik swasta, dan koperasi itu sendiri (Anoraga, 2002).

b. Perkembangan Koperasi Unit Desa

Pembentukan Koperasi Unit Desa didahului dengan berdirinya BUUD/KUD (Badan Usaha Unit Desa/Koperasi Unit Desa) yang berdasarkan pada Inpres No. 4 Tahun 1973. Dalam perkembangannya untuk lebih meningkatkan peran dari KUD dalam meningkatkan kesejahteraan petani dan

masyarakat pedesaan, dikeluarkanlah serangkaian Instruksi Presiden maupun Instruksi/Kebijakan Menteri diantaranya Inpres No.4 Tahun 1984 tentang Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Unit Desa. Keluarnya Inpres No.4 Tahun 1984 diikuti oleh beberapa Keputusan/Instruksi Menteri Koperasi diantaranya Keputusan tentang Pelaksanaan Pembinaan dan Pengembangan KUD (Keputusan Menteri No.84/KPTS/VI/1984) dan Instruksi tentang Pedoman Pembinaan dan Pengembangan KUD Mandiri (Instruksi Menteri Koperasi No. 04/INST/M/VI/1988). Dalam Instruksi ini Menteri ini dikatakan bahwa tujuan dari pembinaan dan pengembangan KUD Mandiri adalah terwujudnya KUD yang memiliki manajemen yang terbuka dan rasional dalam pengembangan ekonomi para anggotanya atas kebutuhan dan keputusan para anggota KUD (Hendrojogi, 1998).

c. Prinsip – Prinsip Koperasi

Menurut Sukamdiyo dalam Rochdale (1996) prinsip – prinsip koperasi meliputi :

1. Bersifat terbuka. Siapapun dapat mengetahui serta mengontrol jalannya organisasi dan usaha, dan melihat serta memeriksa keuangan secara bebas. Keanggotaannya bersifat terbuka dan sukarela, artinya tidak ada keharusan untuk menjadi anggota.
2. Demokratis. Semua anggotanya mempunyai kedudukan yang sama di dalam rapat anggota, dimana satu anggota diwakili oleh satu suara. Keputusan yang diambil dalam rapat anggota menjadi keputusan tertinggi (kekuasaan tertinggi). Setiap anggota diberikan kesempatan memberikan usul dan saran kepada koperasinya serta pengelola usahanya.
3. Jasa anggota dihargai. Hal ini terlihat dalam pembagian keuntungan koperasi, yaitu siapa yang memberi keuntungan yang besar, maka akan mendapat pembagian keuntungan yang besar pula.
4. Anggota memiliki hak dan kewajiban yang sama. Sama dalam menyeter simpanan pokok maupun simpanan wajib. Dalam pelayanannya, koperasi tidak membedakan sosial ekonomi, agama, dan warna kulit anggotanya. Semua diperlakukan sama.

5. Mementingkan kepercayaan dan kualitas. Kualitas harus baik, tepat guna, tepat waktu, tepat ukuran, dan tepat dalam jumlah. Dalam hal ini koperasi jangan sampai bertindak tidak adil terhadap anggotanya.
6. Selalu memikirkan pendidikan anggota. Hal ini dimaksudkan agar setiap anggota koperasi semakin pandai atau semakin meningkat pengetahuannya, terutama pengetahuan tentang hal yang berkaitan dengan bidang usahanya. Oleh karena itu, koperasi harus memikirkan pendidikan anggotanya secara rutin dan meluas.
7. Memikirkan usaha yang sesuai dengan keadaan. Berarti harus relevan terhadap keperluan anggota serta keperluan masyarakat yang semakin berkembang dan dinamis.

d. Manajemen Koperasi

Menurut Baswir (2000) berikut penerapan fungsi – fungsi manajemen dalam pengelolaan koperasi.

1. Fungsi perencanaan. Suatu proses perumusan program beserta anggarannya, yang harus dilakukan oleh sebuah koperasi sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan strategi yang hendak dilaksanakan.
2. Fungsi pengorganisasian. Pembagian tugas dan wewenang dalam koperasi diantara pelaku yang bertanggungjawab atas pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan.
3. Fungsi pelaksanaan. Pelaksanaan adalah proses penerapan rencana – rencana koperasi oleh masing – masing fungsi atau unsur dalam organisasi koperasi.
4. Fungsi pengawasan. Upaya yang dilakukan oleh kewenangan yang lebih tinggi, untuk mengukur tingkat kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang telah dicapai, atau upaya untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah dirumuskan dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Dalam melaksanakan fungsi kepengawasannya, pengawas koperasi bisa meminta bantuan tenaga ahli untuk mengungkapkan terjadinya penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh koperasi. Tenaga ahli yang dimaksudkan akuntan publik yang memiliki kecakapan profesional untuk memeriksa kewajaran laporan keuangan yang disampaikan oleh pengurus.

e. Fungsi dan Peran Koperasi

Menurut Undang – Undang no. 25 Tahun 1992, bagian pertama pasal 4 tentang fungsi dan peran koperasi sebagai berikut:

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
2. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya.
4. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

f. Pengelompokan Keanggotaan KUD

Menurut Anoraga (2002) Keanggotaan KUD dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kelompok ekonomi guna melayani keperluan ekonomi para anggota serta pembinaan teknis. Dalam hal ini para anggota dikelompokkan sesuai dengan kegiatan usahanya. Anggota yang berprofesi selaku petani dikelompokkan ke dalam kelompok petani, anggota yang menekuni bidang usaha kerajinan maka akan dimasukkan dalam kelompok pengrajin, dan lain sebagainya. Seandainya ada seorang anggota yang memiliki lebih dari satu profesi, katakanlah selain petani ia juga peternak, ia boleh bergabung dalam lebih dari satu kelompok ekonomi.
2. Kelompok organisasi yakni bila dipandang perlu oleh rapat anggota maka anggota KUD dikelompokkan menurut tempat tinggal mereka. Kelompok organisasi tersebut dimaksudkan untuk kepentingan organisasi dan pembinaan keanggotaan, khususnya dalam kaitannya dengan rapat anggota.

g. Jenis – Jenis Koperasi menurut Daerah Kerja

Menurut (Baswir, 2000) Daerah kerja koperasi merupakan luas – sempitnya wilayah yang dijangkau oleh suatu badan usaha koperasi dalam

melayani kepentingan anggotanya atau dalam melayani masyarakat. Berdasarkan daerah kerjanya, koperasi dapat digolongkan menjadi koperasi primer, koperasi sekunder, dan koperasi tersier.

1. Koperasi primer

Koperasi merupakan koperasi yang beranggotakan orang – orang yang biasanya didirikan pada lingkup kesatuan wilayah terkecil tertentu. Daerah kerjanya terbatas dalam lingkungan wilayah tempat tinggal anggotanya tersebut.

2. Koperasi sekunder

Koperasi yang beranggotakan koperasi – koperasi primer yang biasanya didirikan sebagai pemusatan dari beberapa koperasi primer dalam suatu lingkup wilayah tertentu. Koperasi sekunder biasanya berkedudukan di ibukota propinsi.

3. koperasi tersier

koperasi tersier merupakan koperasi yang beranggotakan koperasi – koperasi sekunder yang berkedudukan di ibukota negara. Fungsi koperasi tersier biasanya sebagai ujung tombak koperasi – koperasi primer yang menjadi anggotanya, dalam berhubungan dengan lembaga nasional yang terkait dengan pembinaan dan gerakan koperasi.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

a. Pengertian pengukuran kinerja

Secara konseptual, kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kinerja perseorangan anggota organisasi atau karyawan perusahaan, sedangkan kinerja organisasi merupakan total hasil kerja yang dicapai oleh organisasi. Pada dasarnya, kinerja individu dan kinerja organisasi sangat terkait satu sama lain. Pencapaian tujuan organisasi tentunya sangat dipengaruhi sumberdaya yang terdapat dalam organisasi, termasuk anggota yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut (Soemohadiwidjojo, 2015).

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya (Devani, 2015).

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian – penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, 2006).

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan, baik bersifat instrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2000).

Menurut Mangkunegara (2006) tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Mencatat dan mengakui hasil kerja karyawan sehingga termotivasi untuk berbuat yang lebih baik.
2. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2000) Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer/mutasi, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono (2006) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlihat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya – upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2.3 Konsep Balanced Scorecard

a. Pengertian

Balanced Scorecard terdiri atas dua kata, yaitu : kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja

eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerjanya berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang (Mulyadi, 2001).

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* lebih dari sekadar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri ialah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi, diimplementasi dari strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Arum, 2013).

b. *Balanced Scorecard* sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi kedalam sasaran – sasaran strategik. Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju serta tuntutan kebutuhan pelanggan yang dilayani oleh organisasi

dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses internal bisnis memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan lingkungan kinerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, dan proses internal bisnis (Mulyadi, 2000).

Balanced Scorecard memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum BSC diimplementasikan, pada saat penyusunan BSC, terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan BSC, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut kedalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa yang akan datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang (Yuwono, 2006).

c. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan. *Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategi mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategi dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan total *bussines plan* yang komprehensif dan koheren, serta menghasilkan sasaran-sasaran strategi yang terukur (Saraswati, 2014).

Menurut Rangkuti (2013) beberapa keunggulan utama sistem *Balanced Scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis antara lain:

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah – langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif – inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran – sasaran yang telah diterapkan.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem BSC merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif non keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
3. Menghasilkan *bussines plan* yang terintegrasi. Sistem BSC dapat menghasilkan dua macam integrasi yaitu integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program serta integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

d. Pengukuran Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2013) *Balanced Scorecard* terdiri dari atas empat tolok ukur atau perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran/tumbuh. *Balanced scorecard* adalah alat yang menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi atau komunitas. Alat ini juga memastikan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas.

1. Perspektif finansial

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, pertumbuhan pendapatan yang cepat atau terciptanya arus kas yang positif.

2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Ukuran utama tersebut adalah kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, serta pangsa pasar di segmen sasaran.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif bisnis internal, para penanggung jawab mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses bisnis internal bisa diukur melalui indikator inovasi produk, proses operasi dan layanan purna jual.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan proses. Dalam perspektif ini, indikator yang diukur adalah produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

KUD Sumber Alam merupakan salah satu koperasi di Kabupaten Jember yang aktif hal ini terlihat pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang rutin dilaksanakan tiap tahun. Rapat Anggota merupakan forum tertinggi dalam koperasi karena dapat mengevaluasi jalannya proses usaha yang dijalankan sehingga dapat mengetahui bagaimana perkembangan koperasi yang dilihat dari neraca keuangan. Selain itu KUD Sumber Alam memiliki berbagai inovasi usaha yaitu unit usaha pengadaan pangan gabah, unit usaha pengadaan pangan jagung, rekening listrik, jasa pengangkutan, distributor pupuk, toko, dan non usaha seperti penyewaan lahan serta unit usaha simpan pinjam.

Adanya persaingan bisnis yang cukup ketat menyebabkan KUD Sumber Alam harus melakukan upaya peningkatan kinerja agar dapat bertahan dan tujuan koperasi menjadi tercapai sehingga kesejahteraan anggota dapat terwujud. Untuk

itu, dibutuhkan evaluasi terhadap kinerja KUD Sumber Alam tidak hanya dilihat dari perspektif keuangan tetapi juga perspektif non keuangan melalui evaluasi kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif yang komprehensif, koheren, seimbang serta terukur.

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting dilakukan pada setiap perusahaan agar dapat mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan tersebut serta dapat dijadikan informasi sebagai bahan penentuan strategi di masa mendatang. Selama ini KUD Sumber Alam hanya mengukur kinerja keuangan melalui analisis rasio yang dilihat dari rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, dan rasio aktivitas. Penilaian kinerja melalui perspektif keuangan tidak mampu mengimplementasikan serta menentukan arah perusahaan menjadi lebih baik. Pengukuran kinerja melalui metode *balanced scorecard* tidak hanya memperhatikan dari sisi perspektif keuangan tetapi juga perspektif non keuangan. Perspektif non keuangan terdiri dari : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Konsep *balanced scorecard* memiliki hubungan sebab akibat antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan, hal ini dikarenakan bahwa kinerja keuangan yang dihasilkan merupakan akumulasi dari berbagai kegiatan non keuangan misalnya kinerja dalam pemenuhan kepuasan pelanggan, kinerja dalam proses bisnis, serta kinerja karyawan yang produktif dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. *Balanced scorecard* merupakan suatu alat yang bersifat partisipatif artinya menekankan partisipasi terhadap semua anggota yang terlibat dalam suatu perusahaan atau organisasi. Tolok ukur dalam konsep *balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif finansial/keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran kinerja perspektif keuangan terdiri dari tingkat penerimaan modal sendiri, tingkat pendapatan, ROI, ROE, dan Rasio Operasi. ROI (*return on investment*) merupakan rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk

menghasilkan laba bersih. Rasio ROE digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari modal yang telah diinvestasikan oleh pemilik modal. Rasio operasi adalah perputaran *operating assets* dalam hubungannya dengan penjualan bersih dan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan. Pengukuran perspektif keuangan pada KUD dapat menggambarkan tingkat kesehatan keuangan pada periode tertentu kepada anggota dan *stakeholder* sehingga dapat memantau perkembangan hasil keuangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan komparatif sehingga KUD mampu menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

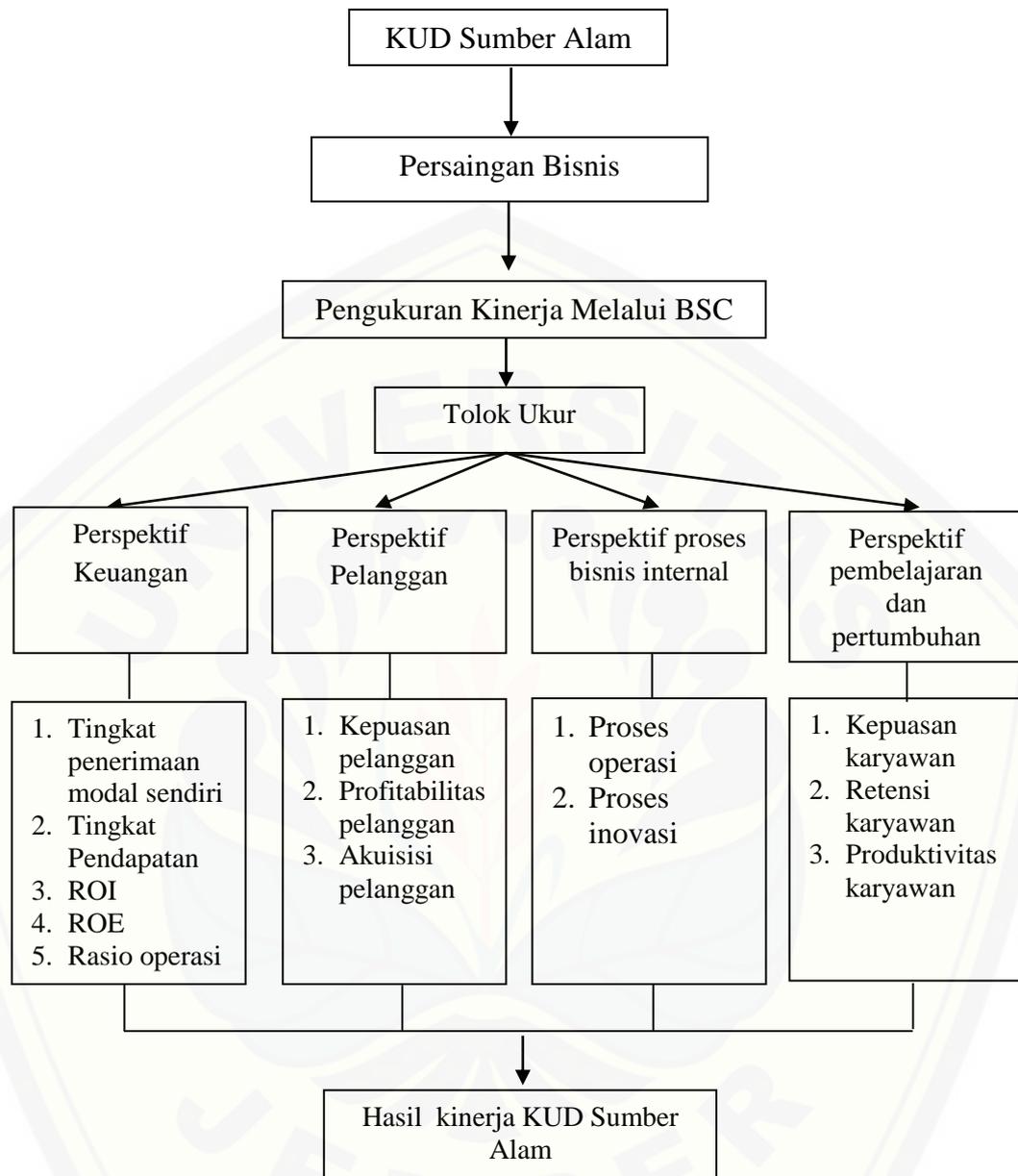
Perspektif pelanggan harus dapat mengidentifikasi pelanggan serta segmen pasar karena bisnis yang dijalankan akan bersaing dengan perusahaan lain. Tolok ukur dalam perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan akuisisi pelanggan. Kepuasan pelanggan menggambarkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen atau pelanggan. Profitabilitas pelanggan menggambarkan seberapa besar keuntungan yang dicapai perusahaan dari jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Akuisisi pelanggan mengukur seberapa besar perusahaan mampu menarik konsumen baru. Dengan mengetahui penilaian perspektif pelanggan, KUD dapat menggambarkan kebutuhan kepuasan serta pandangan pelanggan terhadap KUD. Hal ini sangat penting dalam menentukan *posisioning* KUD terhadap pelanggan mengingat lingkungan bisnis senantiasa mengalami perubahan karena adanya tuntutan pelanggan yang beragam.

Perspektif proses bisnis internal memiliki tujuan untuk menekankan berbagai proses penting dalam mendukung keberhasilan strategi perusahaan. Perspektif ini mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai oleh perusahaan agar dapat memenuhi tujuan pelanggan dan finansial. Proses bisnis internal dapat diukur dengan indikator proses operasi dan proses inovasi. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan mendistribusikan produk ataupun jasa kepada pelanggan dengan cepat. Proses inovasi dapat dinilai dari berbagai variasi unit usaha yang dihasilkan. Dengan mengetahui proses internal bisnis KUD dapat memfokuskan langkah – langkah apa yang dilakukan dalam menciptakan

barang/jasa sehingga dapat menarik konsumen baru serta mempertahankan konsumen yang loyal.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan pembelajaran jangka panjang. Untuk mencapai tujuan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal, koperasi harus melakukan pelatihan kepada karyawan dan pengurusnya. Tolok ukur dalam perspektif ini meliputi : kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan yang dipilih secara acak. Retensi diukur oleh prosentase perputaran karyawan. Tujuan dari pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan serta mempertahankan karyawan yang potensial.

Keempat perspektif *balanced scorecard* merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Setiap perspektif saling melengkapi dan saling berpengaruh. Hasil dari keempat perspektif tersebut menentukan seberapa baik kinerja manajemen yang dicapai KUD Sumber Alam pada periode tertentu.



Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Hasil kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *balanced scorecard* tergolong baik.

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Penentuan Daerah Penelitian

Penentuan daerah penelitian adalah dengan menggunakan metode sengaja (*purposive method*). Tempat penelitian adalah KUD Sumber Alam Desa Pontang Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember. Penentuan daerah tersebut didasarkan atas pertimbangan:

1. KUD Sumber Alam merupakan KUD yang aktif melakukan RAT secara rutin.
2. KUD Sumber Alam memiliki asset tertinggi di Kabupaten Jember.
3. KUD Sumber Alam memiliki bisnis yang beragam yaitu: unit pengadaan pangan/gabah, unit pengadaan pangan/jagung, unit usaha toko, unit usaha rekening listrik, unit usaha penyaluran pupuk, unit usaha simpan pinjam, unit usaha pengangkutan, dan usaha non bisnis.
4. KUD Sumber Alam mendapatkan penghargaan juara 3 KUD berprestasi tingkat propinsi dari PUSKUD JATIM pada hari koperasi tahun 2016.

3.2 Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dilaksanakan dengan metode deskriptif dan metode analitik. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi suatu fenomena dalam penelitian dengan cara mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang sedang diteliti. Metode deskriptif digunakan untuk meneliti suatu objek, suatu pemikiran serta peristiwa yang terjadi saat ini, dimana tujuan dari hasil penelitian deskriptif adalah membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis mengenai fakta – fakta, sifat – sifat serta hubungan dari fenomena yang diteliti. Metode analitik digunakan untuk menguji hipotesis – hipotesis dan mengadakan interpretasi yang lebih dalam tentang hubungan – hubungan yang diteliti (Nazir, 2009).

3.3 Metode Penentuan Contoh

Metode pengambilan contoh menggunakan metode *accidental sampling* dan *census sampling*. Penentuan sampel pengurus dan karyawan menggunakan metode sampel jenuh/sensus (*census sampling*). Pengambilan sampel jenis ini dicirikan oleh pengambilan seluruh populasi apabila jumlah populasi kurang dari 50 orang (Rianse, 2012). Pengurus KUD Sumber Alam terdiri dari 5 orang yaitu ketua, sekretaris, bendahara, bidang kelembagaan dan bidang usaha. Kemudian pada karyawan terdiri dari 31 karyawan terdaftar. Penentuan sampel pelanggan menggunakan metode *accidental sampling*. Teknik *accidental sampling*, peneliti memilih sampel secara spontanitas atau siapa saja yang dianggap dapat mewakili populasi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan (Rianse, 2012).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data disesuaikan dengan jenis data yang ingin peneliti peroleh. Pengumpulan data dilakukan pada 2 Januari sampai 31 Maret 2017. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi langsung untuk mengamati kondisi perusahaan dan metode wawancara. Metode wawancara langsung kepada responden dengan menggunakan kuesioner untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari narasumber dengan metode wawancara berdasarkan kuisisioner yaing telah ditetapkan, dalam hal ini narasumber adalah pengurus, karyawan dan anggota KUD Sumber Alam.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari instansi – instansi terkait yang ada hubungannya dengan penelitian seperti Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Selain itu juga laporan Rapat Anggota Tahunan dan laporan keuangan periode 2014, 2015 dan 2016 serta literatur dari internet yang berkaitan dengan evaluasi kinerja melalui konsep *balanced scorecard*.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini menggunakan data keuangan dan data non keuangan. Data non keuangan merupakan jawaban responden yang dikumpulkan melalui kuesioner. Keabsahan data dari hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur untuk mengukur variabel yang diteliti. Sehingga alat ukur tersebut perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

1. Uji validitas

Validitas menggambarkan suatu alat pengukur mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Alat pengukuran yang berfungsi baik mampu mengukur dengan tepat terkait gejala sosial tertentu. Untuk menguji tingkat kevalidan instrumen digunakan validitas internal, yaitu menguji adanya kesesuaian bagian instrumen secara keseluruhan. Untuk mengukur kevalidan instrumen menggunakan metode korelasi *product moment*. korelasi *product moment* menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n.\sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n.\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = koefisien korelasi
- $\sum Xi$ = jumlah skor item
- $\sum Yi$ = jumlah skor total
- n = jumlah responden

2. Uji reliabilitas

Aktivitas yang erat hubungannya dengan validitas ialah masalah reliabilitas (hal yang bisa dipercaya). Reliabilitas alat ukur berkaitan dengan stabilitas dari skor dan kemantapan *reading* (konstansi hasil pengukuran) (Rianse, 2012). Uji reliabilitas menggunakan program SPSS 21 dengan memilih *analyze*, kemudian memilih *scale*, selanjutnya pilih *reliability analysis*. Hasil analisis reliabilitas dapat dilihat pada nilai *cronbach alpha*. Instrumen yang dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* > 0,6.

3.5.2 Analisis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan nonkeuangan. Data nonkeuangan berupa jawaban responden dari pernyataan pernyataan yang diberikan merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner. Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*. Tahap – tahap metode *balanced scorecard* sebagai berikut :

1. Menterjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam *balanced scorecard*

Langkah awal dalam proses *balanced scorecard* dimulai dari menterjemahkan visi, misi dan strategi kedalam perspektif *balanced scorecard*. Visi yang diusung oleh KUD Sumber Alam yaitu menjadikan KUD Sumber Alam sebagai badan usaha yang kuat dan professional serta handal di Kabupaten Jember yang didukung oleh anggota guna meningkatkan taraf hidupnya melalui kehidupan berkoperasi. Misi yang dibuat oleh KUD Sumber Alam yaitu: (1) membangun dan mengembangkan unit-unit usaha yang berorientasi kepada anggota dan masyarakat (2) mengembangkan jasa simpan pinjam yang diperlukan oleh anggota dan masyarakat (3) mengembangkan pembinaan kelembagaan dan kegiatan pendidikan, pelatihan dan informasi bagi anggota dan pengelola koperasi.

Visi dan misi koperasi memberikan gambaran langkah – langkah perumusan strategi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran koperasi. Tujuan koperasi mengarah pada hal yang ingin dituju atau dicapai misalnya peningkatan pendapatan, peningkatan pangsa pasar serta peningkatan kualitas. Sasaran koperasi merupakan target jangka panjang yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu.

2. Mengkomunikasikan sasaran strategik dan ukuran masing - perspektif (*lead and lag indicator*) ke dalam bentuk kriteria keseimbangan *balanced scorecard*.

Tabel 3.1 kerangka kriteria keseimbangan pengukuran kinerja *balanced scorecard*

Perspektif	Sasaran strategik	Ukuran hasil (<i>lag indicator</i>)	Ukuran pemacu (<i>lead indicator</i>)	Skor maks	Bobot
Keuangan	1. Peningkatan penerimaan modal sendiri	1. Pertumbuhan jumlah modal sendiri	1. Peningkatan jumlah simpanan	1	25%
	2. Peningkatan pendapatan	2. Pertumbuhan pendapatan	2. Prosentase penerimaan dari pelanggan	1	
	3. Peningkatan ROE	3. ROE	3. Peningkatan laba bersih	1	
	4. Peningkatan ROI	4. ROI	4. Peningkatan laba bersih	1	
	5. Rasio aktivitas	5. Rasio Operasi	5. Tingkat penjualan	1	
Pelanggan	1. Peningkatan kepuasan pelanggan	1. Kepuasan pelanggan	1. Berkurangnya keluhan pelanggan	1	25%
	2. Peningkatan profitabilitas pelanggan	2. Profitabilitas pelanggan	2. Meningkatnya jumlah pelanggan baru	1	
	3. Peningkatan partisipasi anggota	3. Akuisisi pelanggan	3. Bertambahnya anggota baru	1	
Proses internal bisnis	1. Peningkatan inovasi produk/jasa	1. Proses inovasi	1. Peningkatan pendapatan	1	25%
	2. Peningkatan prosedur operasi dan kualitas pelayanan	2. Proses operasi	2. Kecepatan dan ketepatan proses pelayanan	1	
Pertumbuhan dan pembelajaran	1. Peningkatan kepuasan karyawan	1. Kepuasan karyawan meningkat	1. Pemberian <i>reward</i> pada karyawan berprestasi.	1	25%
	2. Peningkatan komitmen karyawan	2. Retensi karyawan	2. Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar	1	
	3. Peningkatan kapabilitas pengurus dan karyawan	3. Produktivitas karyawan	3. Produktivitas karyawan dan kapabilitas karyawan	1	
Total skor				13	100%

3. Pengukuran kinerja dari masing – masing perspektif.

Pengukuran kinerja *balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu :

- a) perspektif keuangan
- b) perspektif pelanggan
- c) perspektif proses bisnis internal
- d) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Data yang digunakan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan data non keuangan. Data keuangan didapatkan dari laporan RAT KUD Sumber Alam tahun buku 2014 - 2016. Data non keuangan didapatkan dari jawaban responden yang dikumpulkan dari kuesioner. Metode analisis *balanced scorecard* menggambarkan empat perspektif sebagai berikut :

- a. Perspektif keuangan
 1. Menghitung tingkat penerimaan modal sendiri. Modal sendiri merupakan seluruh komponen modal sendiri dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi komponen modal sendiri yang digunakan untuk membiayai aktiva tetap dalam pelaksanaan dan profit tahun berjalan (Rangkuti, 2013). Modal sendiri meliputi simpanan pokok, simpanan wajib, cadangan dan simpanan khusus. Pada penelitian ini membandingkan penerimaan pada periode 2014 sampai 2016.
 2. Menghitung tingkat pendapatan. Pendapatan KUD Sumber Alam diperoleh dari hasil penjualan barang dan pendapatan jasa. Pada penelitian ini membandingkan pendapatan pada periode 2014 sampai 2016.
 3. Menghitung ROI. *Return On Investment* (ROI) merupakan rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih (Rangkuti,2013). Pada penelitian ini membandingkan ROI pada periode 2014 sampai 2016. Rumus ROI sebagai berikut:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai ROI, semakin baik pula kinerja KUD dalam memanfaatkan aktiva.

4. (*Return On Equity*) ROE merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari modal yang telah diinvestasikan oleh pemilik modal. Pada penelitian ini membandingkan ROE pada periode 2014 sampai 2016. Rumus ROE sebagai berikut:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

5. Rasio operasi merupakan perputaran *operating assets* dalam hubungannya dengan penjualan bersih dan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan (Rangkuti, 2013). Pada penelitian ini membandingkan rasio operasi pada periode 2014 sampai 2016. Rumus rasio operasi sebagai berikut:

$$\text{Rasio operasi} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Aktiva Lancar}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai rasio operasi artinya kinerja KUD semakin baik karena dapat memanfaatkan aktiva lancar untuk meningkatkan penjualan bersih.

- b. Pespektif pelanggan

Perhitungan dalam perspektif pelanggan terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, serta akuisisi pelanggan.

1. Menghitung tingkat kepuasan

Kepuasan pelanggan diukur menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner. Survei dilakukan pada tanggal 3 januari hingga 31 maret 2017. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan menggunakan skala likert dengan cara memberi skor 1 untuk jawaban sangat tidak puas, skor 2 untuk jawaban tidak puas, dan skor 3 untuk jawaban netral, skor 4 untuk jawaban puas dan skor 5 untuk jawaban sangat puas. Kemudian melakukan klasifikasi pada 5 dimensi kedalam tabulasi frekuensi dan menghitung jumlah skor serta menghitung intervalnya. Perhitungan interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{5}$$

2. Menghitung profitabilitas pelanggan

Profitabilitas pelanggan menggambarkan seberapa besar keuntungan yang dicapai KUD dari jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Pada penelitian ini membandingkan profitabilitas pelanggan pada periode 2014 sampai 2016.

$$\text{Profitabilitas pelanggan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total pendapatan}} \times 100\%$$

3. Menghitung akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan digunakan untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Pada penelitian ini membandingkan akuisisi pelanggan pada periode 2014 sampai 2016.

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

c. Perspektif proses internal bisnis

Setiap bisnis memiliki rangkaian tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik (Kaplan dan Norton, 2000). Perspektif proses bisnis terdiri dari dua proses utama yaitu proses inovasi dan proses operasi.

1. Proses inovasi

Dalam proses inovasi, pihak manajemen KUD Sumber Alam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2. Proses operasi

Proses operasi merupakan kegiatan yang dimulai dengan diterimanya pesanan dari pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Pada proses operasi memfokuskan penyampaian produk ataupun jasa secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

1. Kepuasan karyawan.

Kepuasan karyawan diukur menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner. Survei dilakukan pada tanggal 3 januari hingga 31 maret 2017. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan menggunakan skala likert dengan cara memberi skor 1 untuk jawaban sangat tidak puas, skor 2 untuk jawaban tidak puas, dan skor 3 untuk jawaban netral, skor 4 untuk jawaban puas dan skor 5 untuk jawaban sangat puas. Kemudian melakukan klasifikasi pada 6

dimensi kedalam tabulasi frekuensi dan menghitung jumlah skor serta menghitung intervalnya. Perhitungan interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{5}$$

2. Retensi karyawan

Retensi karyawan diukur oleh prosentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan agar tetap loyal kepada perusahaan. Pada penelitian ini membandingkan retensi karyawan pada periode 2014 – 2016.

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

3. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi KUD. Pada penelitian ini membandingkan produktivitas karyawan pada periode 2014 sampai 2016.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{jumlah karyawan}}$$

Pengukuran skor dari masing – masing perspektif digunakan skala penilaian (*rating scale*). *Rating scale* merupakan skala pengukuran dari data mentah yang diperoleh berupa data angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif (Sugiyono, 2014). Kinerja KUD Sumber Alam diukur dengan membandingkan data dari tahun 2014 sampai 2016. Skor penilaian kinerja KUD Sumber Alam sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skor penilaian *balanced scorecard*.

Skor	Kriteria
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi dalam Tahaka, 2013.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skor -1 sampai 1 untuk mengetahui penilaian koperasi baik, cukup, atau kurang. Penilaian kinerja dikatakan baik apabila tingkat perkembangannya mengalami peningkatan. Sementara penilaian dikatakan cukup jika tingkat perkembangannya tidak

mengalami peningkatan atau berfluktuasi. Sedangkan penilaian kinerja dikatakan kurang jika mengalami penurunan.

4. Menghitung total skor dan rata – rata skor

5. Menentukan kinerja dari skala pengukuran rata – rata skor:

- a. Kinerja tertinggi yaitu $>80\%$ dengan rata – rata skor 0.6 – 1 menunjukkan bahwa penilaian kinerja KUD Sumber Alam tergolong baik.
- b. Kinerja rata – rata yaitu 50% - 80% dengan rata – rata skor 0 – 0.6 menunjukkan bahwa penilaian kinerja KUD Sumber Alam tergolong cukup.
- c. Kinerja terendah yaitu $<50\%$ dengan rata – rata skor -1 – 0 menunjukkan bahwa penilaian kinerja KUD Sumber Alam tergolong kurang/buruk.

3.6 Definisi Operasional

1. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.
2. *Balanced scorecard* adalah metode penilaian kinerja KUD Sumber Alam yang ditinjau dari empat perspektif.
3. Pelanggan KUD Sumber Alam merupakan orang – orang yang menggunakan jasa maupun barang KUD Sumber Alam secara tetap dan berkala.
4. Karyawan merupakan tenaga kerja atau karyawan yang dimiliki oleh KUD Sumber Alam.
5. Perspektif keuangan adalah merupakan salah satu tolok ukur dalam pendekatan *balanced scorecard* yang terdiri dari penerimaan modal sendiri, tingkat pendapatan, ROE, ROI, dan rasio operasi.
6. Perspektif non keuangan merupakan salah satu perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
7. Rasio likuiditas berfungsi untuk mengukur kemampuan KUD Sumber Alam dalam memenuhi kemampuan finansial jangka pendeknya.
8. Rasio profitabilitas berfungsi untuk mengukur seberapa besar kemampuan KUD Sumber Alam memperoleh laba dalam hubungannya dengan nilai penjualan.

9. Rasio solvabilitas berfungsi untuk mengukur seberapa besar kemampuan KUD Sumber Alam memenuhi semua kewajiban jangka panjang.
10. Rasio aktivitas berfungsi mengukur seberapa efektif KUD Sumber Alam dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya.
11. Kepuasan pelanggan menggambarkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen atau pelanggan.
12. Profitabilitas pelanggan menggambarkan seberapa besar keuntungan yang dicapai KUD Sumber Alam dari jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.
13. Akuisisi pelanggan diukur dengan membandingkan jumlah anggota koperasi yang baru dengan jumlah anggota secara keseluruhan.
14. Retensi karyawan diukur oleh prosentase perputaran karyawan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan total karyawan.
15. Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi KUD Sumber Alam.

BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Menterjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam *balanced scorecard*.

Langkah awal dalam proses *balanced scorecard* dimulai dari menterjemahkan visi, misi dan strategi kedalam perspektif *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced Scorecard* memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran strategik (Mulyadi, 2000). KUD Sumber Alam memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi KUD Sumber Alam:

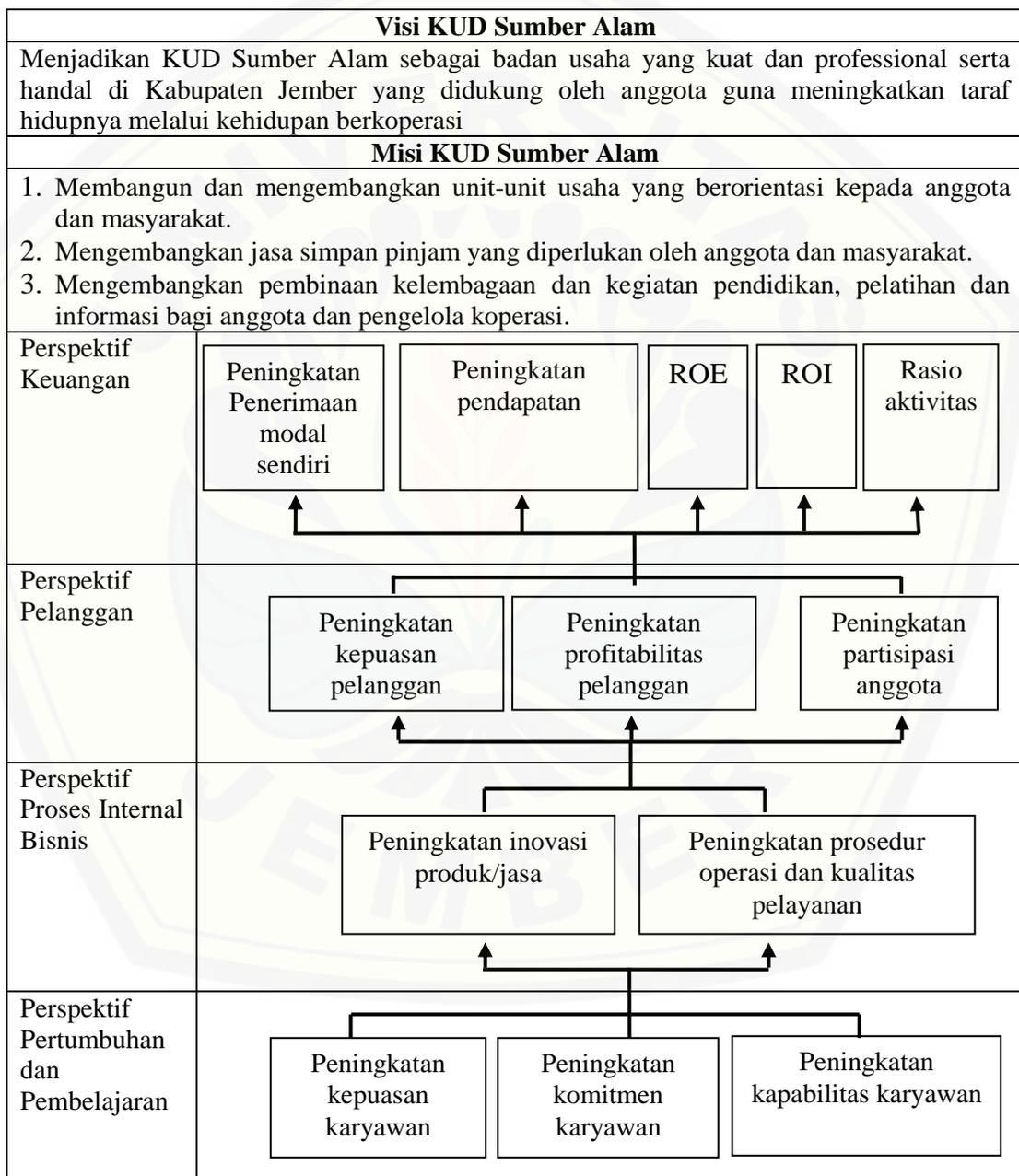
Menjadikan KUD Sumber Alam sebagai badan usaha yang kuat dan professional serta handal di Kabupaten Jember yang didukung oleh anggota guna meningkatkan taraf hidupnya melalui kehidupan berkoperasi.

Misi KUD Sumber Alam:

1. Membangun dan mengembangkan unit-unit usaha yang berorientasi kepada anggota dan masyarakat.
2. Mengembangkan jasa simpan pinjam yang diperlukan oleh anggota dan masyarakat.
3. Mengembangkan pembinaan kelembagaan dan kegiatan pendidikan, pelatihan dan informasi bagi anggota dan pengelola koperasi.

Untuk mewujudkannya visi organisasi dibutuhkan suatu strategi agar tujuan tersebut dapat tercapai. Sasaran stragis tersebut dirumuskan melalui empat pespektif diantaranya keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* memiliki hubungan sebab akibat pada keempat perspektif *balanced scorecard*. Apabila kapabilitas karyawan ditingkatkan, kepuasan karyawan ditingkatkan serta komitmen karyawan juga ditingkatkan maka akan berakibat pada peningkatan prosedur operasi dan kualitas pelayanan serta mendorong adanya peningkatan inovasi produk. Adanya peningkatan kualitas

pelayanan dan inovasi produk akan mendorong kepuasan pelanggan serta peningkatan partisipasi anggota sehingga profitabilitas pelanggan juga akan meningkat. Adanya peningkatan parsitipasi anggota, peningkatan kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan maka akan meningkatkan penerimaan modal sendiri, peningkatan pendapatan, rasio ROE, rasio ROI, serta rasio aktivitas juga akan meningkat. Hubungan sebab akibat sebagai berikut:



Gambar 5.1 Hubungan sebab akibat rencana strategis KUD Sumber Alam

5.2 Mengkomunikasikan sasaran strategik dan ukuran kinerja masing – masing perspektif (*lead and lag indicator*) ke dalam bentuk kriteria keseimbangan *balanced scorecard*.

Setelah menterjemahkan visi, misi, dan sasaran strategi ke dalam *balanced scorecard*, langkah selanjutnya adalah mengkomunikasikan sasaran tersebut ke dalam tolok ukur dan ukuran hasil (*lead and lag indicator*) untuk menentukan nilai yang diperoleh dengan membuat kriteria keseimbangan *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak KUD Sumber Alam serta dokumen KUD Sumber Alam maka dapat dibuat kriteria keseimbangan *balanced scorecard* untuk dijadikan sebagai kartu skor. Kartu skor tersebut digunakan sebagai penilaian kinerja KUD Sumber Alam berdasarkan metode *balance scorecard* yang terdiri dari empat perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju serta tuntutan kebutuhan pelanggan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kinerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, *customer*, dan proses internal bisnis. Dengan demikian, keempat perspektif *balanced scorecard* tersebut memberikan kerangka yang dapat menghasilkan sasaran – sasaran strategik yang komprehensif (Mulyadi, 2000).

5.3 Pengukuran Kinerja KUD Sumber Alam Dengan Metode *Balanced Score Card* (BSC) selama periode analisis tahun 2014 – 2016.

Metode *balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja pada suatu perusahaan yang menggunakan kartu skor sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan. Kinerja KUD Sumber Alam pada masing – masing perspektif sebagai berikut:

5.3.1 Kinerja KUD Sumber Alam pada Perspektif Keuangan

Ukuran finansial memberikan gambaran mengenai hasil pengukuran dari segi ekonomis sebagai akibat dari usaha yang telah dilakukan. KUD Sumber Alam mengukur kinerja perspektif keuangan menggunakan 5 indikator yaitu tingkat penerimaan modal sendiri, tingkat penjualan dan pendapatan, ROE, ROI, dan rasio operasi.

a. Tingkat penerimaan modal sendiri

Tingkat penerimaan modal sendiri terdiri dari simpanan pokok, simpanan wajib, cadangan khusus, cadangan koperasi, dan donasi. Berikut daftar modal sendiri KUD Sumber Alam tahun 2014 – 2016.

Tabel 5.1 Tingkat penerimaan modal sendiri pada KUD Sumber Alam

No	Komponen modal	2014	2015	2016
1	Simpanan pokok (Rp)	73.396.300	71.396.300	78.196.300
2	Simpanan wajib (Rp)	32.835.000	37.465.000	38.165.000
3	Cadangan koperasi (Rp)	2.037.389.987	2.549.365.264	3.580.141.509
4	Cadangan khusus (Rp)	1.833.654.586	2.102.654.586	2.334.067.945
5	Donasi (Rp)	400.000	400.000	400.000
	Jumlah (Rp)	3.977.675.873	4.761.281.150	6.030.970.754
	%perkembangan	-	20%	27%

Sumber: RAT, 2015 – 2017.

Berdasarkan tabel 5.1 menunjukkan bahwa KUD Sumber Alam secara umum mampu meningkatkan penerimaan modal dari tahun ketahun. Pada tahun 2015 terjadi perkembangan modal sendiri sebesar 20%. Sedangkan pada tahun 2016 perkembangan modal sendiri mengalami peningkatan yaitu 27%.

b. Tingkat pendapatan KUD Sumber Alam

Tingkat pendapatan KUD Sumber Alam terdiri dari penjualan dan pendapatan jasa yang diperoleh dari delapan unit usaha yang ada. Berikut adalah daftar tingkat penjualan dan pendapatan jasa KUD Sumber Alam 2014 – 2016.

Tabel 5.2 tingkat penjualan dan pendapatan jasa KUD Sumber Alam

No	Uraian	2014	2015	2016
1	Penjualan (Rp)	31.667.934.074	30.865.597.458	34.033.729.749
2	Pendapatan jasa (Rp)	3.126.098.401	3.220.261.163	3.895.106.013
	Jumlah (Rp)	34.794.032.475	34.085.858.621	37.928.835.762
	%perkembangan		-2%	11%

Sumber: RAT, 2015-2017.

Berdasarkan tabel 5.2 menunjukkan bahwa tingkat penjualan dan pendapatan jasa pada KUD Sumber Alam cukup berfluktuasi dimana prosentase perkembangan pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 2% dibanding pada tahun sebelumnya. Kemudian pada tahun 2016 mengalami peningkatan yaitu sebesar 11%.

c. ROE (*return on equity*) atau keuntungan atas modal sendiri.

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari modal yang telah diinvestasikan oleh pemilik modal. Perhitungan ROE berdasarkan pembagian antara profit bersih dengan modal sendiri. Hasil perhitungan ROE sebagai berikut:

Tabel 5.3 Hasil perhitungan ROE KUD Sumber Alam

Uraian	2014	2015	2016
Laba bersih (Rp)	1.463.694.208	2.425.495.090	3.262.017.608
Modal sendiri (Rp)	3.977.675.873	4.761.281.150	6.030.970.754
ROE	37%	51%	54%

Data diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5.3 menunjukkan bahwa tingkat keuntungan dari modal yang diinvestasikan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan yang cukup signifikan terjadi pada tahun 2015 dengan peningkatan 14% dibandingkan tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2016 juga mengalami peningkatan sebesar 3% dibandingkan tahun sebelumnya.

d. ROI (*return on investmen*)

ROI merupakan rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto. Semakin tinggi nilai ROI maka semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva. Hasil perhitungan ROI sebagai berikut:

Tabel 5.4 Hasil perhitungan ROI KUD Sumber Alam

Uraian	2014	2015	2016
Laba bersih (Rp)	1.463.694.208	2.425.495.090	3.262.017.608
Total aktiva (Rp)	17.968.737.392	18.232.702.518	18.989.015.277
ROI	8%	13%	17%

Data diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5.4 menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi (ROI) pada KUD Sumber Alam mengalami peningkatan dari tahun ketahun. Pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 5% dibandingkan tahun sebelumnya, sedangkan pada tahun 2016 juga mengalami peningkatan sebesar 4%.

e. Rasio operasi

Rasio operasi menggambarkan perputaran *operating assets* dalam hubungannya dengan penjualan bersih dan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin tinggi rasio operasi berarti menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan aktiva lancar yang dimiliki dalam meningkatkan penjualan bersih. Hasil perhitungan rasio operasi sebagai berikut:

Tabel 5.5 Rasio operasi KUD Sumber Alam

Uraian	2014	2015	2016
Penjualan bersih (Rp)	34.794.032.475	34.085.858.821	37.928.835.762
Aktiva lancar (Rp)	16.997.630.782	16.789.854.640	18.989.015.277
Rasio operasi	205%	203%	200%

Data diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5.5 menunjukkan bahwa rasio operasi pada KUD Sumber Alam terus mengalami penurunan tiap tahun. Pada tahun 2015 mengalami penurunan 3% dibanding tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2016 juga mengalami penurunan sebesar 2%.

5.3.2 Kinerja KUD Sumber Alam pada Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan pada KUD Sumber Alam terdiri dari tiga ukuran yaitu kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan akuisisi pelanggan.

a. Kepuasan pelanggan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kinerja KUD Sumber Alam dalam menjaga kepuasan pelanggan. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 16 pertanyaan yang mencakup 5 dimensi

yaitu *tangibel* (bentuk fisik), *assurance* (jaminan mutu), *responsiveness* (ketanggapan), *emphaty* (empati), dan *reliability* (keandalan). Jumlah kuesioner sebanyak 41 dan secara keseluruhan telah memenuhi syarat untuk diolah. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini menggunakan program SPSS 21. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel dimana nilai r tabel *product moment* pada $N = 41$ $df = 2$ dengan taraf kepercayaan 5% adalah 0,3081. Sedangkan instrumen yang dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* $>$ 0,6. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut (Lihat lampiran C1 halaman 94):

Tabel 5.6 Hasil uji validitas kepuasan pelanggan

Indikator	Item	rhitung*	Keterangan
Bentuk fisik	1	0,475	Valid
	2	0,749	Valid
	3	0,765	Valid
	4	0,439	Valid
Jaminan mutu	5	0,381	Valid
	6	0,669	Valid
	7	0,791	Valid
	8	0,531	Valid
Ketanggapan	9	0,332	Valid
	10	0,674	Valid
	11	0,646	Valid
	12	0,380	Valid
Empati	13	0,614	Valid
	14	0,614	Valid
Keandalan	15	0,815	Valid
	16	0,815	Valid

Data diolah, 2017.

*) Nilai r_{tabel} 0,3081

Uji validitas kepuasan pelanggan memiliki lima indikator yaitu bentuk fisik, jaminan mutu, ketanggapan, empati, dan keandalan. Masing – masing indikator pelanggan memiliki rhitung lebih besar dari rtabel. Sehingga dapat dikatakan masing – masing indikator kepuasan pelanggan dapat digunakan dalam penelitian. Setelah dilakukan uji validitas, kemudian dilakukan uji reliabilitas pada masing - masing indikator. Berikut hasil uji reliabilitas kepuasan pelanggan.

Tabel 5.7 Hasil uji reliabilitas kepuasan pelanggan

Indikator	<i>Cronbach Alpha</i> (α)*	Keterangan
Bentuk fisik	0,791	Reliabel
Jaminan mutu	0,781	Reliabel
Ketanggapan	0,714	Reliabel
Empati	0,759	Reliabel
Keandalan	0,898	Reliabel

Data diolah, 2017.

*)Nilai minimum *Cronbach Alpha* (α) = 0,6

Hasil uji reliabilitas kepuasan pelanggan pada masing – masing indikator tergolong reliabel karena nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6 sehingga indikator kepuasan pelanggan tersebut dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengumpulan data. Pengukuran tingkat kepuasan konsumen dilakukan untuk mengukur kepuasan pelanggan/konsumen atas pelayanan perusahaan. Kepuasan pelanggan mencerminkan kualitas perusahaan dalam pelayanan terhadap pelanggannya. Data kuesioner tersebut bersifat kualitatif kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan skor masing – masing pilihan jawaban sebagai berikut: skor 1 untuk jawaban sangat tidak puas, skor 2 untuk jawaban tidak puas, dan skor 3 untuk jawaban netral, skor 4 untuk jawaban puas dan skor 5 untuk jawaban sangat puas. Hasil dari analisis kepuasan pelanggan pada masing – masing dimensi sebagai berikut:

1. Bentuk fisik

Analisis kepuasan pelanggan pada dimensi bentuk fisik (*tangibel*) menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan kinerja pelayanan KUD Sumber Alam terhadap pelanggannya. Pada aspek ini terdiri dari empat instrumen yang meliputi: kebersihan ruangan interior, kebersihan eksterior gedung, kerapian dan kebersihan karyawan, dan fasilitas fisik (meja, kursi, gedung, dll). Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.8 Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi bentuk fisik

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					total
	1	2	3	4	5	
Kebersihan interior gedung	0	0	16	21	4	41
Kebersihan eksterior gedung	0	0	21	16	4	41
Kerapian dan kebersihan karyawan	0	1	17	17	6	41
Fasilitas fisik (meja, kursi, dll)	0	1	17	21	2	41
Total	0	2	71	75	16	164

Data diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5.8 menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan pada dimensi bentuk fisik (*tangibel*) memiliki skor tertinggi pada instrument kebersihan interior gedung. Hal ini tercermin dari kebersihan lantai, dinding, kursi, dll. Kebersihan interior gedung merupakan salah satu faktor yang menyebabkan kenyamanan bagi pelanggan sehingga dapat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan pada dimensi bentuk fisik.

2. Jaminan (*assurance*)

Analisis kepuasan pelanggan pada dimensi jaminan (*assurance*) menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan kinerja pelayanan KUD Sumber Alam terhadap pelanggannya. Pada aspek ini terdiri dari empat instrumen yang terdiri dari keamanan bertransaksi, kualitas barang, harga sesuai, dan pengetahuan karyawan. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.9 Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi jaminan

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					total
	1	2	3	4	5	
Keamanan bertransaksi	0	0	15	19	7	41
Kualitas barang	0	0	17	17	6	41
Harga sesuai	0	1	25	9	7	41
Pengetahuan karyawan	0	0	20	14	7	41
Total	0	1	77	59	27	164

Data diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5.9 menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan pada dimensi jaminan (*assurance*) memiliki skor tertinggi pada pernyataan cukup puas dengan skor 77. Pada instrument harga memiliki skor tertinggi dibanding instrumen lainnya. Hal ini dikarenakan KUD Sumber Alam telah menetapkan standart harga jual/beli pada barang maupun jasa yang ditawarkan berdasarkan harga pokok penjualan. Misalnya pada pada unit pangan, petani menjual gabah ke KUD dengan harga yang sesuai standart Rp 4000/kg sesuai dengan kualitas barang yang dihasilkan. Adanya standart harga tersebut dapat melindungi petani dari tengkulak yang terkadang membeli gabah petani dengan harga yang sangat murah dan menjual kembali dengan harga yang tinggi. Selain itu bagi KUD sendiri juga terhindar dari kerugian karena telah memiliki patokan untuk menentukan harga jual.

3. Ketanggapan (*Responsiveness*)

Analisis kepuasan pelanggan pada dimensi ketanggapan (*Responsiveness*) menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan kinerja pelayanan KUD Sumber Alam terhadap pelanggannya. Pada aspek ini terdiri dari empat instrumen yang meliputi: kecakapan karyawan dalam menanggapi keluhan, pelayanan yang tepat saat dibutuhkan, pelayanan yang cepat, dan karyawan selalu bersedia membantu konsumen. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.10 Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi ketanggapan

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					total
	1	2	3	4	5	
Kecakapan karyawan	0	0	18	21	2	41
Pelayanan tepat	0	1	15	21	4	41
Pelayanan cepat	0	1	16	20	4	41
Karyawan bersedia membantu	0	0	16	21	4	41
Total	0	2	65	83	14	164

Data diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5.10 menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan pada dimensi ketanggapan (*responsiveness*) memiliki skor tertinggi pada pernyataan puas dengan skor 83. Kepuasan pelanggan pada dimensi ini tercermin dari kepuasan dari kecakapan karyawan dalam menghadapi keluhan ataupun kritik misalnya jika ada pelanggan yang komplain, karyawan cakap dan sabar menghadapi pelanggan tersebut. Kemudian pelayanan yang diberikan karyawan tepat pada saat yang dibutuhkan misalnya pelanggan yang memiliki masalah hama pada tanamannya, kemudian karyawan memberikan produk obat pembasmi yang ampuh untuk mengatasi hama sehingga tanaman pelanggan terbebas dari hama. Selanjutnya dapat dilihat dari pelayanan karyawan yang bersedia membantu pelanggan misalnya pada saat membawakan barang belanjaan sampai ke kendaraan pelanggan.

4. Empati (*emphaty*)

Analisis kepuasan pelanggan pada dimensi empati (*emphaty*) menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan kinerja pelayanan KUD Sumber Alam terhadap pelanggannya. Pada aspek ini terdiri dari dua instrumen yaitu karyawan memberikan perhatian terhadap pelanggan dan pemberian bonus

kepada pelanggan yang rutin menggunakan jasa kepada KUD Sumber Alam. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.11 Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi empati

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					total
	1	2	3	4	5	
Karyawan memberikan perhatian	0	3	13	22	3	41
Pemberian bonus pada pelanggan	0	1	14	22	4	41
Total	0	4	27	44	7	82

Data diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5.11 menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan pada dimensi empati (*emphaty*) memiliki skor tertinggi pada pernyataan puas dengan skor 44. Kepuasan pelanggan tercermin dari kepuasan terhadap perhatian yang diberikan karyawan misalnya pada saat pelanggan membeli barang berupa tangki sprayer, karyawan memasang komponen – komponen sprayer tersebut dan memberikan pengarah atau petunjuk penggunaan dan perawatan sprayer tersebut meskipun sudah ada buku petunjuk didalamnya. Dengan memberikan perhatian tersebut maka akan berdampak pada kepuasan pelanggan. Selain itu adanya pemberian bonus bagi pelanggan dalam jumlah tertentu, sehingga akan menarik minat pelanggan untuk datang kembali menggunakan atau membeli barang dan jasa koperasi.

5. Keandalan (*Reliability*)

Analisis kepuasan pelanggan pada dimensi keandalan (*reliability*) menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan kinerja pelayanan KUD Sumber Alam terhadap pelanggannya. Pada aspek ini terdiri dari dua instrumen yaitu karyawan dapat diandalkan dan pencatatan transaksi akurat. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.12 Hasil analisis kepuasan pelanggan pada dimensi keandalan

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					Total
	1	2	3	4	5	
Karyawan dapat diandalkan	0	0	18	13	10	41
Pencatatan transaksi akurat	0	1	14	16	10	41
Total	0	1	32	29	20	82

Data diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5.12 menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan pada dimensi keandalan (*reliability*) memiliki skor tertinggi pada pernyataan cukup dengan skor 32. Kepuasan pelanggan tersebut tercermin dari keandalan karyawan dalam berkomunikasi baik secara verbal maupun non verbal dengan bahasa yang mudah dimengerti oleh pelanggan. Selain itu juga keandalan karyawan dalam perhitungan matematika. Hal tersebut juga akan berdampak pada kesuksesan koperasi.

Kemampuan pelayanan KUD Sumber Alam terdiri dari lima dimensi yaitu dimensi bentuk fisik (*tangibel*), jaminan (*assurance*), ketanggapan (*responsiveness*), empati (*emphaty*), keandalan (*reliability*). Dari perhitungan kepuasan pelanggan secara keseluruhan jawaban terbanyak pada pernyataan cukup puas sebanyak 11 orang (lihat lampiran B1 hal 90) sehingga penilaian kinerja KUD Sumber Alam tergolong cukup.

b. Profitabilitas pelanggan

Profitabilitas pelanggan menggambarkan seberapa besar keuntungan yang dicapai KUD dari jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Hasil perhitungan profitabilitas pelanggan sebagai berikut:

Tabel 5.13 Profitabilitas pelanggan KUD Sumber Alam

Uraian	2014	2015	2016
Laba bersih (Rp)	1.463.694.208	2.425.495.090	3.262.017.608
Total pendapatan (Rp)	34.794.032.475	34.085.858.621	37.928.835.762
Profitabilitas pelanggan	4%	7%	9%

Data diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5.13 menunjukkan bahwa profitabilitas pelanggan pada KUD Sumber Alam terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 3% dibanding tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2016 juga mengalami peningkatan yaitu sebesar 2% dibanding tahun sebelumnya.

c. Akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan digunakan untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Hasil perhitungan akuisisi pelanggan sebagai berikut:

Tabel 5.14 Akuisisi pelanggan KUD Sumber Alam

Uraian	2014	2015	2016
Jumlah pelanggan baru	0	0	58
Jumlah pelanggan lama	58	58	58
Total pelanggan	58	58	116
Akuisisi pelanggan	0%	0%	50%

Sumber: KUD Sumber Alam, 2015 – 2017.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat akuisisi pelanggan pada tahun 2014 sampai 2015 sebesar 0%. Artinya tidak ada peningkatan jumlah pelanggan baru pada tahun tersebut. Sedangkan pada tahun 2016 mengalami peningkatan yang cukup signifikan yaitu sebesar 50%.

5.3.3 Perspektif Proses internal Bisnis

Proses internal bisnis merupakan serangkaian aktivitas untuk menghasilkan produk ataupun jasa untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan finansial yang baik bagi koperasi. Kinerja dari perspektif pelanggan merupakan hasil dari proses internal bisnis koperasi. Pelanggan akan merasa puas jika mereka mendapatkan barang atau jasa yang mereka butuhkan pada waktu yang tepat dan dengan harga yang dapat dijangkau oleh pelanggan. Proses internal bisnis dapat diukur melalui indikator proses inovasi dan proses operasi.

1. Proses inovasi

Dalam proses inovasi, KUD Sumber Alam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Unit Toko KUD Sumber Alam melakukan inovasi yaitu penangkaran benih padi. Mayoritas pelanggan KUD Sumber Alam berprofesi sebagai petani. Untuk itu KUD Sumber Alam menciptakan suatu inovasi penangkaran benih padi untuk memenuhi kebutuhan petani akan benih yang berkualitas. Penangkaran benih padi mulai dilakukan sejak tahun 2015 hingga sekarang. Penangkaran benih tidak hanya dilaksanakan sendiri oleh pihak KUD Sumber melainkan dilakukan oleh petani mitra. Hal ini dikarenakan keterbatasan lahan sawah untuk pembibitan sehingga KUD Sumber Alam menjalin mitra dengan Kelompok Tani Sejahtera Tempurejo.

Kerjasama dalam pembenihan padi yang dilakukan oleh petani dengan KUD Sumber Alam meliputi lahan, benih untuk calon benih, saprotan, serta benih padi yang dihasilkan nantinya harus dijual ke KUD Sumber Alam. Lahan yang digunakan dalam kemitraan usahatani benih padi ini tidak harus milik sendiri akan tetapi petani dapat menggunakan lahan sewa. Benih, obat – obatan, dan pupuk yang digunakan dalam kemitraan pembenihan padi harus berasal dari KUD Sumber Alam. Varietas benih yang padi yang dihasilkan adalah varietas ciherang, IR 64, Situbagendit, Cibogo dan Mikongga. Benih padi yang dihasilkan oleh petani kemudian dilakukan pemeriksaan dan proses seleksi benih. Setelah benih padi lolos seleksi maka dilakukan pembayaran. Apabila benih padi tidak lolos seleksi untuk maka dijual ke KUD Sumber Alam dalam bentuk gabah atau beras.

Dalam pelaksanaan usaha pembenihan yang dilakukan petani, KUD Sumber Alam melakukan pembinaan dan pengawasan agar dalam melaksanakan program pembenihan dapat berjalan baik. Dalam menjalankan usahatani, petani biasanya dihadapkan dengan permasalahan permodalan untuk membeli pupuk, obat – obatan serta benih. Untuk itu, pihak KUD juga memberikan pinjaman berupa pupuk, obat – obatan dan benih sehingga petani dapat menjalankan proses pembenihan padi dengan mudah. Proses pembenihan dilakukan selama 3 – 4 bulan tergantung varietas padi yang dihasilkan. Setelah padi lolos seleksi untuk dijadikan benih, pihak KUD mendistribusikan ke Petrokimia Gresik dan sebagian dijual ke toko KUD Sumber Alam.

Berdasarkan uraian diatas, maka KUD Sumber Alam telah melakukan proses inovasi yang berorientasi kepada pelanggan yaitu penangkaran benih padi. Hal ini dikarenakan telah sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan.

2. Proses operasi

Proses operasi merupakan kegiatan yang dimulai dengan diterimanya pesanan dari pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Pada proses operasi memfokuskan penyampaian produk ataupun jasa secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Secara keseluruhan, KUD Sumber Alam telah melaksanakan proses operasionalnya sesuai dengan standart

operasional prosedur yang telah ditetapkan. Berikut proses operasi pada tiap unit usaha di KUD Sumber Alam.

a. Unit Simpan pinjam

Proses operasi unit simpan pinjam pada tahun 2014 hingga 2016 tidak ada perbedaan. Pada dasarnya dalam usaha simpan pinjam dikhususkan untuk anggota dan calon anggota tetapi nasabah yang bukan anggota ataupun calon anggota juga dapat mengajukan simpan pinjam. Dalam proses peminjaman antara nasabah baik dari anggota maupun non anggota tidak ada perbedaan yang membedakan hanya jumlah bunga dan pemberian bonus. Nasabah yang berasal dari anggota membayar bunga sebesar 2,5 % dan mendapatkan bonus 10 % dari bunga yang dibayarkan. Sedangkan nasabah yang bukan anggota membayar bunga sebesar 3% tanpa mendapatkan bonus. Waktu yang diperlukan dalam proses pencairan uang sekitar 1 sampai 3 hari tergantung pada jumlah uang yang akan dipinjam. Semakin besar uang yang dipinjam maka proses pencairannya lebih lama karena harus dilakukan survey terlebih dahulu.

b. Unit Rekening Listrik

Proses operasi unit rekening listrik pada tahun 2014 hingga 2016 tidak ada perbedaan. Sistem pembayaran rekening listrik dilakukan setiap tanggal 1 sampai 20 tiap bulannya. Dalam proses operasionalnya tidak ada perbedaan antara pelanggan anggota maupun non anggota. Waktu yang diperlukan dalam pemrosesan pembayaran sekitar 3 – 5 menit. Pada unit rekening listrik tidak ada pemberian bonus kepada pelanggan baik pelanggan anggota maupun non anggota. Hal tersebut juga berlaku dari tahun 2014 hingga sekarang.

c. Unit Toko

Pada proses operasi unit toko pada tahun 2014 hingga 2016 tidak ada perbedaan. Unit toko di KUD Sumber Alam menjual sembako dan saprotan seperti pupuk, obat – obatan pertanian, dan benih. Senada dengan unit rekening listrik, dalam proses operasionalnya tidak ada perbedaan antara pelanggan anggota maupun non anggota. Karyawan memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada pelanggannya agar pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan sehingga pelanggan terdorong untuk datang kembali untuk membeli

produk yang disediakan. Pada unit toko ada pemberian bonus kepada pelanggan anggota yaitu sebesar 1 % dari jumlah pembelian. Sedangkan bagi pelanggan non anggota tidak mendapatkan bonus sekalipun membeli dalam jumlah besar.

d. Unit Pengadaan Pangan Gabah

Proses operasi unit pengadaan gabah pada tahun 2014 hingga 2016 tidak ada perbedaan. Pada unit ini KUD membeli gabah dari petani kemudian dijual lagi dalam bentuk beras. Harga beli gabah dari petani tergantung kualitas gabah yang dihasilkan, semakin baik kualitas gabah maka harganya juga semakin tinggi. Standart kualitas gabah kering sawah (GKS) yaitu gabah yang mengandung kadar air sebesar 18% sampai 25%. Sedangkan untuk gabah kering giling mengandung kadar air maksimal 14%. Pada unit pengadaan pangan gabah ada pemberian bonus kepada pelanggan anggota yaitu sebesar Rp10/kg gabah kering giling. Proses pembayaran gabah tergantung dari kondisi keuangan KUD Sumber Alam. Jika kondisi keuangan pada unit ini sedang baik maka pembayaran dapat dilakukan langsung setelah penimbangan gabah. Proses selanjutnya yaitu melakukan penggilingan gabah hingga menjadi beras kemudian mendistribusikan ke BULOG, pasar tradisional, rumah makan, dan toko KUD Sumber Alam.

e. Unit Pengadaan Pangan Jagung

Proses operasi unit pengadaan pangan jagung pada tahun 2014 hingga 2016 tidak perbedaan. Pada unit ini KUD Sumber Alam membeli jagung dari petani baik dalam bentuk jagung tongkolan maupun jagung pipilan. Untuk jagung pipilan tidak ada proses penanganan pasca panen sedangkan jagung tongkolan ada proses penanganan pascapanen berupa penjemuran kemudian di selep menjadi jagung pipilan selanjutnya dijemur dan selanjutnya dijual. Sama seperti unit pengadaan pangan gabah, Harga beli jagung dari petani tergantung kualitas jagung yang dihasilkan, semakin baik kualitas gabah maka harganya juga semakin tinggi. Pada unit pengadaan pangan jagung ada pemberian bonus kepada pelanggan anggota yaitu sebesar Rp10/kg jagung kering pipil. Proses pembayaran juga tergantung dari kondisi keuangan KUD Sumber Alam. Jika kondisi keuangan pada unit ini sedang baik maka pembayaran dapat dilakukan langsung setelah penimbangan jagung. Jika dana pada unit pengadaan pangan jagung sedang buruk

maka pembayaran dilakukan maksimal 3 hari setelah jagung disetorkan ke KUD Sumber Alam.

f. Unit Pupuk

Proses operasi unit pupuk pada tahun 2014 hingga 2016 tidak ada perbedaan. Pada unit pupuk, KUD Sumber Alam mendistribusikan pupuk bersubsidi ke 77 kios – kios pertanian resmi di Kabupaten Jember yang terdiri dari Kecamatan Ambulu, Tempurejo, Kalisat, dan Kencong. Jumlah pupuk yang didistribusikan menyesuaikan dengan RDKK (Rencana Definitif Kebutuhan Kelompok) diwilayah tersebut. Semakin luas wilayahnya maka semakin banyak jumlah pupuk yang disalurkan.

g. Unit Angkutan

Proses operasi pada unit angkutan tahun 2014 hingga 2016 ada perbedaan dalam biaya pengangkutan. Pada unit angkutan digunakan untuk mengangkut gabah, jagung, serta pupuk. Biaya pengangkutan tidak berdasarkan jarak tempuh tetapi berdasarkan bobot dari barang yang diangkut. Pada tahun 2014 dan 2015 biaya angkut untuk padi dan jagung yaitu sebesar Rp 20/kg sedangkan tahun 2016 biaya angkut sebesar Rp25/kg. biaya angkut pupuk pada tahun 2014 dan 2015 yaitu sebesar Rp 40/kg, sedangkan pada tahun 2016 biaya angkut sebesar Rp 50/kg.

h. Unit Non Usaha

Unit non usaha merupakan penyewaan lahan pekarangan untuk digunakan pemrosesan kayu sengon serta bunga deposito dari Bank.

Dari uraian diatas, maka kinerja KUD Sumber Alam dari proses operasi dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dikarenakan secara umum dari tahun 2014 hingga 2016 tidak ada perbedaan dalam proses operasi selain itu koperasi mampu memberikan pelayanan untuk pelanggan secara tetap sesuai dengan apa yang dibutuhkan pelanggan baik dari pelanggan anggota maupun non anggota.

5.3.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

1. Kepuasan karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan sangat penting dilakukan bagi KUD Sumber Alam. Karyawan yang puas merupakan prakondisi bagi

peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000). Pengukuran tingkat kepuasan karyawan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 16 pertanyaan yang mencakup 6 dimensi yaitu keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, tingkat dukungan dari fungsi staff, serta kepuasan keseluruhan dengan koperasi.

Untuk mengetahui kepuasan karyawan dilakukan survey dengan menggunakan kuesioner kepada 31 karyawan. Secara keseluruhan kuesioner tersebut telah memenuhi syarat untuk diolah. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini menggunakan program SPSS 21. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel dimana nilai r tabel *product moment* pada $N = 31$ $df = 2$ dengan taraf kepercayaan 5% adalah 0,355. Sedangkan instrumen yang dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* $>$ 0,6. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut (Lihat lampiran C2 halaman 99:

Tabel 5.15 Hasil uji validitas kepuasan karyawan

Indikator	Item	rhitung*	Keterangan
Pengambilan keputusan	1	0,394	Valid
	2	0,390	Valid
	3	0,476	Valid
Penghargaan	4	0,563	Valid
	5	0,667	Valid
	6	0,501	Valid
Akses informasi	7	0,619	Valid
	8	0,619	Valid
Dorongan aktif	9	0,700	Valid
	10	0,700	Valid
Dukungan	11	0,783	Valid
	12	0,845	Valid
	13	0,709	Valid
Kepuasan keseluruhan	14	0,637	Valid
	15	0,717	Valid
	16	0,722	Valid

Data diolah, 2017.

*)rtabel = 0,355

Uji validitas kepuasan karyawan memiliki enam indikator yaitu pengambilan keputusan, penghargaan, akses informasi, dorongan aktif, dukungan, dukungan dan kepuasan keseluruhan. Masing – masing indikator kepuasan karyawan memiliki rhitung lebih besar dari rtabel. Sehingga dapat dikatakan masing – masing indikator kepuasan karyawan dapat digunakan dalam penelitian. Setelah dilakukan uji validitas, kemudian dilakukan uji reliabilitas pada masing - masing indikator. Berikut hasil uji reliabilitas kepuasan karyawan.

Tabel 5.16 Hasil uji reliabilitas kepuasan karyawan

Indikator	<i>Cronbach Alpha</i> (α)*	Keterangan
Pengambilan keputusan	0,605	Reliabel
Penghargaan	0,745	Reliabel
Akses informasi	0,764	Reliabel
Dorongan aktif	0,820	Reliabel
dukungan	0,882	Reliabel
Kepuasan keseluruhan	0,829	Reliabel

Data diolah, 2017.

*)Nilai minimum *Cronbach Alpha*(α) = 0,6

Hasil uji reliabilitas kepuasan karyawan pada masing – masing indikator tergolong reliabel karena nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6 sehingga indikator kepuasan karyawan tersebut dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengumpulan data. Data kuesioner tersebut bersifat kualitatif kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan skor masing – masing pilihan jawaban sebagai berikut: skor 1 untuk jawaban sangat tidak puas, skor 2 untuk jawaban tidak puas, dan skor 3 untuk jawaban netral, skor 4 untuk jawaban puas dan skor 5 untuk jawaban sangat puas. Hasil dari analisis kepuasan karyawan pada masing – masing dimensi sebagai berikut:

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Analisis kepuasan karyawan pada dimensi keterlibatan dalam pengambilan keputusan menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan tingkat kepuasan karyawan KUD Sumber Alam. Pada aspek ini terdiri dari tiga instrumen yaitu kesempatan memberikan saran, keterlibatan melakukan pengambilan keputusan, dan pelaksanaan kritik. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.17 Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi keterlibatan dalam pengambilan keputusan

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					Total
	1	2	3	4	5	
Kesempatan memberikan saran	0	0	18	13	0	31
Keterlibatan melakukan pengambilan keputusan	0	0	9	17	5	31
Pelaksanaan kritik	0	0	12	16	3	31
Total	0	0	39	46	8	93

Data diolah, 2017.

Kepuasan karyawan pada dimensi keterlibatan dalam pengambilan keputusan memiliki skor tertinggi pada pernyataan puas dengan skor 46. Kepuasan karyawan tercermin dari keterlibatan dalam pengambilan keputusan dalam pekerjaan. Adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan berdampak menumbuhkan kreativitas, inovasi serta rasa tanggungjawab. Dengan memberikan perhatian pada dimensi tersebut maka akan meningkatkan kepuasan karyawan pada KUD Sumber Alam, sehingga akan berdampak pada peningkatan produktivitas dalam menghasilkan laba bagi koperasi, daya tanggap, mutu, dan pelayanan terhadap pelanggan.

2. Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.

Analisis kepuasan karyawan pada dimensi penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan tingkat kepuasan karyawan KUD Sumber Alam. Pada aspek ini terdiri dari tiga instrumen yaitu pemberian *reward*, sistem penilaian kinerja karyawan, dan peluang kenaikan jabatan. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel 5.18 Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					Total
	1	2	3	4	5	
Pemberian <i>reward</i>	0	0	9	17	4	31
Sistem penilaian kinerja karyawan	0	0	11	17	3	31
Peluang kenaikan jabatan	0	1	10	14	7	31
Total	0	1	30	48	14	93

Data diolah, 2017.

Kepuasan karyawan pada dimensi penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik memiliki skor tertinggi pada pernyataan puas dengan skor 48. Kepuasan karyawan tercermin dari kepuasan karyawan terhadap adanya *reward* untuk karyawan apabila mencapai target penjualan serta adanya sistem penilaian kinerja karyawan berdasarkan target penjualan. Dengan memberikan perhatian pada dimensi tersebut maka meningkatkan kepuasan karyawan pada KUD Sumber Alam sehingga akan berdampak pada peningkatan produktivitas dalam menghasilkan laba bagi koperasi, daya tanggap, mutu, dan pelayanan terhadap pelanggan.

3. Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Analisis kepuasan karyawan pada dimensi akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan tingkat kepuasan karyawan KUD Sumber Alam. Pada aspek ini terdiri dari dua instrumen yaitu ketersediaan sarana informasi dan kewenangan tugas dan tanggung jawab. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.19 Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					Total
	1	2	3	4	5	
Ketersediaan sarana informasi	0	0	10	14	7	31
Kewenangan tugas dan tanggungjawab	0	0	9	16	6	31
Total	0	0	19	30	13	62

Data diolah, 2017.

Kepuasan karyawan pada dimensi akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik memiliki skor tertinggi pada pernyataan puas dengan skor 30. Kepuasan karyawan tercermin dari kepuasan terhadap adanya kewenangan, tugas dan tanggungjawab pada karyawan dengan baik. Hal tersebut dapat mengarahkan setiap karyawan Dengan memberikan perhatian pada dimensi tersebut maka meningkatkan kepuasan karyawan pada KUD Sumber Alam, sehingga akan berdampak pada peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan pelayanan terhadap pelanggan.

4. Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.

Analisis kepuasan karyawan pada dimensi dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan tingkat kepuasan karyawan KUD Sumber Alam. Pada aspek ini terdiri dari dua dimensi yaitu pendidikan dan pelatihan serta kesempatan untuk memperbaiki karir. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut: Tabel 5.20 Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					Total
	1	2	3	4	5	
Pendidikan dan pelatihan	0	2	11	15	3	31
Kesempatan memperbaiki karir	0	1	16	12	2	31
Total	0	3	27	27	5	62

Data diolah, 2017.

Kepuasan karyawan pada dimensi dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif memiliki skor tertinggi pada pernyataan cukup puas dan puas dengan skor 27. Kepuasan karyawan tercermin dari adanya pendidikan dan pelatihan dalam manajemen kelembagaan koperasi, akuntansi, dan manajemen pengawasan bagi badan pengawas, serta kesempatan untuk memperbaiki jenjang karir sesuai prestasi yang dimiliki karyawan. Dengan memberikan perhatian pada dimensi tersebut maka meningkatkan kepuasan karyawan pada KUD Sumber Alam sehingga akan berdampak pada peningkatan produktivitas dalam menghasilkan laba bagi koperasi, daya tanggap, mutu, dan pelayanan terhadap pelanggan.

5. Tingkat dukungan dari fungsi staff.

Analisis kepuasan karyawan pada dimensi tingkat dukungan dari fungsi staff menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan tingkat kepuasan karyawan KUD Sumber Alam. Pada aspek ini terdiri dari tiga instrumen yaitu dukungan rekan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dijalankan, interaksi antara pengurus dan karyawan dalam lingkungan kerja, dan atasan memberikan arahan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.21 Hasil analisis kepuasan karyawan pada dimensi dukungan dari fungsi staff

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					Total
	1	2	3	4	5	
Dukungan rekan karyawan	0	1	16	9	5	31
Interaksi pengurus dan karyawan	0	0	17	12	2	31
Arahan kepada karyawan	0	0	12	15	4	31
Total	0	1	45	36	11	93

Data diolah, 2017.

Kepuasan karyawan pada dimensi tingkat dukungan dari fungsi staff memiliki skor tertinggi pada pernyataan cukup puas dengan skor 45. Kepuasan karyawan tercermin dari interaksi yang terjalin antara karyawan dan pengurus berjalan dengan baik. Hal tersebut akan berdampak pada kelangsungan usaha yang dijalankan. Dengan memberikan perhatian pada dimensi tersebut maka meningkatkan kepuasan karyawan pada KUD Sumber Alam sehingga akan berdampak pada peningkatan produktivitas dalam menghasilkan laba bagi koperasi, daya tanggap, mutu, dan pelayanan terhadap pelanggan.

6. Kepuasan keseluruhan dengan koperasi.

Analisis kepuasan karyawan pada dimensi kepuasan keseluruhan dengan koperasi menggambarkan bahwa aspek ini mampu menentukan tingkat kepuasan karyawan KUD Sumber Alam. Pada aspek ini terdiri dari tiga instrumen yaitu gaji sesuai kinerja, kelengkapan fasilitas, dan kondisi ruang kerja. Hasil analisis pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.22 Hasil analisis kepuasan keseluruhan dengan koperasi

Instrument	Jumlah jawaban responden pada tiap skor					Total
	1	2	3	4	5	
Gaji sesuai kinerja	0	0	5	19	7	31
Kelengkapan fasilitas	0	0	8	14	9	31
Kondisi ruang kerja	0	0	6	17	8	31
Total	0	0	19	50	24	93

Data diolah, 2017.

Kepuasan karyawan pada dimensi kepuasan keseluruhan pada koperasi memiliki skor tertinggi pada pernyataan puas dengan skor 50. Kepuasan karyawan tercermin dari adanya gaji yang sesuai dengan UMK. Dengan memberikan perhatian pada dimensi tersebut maka meningkatkan kepuasan karyawan pada KUD Sumber Alam sehingga akan berdampak pada peningkatan produktivitas dalam menghasilkan laba bagi koperasi, daya tanggap, mutu, dan pelayanan

terhadap pelanggan. Dari perhitungan kepuasan karyawan secara keseluruhan jawaban terbanyak pada pernyataan puas sebanyak 11 orang (lihat lampiran B2 hal 90). Sehingga penilaian kinerja KUD Sumber Alam pada kepuasan karyawan tergolong baik.

2. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi KUD. Ukuran produktivitas merupakan pendapatan per pekerja. Dengan demikian semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, maka produktivitas karyawan juga akan meningkat. Hasil perhitungan produktivitas karyawan sebagai berikut:

Tabel 5.23 Produktivitas karyawan KUD Sumber Alam

Uraian	2014	2015	2016
Laba bersih (Rp)	1.463.694.208	2.425.495.090	3.262.017.608
Jumlah karyawan	47	49	49
Produktivitas karyawan (Rp)	31.142.430	49.499.900	66.571.788

Data diolah, 2017.

Produktivitas karyawan KUD Sumber Alam mengalami peningkatan pada tiap tahun. Pada tahun 2015 mengalami peningkatan produktivitas sebesar Rp 18.357.470. Sedangkan pada tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar Rp 17.071.888 dibanding tahun sebelumnya.

3. Retensi karyawan

Pengukuran retensi karyawan bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap loyal terhadap koperasi. Perhitungan tingkat retensi karyawan diukur dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan tahun berjalan. Semakin sedikit prosentase retensi karyawan maka semakin baik prosentase perputaran karyawan karena koperasi mampu mempertahankan karyawan karyawan. Hasil perhitungan retensi karyawan sebagai berikut:

Tabel 5.24 Retensi karyawan KUD Sumber Alam 2014 – 2016

Uraian	2014	2015	2016
Jumlah karyawan yang keluar	0	0	0
Jumlah karyawan	47	49	49
% Retensi karyawan	0%	0%	0%

Sumber: KUD Sumber Alam, 2015 – 2017.

Tingkat retensi karyawan pada KUD Sumber Alam tahun 2014 – 2016 tidak mengalami perputaran karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa KUD Sumber Alam telah mampu mempertahankan karyawan yang potensial. Sehingga penilaian kinerja pada retensi karyawan tergolong baik.

5.4 Hasil pengukuran kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *balanced scorecard* periode 2014 – 2016.

Pengukuran skor dari masing – masing perspektif digunakan skala penilaian (*rating scale*). *Rating scale* merupakan skala pengukuran dari data mentah yang diperoleh berupa data angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif (Sugiyono, 2014). Kinerja KUD Sumber Alam diukur dengan membandingkan data dari tahun 2014 sampai 2016.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skor -1 sampai 1 untuk mengetahui penilaian koperasi baik, cukup, atau kurang. Asumsi yang digunakan untuk penilaian ini adalah kinerja dari masing – masing perspektif. Penilaian kinerja dikatakan baik apabila tingkat perkembangannya mengalami peningkatan. Sementara penilaian dikatakan cukup jika tingkat perkembangannya tidak mengalami peningkatan atau berfluktuasi. Sedangkan penilaian kinerja dikatakan kurang jika mengalami penurunan. Setelah melakukan pengukuran pada masing – masing perspektif dengan membandingkan data dari tahun ke tahun dalam hal ini pada 2014 sampai 2016 kemudian langkah selanjutnya adalah menilai kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *balanced scorecard*.

Tabel 5.25 Hasil penilaian kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *balanced scorecard*

Perspektif	Tahun			Survei	Skor	Bobot	Rata-rata skor
	2014	2015	2016				
Keuangan:							
1. Penerimaan modal sendiri (juta)	Rp 3.997	Rp 4.761	Rp 6.030	-	1		
2. Pendapatan (juta)	Rp 34.794	Rp 34.085	Rp 37.928	-	1		
3. ROE	37%	51%	54%	-	1	0.25	0.15
4. ROI	8%	13%	17%	-	1		
5. Rasio operasi	205%	203%	200%	-	-1		
Pelanggan:							
1. Kepuasan pelanggan	-	-	-	Cukup	0		
2. Profitabilitas pelanggan	4%	7%	9%	-	1	0.25	0.175
3. Akuisisi pelanggan	0%	0%	50%	-	1		
Proses internal bisnis:							
1. Proses inovasi (jumlah unit usaha)	8	8	8	1	1	0.25	0.125
2. Proses operasi	Tetap	Tetap	Tetap	-	0		
Pertumbuhan dan pembelajaran:							
1. Kepuasan karyawan	-	-	-	Puas	1	0.25	0.25
2. Produktivitas karyawan (juta)	Rp 31	Rp 49,5	Rp 66,5	-	1		
3. Retensi karyawan	0%	0%	0%	-	1		
Jumlah					10	100%	0.7

Data diolah, 2017.

Hasil penilaian kinerja pada masing – masing perspektif *balanced scorecard* yang didasarkan penilaian skor. Diketahui pada perspektif keuangan memiliki rata-rata skor sebesar 0.15. Kemudian pada perspektif pelanggan memiliki rata – rata skor sebesar 0.175. Selanjutnya pada perspektif proses internal bisnis memiliki rata – rata skor sebesar 0.125, kemudian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki rata – rata skor 0.25. Sehingga secara keseluruhan penilaian kinerja KUD Sumber Alam sebesar 0.7. Setelah diketahui rata – rata skor, langkah selanjutnya adalah menentukan kinerja KUD Sumber Alam dengan skala pengukuran rata – rata skor. Penilaian kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *balanced scorecard* tergolong memiliki kinerja tertinggi

dengan skor antara 0,6 – 1 atau lebih dari 80%. Dengan demikian menunjukkan bahwa penilaian kinerja KUD Sumber Alam tergolong baik. Kinerja tercermin dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada perspektif keuangan terdiri dari lima indikator yaitu penerimaan modal sendiri, pendapatan, ROE, ROI, serta rasio operasi. Pada penerimaan modal sendiri, ROE, ROI, dan tingkat pendapat tergolong baik karena mengalami peningkatan setiap tahun sehingga masing – masing indikator mendapatkan skor 1. Sementara pada rasio operasi tergolong buruk/kurang karena mengalami penurunan tiap tahunnya sehingga mendapatkan skor -1.

Pada perspektif pelanggan memiliki tiga indikator yaitu kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan akuisisi pelanggan. Secara keseluruhan tergolong baik karena profitabilitas dan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan setiap tahunnya serta pada kepuasan pelanggan tergolong cukup puas.

Pada proses internal bisnis penulis tidak menggunakan angka untuk menilai kriteria kinerja baik atau tidaknya, melainkan menggunakan hasil wawancara dengan pihak terkait. Indikator pada proses internal bisnis terdiri dari proses inovasi dan proses operasi. Pada proses inovasi terdapat inovasi pada unit toko yaitu penangkaran benih padi. Penilaian kinerja pada proses inovasi tergolong baik dengan skor 1. Sedangkan pada proses operasi pada tiap unit usaha di KUD Sumber Alam tidak ada perbedaan dari tahun 2014 – 2016 sehingga penilaian kinerja tergolong cukup dengan skor 0.

Pada pertumbuhan dan pembelajaran terdapat tiga indikator yaitu kepuasan, produktivitas, dan retensi karyawan. Pada kepuasan karyawan tergolong puas. Sedangkan pada produktivitas karyawan tergolong baik karena mengalami peningkatan. Kemudian pada retensi karyawan tidak ada perputaran karyawan artinya tidak ada karyawan yang keluar sehingga KUD Sumber Alam mampu mempertahankan karyawan. Secara keseluruhan penilaian pertumbuhan dan pembelajaran tergolong baik dengan skor masing – masing indikator 1.

BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

1. Hasil penilaian kinerja KUD Sumber Alam pada perspektif keuangan secara umum dinilai baik. Hal ini terlihat dari prosentase penerimaan modal sendiri, tingkat ROE, dan tingkat ROI yang mengalami kenaikan setiap tahunnya. Sementara pada tingkat pendapatan berfluktuasi. Sedangkan pada rasio operasi mengalami penurunan setiap tahunnya.
2. Hasil penilaian kinerja KUD Sumber Alam pada perspektif pelanggan secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari penilaian kinerja pada kepuasan pelanggan tergolong cukup. Sedangkan pada profitabilitas pelanggan dan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan sehingga penilaian pada akuisisi pelanggan tergolong baik.
3. Hasil penilaian kinerja KUD Sumber Alam pada perspektif proses internal bisnis secara umum tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya peningkatan inovasi unit usaha sedangkan proses operasi tergolong cukup karena secara umum proses operasi pada tahun 2014 hingga 2016 tidak mengalami perubahan.
4. Hasil penilaian kinerja KUD Sumber Alam pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan tergolong baik. Hal ini terlihat penilaian kinerja pada kepuasan karyawan tergolong baik. Selain itu pada produktivitas karyawan mengalami peningkatan tiap tahunnya. Sementara penilaian kinerja pada retensi karyawan juga tergolong baik karena tidak ada karyawan yang keluar sehingga KUD Sumber Alam mampu mempertahankan karyawan.
5. Hasil perhitungan rata – rata skor sebesar 0,7. Sehingga penilaian kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *balanced scorecard* tergolong baik

6.2 Saran

Bagi KUD Sumber Alam:

- a. Lebih memperhatikan dan memperbanyak program pelatihan terhadap karyawan ataupun pengurus agar dapat meningkatkan kapabilitasnya sehingga berdampak pada kualitas pelayanan terhadap konsumen.
- b. Sebaiknya lebih memperhatikan waktu proses dalam menciptakan produk/jasa, mutu produk/jasa yang dihasilkan, serta biaya untuk pemrosesan atau biaya produksi. Sehingga dapat dapat menghasilkan produk atau jasa secara cepat dan tepat serta berkualitas dengan biaya produksi yang efisien. Upaya tersebut dilakukan untuk peningkatan kinerja perpektif proses internal bisnis.
- c. Sebaiknya melakukan upaya peningkatan finansial dengan melakukan promosi melalui media sosial ataupun dengan media cetak secara terarah mengenai produk dan jasa yang baru maupun yang sudah ada pada koperasi sehingga anggota sebagai pelanggan lebih banyak mengetahui informasi mengenai manfaat yang di dapat dari produk dan jasa, sehingga memunculkan minat, ketertarikan, serta loyalitas anggota dalam menggunakan produk atau jasa yang ada. Sehingga akan berdampak pada finansial koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji., D. Sudantoko. 2002. *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*. Semarang : Rineka Cipta.
- Arum, N. F. 2013. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur dalam Pengukuran Kinerja. *Ilmu dan Riset Akuntansi*. 2 (2): 1 – 23.
- Baswir, R. 2000. *Koperasi Indonesia*. Yogyakarta : BPF E anggota IKAPI
- BPS. 2012. *Propinsi Jawa Timur dalam Angka 2012*. BPS Propinsi Jawa Timur
- BPS. 2013. *Propinsi Jawa Timur dalam Angka 2013*. BPS Propinsi Jawa Timur
- BPS. 2014. *Propinsi Jawa Timur dalam Angka 2014*. BPS Propinsi Jawa Timur
- BPS. 2015. *Propinsi Jawa Timur dalam Angka 2015*. BPS Propinsi Jawa Timur
- BPS. 2014. *Kabupaten Jember dalam Angka 2014*. Jember: BPS Kabupaten Jember.
- BPS. 2015. *Kabupaten Jember dalam Angka 2015*. Jember: BPS Kabupaten Jember.
- Christina, N. P., I. P. Sudana. 2013. Penilaian Kinerja pada PT. Adhi Karya dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Akuntansi Universitas Udayana*. 5 (3): 516 – 529.
- Devani, V., A. Setyawarnan., 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard*. *Sains, Teknologi dan Industri*. 13 (1) : 83 – 90.
- Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. 2013. *Rekapitulasi Perkembangan Keragaan Koperasi Kabupaten Jember*. Jember : Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. 2014. *Rekapitulasi Perkembangan Keragaan Koperasi Kabupaten Jember*. Jember : Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

- Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. 2015. *Rekapitulasi Perkembangan Keragaan Koperasi Kabupaten Jember*. Jember : Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. 2016. *Rekapitulasi Perkembangan Keragaan Koperasi Kabupaten Jember*. Jember : Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.
- Indranatha, I. G. Agung., I. K. Suryanawa. 2013. Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba. *Akuntansi Universitas Udayana*. 4 (3) : 451 – 471.
- Kaplan, R. S., D. P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press. Terjemahan oleh P.R. Pasla, 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Kartasapoetra, 2007. *Koperasi Indonesia*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- KUD Sumber Alam. 2015. *Laporan Pertanggungjawaban Pengurus KUD Sumber Alam Tahun Buku 2014*. Jember: KUD Sumber Alam.
- KUD Sumber Alam. 2016. *Laporan Pertanggungjawaban Pengurus KUD Sumber Alam Tahun Buku 2015*. Jember: KUD Sumber Alam.
- KUD Sumber Alam. 2017. *Laporan Pertanggungjawaban Pengurus KUD Sumber Alam Tahun Buku 2016*. Jember: KUD Sumber Alam.
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mayasari., T. Arwinda. 2015. Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. JAMSOSTEK Cabang Belawan. *Riset Akuntansi dan Bisnis*. 15 (1): 28 – 42.
- Mulyadi., J. Setyawan. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Cetakan 2. Yogyakarta : Aditya Media.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Nugroho, B. Ali., Dedi. 2011. Analisis Kinerja Koperasi Susu Segar dengan Metoda *Balanced Scorecard*. *Agrise*. 9 (1): 65 – 80.

- Rangkuti, F. 2013. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rianse, U. 2012. *Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sagala, M., M. Antara., W. Ginarsa. 2012. Kinerja Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Bandung (Ditinjau dari *Balanced Scorecard*). *Agribisnis dan Agrowisata*. 1 (2): 69 – 77.
- Saraswati, P. Y., N. K. Sinarwati., A. T. Atmaja., 2014. Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng. *Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*. 2 (1) : 1 – 11.
- Sarjono, H., A. Pujadi., H. W. Wong. 2010. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur. *Binus Business Review*. 1(1): 139 – 154.
- Satriyadi, I. G.Hardiaksa., I. K. Suryanawa. 2015. Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar. *Akuntansi Universitas Udayana*. 11 (3): 828 – 847.
- Singgih, M. 2001. Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. X. *Teknik Industri*. 48 – 56.
- Soemohadiwidjojo, A. T. 2015. *Panduan Praktis Menyusun KPI*. Jakarta : Penebar Swadaya.
- Sukamdiyo. 1996. *Manajemen Koperasi*. Semarang : Erlangga.
- Sukma, N. P., K. A. Krisnadewi. 2013. Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Bank Utama. *Akuntansi Universitas Udayana*. 5 (2): 497 – 515.
- Surya, L. P. Setyandarini. 2014. Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi XYZ. *Akuntansi Universitas Udayana*. 8 (2) : 279 – 293.
- Tahaka, Y. C. 2013. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT Bank Sulut. *Emba*. 1 (4): 402 – 413.
- Tandiontong, M., E. R Yoland. 2011. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai. *Akuntansi*. 5(2): 1 – 28.
- Umar, Husen. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Wardani, B. D., H. Susanta., A. Budiarmo. 2012. Analisis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta. *Ilmu Administrasi Bisnis*.

Yuwono, Sony., Edy Sukarno., Muhamad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.



LAMPIRAN

Lampiran A. Perhitungan Masing – Masing Perspektif *Balanced Score Card* pada KUD Sumber Alam

A. Perspektif Keuangan

1. Tingkat penerimaan modal sendiri pada KUD Sumber Alam

No	Komponen modal	2014	2015	2016
1	Simpanan pokok	73.396.300	71.396.300	78.196.300
2	Simpanan wajib	32.835.000	37.465.000	38.165.000
3	Cadangan koperasi	2.037.389.987	2.549.365.264	3.580.141.509
4	Cadangan khusus	1.833.654.586	2.102.654.586	2.334.067.945
5	Donasi	400.000	400.000	400.000
	Jumlah	3.977.675.873	4.761.281.150	6.030.970.754
	%perkembangan	-	20%	27%

2. Tingkat penjualan dan pendapatan jasa KUD Sumber Alam

No	Uraian	2014	2015	2016
1	Penjualan	31.667.934.074	30.865.597.458	34.033.729.749
2	Pendapatan jasa	3.126.098.401	3.220.261.163	3.895.106.013
	Jumlah	34.794.032.475	34.085.858.621	37.928.835.762
	%perkembangan	-	-2%	11%

$$\begin{aligned}
 3. \text{ ROE (return on equity) tahun 2015} &= \frac{\text{laba bersih}}{\text{ModalSendiri}} \times 100\% \\
 &= \frac{1.463.694.208}{3.977.675.873} \times 100\% \\
 &= 37\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ROE (return on equity) tahun 2015} &= \frac{\text{laba bersih}}{\text{ModalSendiri}} \times 100\% \\
 &= \frac{2.425.495.090}{4.761.281.150} \times 100\% \\
 &= 51\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ROE (return on equity) tahun 2016} &= \frac{\text{laba bersih}}{\text{ModalSendiri}} \times 100\% \\
 &= \frac{3.262.017.608}{6.030.970.754} \times 100\% \\
 &= 54\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 4. \text{ ROI (return on investasi) tahun 2014} &= \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\% \\
 &= \frac{1.463.694.208}{17.968.737.392} \times 100\%
 \end{aligned}$$

$$= 8 \%$$

$$\text{ROI (return on investasi) tahun 2015} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

$$= \frac{2.425.495.090}{18.232.702.518} \times 100\%$$

$$= 13 \%$$

$$\text{ROI (return on investasi) tahun 2016} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

$$= \frac{3.262.017.608}{18.989.015.277} \times 100\%$$

$$= 17 \%$$

5. Rasio Operasi tahun 2014

$$= \frac{\text{penjualan}}{\text{aktiva lancar}} \times 100\%$$

$$= \frac{34.794.032.475}{16.997.630.782} \times 100\%$$

$$= 205\%$$

Rasio Operasi tahun 2015

$$= \frac{\text{penjualan}}{\text{aktiva lancar}} \times 100\%$$

$$= \frac{34.085.858.621}{16.789.854.640} \times 100\%$$

$$= 203\%$$

Rasio Operasi tahun 2016

$$= \frac{\text{penjualan}}{\text{aktiva tetap}} \times 100\%$$

$$= \frac{37.928.835.762}{805.960.499} \times 100\%$$

$$= 200\%$$

B. Perspektif Pelanggan

1. Profitabilitas Pelanggan 2014

$$= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

$$= \frac{1.463.694.208}{34.794.032.475} \times 100\%$$

$$= 4 \%$$

Profitabilitas Pelanggan 2015

$$= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

$$= \frac{2.425.495.090}{34.085.858.621} \times 100\%$$

$$= 7 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Profitabilitas Pelanggan 2016} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\% \\ &= \frac{3.262.017.608}{37.928.835.762} \times 100\% \\ &= 9\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2. \text{ Akuisisi Pelanggan 2014} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{0}{59} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Akuisisi Pelanggan 2015} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{0}{58} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Akuisisi Pelanggan 2016} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{58}{116} \times 100\% \\ &= 50\% \end{aligned}$$

C. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

$$\begin{aligned} 1. \text{ Produktivitas Karyawan 2014} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{1.463.694.208}{47} \times 100\% \\ &= 31.142.429,95 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Karyawan 2015} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{2.425.495.090}{49} \times 100\% \\ &= 49.499.899,80 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Karyawan 2016} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{3.262.017.608}{49} \times 100\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= 66.571.787,92 \\ 2. \text{ Retensi karyawan 2014} &= \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{0}{47} \times 100\% \\ &= 0\% \\ \text{Retensi karyawan 2015} &= \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{0}{49} \times 100\% \\ &= 0\% \\ \text{Retensi karyawan 2016} &= \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{0}{49} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

Lampiran B. Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan dan Karyawan KUD Sumber Alam

Lampiran B1. Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan KUD Sumber Alam

No	Pelanggan	nilai kuesioner pada nomor pertanyaan															Skor Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		16
1	Mulyono	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	64
2	Tentrem	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	57
3	Jumrotul	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	60
4	Syafii	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	53
5	Hariyanto	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	56
6	Slamet	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
7	Tukiran	3	4	3	3	5	5	5	5	3	4	4	4	3	2	3	5	61
8	Suwarni	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	60
9	Sulastri	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	69
10	Muktamar	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	52
11	Suwaji	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	55
12	Sairin	5	5	5	4	4	2	3	3	3	5	4	4	3	3	5	5	63
13	Kosim	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	55
14	Sunarsih	3	3	2	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	5	5	5	64
15	Misran	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	57
16	Basirudin	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	54
17	Supardi	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	52
18	Kurnen	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	56
19	Sundawa	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	65
20	Supardi	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	56
21	Bastomi	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	56
22	Dawud	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	62
23	Djumali	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	57
24	Srikristiwi	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	64
25	Masiran	3	3	3	4	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	4	4	62
26	Sutoyo	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	52
27	Sulami	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	56
28	Sampurno	5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	58
29	Jawawi	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	59
30	Nur Sodik	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	61
31	Sugito	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	59
32	Masdar	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	5	5	61
33	Suharyono	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	60
34	Ngadimun	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	62
35	Syamsuri	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	3	60
36	Wagisan	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	66

37	Mastur	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	60
38	Sunhadi	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	60
39	Margono	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	59
40	Trimo	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	62
41	Waras	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	53
Jumlah																	2416	

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{5}$$

$$= \frac{(69-52)}{5}$$

$$= 3,4 \text{ dibulatkan menjadi } 3$$

1. 52 – 54 → dikategorikan sangat tidak puas sebanyak 6 orang
2. 55 – 57 → dikategorikan tidak puas sebanyak 10 orang
3. 58 – 60 → dikategorikan cukup puas sebanyak 11 orang
4. 61 – 63 → dikategorikan puas sebanyak 8 orang
5. 64 – 69 → dikategorikan sangat puas sebanyak 6 orang

Lampiran B2. Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan KUD Sumber Alam

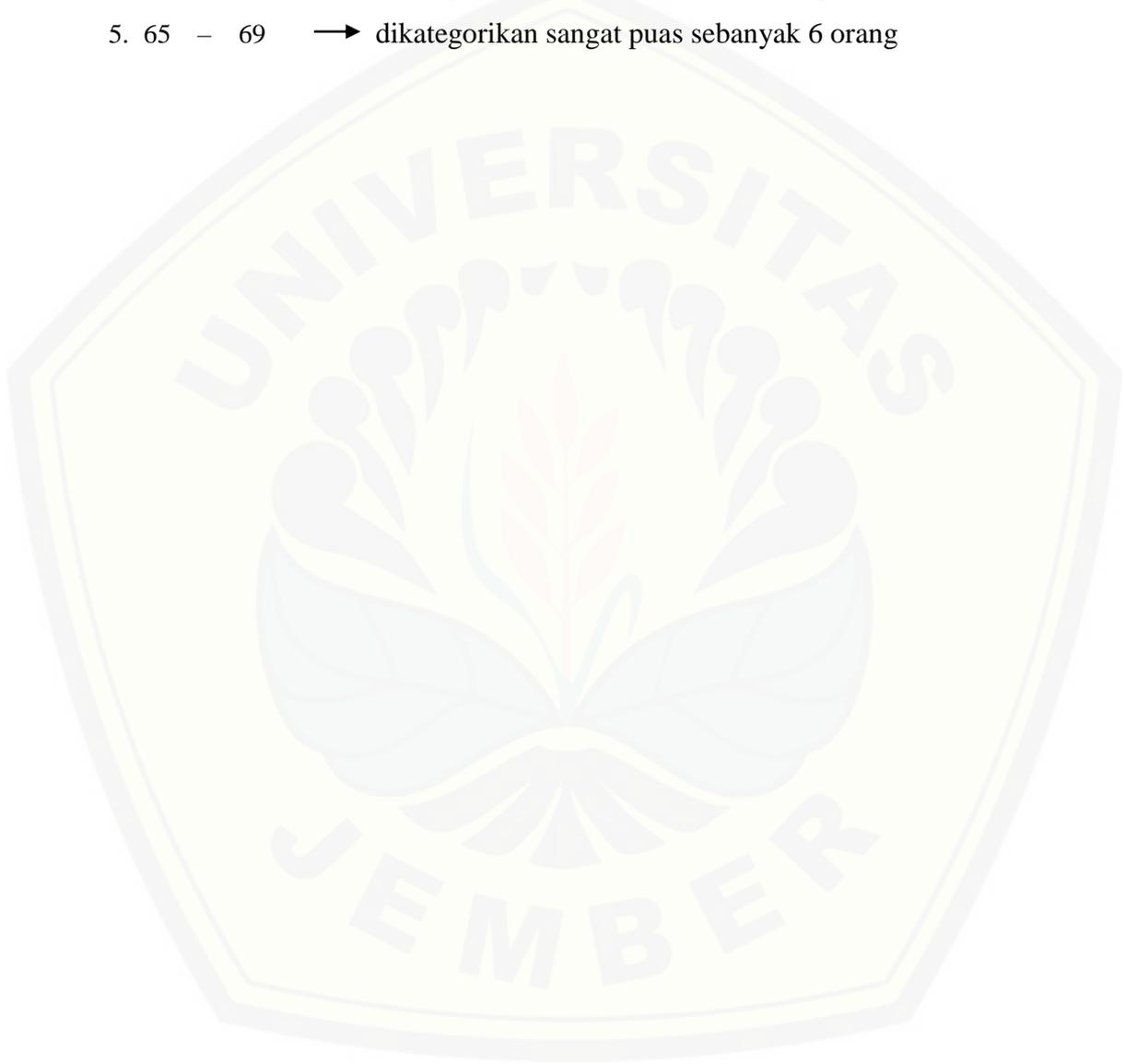
No	Karyawan	Nilai Kuesioner pada nomer pertanyaan															Skor total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		16
1	Wiyono	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	69
2	Sri S.	3	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61
3	Tri Farida	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	61
4	Prasetyo	3	3	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	58
5	Ryan C.	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	5	65
6	Dwi W.	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	64
7	Ayu Indah	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
8	Widya H.	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	61
9	Veny Y.W	3	5	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	66
10	Widya	3	5	5	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	3	5	59
11	Fiqi A	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	62
12	Nurhabibi	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	68
13	Roni Y.	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	59
14	Ulum B.	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	3	3	3	3	4	57
15	Angga W.	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	5	4	4	4	61
16	Wahyu S.	4	5	4	3	3	3	5	5	2	2	5	4	5	4	4	4	62
17	Rifan	4	5	5	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	59
18	Erdik W.	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	65
19	Nanda A.	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	59
20	Ivana D.	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	58
21	M. Tohir	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	49
22	Sofyan	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	56
23	Suhartono	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	61
24	Endrik Y.	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	53
25	Budi S.	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	63
26	Ivana D.	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	64
27	Dikanti U.	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5	5	63
28	Yopi I.	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	59
29	Ongko S.	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	61
30	Yuda P.	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	56
31	Zaini	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	60
Jumlah																	1870	

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{5}$$

$$= \frac{(69 - 49)}{5}$$

= 4

1. 49 – 52 → dikategorikan sangat tidak puas sebanyak 2 orang
2. 53 – 56 → dikategorikan tidak puas sebanyak 3 orang
3. 57 – 60 → dikategorikan cukup puas sebanyak 9 orang
4. 61 – 64 → dikategorikan puas sebanyak 11 orang
5. 65 – 69 → dikategorikan sangat puas sebanyak 6 orang



Lampiran C. Output Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan dan Karyawan

Lampiran C1. Output Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

1. Bentuk fisik (*Tangibel*)

Case Processing Summary

		N	%
Valid		41	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
Total		41	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,791	,786	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,7073	,64202	41
VAR00002	3,5854	,66991	41
VAR00003	3,6829	,75627	41
VAR00004	3,5854	,63149	41

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,640	3,585	3,707	,122	1,034	,004	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	10,8537	3,028	,475	,291	,797
VAR00002	10,9756	2,474	,749	,619	,662
VAR00003	10,8780	2,210	,765	,640	,645
VAR00004	10,9756	3,124	,439	,247	,812

2. Jaminan (*Assurance*)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,781	,778	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00005	3,8049	,71483	41
VAR00006	3,6829	,75627	41
VAR00007	3,5610	,77617	41
VAR00008	3,6829	,75627	41

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,683	3,561	3,805	,244	1,068	,010	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00005	10,9268	3,870	,381	,186	,823
VAR00006	11,0488	3,098	,669	,610	,684
VAR00007	11,1707	2,795	,791	,688	,612
VAR00008	11,0488	3,398	,531	,324	,756

3. Ketanggapan (*Responsiveness*)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,714	,706	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00009	3,6098	,58643	41
VAR00010	3,6829	,68699	41
VAR00011	3,6585	,69317	41
VAR00012	3,7073	,64202	41

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,665	3,610	3,707	,098	1,027	,002	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00009	11,0488	2,698	,332	,236	,741
VAR00010	10,9756	1,924	,674	,462	,536
VAR00011	11,0000	1,950	,646	,432	,555
VAR00012	10,9512	2,498	,380	,267	,721

4. Empati (*Empathy*)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,759	,761	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00013	3,6098	,73750	41
VAR00014	3,7073	,67985	41

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,659	3,610	3,707	,098	1,027	,005	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00013	3,7073	,462	,614	,377	.
VAR00014	3,6098	,544	,614	,377	.

5. Keandalan (*Keandalan*)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,898	,898	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00015	3,8049	,81300	41
VAR00016	3,8537	,82344	41

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,829	3,805	3,854	,049	1,013	,001	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00015	3,8537	,678	,815	,665	.
VAR00016	3,8049	,661	,815	,665	.

Lampiran C2. Output Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,605	,611	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,4194	,50161	31
VAR00002	3,8710	,67042	31
VAR00003	3,7097	,64258	31

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,667	3,419	3,871	,452	1,132	,052	3

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,616	3,364	3,818	,455	1,135	,054	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	7,5806	1,185	,394	,169	,544
VAR00002	7,1290	,916	,390	,157	,549
VAR00003	7,2903	,880	,476	,231	,406

2. Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,745	,752	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00004	3,7742	,71692	31
VAR00005	3,7419	,63075	31
VAR00006	3,9032	,74632	31

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,806	3,742	3,903	,161	1,043	,007	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00004	7,6452	1,437	,563	,375	,671
VAR00005	7,6774	1,492	,667	,453	,565
VAR00006	7,5161	1,458	,501	,273	,749

3. Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,764	,765	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00007	3,9032	,74632	31
VAR00008	3,9032	,70023	31

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,903	3,903	3,903	,000	1,000	,000	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00007	3,9032	,490	,619	,384	.
VAR00008	3,9032	,557	,619	,384	.

4. Dorongan aktif untuk bekerja kreatif menggunakan inisiatif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,820	,823	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00009	3,6129	,76059	31
VAR00010	3,4839	,67680	31

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,548	3,484	3,613	,129	1,037	,008	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00009	3,4839	,458	,700	,490	.
VAR00010	3,6129	,578	,700	,490	.

5. Tingkat dukungan dari fungsi staff

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,882	,887	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00011	3,5161	,76902	31
VAR00012	3,5161	,62562	31
VAR00013	3,7419	,68155	31

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,591	3,516	3,742	,226	1,064	,017	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00011	7,2581	1,465	,783	,670	,831
VAR00012	7,2581	1,731	,845	,723	,780
VAR00013	7,0323	1,766	,709	,521	,887

6. Kepuasan keseluruhan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,831	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00014	4,0968	,65089	31
VAR00015	4,0645	,77182	31
VAR00016	4,0645	,67997	31

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,075	4,065	4,097	,032	1,008	,000	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00014	8,1290	1,783	,637	,406	,813
VAR00015	8,1613	1,406	,717	,525	,740
VAR00016	8,1613	1,606	,722	,528	,731

Lampiran D. Kuesioner

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

KUISIONER PELANGGAN KOPERASI

**Judul Penelitian : Evaluasi Kinerja KUD Sumber Alam dengan Metode
*Balanced Scorecard***

Lokasi Penelitian : Desa Pontang Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember

Pewawancara

Nama : Titin Dwi Cahyani

NIM : 131510601029

Hari/Tanggal :

Waktu :

Identitas Responden

Nama :

Umur :

Pendidikan :

Alamat :

Pekerjaan :

Jumlah Anggota Keluarga :

Responden

(.....)

Kepada
Yth
Bapak/Ibu.....
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember. Saat ini saya melakukan penelitian untuk menyelesaikan studi Strata 1. Penelitian tersebut berkaitan dengan evaluasi kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *balanced scorecard*.

Sehubungan hal tersebut, peneliti mengharapkan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan memberikan jawaban yang sejujur – jujurnya sehingga peneliti mendapatkan data yang akurat. Informasi dalam penelitian ini bersifat rahasia dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah.

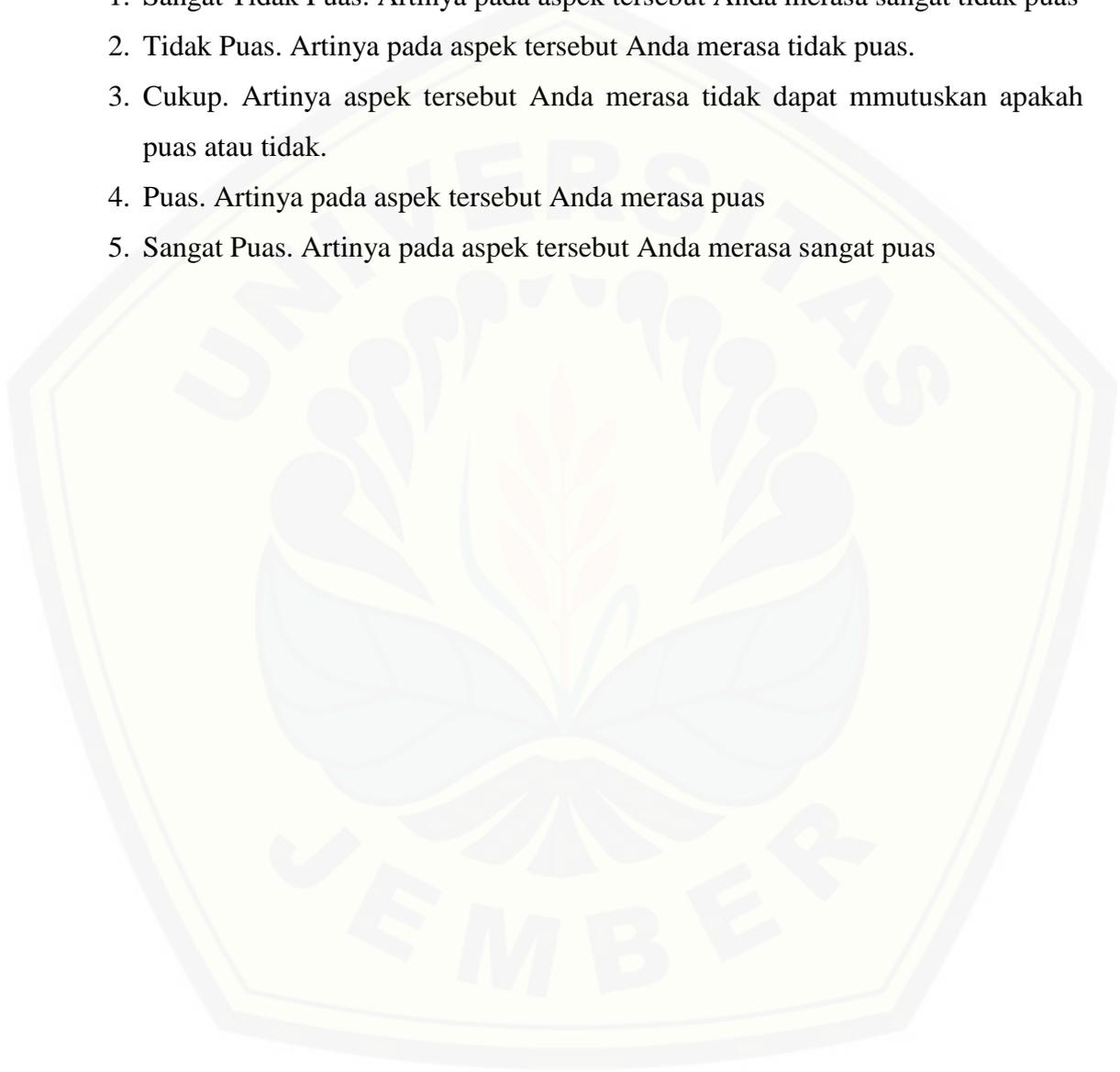
Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu, Peneliti ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Peneliti

PETUNJUK PENGISIAN

- a. Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tanda silang (x) pada kolom yang terseia 1 s/d 5.
- b. Pilihan jawaban adalah:
 1. Sangat Tidak Puas. Artinya pada aspek tersebut Anda merasa sangat tidak puas
 2. Tidak Puas. Artinya pada aspek tersebut Anda merasa tidak puas.
 3. Cukup. Artinya aspek tersebut Anda merasa tidak dapat mmutuskan apakah puas atau tidak.
 4. Puas. Artinya pada aspek tersebut Anda merasa puas
 5. Sangat Puas. Artinya pada aspek tersebut Anda merasa sangat puas



I. Daftar pertanyaan untuk perspektif pelanggan

A. Dimensi *Tangibel* (Bentuk fisik)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Kebersihan ruangan interior yang tersedia di KUD Sumber Alam.					
2	Kebersihan ekterior gedung seperti fasilitas parkir, mushola, dll					
3	Kerapian dan kebersihan karyawan					
4	Fasilitas fisik (kursi, meja,gedung,dll) terlihat bagus dan menarik					

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap kebersihan ruangan di KUD Sumber Alam? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap kebersihan eksterior gedung seperti fasilitas parkir, mushola,dll? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap kerapian dan kebersihan karyawan? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap fasilitas fisik seperti meja, kursi, gedung yang tersedia? Jelaskan!

Jawab:.....

B. Dimensi *Assurance* (jaminan mutu)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
5	Keamanan dalam melakukan transaksi jual/beli dengan karyawan KUD Sumber Alam					

6	Barang yang dihasilkan oleh KUD Sumber Alam berkualitas					
7	Harga produk/jasa yang ditawarkan oleh KUD Sumber Alam sesuai dengan keinginan saudara					
8	Karyawan memiliki pengetahuan yang baik untuk menjawab pertanyaan yang anda ajukan					

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap keamanan dalam melakukan transaksi jual/beli dengan karyawan KUD Sumber Alam? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap kualitas barang yang dihasilkan oleh KUD Sumber Alam? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara harga produk/jasa yang ditawarkan oleh KUD Sumber Alam? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap pengetahuan karyawan dalam menjawab pertanyaan yang anda ajukan? Jelaskan!

Jawab:.....

C. Dimensi *Responsiveness* (ketanggapan)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
9	Kecakapan karyawan dalam menanggapi keluhan atau kritik.					
10	Karyawan memberikan pelayanan yang tepat disaat saudara membutuhkan.					
11	Karyawan memberikan pelayanan secara cepat kepada saudara					

12	Karyawan selalu bersedia membantu saudara					
----	---	--	--	--	--	--

- Selama ini pernahkah anda menyampaikan keluhan ataupun kritik pada karyawan? Jika pernah, Bagaimana kepuasan saudara terhadap kecakapan karyawan dalam menghadapi keluhan ataupun kritik yang anda sampaikan? Jelaskan!

Jawab:.....

- Apakah selama ini karyawan sudah memberikan pelayanan yang tepat disaat anda membutuhkan? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap kecepatan karyawan dalam memberikan pelayanan? Jelaskan!

Jawab:.....

- Apakah selama ini karyawan selalu bersedia membantu saudara? Jelaskan!

Jawab:.....

D. Dimensi *Emphaty* (kepedulian)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
13	Karyawan mampu memberikan perhatian secara individual terhadap saudara					
14	Adanya bonus yang diberikan pada pelanggan yang rutin menggunakan jasa KUD Sumber Alam					

- Selama ini karyawan apakah selalu memberikan perhatian secara individual terhadap saudara? Jika iya bagaimana kepuasan saudara pada hal tersebut? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap bonus yang diberikan oleh KUD Sumber Alam? Jelaskan!

Jawab:.....

E. Dimensi *Reliability* (keandalan)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
15	Karyawan dapat diandalkan					
16	Pencatatan transaksi jual/beli maupun simpan pinjam akurat					

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap keandalan karyawan dalam melakukan pelayanan terhadap saudara? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap keakuratan pencatatan transaksi jual beli maupun dalam simpan pinjam? Jelaskan!

Jawab:.....

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

KUISIONER PENGURUS KOPERASI

**Judul Penelitian : Evaluasi Kinerja KUD Sumber Alam dengan Metode
*Balanced Scorecard***

Lokasi Penelitian : Desa Pontang Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember

Pewawancara

Nama : Titin Dwi Cahyani

NIM : 131510601029

Hari/Tanggal :

Waktu :

Identitas Responden

Nama :

Umur :

Pendidikan :

Alamat :

Jumlah Anggota Keluarga :

Jabatan :

Responden

(.....)

Kepada
Yth
Bapak/Ibu.....
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember. Saat ini saya melakukan penelitian untuk menyelesaikan studi Strata 1. Penelitian tersebut berkaitan dengan evaluasi kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *balanced scorecard*.

Sehubungan hal tersebut, peneliti mengharapkan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan memberikan jawaban yang sejujur – jujurnya sehingga peneliti mendapatkan data yang akurat. Informasi dalam penelitian ini bersifat rahasia dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu, Peneliti ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Peneliti

I. KUESIONER TENTANG KOPERASI**A. Aspek Sosial**

1. Sejak Kapan KUD Sumber Alam berdiri?
Jawab:.....
2. Siapa penggagas berdirinya KUD Sumber Alam?
Jawab:.....
3. Siapa saja yang berperan penting dalam pembentukan KUD Sumber Alam?
Jawab:.....
4. Bagaimana kondisi KUD Sumber Alam pada awal terbentuk jika dibandingkan dengan kondisi saat ini?
Jawab:.....
5. Apakah KUD Sumber Alam selama ini menyediakan dana khusus untuk jaminan kesehatan para anggotanya?
Jawab:.....
6. Apakah KUD Sumber Alam selama ini menyediakan dana khusus untuk pendidikan para anggotanya?
Jawab:.....
7. Apakah KUD Sumber Alam selama ini menyediakan dana khusus untuk jaminan kesehatan para karyawan?
Jawab:.....
8. Apakah KUD Sumber Alam selama ini menyediakan dana khusus untuk pendidikan para karyawan?
Jawab:.....
9. Apa saja persyaratan yang dibutuhkan untuk menjadi Anggota?
Jawab:.....
10. Sejak Kapan Anda bergabung menjadi anggota KUD Sumber Alam?
Jawab:.....
11. Apa alasan Anda bergabung menjadi anggota KUD Sumber Alam?
Jawab:.....

B. Aspek Kelembagaan

12. Apa yang Anda ketahui tentang penilaian kinerja koperasi?
Jawab:.....
13. Apa saja metode pengukuran kinerja yang dilakukan oleh KUD Sumber Alam selama ini?
Jawab:.....
14. Apakah dengan menggunakan metode tersebut sudah mampu mengukur kinerja KUD Sumber Alam?
Jawab:.....
15. Apa yang Anda ketahui tentang visi dan misi KUD Sumber Alam?
Jawab:.....
16. Bagaimana struktur organisasi KUD Sumber Alam ?
Jawab:.....
17. Pada awal terbentuknya KUD Sumber Alam apa saja unit usaha yang dijalankan?
Jawab:.....
18. Apa saja unit usaha yang dijalankan saat ini?
Jawab:.....
19. Bagaimana SOP yang dijalankan pada tiap unit usaha KUD Sumber Alam?
Jawab:.....
20. Apa saja inovasi yang ada di KUD Sumber Alam? Jelaskan!
Jawab:.....
21. Apa yang Anda ketahui tentang RAT?
Jawab:.....
22. Kapan biasanya dilakukan RAT?
Jawab:.....
23. Selain anggota, siapa saja yang mengikuti pelaksanaan RAT?
Jawab:.....
24. Apakah koperasi mengadakan rapat selain RAT? Hal apa saja yang dibahas dalam rapat tersebut?
Jawab:.....

25. Selama ini apakah KUD Sumber Alam pernah mendapatkan bantuan dari pemerintah? Jika pernah apa saja bantuan tersebut?

Jawab:.....

26. Selama ini apakah KUD Sumber Alam pernah mendapatkan bantuan dari swasta? Jika pernah apa saja bantuan tersebut?

Jawab:.....

27. Berapa jumlah anggota KUD Sumber Alam pada tahun 2015 dan 2016?

Jawab:.....

28. Berapa jumlah karyawan KUD Sumber Alam pada tahun 2015 dan 2016?

Jawab:.....

29. Apakah ada *reward* khusus terhadap Anggota yang aktif melakukan transaksi baik pada simpan pinjam ataupun jual beli?

Jawab:.....

30. Apakah ada *reward* khusus terhadap karyawan yang telah mencapai target?

Jawab:.....

31. Pada pembagian SHU, apakah ada perbedaan antara anggota satu dan lainnya? Jika ada bagaimana pembagian SHU tersebut?

Jawab:.....

32. Apakah selama ini anggota diberikan keleluasaan dalam memberikan saran ataupun kritik terhadap KUD Sumber Alam?

Jawab:.....

33. Apakah selama ini karyawan diberikan keleluasaan dalam memberikan saran ataupun kritik terhadap KUD Sumber Alam?

Jawab:.....

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

KUISIONER KARYAWAN KOPERASI

**Judul Penelitian : Evaluasi Kinerja KUD Sumber Alam dengan Metode
*Balanced Scorecard***

Lokasi Penelitian : Desa Pontang Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember

Pewawancara

Nama : Titin Dwi Cahyani

NIM : 131510601029

Hari/Tanggal :

Waktu :

Identitas Responden

Nama :

Umur :

Pendidikan :

Alamat :

Pekerjaan :

Jumlah Anggota Keluarga :

Jabatan :

Lama bekerja :

Responden

(.....)

Kepada
Yth
Bapak/Ibu.....
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember. Saat ini saya melakukan penelitian untuk menyelesaikan studi Strata 1. Penelitian tersebut berkaitan dengan evaluasi kinerja KUD Sumber Alam dengan metode *balanced scorecard*.

Sehubungan hal tersebut, peneliti mengharapkan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan memberikan jawaban yang sejujur – jujurnya sehingga peneliti mendapatkan data yang akurat. Informasi dalam penelitian ini bersifat rahasia dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah.

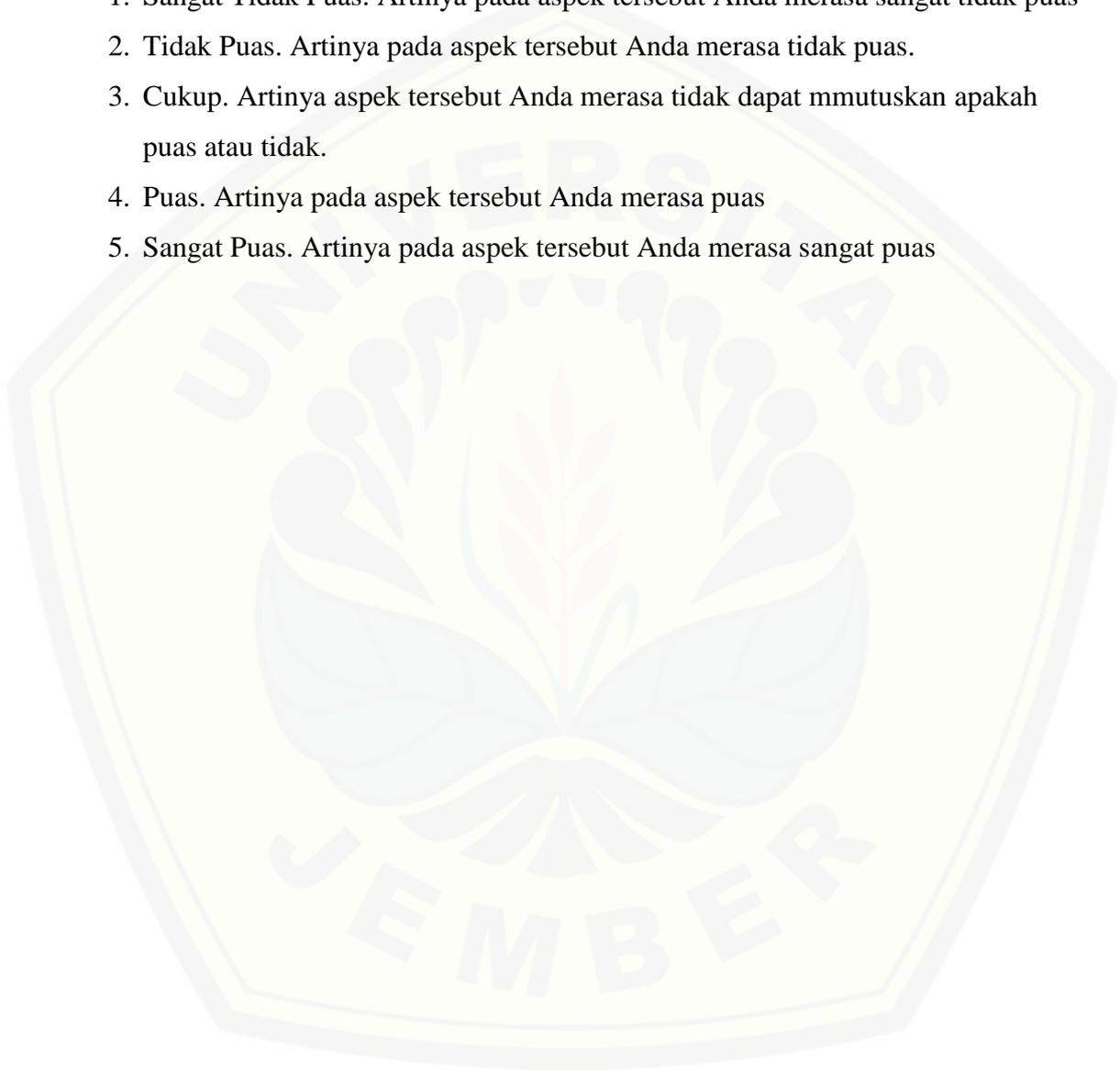
Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu, Peneliti ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Peneliti

PETUNJUK PENGISIAN

- a. Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tanda silang (x) pada kolom yang terseia 1 s/d 5.
- b. Pilihan jawaban adalah:
 1. Sangat Tidak Puas. Artinya pada aspek tersebut Anda merasa sangat tidak puas
 2. Tidak Puas. Artinya pada aspek tersebut Anda merasa tidak puas.
 3. Cukup. Artinya aspek tersebut Anda merasa tidak dapat mmutuskan apakah puas atau tidak.
 4. Puas. Artinya pada aspek tersebut Anda merasa puas
 5. Sangat Puas. Artinya pada aspek tersebut Anda merasa sangat puas



II. Daftar pertanyaan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

A. Dimensi Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Kesempatan karyawan memberikan masukan untuk kepentingan pekerjaan					
2	Keterlibatan karyawan melakukan pengambilan keputusan dalam pekerjaan					
3	Pelaksanaan kritik dan saran yang diberikan untuk karyawan					

- Selama ini apakah karyawan diberi kesempatan untuk memberikan saran/masukan untuk kepentingan pekerjaan? Jika ada bagaimana kepuasan saudara terhadap hal tersebut? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara dalam keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam pekerjaan? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara dalam pelaksanaan kritik dan saran yang diberikan untuk karyawan? Jelaskan!

Jawab:.....

B. Dimensi Penghargaan karena Telah Melakukan Pekerjaan dengan Baik

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
4	Pemberian <i>reward</i> terhadap karyawan yang berprestasi					
5	Sistem penilaian kinerja karyawan berprestasi					
6	Adanya peluang kenaikan jabatan bagi karyawan yang berprestasi					

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap pemberian *reward* bagi karyawan yang berprestasi? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap sistem penilaian kinerja karyawan? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara tentang peluang kenaikan jabatan bagi karyawan? Jelaskan!

Jawab:.....

C. Dimensi Akses yang Memadai kepada Informasi untuk Melaksanakan Pekerjaan dengan Baik

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
7	Ketersediaan sarana informasi seperti telepon, internet, media cetak sudah memadai					
8	Kewenangan, tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan					

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap ketersediaan sarana informasi seperti telepon, internet, media cetak? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terkait kewenangan, tugas dan tanggungjawab yang diberikan terhadap saudara? Jelaskan!

Jawab:.....

D. Dimensi Dorongan Aktif untuk Bekerja Kreatif dan Menggunakan Inisiatif

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
9	Pendidikan dan pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan keaktifan dan kreatifitas					
10	Kesempatan yang diberikan KUD Sumber Alam untuk memperbaiki jenjang karir sesuai dengan prestasi yang dimiliki?					

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap adanya kesempatan untuk memperbaiki jenjang karir sesuai dengan prestasi yang dimiliki? Jelaskan!

Jawab:.....

E. Dimensi Tingkat Dukungan dari Fungsi Staff

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
11	Rekan karyawan selalu mendukung pelaksanaan tugas yang saudara jalani					
12	Hubungan/interaksi yang terjalin antara karyawan dan pengurus					
13	Atasan memberikan arahan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan					

- Selama ini apakah rekan karyawan saling mendukung dalam menjalani pekerjaan masing – masing? Bagaimana kepuasan saudara dalam hal tersebut? Jelaskan!

Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap interaksi yang terjalin antara karyawan dan pengurus? Jelaskan!

Jawab:.....

- Selama ini apakah atasan memberikan arahan dalam melakukan pekerjaan saudara? Bagaimana kepuasan saudara terkait hal tersebut? Jelaskan!

Jawab:.....

F. Dimensi Kepuasan Keseluruhan dengan Koperasi

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
14	Gaji yang anda dapatkan sesuai dengan kinerja saudara					
15	Kelengkapan Fasilitas koperasi dapat mendukung pekerjaan saudara					

16	Kondisi ruang kerja sangat kondusif dan menyenangkan					
----	--	--	--	--	--	--

- Apakah gaji yang anda dapatkan sudah sesuai dengan UMK Jember? Bagaimana kepuasan saudara terhadap gaji yang anda terima selama ini? Jelaskan!

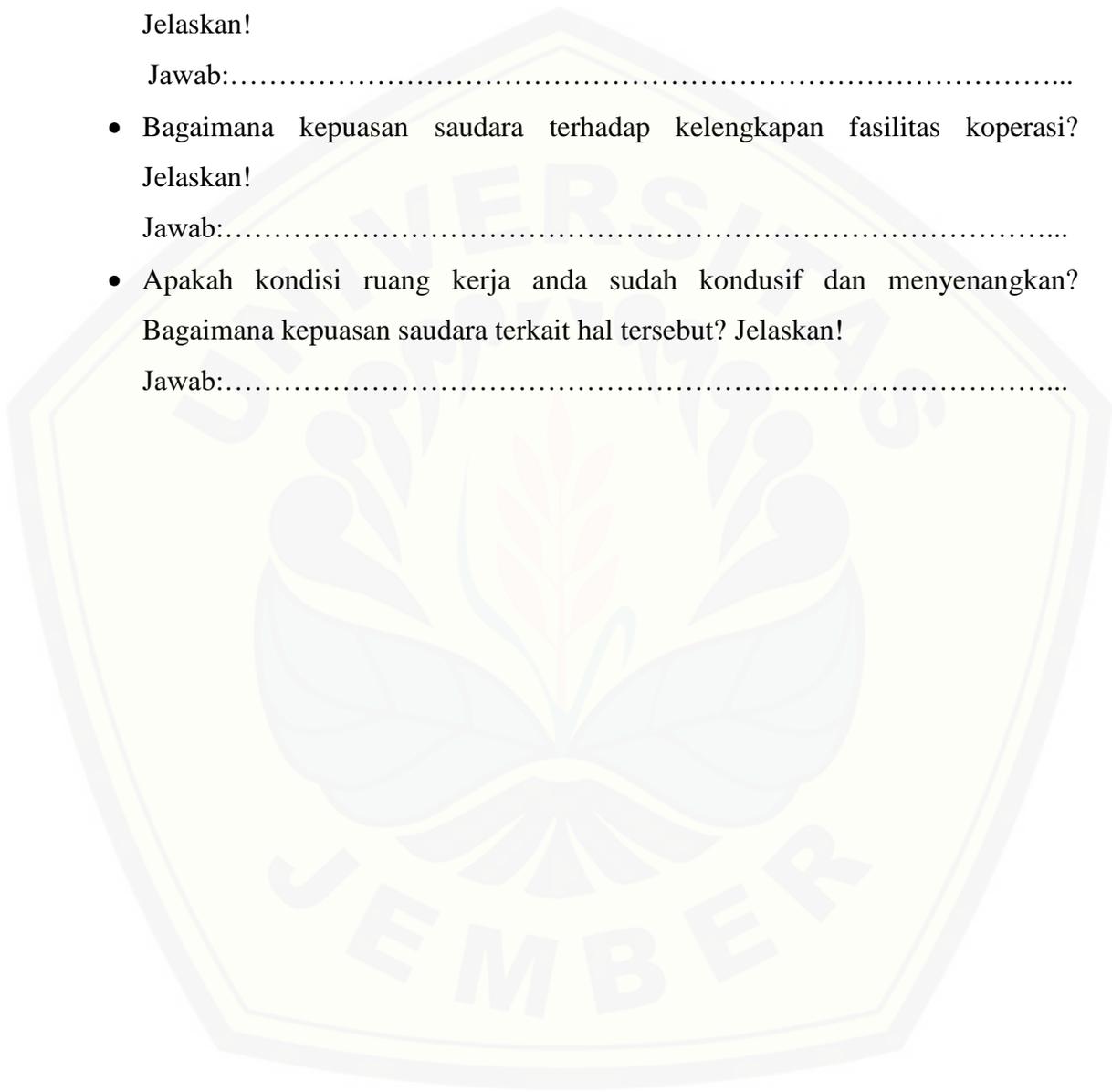
Jawab:.....

- Bagaimana kepuasan saudara terhadap kelengkapan fasilitas koperasi? Jelaskan!

Jawab:.....

- Apakah kondisi ruang kerja anda sudah kondusif dan menyenangkan? Bagaimana kepuasan saudara terkait hal tersebut? Jelaskan!

Jawab:.....



**Lampiran E. Karakteristik Responden (Pelanggan, Karyawan dan Pengurus)
KUD Sumber Alam**

Lampiran E1. Karakteristik Pelanggan KUD Sumber Alam

No	Nama	Umur	Pendidikan	Alamat	JAK	Pekerjaan
1	Budi Hartono	50 th	SMA	Andongsari	3	Tani
2	Tentrem	45 th	SMP	Pontang – Utara	4	IRT
3	Sunarno	69 th	SMA	Pontang – Utara	6	Tani
4	Suyitno	50 th	SMP	Karang Templek	5	Tani
5	Hariyanto	43 th	SMA	Karang Templek	4	Wiraswasta
6	Slamet	58 th	SMP	Andongsari	3	Tani
7	Tukiran	60 th	SMA	Watukebo	4	Tani
8	Siswinarti	43 th	S1	Andongsari	6	Wiraswasta
9	Sulastri	40 th	SMP	Watukebo	5	IRT
10	Supriati	45 th	SD	Andongsari	4	IRT
11	Suwaji	60 th	SMP	Pontang	5	Tani
12	Sairin	55 th	SD	Pontang	3	Tani
13	Kosim	70 th	SD	Karang Templek	5	Tani
14	Sunarsih	45 th	SMA	Andongsari	4	IRT
15	Misran	51 th	SMP	Pontang	6	Tani
16	Nur Supaat	72 th	SMP	Langon	2	Tani
17	Supardi	44 th	SMA	Andongsari	4	Pedagang
18	Kurnen	65 th	SD	Pontang – utara	4	Tani
19	Sundawa	60 th	SD	Pontang – Krajan	5	Tani
20	Abd. Latif	50 th	S1	Watukebo	5	Guru
21	Bastomi	50 th	SMA	Pontang – Utara	5	Tani
22	Dawud	57 th	SMP	Pontang – Utara	4	Tani
23	Djumali	43 th	SMA	Pontang – Utara	5	Tani
24	Srikristiwi	58 th	SMP	Pontang – Tengah	2	Wiraswasta
25	Masiran	55 th	SD	Karang Templek	3	Tani
26	Sutoyo	50 th	SMA	Andongsari	5	Pedagang
27	Sulami	45 th	SMA	Pontang – krajan	4	Wiraswasta
28	Sampurno	60 th	SMA	Pontang – Utara	3	Tani
29	Jawawi	61 th	SMP	Pontang Utara	4	Buruh Tani
30	Nur Sodik	45 th	SMA	Pontang Utara	4	Tani
31	Ismail	63 th	SMA	Pontang	3	Petani
32	Masdar	54 th	SMP	Andongsari	4	Pedagang
33	Suharyono	48 th	SMA	Curahrejo	5	Pedagang
34	Ngadimun	45 th	SMP	Langon – Ambulu	4	Tani
35	Syamsuri	61 th	SMA	Karang Templek	3	Tani
36	Wagisan	65 th	SD	Langon – Ambulu	3	Tani
37	Tauhid	55 th	SMA	Andongsari	3	Tani
38	Sunhadi	43 th	SMA	Langon - Ambulu	6	Wiraswasta
39	Margono	56 th	SMP	Sumberejo	4	Tani
40	Trimo	51 th	SMP	Curahrejo	5	Tani
41	Waras	53 th	SMA	Sumberejo	4	Tani

Lampiran E2. Karakteristik responden (Karyawan) KUD Sumber Alam

No	Nama	Umur	Pendidikan	Alamat	Jabatan	JAK	Lama Bekerja
1	Wiyono	52 th	S1	Andongsari	Manajer	4	18 th
2	Sri S.	51 th	SMA	Ambulu	Saving	3	28 th
3	Tri Farida	36 th	D1	Pontang	Kasir USP	4	10 th
4	Prasetyo	36 th	SMA	Sidodadi	AO	5	5 th
5	Ryan C.	24 th	D1	Andongsari	AO pusat	3	6 th
6	Dwi W.	26 th	D1	Ampel	Juru buku	4	5 th
7	Ayu Indah	24 th	SMA	Wuluhan	Adm. Kredit	5	5 th
8	Widya H.	24 th	SMA	Sidodadi	CS	4	5 th
9	Veny Y.W	26 th	D3	Watukebo	Juru Buku	3	5 th
10	Nila	24 th	D1	Sidodadi	Juru buku induk	4	2 th
11	Fiqi A	23 th	SMA	Karangtemplek	AO Pusat	4	5 th
12	Nurhabibi	27 th	SMK	Tirtoasri	Kasir USP	3	5 th
13	Roni Y.	24 th	SMA	Tamansari	AO	2	5 th
14	Ulum B.	24 th	SMA	sidodai	AO pusat	3	5 th
15	Angga W.	23 th	SMA	Tirtoasri	AO pusat	2	3 th
16	Wahyu S.	24 th	SMK	Watukebo	AO pusat	4	2 th
17	Rifan	42 th	SMA	Pontang	Pengelola took	4	11 th
18	Erdik W.	29 th	SMP	Watukebo	Staf penjualan	3	12 th
19	Nanda A.	26 th	D1	Andongsari	Kasir Toko	4	6 th
20	Ivana D.	31 th	SMA	Pontang	Kasir Pangan	4	5 th
21	M. Tohir	48 th	SMA	Pontang Utara	Mekanik	5	5 th
22	Sofyan	40 th	SMP	Watukebo	Sopir	3	22 th
23	Suhartono	52 th	SMP	Andongsari	Sopir	4	26 th
24	Endrik Y.	43 th	SMA	Pontang	Staf pangan	5	15 th
25	Budi S.	42 th	SMA	Pontang	Staf pangan	4	16 th
26	NurHabibi	27 th	SMK	Tirtoasri	AO	3	3 th
27	Dikanti U.	45 th	SMA	Pontang	Kasir induk	4	25 th
28	Yopi I.	28 th	D1	Pontang	Juru buku	3	8 th
29	Ongko S.	28 th	D1	Andongsari	Adm pupuk	3	5 th
30	Yuda P.	25 th	S1	Pontang	Juru buku	5	1 th
31	Zaini	55 th	SMA	Karangtemplek	Kasir listrik	5	22 th

Lampiran E3. Karakteristik responden (Pengurus) KUD Sumber Alam

No	Nama	Umur	Pendidikan	Alamat	JAK	Jabatan
1	Imam Sjafii	58 th	SMA	Pontang Tengah	- 3	Ketua
2	Drs. Abd. Rohman	48 th	S1	Langon Ambulu	- 5	Sekretaris
3	Hadi Wiyono BA	62 th	Sarmud	Pontang Krajan	- 4	Bendahara
4	Drs. Ismail	50 th	S1	Sumberejo	5	Bid. Kelembagaan
5	Winarto	51 th	SMA	Pontang Tengah	- 4	Bid. Usaha

