

**ANALISIS KINERJA PRIMER KOPERASI POLISI PRIMKOPPOL)
POLRES BANTAENG DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED
SCORECARD PERIODE TAHUN 2017-2019**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**AMI INDIRA RAHAYU
2018MM11582**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

**ANALISIS KINERJA PRIMER KOPERASI POLISI PRIMKOPPOL)
POLRES BANTAENG DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED
SCORECARD PERIODE TAHUN 2017-2019**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**AMI INDIRA RAHAYU
2018MM11582**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN TESIS

ANALISIS KINERJA PRIMER KOPERASI POLISI PRIMKOPPOL) POLRES BANTAENG DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PERIODE TAHUN 2017-2019

Oleh :

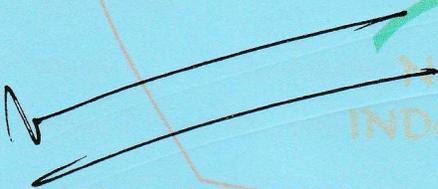
AMI INDIRA RAHAYU
2018MM11582

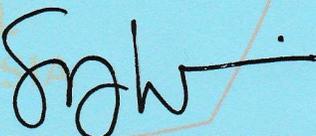
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 22 Maret 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota

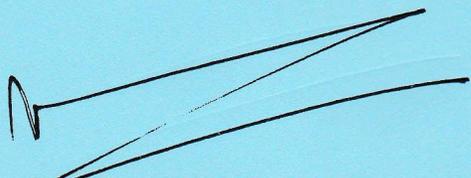

Dr. Maryadi, S.E., M.M.

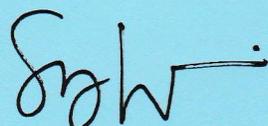

Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A

School Of Business
Mengetahui :

Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi
Magister Manajemen,


Dr. Maryadi, S.E., M.M.


Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

ANALISIS KINERJA PRIMER KOPERASI POLISI PRIMKOPPOL) POLRES BANTAENG DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PERIODE TAHUN 2017-2019

Nama Mahasiswa : Ami Indira Rahayu
NIM : 2018MM11582
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. Maryadi, S.E., M.M
Anggota : Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Asniwati, S. E., M.M
Dosen Penguji 2 : Dr. Andi Djalante MM., M.Si

Tanggal Ujian : 22 Maret 2021
SK Penguji Nomor : 037 /SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

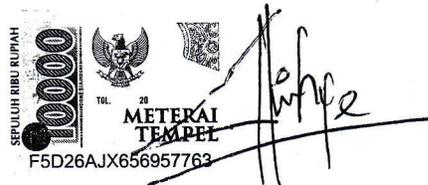
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 22 Maret 2021

Mahasiswa Ybs,



AMI INDIRA RAHAYU

2018MM11582

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada ALLAH S.W.T Tuhan Yang Maha Esa, atas segala limpahan karunia dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru”. Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Indonesia Makassar.

Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M. selaku Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M. selaku Direktur PPs STIE Nobel Indonesia.
3. Ibu Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Bapak Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam penulisan ini.
5. Bapak Dr. H. Muhammad Hidayat, S.E., M.M selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan kesungguhan hati.
6. Bapak Dr. Drs. Didin Halim, M.Pd selaku dosen pembimbing II yang juga telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan kesungguhan hati.

7. Segenap dosen dan karyawan Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia.
8. Seluruh keluargaku yang telah membantu dan memberikan semangat serta mendoakan dalam menjalankan aktivitas kuliah dengan sebaik mungkin.
9. Semua pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari mungkin dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini menjadi sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang Sumber Daya Manusia.

Makassar, 22 Maret 2021

Penulis

ABSTRAK

Ami Indira Rahayu. 2021. Analisis Kinerja Primer Koperasi Polisi (Primkoppol) Polres Bantaeng Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. Dibimbing oleh Maryadi dan Sylvia Sjarlis.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) Seberapa tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif financial (2) Seberapa tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif customer (3) Seberapa tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif internal business process (4) Seberapa tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng.

Populasi dalam penelitian ini adalah sebesar 322 personil polisi, sedangkan sampel berjumlah 179 yang ditentukan berdasarkan perhitungan slovin. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rasio Likuiditas, Rasio Profitabilitas, Three Box Method dan analisis instrumen penelitian (validitas dan reliabilitas)..

Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif financial tinggi ditinjau dari rasio likuiditas menggunakan rumus Current Rasio, dan dari rasio profitabilitas dengan menggunakan rumus Net Profit Margin. (2) Tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif customer dimana pada tingkat kesejahteraan anggota masuk dalam kategori sedang dan pada tingkat kepuasan anggota masuk dalam kategori tinggi. (3) Tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif internal business process secara keseluruhan sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan seperti dengan pengadaan berbagai produk yang menjadi kebutuhan para personil Polisi Polres Bantaeng berdasarkan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja primkoppol. (4). Kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif learning and growth pada tingkat kepuasan pengurus koperasi masuk kategori tinggi, pada rentensi pengurus koperasi masuk kategori tinggi dan pada produktifitas pengurus koperasi masuk juga dalam kategori tinggi.

Keyword: Kinerja Primer Koperasi, Balance Scorecard.



ABSTRACT

Ami Indira Rahayu. 2021. *Primary Performance Analysis of Police Cooperative (Primkoppol) Bantaeng Police Using the Balanced Scorecard. Supervised by Maryadi and Sylvia Sjarlis.*

This study aims to analyze (1) How successful is the performance of the Bantaeng Police Primkoppol Cooperative from a financial perspective (2) How successful is the performance of the Bantaeng Police Primkoppol Cooperative from a customer perspective (3) How successful is the performance level of the Bantaeng Police Primkoppol Cooperative from an internal business process perspective (4) How successful is the performance of the Bantaeng Police Primkoppol Cooperative.

The population in this study was 322 police personnel, while the sample was 179 determined based on Slovin calculations. The analysis technique used in this research is the Liquidity Ratio, Profitability Ratio, Three Box Method and analysis of research instruments (validity and reliability).

The results of the study found that: (1) The level of success of the Primkoppol Cooperative, Bantaeng Police in a high financial perspective in terms of liquidity ratios using the Current Ratio formula, and from the profitability ratio using the Net Profit Margin formula. (2) The success rate of the performance of the Bantaeng Polres Primkoppol Cooperative in the customer perspective where the level of the welfare of the members is in the medium category and the level of member satisfaction is in the high category. (3) The level of success of the performance of the Bantaeng Police Primkoppol Cooperative from the perspective of internal business process as a whole is quite good, but still needs to be improved, such as the procurement of various products that are the needs of the Bantaeng Police Police personnel based on the work plan and budget plan for Primkoppol revenue and expenditure. (4). The performance of the Bantaeng Police Primkoppol Cooperative in the perspective of learning and growth at the level of satisfaction of the cooperative management is in the high category, the rents of the cooperative management are in the high category and the productivity of the cooperative management is also in the high category.

Keyword: *Cooperative Primary Performance, Balance Scorecard.*



DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL	i
SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN IDENTITAS	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Kinerja Koperasi	17
2.2.1. Pengertian Koperasi.....	17
2.2.2. Tujuan Pendirian Koperasi.....	20
2.2.3. Prinsip dan Fungsi Koperasi.....	21
2.2.4. Landasan Hukum Koperasi	22
2.2.5. Landasan Operasional Koperasi	23
2.2.6. Prosedur Pemberian Pinjaman Koperasi	24
2.2.7. Ciri-ciri Koperasi Primkoppol	28
2.3. Strategi Peningkatan Kinerja dalam Perkoperasian	30
2.3.1. Pengertian Kinerja	30
2.3.2. Manfaat Penilaian Kinerja.....	31
2.3.3. Pengukuran Kinerja Koperasi.....	34
2.4. Balanced Scorecard.....	35
2.4.1. Pengertian Balanced Scorecard	35
2.4.2. Fungsi Balanced ScoreCard	36
2.4.3. Menterjemahkan Visi dan Strategi ke dalam Empat Perspektif Balanced Scorecard.....	37

BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL	
	3.1. Kerangka Konseptual.....	40
	3.2. Definisi Operasioanal.....	41
	3.2.1. Konsep Balanced Scorecard	41
	3.2.2. Penerapan Balanced Scorecard pada Sektor Publik	50
	3.2.3. Penerapan Balanced Scorecard pada Koperasi.....	58
BAB IV	METODE PENELITIAN	
	4.1. Pendekatan Penelitian	64
	4.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	64
	4.3. Populasi dan Sample	64
	4.4. Teknik Pengumpulan Data.....	65
	4.5. Jenis dan Sumber Data	66
	4.6. Metode Analisa Data.....	67
	4.7. Teknik Analisa Data.....	68
BAB V	HASIL DAN PEMBAHASAN	
	5.1 Hasil Penelitian	69
	5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	69
	5.1.2 Karakteristik Responden	82
	5.1.3 Perspektif Keuangan Koperasi	85
	5.1.4 Perspektif Customer	88
	5.1.5 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	91
	5.2 Pengukuran Instrumen Penelitian	94
BAB VI	PENUTUP	
	6.1 Kesimpulan	96
	6.2 Saran	97
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
Tabel 1.1	Perubahan Anggota Yang Keluar dan Masuk Tahun 2016	4
Tabel 1.2	Perkembangan Unit Usaha Simpan Pinjam	5
Tabel 1.3	Perkembangan Unit Usaha Barang	6
Tabel 4.1	Tabel Uraian Kinerja	67
Tabel 5.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	82
Tabel 5.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	83
Tabel 5.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	83
Tabel 5.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	84
Tabel 5.5	Kewajiban Lancar Koperasi Tahun 2017-2019	86
Tabel 5.6	Rasio Likuiditas Koperasi Tahun 2017-2019	86
Tabel 5.7	Unit Simpan Pinjam	87
Tabel 5.8	Unit Toko	87
Tabel 5.9	Tanggapan Responden Tingkat Kesejahteraan Anggota.....	89
Tabel 5.10	Tanggapan Responden Tingkat Kepuasan Anggota	90
Tabel 5.11	Tanggapan Responden Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi.....	91
Tabel 5.12	Tanggapan Responden Retensi Pengurus Koperasi.....	92
Tabel 5.13	Tanggapan Responden Produktivitas Pengurus Koperasi.....	93
Tabel 5.14	Uji Validitas Kuisisioner Penelitian	94
Tabel 5.15	Uji Reliabilitas Kuisisioner Penelitian	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual 40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Izin Penelitian

Lampiran 2: Kuesioner Penelitian

Lampiran 3: Tabulasi Data

Lampiran 4: Hasil Pengolahan data

Lampiran 5 : Dokumentasi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Koperasi adalah sebuah badan usaha yang berorientasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran anggota koperasi dan masyarakat pada umumnya. Undang-undang Nomor 17 tahun 2012 yaitu “Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama dibidang ekonomi, social dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi”

Koperasi sebagai organisasi ekonomi yang sehat, kuat, mandiri, dan tangguh, serta terpercaya sebagai entitas bisnis, yang mendasarkan kegiatannya pada nilai dan prinsip Koperasi.

Peran koperasi dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi ekonomi rakyat serta dalam mewujudkan perekonomian demokrasi ekonomi dengan ciri-ciri: demokratis, kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan. Koperasi tidak hanya sebagai Badan Usaha yang dikelola secara kekeluargaan, namun koperasi harus dikelola dengan baik sehingga dapat menjalankan usaha dalam perekonomian rakyat serta dapat meningkatkan perekonomian secara global.

Koperasi adalah suatu lembaga yang berlandaskan asas kekeluargaan. Untuk menumbuhkan asas tersebut, peran pengurus dan

anggota koperasi sangat mendukung keberlangsungan dan keberhasilan dalam koperasi. Pengurus dan anggota koperasi memerlukan pengetahuan yang cukup tentang kinerja keuangan.

Koperasi merupakan wadah untuk bergabung dan berusaha bersama agar kekurangan yang terjadi dalam kegiatan ekonomi dapat diatasi. Selain itu koperasi juga merupakan alat bagi golongan ekonomi lemah untuk dapat menolong dirinya sendiri, sehingga mampu memenuhi kebutuhan dan memperbaiki atau meningkatkan taraf hidupnya. Untuk itu koperasi sebagai salah satu bangun usaha yang sesuai dengan UUD 1945, harus diberi kesempatan yang seluas- luasnya dan ditingkatkan pembinaannya, sehingga benar- benar mampu menunaikan peranan yang sesungguhnya dalam pembangunan.

Kinerja keuangan suatu koperasi dapat diperoleh dari informasi yang disajikan melalui suatu laporan keuangan pada satu periode. Laporan keuangan dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan atau menilai posisi keuangan koperasi, maka dapat diketahui kinerja keuangan koperasi tersebut mengalami laba atau rugi, yang nantinya bagi koperasi digunakan sebagai pedoman dalam memberikan jumlah besar kecilnya pinjaman kepada anggotanya serta dalam memenuhi kebutuhan anggotanya. Untuk itu koperasi memerlukan modal besar yang diperoleh dari simpanan anggota, pinjaman dari bank, dan sumber- sumber lain.

Salah satu tujuan dibentuknya koperasi ialah memenuhi kebutuhan akan pelayanan, yang sebagian besar dinyatakan dalam tujuan-tujuannya, bagaimana koperasi itu diawasi, dibiayai, dan dioperasikan serta bagaimana Sisa Hasil Usaha (SHU) dapat didistribusikan kepada para anggota koperasi.

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa dalam koperasi terdapat dua unsur yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu unsur ekonomi dan social dimana koperasi berusaha memperjuangkan kebutuhan ekonomi para anggotanya secara efisien dan memiliki watak sosial dalam perkumpulan anggotanya. Koperasi dapat dijadikan sebagai wadah usaha bersama, sehingga setiap kelompok masyarakat dapat membentuk koperasi, misalnya personil Polres Bantaeng.

Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng didirikan dalam lingkungan Polres Bantaeng, yaitu suatu unit usaha yang didirikan di Polres dan beranggotakan para personil polres bantaeng. Koperasi Primkoppol didirikan sebagai sarana penyedia berbagai kebutuhan personil polres bantaeng baik itu istri dan anak. Dalam pengelolaannya, koperasi primkoppol dikelola oleh pengurus yaitu personil polres bantaeng itu sendiri dan dibina oleh kapolres bantaeng yang menjabat pada saat itu.

Tujuan berdirinya koperasi primkoppol polres banteang, didasarkan pada kebutuhan dan kepentingan para anggotanya. Primkoppol Polres Bantaeng merupakan salah satu koperasi yang mempunyai andil besar terhadap kesejahteraan anggotanya, koperasi ini disamping memasarkan

produk barang-barang terdapat simpan pinjam terhadap anggotanya.

Simpan pinjam merupakan simpanan yang dikumpulkan bersama dan dipinjamkan kepada anggota yang memerlukan pinjaman dalam berbagai usaha dimana anggota mengajukan permohonan tertulis kepada pengurus dengan mencantumkan jumlah uang yang diperlukan, kemudian pengurus mempertimbangkan dan memutuskan permohonan pinjaman sesuai dengan kemampuan koperasi pada saat itu dimana pengurus berhak menentukan besarnya jumlah pinjaman, syarat-syarat pengembalian dan bentuk nilai.

Berdasarkan hasil pemeriksaan dalam buku laporan rapat anggota tahunan (RAT) Primkoppol Polres Bantaeng tahun buku 2016-2019, usaha simpan pinjam yang dijalankan pada Primkoppol Polres Bantaeng Kota pada umumnya sangat membantu anggota koperasi, karena koperasi ini memberikan bunga yang sangat rendah bagi anggota yang melakukan pinjaman dibandingkan melakukan pinjaman pada Bank. Bunga yang diberikan oleh koperasi ini sebesar 1 % dan para anggota meminjam untuk dipergunakan secara konsumtif.

Berdasarkan data umum yang diperoleh dari laporan rapat anggota tahunan (RAT) koperasi tahun 2016-2019 seperti dalam table berikut :

Tabel 1.1

Perubahan Anggota Yang Keluar Dan Masuk Tahun 2016

NO	ANGGOTA	2016	2017	2018	2019
	POLRI	397	373	337	320
	PNS	2	2	2	2
	JUMLAH	399	375	339	322

Adanya penurunan jumlah anggota yang dilayani untuk diberikan pinjaman yang disebabkan oleh tidak lengkap persyaratan administrasi yang tidak lengkap dan volume penjualan pun mengalami penurunan demikian produktivitas koperasi yang yang dihubungkan dengan efektivitas kredit yang mendukung terhadap peningkatan sisa hasil usaha (SHU) mengalami penurunan. Dari jumlah anggota tersebut sampai dengan per 31 Desember 2019, perkembangan unit usaha simpan pinjam pada koperasi primkoppol polres bantaeng selama tahun 2016-2019 terdapat pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Perkembangan Unit Usaha Simpan Pinjam

NO	URAIAN	TH 2016	TH 2017	TH 2018	TH 2019
1	Penyaluran Pinjaman Pokok	5.895.161.100	6.303.937.400	5.631.841.300	7.532.152.000
2	Bunga Simpanan	1.178.127.172	1.297.299.100	1.431.393.600	1.491.075.600
3	Perolehan SHU	426.117.248	389.965.546	429.273.360	424.370.291

Unit toko dalam tahun buku 2016-2019 telah melayani baik terhadap anggota Primkopol Polres Bantaeng itu sendiri, maupun dari masyarakat umum (Non anggota), dan untuk di Unit toko ada beberapa jenis pelayanan terhadap anggota yaitu : pelayanan barang campuran, pelayanan barang Cicilan dan pelayanan di Kantin

Tabel 1.3
Perkembangan Unit Usaha Barang

NO	URAIAN		TH 2016	TH 2017	TH 2018	TH 2019
1	Unit toko	Penerimaan	1.290.982.165	1.079.632.715	1.136.101.396	1.123.538.850
	Barang campuran	Pengeluaran	1.070.638.100	998.228.500	1.137.983.500	1.027.617.500
2	Unit toko	Penerimaan	1.165.933.680	1.082.783.550	843.765.750	993.611.200
	barang cicilan	Pengeluaran	1.005.363.000	703.949.000	530.687.000	690.127.100

Setiap polres memiliki koperasi primkoppol, begitu juga dengan Polres Bantaeng. Tumbuh dan berkembangnya koperasi adalah seiring dengan maraknya Peningkatan Perekonomian Nasional di berbagai bidang. Demikian juga dengan keberadaan Primkoppol Polres Bantaeng yang berdiri pada tanggal 5 Maret 1970.

Kemajuan yang diperoleh saat ini tidak terlepas dari pengalaman sejarah maju dan mundurnya kegiatan masa lalu, sehingga Pengurus Koperasi bertekad mengembangkan Koperasi kearah tercapainya peningkatan kesejahteraan anggota.

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang, untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal demi memperoleh hasil-hasil *financial* yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis dari hanya sekedar mengelola *Bottom Line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek. (Kaplan dan Norton, 1996: 23).

Terdapat empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu perspektif *financial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal business process* (proses bisnis internal) dan *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan) Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* maka organisasi, seperti halnya koperasi memiliki rencana kerja yang berkualitas, dan sekaligus memiliki alat monitoring dan evaluasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, peneliti mengambil judul “ANALISIS KINERJA PRIMER KOPERASI POLISI (PRIMKOPPOL) POLRES BANTAENG DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, Maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Seberapa tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif *financial*?
2. Seberapa tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif *customer*?
3. Seberapa tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif *internal business process*?
4. Seberapa tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif *learning and growth*?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah;

1. Mengetahui tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif *financial*
2. Mengetahui tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif *customer*.
3. Mengetahui tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif *internal business process*.
4. Mengetahui tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif *learning and growth*

1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna secara Teoritis maupun Praktis, yaitu:

1. Secara Teoritis
 - a. Penelitian ini dapat menjadi karya tulis ilmiah yang dapat ditelaah dan dipelajari lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu manajemen pada umumnya, baik oleh rekan-rekan mahasiswa STIE Nobel Makasar maupun oleh masyarakat luas mengenai analisis kinerja Primer Koperasi Polisi (Primkoppol) Polres Bantaeng dengan menggunakan balance scorecard.
 - b. Sebagai masukan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan dibidang ilmu manajemen dan sebagai informasi awal bagi kajian-kajian tentang analisis kinerja.

2. Secara Praktis

- a. Sumbangan pikiran kepada para *stecholder* dalam hal lingkup Primer Koperasi Polisi (Primkoppel) Polres Bantaeng.
- b. Dapat dijadikan bahan informasi bagi seluruh pengurus Primer Koperasi Polisi (Primkoppel) Polres Bantaeng dapat melihat kinerja keuangan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu data pendukung yang ada kaitannya dengan penelitian ini, berikut penelitian terdahulu yang di gunakan dalam penelitian ini :

1. Inaryu Melly Triyani Widodo, Bambang Sugeng Dwiyanto, Juni 2016, melakukan penelitian dengan judul “Kinerja Koperasi Primkoppol Resor Gunung Kidul”. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data laporan Rapat Anggota “Primkoppol Resor Gunungkidul” tahun 2012-2014 (Rekapitulasi laporan RAT dapat Dari data tersebut peneliti dapat menghitung tingkat kemampuan kinerja Primkoppol Resor Gunungkidul dari aspek –aspek kriteria koperasi berprestasi, sehingga dapat diketahui penilaian kinerja Primkoppol Resor Gunungkidul tahun 2012-2014. Kriteria penilaian koperasi dan aspek yang dinilai dalam penelitian ini meliputi aspek organisasi, aspek tata laksana dan manajemen, aspek produktivitas, serta aspek dampak dan manfaat diukur dengan klasifikasi kinerja (Inaryu Melly Triyani Widodo, Bambang Sugeng Dwiyanto, Juni 2016)
2. Melita Isti Septiasari, Dwi Putra Darmawan, I Wayan Suarthana, Oktober 2015 melakukan penelitian dengan judul “*Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung”. Penerapan elemen *balanced scorecard* di

Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif keuangan menggunakan rasio solvabilitas dengan nilai *total assets to debt ratio* yaitu 83,14 dan rasio likuiditas dengan nilai *current ratio* yaitu 118,00% dinilai sangat tidak sehat dan rasio rentabilitas dengan nilai *return on asset* yaitu 7,69% untuk dinilai cukup sehat. Penerapan elemen Balanced Scorecard di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif pelanggan dinilai baik dan tingkat retensi karyawan dinilai baik. Penerapan elemen Balanced Scorecard di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan *manufacturing cycle efficiency* (MCE) yaitu, proses transaksi simpanan dan permohonan kredit yang dinilai telah berjalan dengan efisien sesuai dengan standar awal yang telah ditetapkan. Penerapan elemen Balanced Scorecard di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik dan tingkat retensi karyawan dinilai baik (Melita Isti Septiasari, Dwi Putra Darmawan, I Wayan Suarthana, Oktober 2015).

3. Wahyudin Nor, Juli 2012, melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Balanced Scorecard pada Pemerintah Daerah”. Organisasi sektor publik ber hubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi *customer satisfaction*, sangat

perlu ditanamkan pola pikir (*mind set*) terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Melalui BSC, organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif, dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkannya dalam mencapai misi dan strateginya. Sebaliknya di dalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik akan dapat menghadirkan suatu sistem manajemen startegik yang berorientasi pada masyarakat (Wahyudin Nor, Juli 2012).

4. Maya Sari, Tika Arwinda, Maret 2015, melakukan penelitian dengan judul “Analisi Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan”. Berdasarkan hasil perhitungan *balanced scorecard* maka dapat diketahui kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan kurang baik dengan kategori BBB dan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Perspektif *financial* memiliki kinerja kurang baik dengan kategori BB. Hal ini berarti perusahaan belum dapat mencapai kinerja *financial* yang optimal. Perspektif *customer* memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah dapat mengoptimalkan kinerja *customer* dengan melakukan

perbaikan-perbaikan pada strategi pemasaran. Perspektif proses internal memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah mengoptimalkan proses internal. Perspektif pembelajaran memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan memiliki pembelajaran dan pertumbuhan yang sudah sangat baik (Maya Sari, Tika Arwinda, Maret 2015)

5. Diana Riyana H, Desember 2017, melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Indofood dengan menggunakan *Balanced Scorecard*”. Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Indofood Tbk maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif. Dari perpektif keuangan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding periode 2014-2015. Penurunan kinerja keuangan di tahun 2015 mengalami penurunan dibanding tahun 2014 terlihat dari adanya penurunan *Net Income* di tahun 2015 yang disebabkan adanya peningkatan *Other Expenses* yang cukup tinggi di tahun 2015 diperoleh total score. Dari perpektif pelanggan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding 2015-2014 karena ditahun 2015 terjadi penurunan penerimaan pelanggan sebesar 8% dan mengalami peningkatan di tahun 2016 sebesar 5%. Perpektif proses bisnis internal , yang diwakili dari hasil pengukuran *Operating Profit* terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 sebesar 13 % disbanding periode 2014-2015 yang hanya mengalami peningkatan

kinerja sebesar 1%. Perspektif pembelajaran dan tumbuh, terdapat peningkatan kinerja periode 2015- 2016 dibanding kinerja periode 2014-2015 yang disebabkan karena *Net Income* di tahun 2015 mengalami penurunan sehingga pendapatan per karyawan mengalami penurunan (Diana Riyana H, Desember 2017)

6. Bella Devita Puteri Wardani, Hari Susanta, dan Agung Budiarmo, Mei 2012 melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Karyawan Krama Yudharatu Motor Jakarta”. Hasil penilaian kinerja yang diperoleh Koperasi Krama Yudha Ratu Motor dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memperlihatkan bahwa pada dasarnya koperasi telah memiliki kinerja yang cukup baik atas empat perspektif yang telah diteliti. Pada perspektif finansial pada dasarnya memiliki kriteria yang cukup baik namun apabila dilihat dari perspektif finansial secara menyeluruh, pencapaian kinerja masih kurang begitu memuaskan, karena masih banyaknya aktiva lancar yang tidak digunakan dengan baik, dan juga masih besarnya beban yang dimiliki dibandingkan dengan pendapatan yang diterima, walaupun pada perolehan sisa hasil usaha selalu mengalami peningkatan. Pada perspektif keanggotaan juga memiliki hasil pencapaian yang cukup baik dari tingkat pemerolehan yang didapat dengan kemampuan mempertahankan anggota lama yang dimiliki. Perspektif kemitraan, kriteria yang diperoleh dari dua ukuran yang dinilai memperoleh hasil yang cukup baik, hal ini menunjukkan bahwa

pihak koperasi sangat menjaga hubungan kemitraan dengan mitra kerjanya dalam membangun kerjasama yang baik dalam mengembangkan usaha kedua belah pihak (Bella Devita Puteri Wardani, Hari Susanta, dan Agung Budiatmo, Mei 2012).

7. Novy Rachma Herawati, Alvian Viko Isnandi, dan Yulia Eka Sari, April 2018, melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Koperasi Berbasis Balanced Scorecard”. Banyaknya entitas bisnis yang muncul seperti PPOB (*Payment Point Online Bank*) yang setiap individu sekarang ini mampu memiliki. Banyak masyarakat yang mulai tidak tertarik untuk menjadi anggota koperasi karena adanya simpanan yang harus di bayar secara rutin setiap bulannya, selain itu dikarenakan akses terhadap perbankan sudah sangat mudah. Kurangnya inovasi dan kreatifitas dari pengurus sehingga orang mulai tidak tertarik untuk bertransaksi di KUD (Koperasi Unit Desa). Hal ini disebabkan adanya image KUD yang ketinggalan zaman dan tidak berkembang (Novy Rachma Herawati, Alvian Viko Isnandi, dan Yulia Eka Sari, April 2018).
8. Bayu Hidayat tahun 2017 melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan”. Berdasarkan hasil analisis adalah Kinerja dari perspektif keuangan dilihat dari ROA dinilai kurang hal ini menunjukkan kemampuan koperasi untuk menghasilkan laba dari total asetnya menurun dan ROE dinilai baik hal ini ditunjukkan pada kemampuan koperasi untuk memperoleh laba dari

total ekuitasnya mengalami peningkatan. Perspektif pelanggan pada customer acquisition dan customer retention kinerjanya baik hal ini ditunjukkan pada tingkat akuisisi dan retensi yang mengalami peningkatan. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari kinerja karyawan dapat dinilai baik hal ini ditunjukkan pada tingkat kesalahan karyawan dalam memberikan layanan dan Respond time persentase mengalami penurunan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan kinerja karyawan dinilai baik hal ini ditunjukkan pada peningkatan pendapatan usaha koperasi dari jumlah karyawan yang ada. Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka hipotesis yang dikemukakan kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun 2015 lebih baik dari pada tahun 2014 jika diukur dengan menggunakan metode balanced scorecard diterima (Bayu Hidayat tahun 2017).

9. Arif Sasmoko, Akhmad Sefudin, dan Hendro Prasetyono, September 2014, melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Balanced Scorecard Di Koperasi Karyawan Dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA)”. Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah dilakukan terhadap Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI maka dapat disimpulkan Kinerja Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI tahun 2013 yang diukur dengan pendekatan Balanced Scorecard berjumlah 51,8% dapat dikategorikan sebagai badan usaha yang

memiliki tingkat kesehatan kurang sehat (Arif Sasmoko, Akhmad Sefudin, dan Hendro Prasetyono, September 2014).

10. I Gst. Ngr. Agung L. Indranatha dan I Ketut Suryanawa tahun 2011 melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba”. Uji validitas bertujuan untuk menguji sah atau valid tidaknya suatu instrumen penelitian yang diuji pada 90 dan 100 responden dengan 20 (dua puluh) butir pernyataan untuk pelanggan (anggota aktif dan non anggota) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diuji pada 40 responden dengan 24 (dua puluh empat) butir pernyataan dan hasil pengujian menunjukkan valid karena nilai koefisien korelasi berada di atas 0,30 dan setiap pernyataan memiliki koefisien korelasi antara 0,651 sampai dengan 0,944. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi instrumen, apakah instrumen yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengujian tersebut diulangi dan hasil pengujian menunjukkan reliabel, karena nilai alpha Cronbach berada di atas 0,60 dan setiap pernyataan memiliki alpha Cronbach antara 0,641 sampai dengan 0,915 (I Gst. Ngr. Agung L. Indranatha dan I Ketut Suryanawa tahun 2011)

2.2. Kinerja Koperasi

2.2.1. Pengertian Koperasi

Koperasi adalah badan usaha yang dimiliki dan dijalankan oleh anggotanya untuk memenuhi kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial dan budaya. Sedangkan pengertian koperasi yang lebih formal adalah sesuai dengan Undang

Undang No. 17 Tahun 2012 pasal 1, yaitu Koperasi merupakan badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.

Koperasi didirikan dengan berlandaskan pada Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945. Artinya, dalam menjalankan usahanya koperasi harus tunduk pada aturan dalam Pancasila dan UUD '45. Koperasi dijalankan dengan asas kekeluargaan. Artinya, koperasi tidak bertujuan untuk menguntungkan satu orang saja, tetapi mencapai keuntungan bersama. Hal ini membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya. Berikut beberapa pandangan beberapa ahli tentang koperasi :

1. *Koperasi menurut ILO (International Labour Organization) adalah Koperasi merupakan perkumpulan orang-orang, Penggabungan orang-orang berdasarkan kesukarelaan, Terdapat tujuan ekonomi yang ingin dicapai, Koperasi berbentuk organisasi bisnis yang diawasi dan dikendalikan secara demokratis, Terdapat kontribusi yang adil terhadap modal yang dibutuhkan, Anggota koperasi menerima resiko dan manfaat secara seimbang.*
2. *Arifinal Chaniago mengatakan bahwa koperasi adalah suatu perkumpulan beranggotakan orang-orang atau badan hukum, yang memberikan kebebasan kepada anggota untuk masuk dan keluar, dengan bekerja sama secara kekeluargaan menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan jasmaniah para anggotanya.*

3. *P.J.V. Dooren* yang mengatakan bahwa Koperasi tidaklah hanya kumpulan orang-orang, akan tetapi dapat juga merupakan kumpulan dari badan-badan hukum (*corporate*).
4. *Dr. Fay* menjabarkan bahwa koperasi adalah suatu perkumpulan beranggotakan orang-orang atau badan hukum, yang memberikan kebebasan kepada anggota untuk masuk dan keluar, dengan bekerja sama secara kekeluargaan menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan jasmaniah para anggotanya.
5. *Munkner* memberikan definisinya tentang koperasi, yaitu organisasi tolong menolong yang menjalankan urusan niaga secara kumpulan, yang berazaskan konsep tolong menolong. Aktivitas dalam urusan niaga semata-mata bertujuan ekonomi, bukan sosial seperti yang dikandung gotong royong.

Produktivitas dalam koperasi merupakan ukuran sejauh mana koperasi menggunakan sumber daya dan dana untuk memperoleh pendapatan. Produktivitas koperasi juga dapat dilihat dari tingkat efisiensi penggunaan sumber-sumber organisasi seperti penggunaan modal. Selain itu produktivitas juga dapat dilihat dari pertumbuhan koperasi. Pertumbuhan koperasi tersebut seperti peningkatan kuantitas asset usaha, jasa, perolehan pendapatan, peningkatan volume transaksi dan partisipasi anggota.

Tingkat produktivitas koperasi memberikan gambaran seberapa besar tingkat hasil kegiatan koperasi dengan modal kerja yang ada. Untuk dapat melihatnya diperlukan analisis kinerja primer. Analisis kinerja ini merupakan bagian dari laporan pertanggungjawaban pengurus. Laporan ini berisikan

tentang tata kehidupan koperasi. Laporan ini nantinya dapat dijadikan sebagai salah satu alat evaluasi produktivitas koperasi.

Sebuah koperasi dapat dikatakan berhasil atau sukses apabila mampu meningkatkan produktivitas organisasi koperasi itu sendiri. Anggota bisa menciptakan nilai tambah jika mereka melakukan kegiatan simpan pinjam pada koperasinya, semakin sering anggota melakukan kegiatan simpan pinjam maka semakin besar nilai tambah yang yang diperoleh kopeasi. Agar koperasi memiliki produktivitas yang baik, maka koperasi itu sendiri harus baik kinerjanya khususnya dalam simpan pinjam. Kegiatan simpan pinjam yang efektif dan berjalan dengan lancar, dalam hal ini semakin baik efektivitas kredit dalam kegiatan simpan pinjam pada koperasi maka semakin besar kemampuan koperasi dalam meningkatkan produktivitas organisasinya. Jadi hubungan antara koperasi simpan pinjam, efektivitas kredit dan produktivitas koperasi adalah hubungan yang saling mempengaruhi.

2.2.2. Tujuan Pendirian Koperasi

Berdasarkan pengertian koperasi secara umum dan para ahli, pembentukan koperasi bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dari para anggotanya. Tujuan lainnya, antara lain:

1. Membantu memperbaiki taraf hidup maupun ekonomi para anggotanya serta masyarakat sekitar.
2. Membantu pemerintah mewujudkan kehidupan masyarakat yang adil dan makmur.
3. Meningkatkan tatanan perekonomian di Indonesia.

Berdasarkan UU yang mengatur koperasi pada pasal 3, koperasi memiliki

tujuan untuk mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

2.2.3. Prinsip dan Fungsi Koperasi

Prinsip pelaksanaan koperasi, sebagai berikut:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
2. Pengelolaan dilakukan secara demokratis
3. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
5. Kemandirian

Dalam mengembangkan koperasi, juga wajib menerapkan prinsip:

- a. Pendidikan perkoperasian
- b. Kerja sama antar koperasi.

Karena siapapun dapat bergabung menjadi anggota koperasi, maka pengelolaan mengedepankan asas demokrasi. Dalam menetapkan keputusan segala hal mengenai koperasi, dilakukan dengan cara musyawarah atau voting suara terbanyak dari para anggotanya.

Fungsi dan peran koperasi, antara lain:

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.

Dalam perannya, koperasi kerap memberi bantuan, seperti kredit atau pinjaman dana kepada anggota dalam hal finansial. Pembentukan koperasi diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat di Indonesia.

2.2.4. Landasan Hukum Koperasi

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian merupakan landasan utama berdirinya koperasi di Indonesia. Isi dari undang-undang tersebut antara lain, yaitu (gbhn.go.id)

1. Bahwa Koperasi, baik sebagai gerakan ekonomi rakyat maupun sebagai badan usaha berperan serta untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dalam tata perekonomian nasional yang disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi;
2. Bahwa Koperasi perlu lebih membangun dirinya dan dibangun menjadi kuat dan mandiri berdasarkan prinsip Koperasi sehingga mampu berperan sebagai sokoguru perekonomian nasional;

3. Bahwa pembangunan Koperasi merupakan tugas dan tanggung jawab Pemerintah dan seluruh rakyat;
4. Bahwa untuk mewujudkan hal-hal tersebut dan menyelaraskan dengan perkembangan keadaan, perlu mengatur kembali ketentuan tentang perkoperasian dalam suatu Undang-undang sebagai pengganti Undang-undang Nomor 12 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perkoperasian;

Dalam Undang-undang ini yang dimaksud dengan:

1. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.
2. Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan Koperasi.
3. Koperasi Primer adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang-seorang.
4. Koperasi Sekunder adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan Koperasi.
5. Gerakan Koperasi adalah keseluruhan organisasi Koperasi dan kegiatan perkoperasian yang bersifat terpadu menuju tercapainya cita-cita bersama Koperasi.

2.2.5. Landasan Operasional Koperasi

Menurut Supriyanto (2015: 14) landasan operasional koperasi adalah Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992, yang menyatakan bahwa koperasi

adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi simpan pinjam hanya dapat menghimpun simpanan dan meyalurkan pinjaman kepada anggota, untuk non anggota diberikan waktu 3 (tiga) bulan harus sudah menjadi anggota. Pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 9 tahun 1995. Berarti bahwa KSP tidak boleh mengembangkan usaha lainnya disektor riil maupun di usaha-usaha yang lainnya. Kegiatannya meliputi:

1. Menghimpun dana berarti menerima simpanan dari anggota berupa simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan berupa simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela, modal penyertaan, hibah, simpanan yang diperoleh dari anggota (simpanan non saham) dan hutang pihak ketiga.
2. Menyalurkan dana dalam bentuk pinjaman kepada anggota sesuai dengan jenisnya.
3. Koperasi simpan pinjam dapat menyimpan dananya ke bank atau Puskopdit/ Puskosipa bila terjadi *idle cash*.

2.2.6. Prosedur Pemberian Pinjaman Koperasi

Menurut Hasibuan (2008: 87) kredit adalah jenis-jenis pinjaman yang harus dibayarkan bersama bunganya oleh peminjam sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa prosedur pemberian kredit/ pinjaman adalah suatu sistem yang

mengatur rangkaian tindakan perjanjian antara dua pihak peminjam berkewajiban untuk mengembalikan pokok pinjaman sesuai dengan bunga pinjaman yang ditetapkan oleh pihak pemberi pinjaman sesuai dengan perjanjian.

Dalam standar operasional prosedur koperasi simpan pinjam yang telah ditetapkan Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2004, prosedur pemberian kredit KSP sebagai berikut :

1. Anggota

1) Mengajukan permohonan secara tertulis, permohonan ini disampaikan melalui format/ formulir standar berupa surat permohonan pinjaman.

2) Menyerahkan identitas diri (KTP/ SIM).

2. Staf Pinjaman

1) Menerima surat permohonan pinjaman dan mendaftarkan permohonan tersebut ke dalam buku register permohonan antara lain memberi nomor urut, tanggal penerimaan dan penjelasan lainnya;

2) Staf pinjaman melakukan pra-analisis terhadap permohonan tersebut, jika dari hasil pra-analisis tersebut tidak dapat dipenuhi/ diproses, segera informasikan dan bila di perlukan buat surat penolakan, jika dapat diproses maka dilakukan langkah sebagai berikut:

a) Peroleh dan kumpulkan seluruh data dan berkas seluruh data dan berkas yang diperlukan sesuai dengan informasi yang ada pada

- surat permohonan pinjaman, yakni data ekonomi, yuridis, dan jaminan;
- b) Serahkan data yang berkaitan dengan data yuridis dan jaminan kepada staf hukum dan staf taksasi jaminan untuk diproses tindak lanjut;
 - c) Buat analisis pinjaman yang berkaitan dengan data ekonomis anggota, dan tuangkan hasil analisis tersebut ke dalam form memorandum pinjaman;
 - d) Peroleh hasil analisis yuridis, dan jaminan dari staf hukum dan taksasi, gabungan hasil analisis tersebut ke dalam form memo proposal pinjaman
- 3) Staf Hukum dan Dokumentasi
- a) Menerima dan yuridis dan staf pinjaman, dan lakukan analisis yuridis atas permohonan tersebut. Analisis ini dituangkan dalam form memo analisa yuridis.
 - b) Serahkan hasil analisis tersebut kepada staf pinjaman untuk diproses tindak lanjut ke dalam proposal pinjaman.

Dalam Buku ke III Bab XIII KUHPperdata. Pasal 1754 KUHPperdata yang menyebutkan bahwa “suatu perjanjian dengan mana pihak yang satu memberikan kepada pihak yang lain suatu jumlah tertentu barang-barang yang habis karena pemakaian, dengan syarat bahwa pihak yang terakhir ini akan mengembalikan sejumlah uang yang sama dengan jenis dan mutu yang sama”. Ketentuan Pasal 1754 KUHPperdata tersebut menunjukkan

bahwa seseorang yang meminjamkan sejumlah uang atau barang tertentu kepada pihak lain, ia akan memberi kembali sejumlah uang yang sama sesuai dengan persetujuan yang disepakati.

Perjanjian pinjaman baru dapat dikatakan sah dan meningkat serta mempunyai kekuatan hukum, apabila telah memenuhi unsur sebagaimana yang telah ditegaskan dalam pasal 1320 KUH Perdata. Dalam perjanjian pinjaman uang yang dilakukan oleh koperasi terdapat salah satu pihak yaitu koperasi sebagai pemberi pinjaman dan pihak lain yaitu peminjam yang menerima pinjaman. Pada saat koperasi memberikan sejumlah pinjaman kepada peminjam maka saat itu pula terjadinya suatu perjanjian pinjam meminjam uang atau suatu transaksi antara koperasi dengan pihak peminjam.

Dalam memberikan pinjaman kepada peminjam, koperasi menetapkan sejumlah bunga yang harus ditanggung oleh peminjam. Bunga pinjaman tersebut telah ditetapkan secara tertulis oleh koperasi dalam suatu surat perjanjian pinjam meminjam uang. Mengenai pinjaman uang dengan bunga Pasal 1765 KUHPerdata menyebutkan bahwa “Untuk peminjaman uang atau barang yang habis dalam pemakaian, di perbolehkan membuat syarat bahwa atas pinjaman itu akan di bayar bunga”. Selanjutnya Pasal 1766 KUHPerdata menegaskan bahwa :

Siapa yang telah menerima pinjaman dan membayar bunga yang tidak diperjanjikan tidak dapat menuntutnya kembali maupun mengurangnya dari jumlah pokok, kecuali apabila bunga yang dibayar itu melebihi

bunga menurut undang-undang, dalam hal mana uang yang telah dibayar dikurangkan dari jumlah pokok.

Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pinjam oleh koperasi, memberikan definisi sebagai "kegiatan yang dilakukan untuk menghimpun dana dan menyalurkannya melalui kegiatan usaha Pinjam dari dan untuk anggota koperasi yang bersangkutan". Sedangkan pengertian koperasi Pinjam berdasarkan PSAK 27/ Reformat 2007 adalah koperasi yang kegiatan atau jasa utamanya menyediakan jasa penyimpanan dan peminjaman untuk anggotanya.

2.2.7. Ciri-ciri Koperasi Primkoppol

Ciri- ciri koperasi primkoppol sebagai berikut:

1. Data Khusus

a. Dokumen yang Digunakan

Transaksi pengeluaran kas untuk piutang menggunakan beberapa dokumen, diantaranya sebagai berikut :

a. Permohonan pinjaman

Surat permohonan ini berisi tentang identitas peminjam, keperluan, dan total pinjaman yang diminta serta persetujuan berapa kali angsuran yang diinginkan.

b. Pertimbangan Juru Bayar (Juyar)

Berisi tentang gaji bersih anggota yang akan meminjam uang dan persetujuan pemotongan gaji dari juru bayar.

c. Pemeriksaan / putusan Pinjaman

Berisi tentang keputusan Bendahara atau Kepala bagian simpan pinjam untuk memberi pinjaman atau tidak, serta memutuskan berapa jumlah pinjaman yang diberikan.

d. Pinjaman diberikan Kepada yang Bersangkutan

Berisi tentang tanggal berapa uang pinjaman diberikan kepada anggota atau hal ini disebut juga bukti pengeluaran kas.

e. Surat Pernyataan

Surat pernyataan ini berisi tentang perjanjian peminjam yang berisi jumlah pinjaman, jumlah angsuran, dan peraturan yang harus ditaati dalam melakukan peminjaman di Primkoppol

f. Surat Kuasa Memotong Gaji

Surat kuasa ini berisi tentang hak substitusi untuk memotong gaji peminjam dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan.

2. Prosedur Pengeluaran Kas untuk Piutang

Kegiatan yang berada dibidang simpan pinjam salah satunya adalah pengeluaran kas untuk piutang. Kegiatan tersebut terdapat beberapa tahap diantaranya sebagai berikut:

- a. Nasabah mengisi formulir permohonan pinjaman yang diberi oleh bagian unit simpan pinjam.
- b. Nasabah membawa Struk gaji yang dicetak dari bagian keuangan polres.

- c. Nasabah konsultasi kepada pengurus apakah dapat mengambil hutang atau tidak, jika dapat mengambil hutang,
- d. Unit simpan pinjam membuat kuintansi berjumlah 3 lembar yaitu 1 rangkap surat kuasa, 1 rangkap bukti pengeluaran kas dan bukti penerimaan kas, 1 rangkap surat pernyataan.
- e. Nasabah menandatangani 4 dari kuintansi yang harus di tanda tangani yaitu 2 rangkap surat kuasa dan 2 rangkap bukti penerimaan kas
- f. Nasabah mencairkan dana ke bendahara dengan membawa berkas yang diberikan oleh bagian unit simpan pinjam.

2.3. Strategi Peningkatan Kinerja dalam Perkoperasian

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Kinerja organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiric organisasi dari berbagai ukuran yang telah di sepakati.

Menurut Sulistiyani (2003:223) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003:223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34)

mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Rivai dan Basri (2005:32) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh sebagai faktor maka sebagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (*sukses factor*) untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang unggul tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal.

2.3.2. Manfaat Penilaian Kinerja Koperasi

Penilaian kinerja adalah bagian penting dari departemen Human Resource. Penilaian kinerja yang efektif tidak hanya menghilangkan masalah perilaku dan kualitas kerja, tetapi juga dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih banyak.

Berikut ini adalah beberapa manfaat penilaian kinerja:

1. Kepuasan dan motivasi karyawan

Rapat penilaian kinerja adalah platform di mana karyawan diakui atas pekerjaannya yang baik dan penting untuk mengenali pekerjaan yang

dilakukan oleh seorang karyawan. Sekalipun karyawan tersebut tidak melakukan pekerjaan dengan baik, penting untuk menunjukkan bahwa organisasi tersebut tertarik dengan kinerja individu dan pertumbuhan mereka di perusahaan. Ini memotivasi karyawan untuk bekerja keras, yang pada gilirannya, menguntungkan perusahaan. Program penilaian reguler dapat berdampak mendalam pada tingkat kepuasan dan motivasi karyawan.

Spencer Johnson dalam bukunya “One Minute Manager” menegaskan bahwa memberikan feedback adalah tugas utama seorang manajer. Ini dibenarkan oleh banyak ahli psikologis karena feedback yang konstruktif akan membangun motivasi karyawan, dan kita tahu karyawan yang termotivasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka.

2. Mengetahui kebutuhan untuk pelatihan

Selama pertemuan penilaian, perusahaan dapat menunjukkan area-area di mana karyawan perlu ditingkatkan. Karyawan dapat melihat data dan setuju dengan atasan, dan kemudian menyusun rencana untuk pelatihan dan pengembangan. Pelatihan ini akan membantu karyawan untuk berkinerja lebih baik dan itu akan membuka jalan menuju pertumbuhan di masa depan. Perusahaan dapat melihat data penilaian terkonsolidasi dan memutuskan bidang-bidang di mana peningkatan diperlukan untuk karyawan individu, serta, untuk seluruh tim. Kemudian mereka dapat merencanakan pelatihan dan pengembangan.

Penilaian kerja yang baik akan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memberikan penilaian terhadap dirinya sendiri dan memberikan masukan mengenai pengembangan diri yang diinginkan. Dengan dasar data penilai kinerja dan keinginan karyawan, para manajer dapat mengarahkan pengembangan dan pelatihan yang dibutuhkan karyawannya untuk berhasil.

3. Menganalisa data penilaian untuk perekrutan yang lebih baik

Data penilaian membantu dalam memantau keberhasilan praktik rekrutmen perusahaan. Analisa data penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat keterampilan atau kepribadian yang saat ini kekurangan dan akan dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan perusahaan, Dengan demikian tim rekrutmen dapat diarahkan pada pencarian orang yang dibutuhkan.

Sebagai contoh, seberapa baik kinerja karyawan yang dipekerjakan dalam satu atau dua tahun terakhir. Berdasarkan hal itu, departemen SDM dapat menyusun strategi perekrutan di masa depan.

4. Meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan

Kesenjangan komunikasi antara manajemen dan karyawan seringkali terjadi, terutama ketika karyawan baru di perusahaan. Penilaian kinerja yang dilakukan secara periodik akan membantu memecah komunikasi yang lebih baik mengarah pada produktivitas yang lebih baik. Perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja

berkesinambungan melalui “on-going discussion” akan menciptakan komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan.

2.3.3. Pengukuran Kinerja Koperasi

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993:379) “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*“. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Cascio (1992:267) “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:101) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”. Menurut Henry Simamora (2004:338) “penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

2.4. Balance Scorecard

2.4.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi, dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *Balanced Scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif (Kaplan & Norton, 1996:7).

Konsep *Balance Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja disektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). (Mulyadi, 2001:12) Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi atau individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi atau individu yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi atau individu diukur secara

berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Definisi lain *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. Untuk menjadikan pengurus koperasi lebih semangat dalam melakukan tugasnya maka memerlukan kerangka kerja. Kerangka kerja yang digunakan untuk penjabaran tersebut adalah *Balanced Scorecard* (BSC) yang memiliki empat perspektif yaitu finansial, *Customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.4.2. Fungsi Balanced ScoreCard

Pada awalnya BSC hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan. Kemudian meluas dan digunakan untuk mengukur empat prespektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Lebih jauh *balanced scorecard* memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Sebagai alat ukur perusahaan apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai.
- b. Sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan Anda.
- c. Sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis Anda.
- d. Alat analisis efektifitas strategi yang telah digunakan.
- e. Memberikan gambaran kepada perusahaan terkait SWOT yang dimiliki.

- f. Sebagai alat *key performance indicator* perusahaan.
- g. Sebagai *feedback* terhadap *shareholder* perusahaan.

2.4.3. Menterjemahkan Visi dan Strategi ke dalam Empat Perspektif

Balanced Scorecard

Balanced scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif (Kaplan & Norton, 1996:7).

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang, untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem) demi memperoleh hasil-hasil *financial* yang memungkinkan perkembangannya organisasi bisnis dari pada sekedar mengelola *Bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek. Gaspersz mengidentifikasi empat perspektif *Balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu:

1. Perspektif financial (*Shareholders*-pemegang saham).

Adalah bagaimana kita berorientasi pada para pemegang saham.

2. Perspektif pelanggan (*customer*).

Adalah bagaimana kita bisa menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer*.

3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*).

Adalah proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan *customer*.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*).

Adalah bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Balanced scorecard merupakan alat ukur kinerja yang menyeimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif *Customer*, perspektif proses bisnis internal, perspektif belajar dan berkembang. *Balanced Scorecard* menekankan elemen-elemen sebagai berikut:

1. *Profitability Measures*

Merupakan pengukuran melalui data akuntansi yaitu laba operasi, hasil penjualan (*return on capital employe*), nilai tambah ekonomis (*economic value added*), pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

2. *Customer Satisfaction Measures*

Merupakan pengukuran dengan memperhatikan kepuasan *Customer* yaitu produk yang bersih dan lama, harganya murah dan berkualitas tinggi serta pelayanan yang baik. Hal ini dilakukan agar perusahaan mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan oleh *Customer*

3. *Innovation Measures*

Produk yang ideal menurut *Customer* yaitu produk yang bermutu, dikirim tepat waktu, tanpa kerusakan, dan harga yang murah, akan selalu berkembang sehingga perusahaan harus selalu mengikuti pasar atau selangkah lebih maju dari kebutuhan yang diinginkan oleh *Customer* itu sendiri.

4. *Efficiency Quality and Times*

Bentuk pengukuran adalah tingkat efisiensi, kualitas dan waktu. Dalam menawarkan atau memproduksi perusahaan harus dapat mengintegrasikan seluruh bagian dengan efisiensi (dalam biaya), tetapi dengan hasil yang memiliki kualitas yang tinggi dan penyelesaian yang tepat waktu.

5. *ROCE (Return On Capital Employee)*

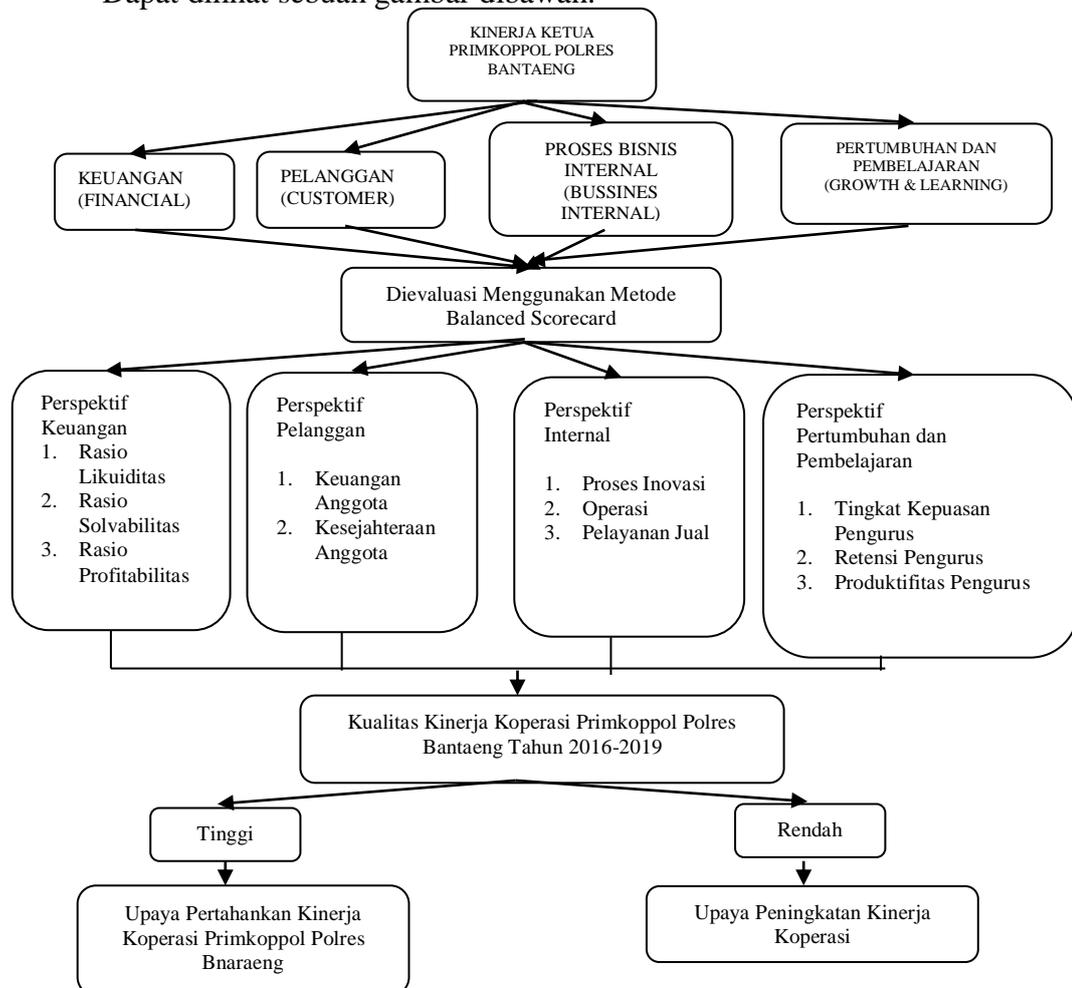
Merupakan pengukuran scorecard dalam perspektif keuangan, ukuran ini merupakan hasil dari penjualan yang terus berkembang dan berulang dari konsumen yang ada, dimana loyalitas diantara para *Customer*. Dalam hal ini, loyalitas menjadi ukuran dari *Balanced Scorecard* dalam perspektif *Customer*.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

3.1. Kerangka Konseptual

Koperasi sebagai Badan usaha/ koperasi (*cooperative enterprise*) memerlukan penilaian kinerja menggunakan balanced scorecard, mengingat keberhasilan usaha koperasi akan menentukan tingkat kinerja dan kesehatan usahanya.

Dapat dilihat sebuah gambar dibawah:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

3.2. Definisi Operasioanal

3.2.1. Konsep Balanced Scorecard

Konsep Balanced Scorecard selanjutnya akan disingkat BSC. BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik

beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertumbuhan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000) sebagai berikut:

1. Peningkatan customer 'yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).

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

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (growth), bertahan (sustain), dan menuai (harvest), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut.

Untuk itu, maka pada tahap growth perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan

jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah sustain (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan harvest (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu

produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kelompok pengukuran inti

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki.

Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- a. Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- b. Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c. Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Simon, 1999).

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan

nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses inovasi.

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

2. Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3. Pelayanan purna jual.

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat

berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

a. Kapabilitas pekerja.

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yaitu:

a. Kepuasan pekerja.

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan

pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Retensi pekerja.

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

c. Produktivitas pekerja.

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

b. Kapabilitas sistem informasi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan

informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

- c. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

3.2.2. Penerapan Balance Scorecard pada Sektor Publik

Di dunia Internasional sendiri BSC sudah diterapkan di banyak lembaga pemerintah, baik pada tingkat pusat maupun daerah. Di Amerika Serikat, Instansi Federal yang menggunakan BSC adalah *Department of Agriculture, Natural Resource Conservation, Forrest Service, Department of Commerce, Fish and Wildlife Service, Bureau of Reclamation, Environmental Protection Agency, Council on Environmental Quality*. Negara bagian yang sudah menerapkan BSC di antaranya Alaska, Oregon, Washington, California, Idaho, Montana. Pada tingkat lokal, setingkat kecamatan di Indonesia, BSC sudah digunakan di 39 Counties, 277 Cities, 44 Sewer Districts, 125 Water Districts, 36 Irrigation Districts, 32 Publik Utility Districts, 14 Port Districts, 48 Conservation Districts, dan 170 Municipal Water Supplier

Pada dasarnya BSC merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencoba mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran yang lebih berwujud. Ukuran finansial dan nonfinansial yang dirumuskan dalam perspektif BSC sebenarnya adalah derivasi

(penurunan) dari visi dan strategi organisasi. Dengan demikian, hasil pengukuran dengan BSC ini mampu menjawab pertanyaan tentang seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang telah ditetapkan.

Pada organisasi penyedia layanan publik, tujuan utama pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan menjadi lebih penting daripada sekadar keuntungan. *Trend* pengukuran kinerja organisasi layanan publik saat ini adalah pengukuran kinerja berbasis *out come* daripada sekadar ukuran-ukuran proses. Artinya, kinerja organisasi publik ini sebenarnya tidak terletak pada proses mengolah *input* menjadi *output*, tetapi justru penilaian terhadap seberapa bermanfaat dan sesuai *output* tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Bahkan, auditing konvensional yang semula berfokus pada ukuran proses mulai bergeser ke arah pengukuran *outcome* (Quinlivan, 2000). *Outcome* merupakan segala sesuatu yang mencerminkan berfungsi nya *output* kegiatan pada jangka menengah bagi masyarakat pengguna jasa organisasi publik. *Outcome* suatu organisasi didasarkan atas keberhasilan pencapaian visi bukan pada keberhasilan meningkatkan profitabilitas. Jadi *final outcome* organisasi publik bukan ukuran finansial melainkan lebih cenderung pada ukuran pelanggan. Keberhasilan instansi pemerintah seharusnya diukur dari bagaimana mereka bisa memenuhi apa yang dibutuhkan masyarakat dan *stakeholders* lain yang telah menyediakan

sumber daya (Quinlivan, 2000).

Pada dasarnya manajemen kinerja dan penilaian kualitas tidak ditujukan untuk memperbaiki pelayanan, tetapi hanya membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki sehingga bisa lebih fokus. BSC digunakan sebagai alat pendukung untuk komunikasi, motivasi, dan mengevaluasi strategi organisasi utama. Dengan BSC ini manajemen bisa lebih efektif, tetapi BSC tidak menjamin manajemen efektif. Hal ini bisa terjadi jika manajemen tidak tepat men-*derived* visi dan strategi organisasi dalam ukuran-ukuran kinerja BSC.

Wahyudi (2000) menyatakan bahwa dalam mengimplementasikan pendekatan BSC ke dalam sektor publik, ada lima langkah yang harus dilakukan.

Pertama, menetapkan suatu pengukuran kinerja yang berorientasi pada hasil yang menyeimbangkan pencapaian target dari keempat perspektif tersebut. Dalam hal ini diperlukan tiga langkah konkret yaitu:

1. Mendefinisikan atau menentukan pengukuran yang paling berarti bagi *stakeholders* yang berfungsi untuk mengarahkan perhatian mereka
2. Penumbuhan komitmen pada perubahan-perubahan dasar dengan melibatkan berbagai pihak dan menerapkan sistem yang “fleksibel” (tidak kaku) serta menentukan arahan yang jelas untuk pelaksanaan, *monitoring*, pengukuran dan pelaporannya.
3. Memperhatikan fleksibilitas melalui perhatian bahwa manajemen kinerja adalah proses yang hidup, dan mempertahankan keseim-

bandingan antara pengukuran keuangan dan nonkeuangan.

Kedua, menetapkan akuntabilitas pada semua level organisasi. Akuntabilitas harus dipandang sebagai kunci keberhasilan organisasi, harus menjadi tanggung jawab setiap individu, dan yang lebih penting harus diwujudkan oleh pimpinan organisasi melalui contoh/ teladan. Langkah ini harus ditopang oleh upaya konkret untuk mensponsori pengukuran kinerja di semua level organisasi dan menggunakannya sebagai dasar dalam implementasi sistem pemberian imbalan dan sanksi (*reward and punishment system*), menjamin bahwa pegawai menerima informasi yang akurat melalui saluran informasi dan komunikasi yang efektif dan jelas, dan menjamin bahwa masyarakat juga mendapatkan informasi yang sama sebagai dasar terciptanya *public accountability*.

Ketiga, mengumpulkan, menggunakan, dan menganalisis data yang diperoleh dan menghubungkannya ke dalam proses perencanaan strategik. Data dan informasi yang harus dikumpulkan meliputi data umpan balik (*feedback*) dari masyarakat, perubahan lingkungan makro, dan data kinerja organisasi. Hasil analisis terhadap data-data tersebut harus pula disampaikan kepada masyarakat sebagai salah satu *stakeholders*.

Keempat, menghubungkan hasil analisis data dan informasi di atas ke dalam proses penyusunan program kerja berikut penyusunan anggarannya. Dalam hal ini harus dapat ditunjukkan dengan jelas bahwa penyusunan program dan anggaran tersebut adalah dalam rangka mencapai misi organisasi yang telah ditetapkan

Kelima, membagi peran kepemimpinan. Meskipun pada sektor pemerintahan diperlukan seorang pemimpin yang kuat, tidak berarti bahwa semua pengambilan keputusan harus dimonopoli oleh sang pemimpin. Di sini diperlukan desentralisasi dalam pengambilan keputusan, tetapi dalam koridor peraturan-perundangan yang ada, yang sesungguhnya dimaksudkan untuk dapat segera merespons atau memenuhi kebutuhan masyarakat. Kekhawatiran bahwa bawahan akan melakukan distorsi dalam pengambilan keputusan (karena menyimpang dari kebijakan) harus dapat dicegah melalui proses *vision and mission sharing* serta pemberdayaan (*empowerment*) yang telah dilakukan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep BSC. Perubahan yang terjadi antara lain:

1. Perubahan *framework*, yaitu yang menjadi driver dalam BSC untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat
2. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan
3. Perspektif customers menjadi perspektif *customers & stakeholders*.
4. Perubahan perspektif *learning* dan *growth* menjadi perspektif *employees and organization capacity* (Rohm, 2005).

Menurut Quinlivan (2000), ada beberapa syarat agar BSC dapat tercapai efektifitasnya, yaitu sebagai berikut:

1. Ada definisi yang jelas atas tujuan individu, tim, unit organisasi, dan organisasi.

2. Memahami hubungan antara proses internal yang bernilai tambah dengan *outcome* yang dihasilkan.
3. Mengintegrasikan model pengukuran kinerja BSC dalam suatu manajemen strategik, manajemen kinerja, dan sistem penghargaan pegawai.

Ciptani (2000: 32) mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang timbul dalam penerapan BSC dan banyak dihadapi oleh perusahaan dan mungkin bisa terjadi pada organisasi pemerintah yang sangat ingin menerapkan BSC dalam sistem manajemennya, antara lain adalah seperti di bawah ini:

1. Bagaimana mendesain sebuah *scorecard*

Desain *scorecard* yang baik pada dasarnya adalah desain yang mencerminkan tujuan strategik organisasi. Beberapa perusahaan di Amerika telah mencoba mendesain sebuah *scorecard* penilaian kinerja berdasarkan kategori-kategori yang diungkap kan oleh Kaplan & Norton. Dalam praktiknya, masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang tidak jelas sama sekali. Hal ini tentu saja akan menyulitkan desain *scorecard* yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.

2. Banyaknya alat ukur yang diperlukan

Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan tidak menjadi masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur-alat ukur yang ada tersebut bisa mencakup keseluruhan strategi perusahaan

terutama dapat mengukur dimensi yang terpenting dari sebuah strategi. Namun demikian Garisson dkk., (2006 : 451) menjelaskan bahwa salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menyeleksi ukuran kinerja, *BSC* yaitu seharusnya perusahaan tidak mempunyai banyak ukuran kinerja, karena akan mengurangi fokus dan akan membingungkan.

3. Apakah *scorecard* cukup layak untuk dijadikan penilai kinerja

Layak atau tidaknya *scorecard* yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang bersangkutan. Pada beberapa perusahaan di Amerika, mereka lebih memperhatikan nilai-nilai yang secara eksplisit dan kuantitatif dikaitkan dengan strategi bisnis mereka.

4. Perlunya *scorecard* dikaitkan dengan *gainsharing* secara individu

Banyak perusahaan di Amerika yang menghubungkan antara kinerja dalam *BSC* dengan pembagian keuntungan (*gainsharing*) secara individual. Akan tetapi, haruslah diingat bahwa dasar pembagian keuntungan (*gainsharing*) tersebut adalah seberapa besar dukungan inovasi atau perubahan kultur yang diberikan oleh individu kepada peningkatan kinerja perusahaan.

5. Apakah *scorecard* yang ada dapat menggantikan keseluruhan sistem manajemen lama

Dalam praktiknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang sama sekali baru (*BSC*), tetapi perusahaan diharapkan dapat melakukannya apabila dirasa

sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Pada beberapa perusahaan di Amerika yang berusaha menerapkan konsep BSC dalam perusahaannya mereka memilih menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan sistem BSC. Salah satu kunci keberhasilan penerapan BSC menurut 'Reilly (Mattson, 1999: 2) adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. BSC tidak hanya berfungsi sebagai laporan, tetapi lebih dari itu, BSC haruslah benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi organisasi. Bahkan, O'Reilly mengatakan bahwa BSC dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu. Ian Allcott, sebuah perusahaan konsultan besar di Amerika, berhasil mengidentifikasi empat langkah utama yang harus ditempuh oleh perusahaan apabila perusahaan akan menerapkan konsep BSC.

Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut (Mattson, 1999:2).

1. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
2. Mendesain sebuah model (kerangka) BSC, yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik, perspektif bisnis, indikator-indikator kunci penilaian kinerja.

3. Mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat digunakan oleh perusahaan sehingga BSC menjadi bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan. Konsep *scorecard* yang dikembangkan dapat dijadikan sebagai salah satu pengendali jika terjadi perubahan kultur dalam perusahaan. Dengan kata lain perusahaan haruslah memperhitungkan apakah penerapan BSC akan mengakibatkan perubahan yang cukup besar dalam organisasi perusahaan.
4. Aspek penggunaan teknologi. Banyak perusahaan sudah mulai menggunakan *software* komputer dalam menentukan elemen-elemen *scorecard* dan mengotomatisasikan pendistribusian data ke dalam *scorecard*. Data-data *scorecard*, yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut, akan di-review dari periode ke periode secara terus-menerus.

3.2.3. Penerapan Balance Scorecard Pada Koperasi

Balanced Scorecard merupakan reengineering di bidang organisasi dan manajemen, yang memberi manfaat dan nilai tambah bagi organisasi, perusahaan, koperasi untuk meraih tujuannya. Balanced Scorecard ini digunakan untuk penyusunan rencana (strategik) suatu organisasi, dan sekaligus sebagai alat monitoring dan evaluasi. Dengan menggunakan Balanced Scorecard maka organisasi, seperti koperasi memiliki rencana kerja yang berkualitas, dan sekaligus memiliki alat monitoring dan evaluasi. Karena, Balanced Scorecard memberikan multi manfaat.

Sebagai teknologi alternatif dalam penyusunan rencana, sekarang ini beberapa institusi menerapkan Balanced Scorecard pada organisasinya. Di lingkungan pendidikan, Balanced Scorecard menjadi bagian materi perkuliahan dan digunakan sebagai pendekatan dan alat analisis penyusunan skripsi atau tesis. Di lingkungan pemerintahan, beberapa institusi pemerintah telah menerapkan Balanced Scorecard sebagai tools penyusunan rencana dan program kerja kantor pemerintah itu. Di lingkungan perusahaan swasta, perusahaan milik daerah, perusahaan milik negara juga menggunakan Balanced Scorecard sebagai tools penyusunan rencana strategis perusahaan. Di lingkungan koperasi, Balanced Scorecard relatif masih baru dan masih sangat minim yang menerapkannya. Menyimak manfaat lebih Balanced Scorecard inilah, kemudian menjadi dasar pemikiran untuk menyebarluaskan dan menerapkan Balanced Scorecard pada koperasi

Bertumpu pada prospek, manfaat dan langkah mendorong profesionalisme koperasi, skenario penerapan Balanced Scorecard pada koperasi dapat diutarakan berikut.

1. Sebagai tools Penyusunan Rencana Kerja Koperasi.

Setiap organisasi perlu menyiapkan rencana atau program kerja sebagai acuan penyelenggaraan manajemen organisasi. Prinsip ini juga berlaku pada koperasi. Sebagai organisasi yang profesional, koperasi wajib menyusun rencana (program) kerja sebagai acuan pengelolaan koperasi. Pekerjaan penyusunan rencana (program) kerja koperasi ini,

menjadi tugas wajib pengurus baik diatur dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, pasal 30 maupun (seharusnya) diatur dalam anggaran dasar dan/atau anggaran rumah tangga koperasi. Rencana (program) kerja yang diharapkan (*expected*) adalah rencana kerja yang berkualitas.

Mendasarkan pada harapan agar koperasi menghasilkan rencana (program) kerja yang berkualitas, Kementerian Koperasi dan UKM melalui kegiatan bimbingan teknis dan pelatihan telah memperkenalkan konsep Balanced Scorecard. Langkah introduksi ini dimulai sejak tahun 2010 sampai sekarang, dan tercatat telah diikuti sekitar 1.500 orang pengurus/pengawas/manajer koperasi di provinsi Jateng, Jatim, Jabar, Riau, Jambi, Sumbar, Kalbar, Kalsel, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Sulawesi Selatan, Bali, Bengkulu, Sumatera Utara. Kegiatan ini merupakan langkah untuk memberikan pemahaman dasar perlunya profesionalisme dan menghasilkan rencana (program) kerja yang berkualitas.

Penekanan terhadap makna "*rencana (program) yang berkualitas*" menjadi semakin "*urgent*" dengan memperhatikan kondisi rencana kerja koperasi yang ada sekarang ini. Hasil observasi terhadap rencana kerja yang dimiliki koperasi sekarang ini, menunjukkan teknologi atau tools yang dipakai maupun kualitasnya, dapat dinilai *out of date*. Hampir seluruh koperasi meneruskan kebiasaan, cara, pendekatan dan isi (content) rencana kerja koperasi, yang digunakan beberapa puluh

tahun lalu. Dengan menggunakan parameter standar Balanced Scorecard, suatu rencana kerja yang baik tercermin pada ; kejelasan visi, misi, tujuan organisasi, kejelasan indikator kinerja, standar kinerja, inisiatif program dan kegiatan, waktu pencapaian tujuan, serta integrasi antara satu elemen dengan elemen lain, maka rencana kerja koperasi yang ada sekarang ini sangat kurang memenuhi syarat berkualitas. Dari sini, menjadi satu petunjuk (*directing*) peningkatan kemampuan & ketrampilan sumber daya manusia koperasi (pengurus, pengawas, manajer juga anggota) di bidang penyusunan rencana (program) kerja yang berkualitas. Peningkatan kemampuan, ketrampilan dan sikap mental pengurus, pengawas, manajer.

2. Message dan Tantangan Penerapan Balanced Scorecard.

Pengalaman introduksi Balanced Scorecard yang dilakukan selama ini, menemukan beberapa pesan kunci (*message*) yang penting, baik bagi koperasi maupun pembina koperasi, seperti Dinas yang membidangi urusan Koperasi dan UKM provinsi, kabupaten/kota.

Balanced Scorecard secara langsung membawa perubahan (*change*). Orang dan organisasi dituntut untuk berubah. Perubahan urutan pertama, adalah perubahan mindset untuk mau menerima dan menjalankan mekanisme organisasi menjadi jelas dan tegas arah organisasi (visi, misi dan tujuan), terukur yang dituangkan pada kejelasan indikator kinerja, standar kinerja, efisien yang dituangkan dengan kejelasan aktivitas atau kegiatan, beserta biaya yang diperlukan sesuai beban kegiatan, serta waktu. Perubahan

ini sekaligus merupakan tantangan, untuk mau dan mampu berubah menghasilkan rencana (program) kerja koperasi yang berkualitas.

Implikasi lebih lanjut yaitu perubahan penggunaan teknologi dan metode penyusunan rencana (program) kerja koperasi, dari kondisi sekarang ini berubah dengan menggunakan tools, mekanisme yang dimiliki Balanced Scorecard.

Kedua bentuk perubahan tersebut, pada tahap awal memang tidak mudah. Kebiasaan yang sudah melekat bertahun-tahun, kesiapan mindset menjadi organisasi yang transparan, terukur, efisien dan ditambah dengan masih terbatasnya penguasaan ketrampilan (skill) teknis Balanced Scorecard, menjadi satu tantangan tersendiri. Pelatihan Balanced Scorecard hanya memenuhi syarat “cukup” namun perlu dilengkapi dengan pendampingan penerapannya untuk memenuhi syarat “memadai”.

3. Prospek Penerapan Balanced Scorecard.

Prospek penerapan Balanced Scorecard pada koperasi sangat bagus. Pengenalan suatu inovasi di bidang organisasi dan manajemen yang dibawa oleh Balanced Scorecard, membuka kesadaran dan motivasi untuk meraih prestasi yang lebih baik di masa depan. Respon para peserta pelatihan, sangat positif dan reaktif. Balanced Scorecard ini secara langsung mengoreksi kekuarangan yang ada sekarang ini, memberikan arah yang jelas serta menjadi penuntut untuk menyusun rencana kerja yang berkualitas. Beberapa koperasi telah menyusun rencana kerja dengan teknik Balanced Scorecard. Perubahan yang terasa langsung yaitu, mulai terbiasa dengan pola pikir yang jelas arah,

terukur, dan terbuka perspektif bukan hanya fokus pada aspek uang tetapi juga aspek non uang dalam mengelola koperasi.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan kuantitatif yaitu Data kuantitatif data penelitian berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik. Data yang didapat juga berupa data kualitatif karena beberapa informasi yang bersifat menerangkan dalam bentuk uraian dimana data tersebut tidak dapat diwujudkan dalam bentuk angka melainkan suatu penjelasan yang menggambarkan keadaan, pendapat, persepsi dan diukur secara tidak langsung.

4.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Pada Primer Koperasi Polisi (Primkoppol) Polres Bantaeng yang beralamat di Lembang Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng, Provinsi Sulawesi Selatan. Waktu penelitian dilaksanakan sekitar 1-2 bulan.

4.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Subjek penelitian ini adalah seluruh siswa anggota Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng yang berjumlah 322 anggota dan 7 orang pengurus koperasi dan 2 orang pegawai koperasi. Untuk pengurus koperasi, pegawai koperasi semua diambil sebagai subjek penelitian menggunakan metode sensus..

2. Sampel

Penelitian ini pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan Slovin. Besarnya sampel yang dikehendaki mempunyai tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan sebesar 5% dari populasi sebanyak 322 orang sebagai anggota koperasi. Perhitungannya adalah :

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

sehingga sample yang didapat dengan menggunakan rumus slovin sebesar 181,3 di bulatkan menjadi 182 anggota, namun ada yang tidak 2 orang yang tidak mengembalikan kuisisioner jadi jumlah sampel menjadi 179 orang.

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik yang akan digunakan dalam memperoleh data yang lengkap, yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan suatu teknik yang digunakan untuk memperoleh data dengan cara mengamati dan mencatat langsung atas obyek yang diteliti. Observasi yang dilakukan adalah non partisipatif. Teknik observasi ini digunakan untuk mengamati fasilitas dan sarana serta perilaku responden.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik untuk menggali informasi yang berkenaan dengan suatu masalah dengan melakukan kegiatan tanya jawab secara langsung atau bertatap muka dengan pihak yang

memiliki kaitan dengan obyek yang akan diteliti. Wawancara dilakukan kepada pengurus koperasi sebanyak 2 orang terdiri atas, Ketua Koperasi dan Bendahara Koperasi

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data antara lain: sejarah berdirinya lembaga dan perkembangannya, struktur organisasi, serta data mengenai personal, laporan keuangan.

4.5 Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data kuantitatif data penelitian berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik. Data yang didapat juga berupa data kualitatif karena beberapa informasi yang bersifat menerangkan dalam bentuk uraian dimana data tersebut tidak dapat diwujudkan dalam bentuk angka melainkan suatu penjelasan yang menggambarkan keadaan, pendapat, persepsi dan diukur secara tidak langsung.

1. Sumber Data

a. Data primer

Data primer merupakan sumber data yang didapat dari sumber pertama seperti data Laporan Keuangan Primkoppol tahun 2016 – 2019 pada RAT.

b. Data sekunder diperoleh dari data yang diberikan seperti struktur organisasi, daftar harga, sejarah singkat objek penelitian, foto kegiatan dan data lain yang relevan.

4.6 Metode Analisa Data

1. Metode Analisa kualitatif

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, yaitu hasil penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulannya. Metode deskriptif kuantitatif dipilih karena peneliti berusaha untuk menganalisis kinerja manajemen koperasi pada perspektif keuangan, perspektif *Customer (Pelanggan)*, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang ada dalam *balanced scorecard*.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Tabel Uraian Kinerja

PERSPEKTIF	URAIAN KINERJA	KETERANGAN
Perspektif Keuangan (Financial)	1. Rasio Likuiditas	Current ratio
	2. Rasio Profitabilitas	Net Profit Margin
Perspektif Pelanggan (Customer)	1. Tingkat kepuasan anggota	a. Daya tanggap penjaga koperasi b. Kehandalan penjaga koperasi c. Kesopanan penjaga koperasi
Perspektif bisnins internal	1. Proses inovasi	Pengembangan koperasi
	2. Operasi	Penjualan dan pemasaran
	3. Pelayanan purna jual	Perlakuan terhadap produk cacat dan rusak
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Retensi pengurus	a. Penghargaan prestasi kerja b. Hubungan antar pengurus koperasi
	2. Tingkat kepuasan pengurus koperasi	a. Kelengkapan sarana dan prasarana koperasi b. Keuntungan yang meningkat
	3. Tingkat kepuasan pengurus koperasi	a. Kedisiplinan pengurus koperasi b. Pembagian tugas kerja

2. Metode Analisa kuantitatif

Metode penelitian kuantitatif menggunakan data numerik dan menekankan proses penelitian pada pengukuran hasil yang objektif. Fokus metode kuantitatif adalah mengumpulkan data set dan melakukan generalisasi untuk menjelaskan fenomena khusus yang dialami oleh populasi.

4.7 Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang dilakukan yaitu dengan analisis kinerja koperasi dalam kurun waktu empat tahun dari 2017-2019 dengan berpedoman pada laporan keuangan koperasi.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kepolisian Resor (disingkat Polres) Bantaeng adalah struktur komando Kepolisian Republik Indonesia di daerah kabupaten Bantaeng Sulawesi Selatan. Polres Bantaeng memiliki satuan tugas kepolisian yang lengkap, layaknya Polda, dan dipimpin oleh seorang Komisariss Besar Polisi (Kombes) (untuk Polrestabes/Polresta) atau Ajun Komisariss Besar Polisi (AKBP) (untuk Polres Kabupaten/Kota).

Susunan organisasi Polres terdiri dari:

- a. unsur pimpinan
- b. unsur pengawas dan pembantu pimpinan
- c. unsur pelaksana tugas pokok
- d. unsur pendukung
- e. unsur pelaksana tugas kewilayahan.

Unsur pimpinan sebagaimana dimaksud, terdiri dari:

- a. Kapolres (AKBP RACHMAT SUMEKAR, S.I.K, M.Si)
- b. Wakil Kapolres (MUH. ALI, S.H)

Unsur pengawas dan pembantu pimpinan terdiri dari:

- a. Bag Ops (KOMPOL JAFAR TONTON)
- b. Bag Ren (KOSONG)
- c. Bag Sumda (KOMPOL KUSWANTO)

- d. Siwas (BRIPKA ALAMSYAH. TJ)
- e. Si propam (IPTU AGFAR)
- f. Si keu (IPDA TASRUN)
- g. Sium (AIPTU ILYAS)

Unsur pelaksana tugas pokok terdiri dari:

- a. SPKT (IPDA HERMAN PAKIDING)
 - b. Sat Intelkam (AKP SAHARUDDIN, SH)
 - c. Sat Reskrim (ABD. HARIS NICOLAUS, S.Sos)
 - d. Sat Res Narkoba (AKP AMIN JURAIID)
 - e. Sat Binmas (AKP SUARDI HASYIM, SH)
 - f. Sat Sabhara (AKP SYAMSUL BAHRI, S.Sos, MM)
 - g. Sat Lantas (AKP BADRUZ ZAMAN)
 - h. Sat tahti (IPTU AMIRUDDIN. A)
1. Kapolres bertugas:
 - b. memimpin, membina, mengawasi, dan mengendalikan satuan organisasi di lingkungan Polres dan unsur pelaksana kewilayahan dalam jajarannya; dan
 - c. memberikan saran pertimbangan kepada Kapolda yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya.
 2. Wakapolres bertugas:
 - a. membantu Kapolres dalam melaksanakan tugasnya dengan mengawasi, mengendalikan, mengkoordinir pelaksanaan tugas seluruh satuan

organisasi Polres dalam batas kewenangannya memimpin Polres dalam hal Kapolres berhalangan

- b. memberikan saran pertimbangan kepada Kapolres dalam hal pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas pokok Polres.
3. Bag ops bertugas merencanakan dan mengendalikan administrasi operasi kepolisian, pengamanan kegiatan masyarakat dan/atau instansi pemerintah, menyajikan informasi dan dokumentasi kegiatan Polres serta mengendalikan pengamanan markas.

Dalam melaksanakan tugas, Bagops menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan administrasi dan pelaksanaan operasi kepolisian;
 - b. perencanaan pelaksanaan pelatihan praoperasi, termasuk kerja sama dan pelatihan dalam rangka operasi kepolisian;
 - c. perencanaan dan pengendalian operasi kepolisian, termasuk pengumpulan, pengolahan dan penyajian serta pelaporan data operasi dan pengamanan kegiatan masyarakat dan/atau instansi pemerintah;
 - d. pembinaan manajemen operasional meliputi rencana operasi, perintah pelaksanaan operasi, pengendalian dan administrasi operasi kepolisian serta tindakan kontinjensi
 - e. pengkoordinasian dan pengendalian pelaksanaan pengamanan markas di lingkungan Polres; dan
 - f. pengelolaan informasi dan dokumentasi kegiatan Polres.
4. Bag ren merupakan unsur pengawas dan pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolres. Bagren bertugas menyusun Rencana Kerja (Renja),

mengendalikan program dan anggaran, serta menganalisis dan mengevaluasi atas pelaksanaannya, termasuk merencanakan pengembangan satuan kewilayahan

Dalam melaksanakan tugas, Bagren menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan perencanaan jangka sedang dan jangka pendek Polres, antara lain Rencana Strategis (Renstra), Rancangan Renja, dan Renja;
 - b. penyusunan rencana kebutuhan anggaran Polres dalam bentuk Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), penyusunan penetapan kinerja, Kerangka Acuan Kerja (KAK) atau *Term Of Reference* (TOR), dan Rincian Anggaran Biaya (RAB);
 - c. pembuatan administrasi otorisasi anggaran tingkat Polres; dan
 - d. pemantauan, penyusunan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dan pembuatan laporan akuntabilitas kinerja Satker dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) meliputi analisis target pencapaian kinerja, program, dan anggaran.
5. Bag sumda dipimpin oleh Kabagsumda, yang bertanggung jawab kepada Kapolres, dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres.
 6. Siwas dipimpin oleh Kasiwas yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres.
 7. Si propam merupakan unsur pengawas dan pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolres. Sipropam bertugas melaksanakan pembinaan

dan pemeliharaan disiplin, pengamanan internal, pelayanan pengaduan masyarakat yang diduga dilakukan oleh anggota Polri dan/atau PNS Polri, melaksanakan sidang disiplin dan/atau kode etik profesi Polri, serta rehabilitasi personel;

Dalam melaksanakan tugas, Sipropam menyelenggarakan fungsi:

- a. pelayanan pengaduan masyarakat tentang penyimpangan perilaku dan tindakan personel Polri;
 - b. penegakan disiplin, ketertiban dan pengamanan internal personel Polres;
 - c. pelaksanaan sidang disiplin dan/atau kode etik profesi serta pemuliaan profesi personel;
 - d. pengawasan dan penilaian terhadap personel Polres yang sedang dan telah menjalankan hukuman disiplin dan/atau kode etik profesi; dan
 - e. penerbitan rehabilitasi personel Polres yang telah melaksanakan hukuman dan yang tidak terbukti melakukan pelanggaran disiplin dan/atau kode etik profesi;
8. Si keu merupakan unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolres. Sikeu bertugas melaksanakan pelayanan fungsi keuangan yang meliputi pembiayaan, pengendalian, pembukuan, akuntansi dan verifikasi, serta pelaporan pertanggungjawaban keuangan.

Dalam melaksanakan tugas, Sikeu menyelenggarakan fungsi:

- a. pelayanan administrasi keuangan, meliputi pembiayaan, pengendalian, pembukuan, akuntansi, dan verifikasi;
- b. pembayaran gaji personel Polri; dan

c. penyusunan laporan Sistem Akuntansi Instansi (SAI) serta pertanggungjawaban keuangan.

9. Sium merupakan unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolres. Sium bertugas melaksanakan pelayanan administrasi umum dan ketatausahaan serta pelayanan markas di lingkungan Polres.

Dalam melaksanakan tugas, Sium menyelenggarakan fungsi:

- a. pelayanan administrasi umum dan ketatausahaan antara lain kesekretariatan dan kearsipan di lingkungan Polres
- b. pelayanan markas antara lain pelayanan fasilitas kantor, rapat, angkutan, perumahan, protokoler untuk upacara, pemakaman, dan urusan dalam di lingkungan Polres;

Unsur pelaksana tugas pokok terdiri dari:

1. SPKT merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolres. SPKT bertugas memberikan pelayanan kepolisian secara terpadu terhadap laporan/pengaduan masyarakat, memberikan bantuan dan pertolongan, serta memberikan pelayanan informasi.

Dalam melaksanakan tugas SPKT menyelenggarakan fungsi:

- a. pelayanan kepolisian kepada masyarakat secara terpadu, antara lain dalam bentuk Laporan Polisi (LP), Surat Tanda Terima Laporan Polisi (STTLP), Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP), Surat Keterangan Tanda Lapor Kehilangan (SKTLK), Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), Surat Tanda Terima Pemberitahuan (STTP), Surat Keterangan Lapor Diri (SKLD), Surat

Izin Keramaian dan Kegiatan Masyarakat Lainnya, Surat Izin Mengemudi (SIM), dan Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK);

- b. pengkoordinasian dan pemberian bantuan serta pertolongan, antara lain Tindakan Pertama di Tempat Kejadian Perkara (TPTKP), Turjawali, dan pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah;
 - c. pelayanan masyarakat melalui surat dan alat komunikasi, antara lain telepon, pesan singkat, faksimile, jejaring sosial (internet);
 - d. pelayanan informasi yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
 - e. penyiapan registrasi pelaporan, penyusunan dan penyampaian laporan harian kepada Kapolres melalui Bagops.
2. Sat Intelkam merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolres. Sat Intelkam bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi Intelijen bidang keamanan, pelayanan yang berkaitan dengan izin keramaian umum dan penerbitan SKCK, menerima pemberitahuan kegiatan masyarakat atau kegiatan politik, serta membuat rekomendasi atas permohonan izin pemegang senjata api dan penggunaan bahan peledak.

Dalam melaksanakan tugas, Sat Intelkam menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan kegiatan intelijen dalam bidang keamanan, antara lain persandian dan produk intelijen di lingkungan Polres;
- b. Pelaksanaan kegiatan operasional intelijen keamanan guna terselenggaranya deteksi dini (*early detection*) dan peringatan dini

- (*early warning*), pengembangan jaringan informasi melalui pemberdayaan personel pengemban fungsi intelijen;
- c. Pengumpulan, penyimpanan, dan pemutakhiran biodata tokoh formal atau informal organisasi sosial, masyarakat, politik, dan pemerintah daerah;
 - d. Pendokumentasian dan penganalisisan terhadap perkembangan lingkungan strategis serta penyusunan produk intelijen untuk mendukung kegiatan Polres;
 - e. Penyusunanprakiraan intelijen keamanan dan menyajikan hasil analisis setiap perkembangan yang perlu mendapat perhatian pimpinan;
 - f. Penerbitan surat izin untuk keramaian dan kegiatan masyarakat antara lain dalam bentuk pesta (festival, bazar, konser), pawai, pasar malam, pameran, pekan raya, dan pertunjukkan/permainan ketangkasan;
 - g. Penerbitan STTP untuk kegiatan masyarakat, antara lain dalam bentuk rapat, sidang, muktamar, kongres, seminar, sarasehan, temu kader, diskusi panel, dialog interaktif, *outward bound*, dan kegiatan politik; dan
 - h. pelayanan SKCK serta rekomendasi penggunaan senjata api dan bahan peledak.
3. Satreskrim merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolres,

Satreskrim bertugas melaksanakan penyelidikan, penyidikan, dan pengawasan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan laboratorium forensik lapangan serta pembinaan, koordinasi dan pengawasan PPNS.

Dalam melaksanakan tugas, Sat Reskrim menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan teknis terhadap administrasi penyelidikan dan penyidikan, serta identifikasi dan laboratorium forensik lapangan;
 - b. Pelayanan dan perlindungan khusus kepada remaja, anak, dan wanita baik sebagai pelaku maupun korban sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
 - c. Pengidentifikasian untuk kepentingan penyidikan dan pelayanan umum;
 - d. Penganalisisan kasus beserta penanganannya, serta mengkaji efektivitas pelaksanaan tugas Satreskrim;
 - e. Pelaksanaan pengawasan penyidikan tindak pidana yang dilakukan oleh penyidik pada unit reskrim Polsek dan Satreskrim Polres;
 - f. Pembinaan, koordinasi dan pengawasan PPNS baik di bidang operasional maupun administrasi penyidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - g. Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana umum dan khusus, antara lain tindak pidana ekonomi, korupsi, dan tindak pidana tertentu di daerah hukum Polres.
4. Sat Res Narkoba merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolres. Sat Res Narkoba bertugas melaksanakan pembinaan fungsi penyelidikan, penyidikan, pengawasan penyidikan tindak pidana

penyalahgunaan dan peredaran gelap Narkoba berikut prekursornya, serta pembinaan dan penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan Narkoba.

Dalam melaksanakan tugas, Sat Res Narkoba menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan dan peredaran gelap Narkoba, dan prekursor;
 - b. Pembinaan dan penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan Narkoba;
 - c. Pengawasan terhadap pelaksanaan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan Narkoba yang dilakukan oleh unit reskrim Polsek dan Satresnarkoba Polres; dan
 - d. Penganalisisan kasus beserta penanganannya, serta mengkaji efektivitas pelaksanaan tugas Satresnarkoba.
5. Sat Binmas merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolres.

Sat Binmas bertugas melaksanakan pembinaan masyarakat yang meliputi kegiatan penyuluhan masyarakat, pemberdayaan Perpolisian Masyarakat (Polmas), melaksanakan koordinasi, pengawasan dan pembinaan terhadap bentuk-bentuk pengamanan swakarsa (pam swakarsa), Kepolisian Khusus (Polsus), serta kegiatan kerja sama dengan organisasi, lembaga, instansi, dan/atau tokoh masyarakat guna peningkatan kesadaran dan ketaatan masyarakat terhadap hukum dan ketentuan peraturan perundang-undangan serta terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas, Sat Binmas menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan dan pengembangan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan masyarakat terhadap hukum dan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - b. Pengembangan peran serta masyarakat dalam pembinaan keamanan, ketertiban, dan perwujudan kerja sama Polres dengan masyarakat;
 - c. Pembinaan di bidang ketertiban masyarakat terhadap komponen masyarakat antara lain remaja, pemuda, wanita, dan anak;
 - d. Pembinaan teknis, pengkoordinasian, dan pengawasan Polsus serta Satuan Pengamanan (Satpam); dan
 - e. Pemberdayaan kegiatan Polmas yang meliputi pengembangan kemitraan dan kerja sama antara Polres dengan masyarakat, organisasi, lembaga, instansi, dan/atau tokoh masyarakat.
6. Sat Sabhara merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolres.

Sat Sabhara bertugas melaksanakan Turjawali dan pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah, objek vital, TPTKP, penanganan Tipiring, dan pengendalian massa dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat serta pengamanan markas.

Dalam melaksanakan tugas Sat Sabhara menyelenggarakan fungsi:

- a. Pemberian arahan, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan tugas Satsabhara;

- b. Pemberian bimbingan, arahan, dan pelatihan keterampilan dalam pelaksanaan tugas di lingkungan Satsabhara;
 - c. Perawatan dan pemeliharaan peralatan serta kendaraan Satsabhara; penyiapan kekuatan personel dan peralatan untuk kepentingan tugas Turjawali, pengamanan unjuk rasa dan objek vital, pengendalian massa, negosiasi, serta pencarian dan penyelamatan atau *Search and Rescue* (SAR);
 - d. Pembinaan teknis pemeliharaan ketertiban umum berupa penegakan hukum Tipiring dan TPTKP; dan
 - e. Pengamanan markas dengan melaksanakan pengaturan dan penjagaan.
7. Sat Lantas merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolres.

Sat Lantas bertugas melaksanakan Turjawali lalu lintas, pendidikan masyarakat lalu lintas (Dikmaslantas), pelayanan registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor dan pengemudi, penyidikan kecelakaan lalu lintas dan penegakan hukum di bidang lalu lintas.

Dalam melaksanakan tugas, Sat Lantas menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan lalu lintas kepolisian;
- b. Pembinaan partisipasi masyarakat melalui kerja sama lintas sektoral, Dikmaslantas, dan pengkajian masalah di bidang lalu lintas;
- c. Pelaksanaan operasi kepolisian bidang lalu lintas dalam rangka penegakan hukum dan keamanan, keselamatan, ketertiban, kelancaran lalu lintas (Kamseltibcarlantas);

- d. Pelayanan administrasi registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor serta pengemudi;
 - e. Pelaksanaan patroli jalan raya dan penindakan pelanggaran serta penanganan kecelakaan lalu lintas dalam rangka penegakan hukum, serta menjamin Kamseltibcarlantas di jalan raya;
 - f. Pengamanan dan penyelamatan masyarakat pengguna jalan; dan
 - g. Perawatan dan pemeliharaan peralatan dan kendaraan.
8. Sattahti merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolres.

Sattahti bertugas menyelenggarakan perawatan tahanan meliputi pelayanan kesehatan tahanan, pembinaan tahanan serta menerima, menyimpan, dan mengamankan barang bukti beserta administrasinya di lingkungan Polres, melaporkan jumlah dan kondisi tahanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugas, Sat Tahti menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan dan pemberian petunjuk tata tertib yang berkaitan dengan tahanan, yang meliputi pemeriksaan fasilitas ruang tahanan, jumlah dan kondisi tahanan beserta administrasinya;
- b. Pelayanan kesehatan, perawatan, pembinaan jasmani dan rohani tahanan;
- c. Pengelolaan barang titipan milik tahanan; dan
- d. Pengamanan dan pengelolaan barang bukti beserta administrasinya.

5.1.2. Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden dalam penelitian ini berjumlah 179 orang personil Polisi yang bertugas di Polres Bantaeng. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.1.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

		Usia Polisi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid	V 20-25 Tahun	27	15.1	15.1	15.1
	26-30 Tahun	19	10.6	10.6	25.7
	36-40 Tahun	36	20.1	20.1	45.8
	41-45 Tahun	44	24.6	24.6	70.4
	46-50 Tahun	29	16.2	16.2	86.6
	>50 Tahun	24	13.4	13.4	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2021.

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 27 orang responden berusia antara 20-25 tahun, sebanyak 19 orang responden berusia antara 26-30 tahun, sebanyak 36 orang responden berusia antara 36-40 tahun, sebanyak 44 orang responden berusia antara 41-45 tahun, sebanyak 29 orang responden berusia antara 46-50 tahun, dan sebanyak 24 orang responden berusia > 50 tahun.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini berjumlah 179 orang personil Polisi yang bertugas di Polres Bantaeng. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	172	96.1	96.1	96.1
	Wanita	7	3.9	3.9	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2021.

Hasil pengolahan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di atas dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden penelitian berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 172 orang dan sisanya 7 orang adalah perempuan.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Responden dalam penelitian ini berjumlah 179 orang personil Polisi yang bertugas di Polres Bantaeng. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

		Tingkat Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Magister (S2)	1	.6	.6	.6
	Sarjana (S1)	25	14.0	14.0	14.5
	SMU	153	85.5	85.5	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2021.

Hasil pengolahan data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan yang ditampilkan tabel 5.3. dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden penelitian ini berlatar belakang pendidikan SMU dengan jumlah 153 orang, sebanyak 25 orang berlatar belakang pendidikan Sarjana (S1), dan sisanya 1 orang berlatar belakang pendidikan Magister (S2).

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden dalam penelitian ini berjumlah 179 orang personil Polisi yang bertugas di Polres Bantaeng. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

		Masa Kerja			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1-5 Tahun	22	12.3	12.3	12.3
	6-10 Tahun	24	13.4	13.4	25.7
	11-15 Tahun	3	1.7	1.7	27.4
	16-20 Tahun	50	27.9	27.9	55.3
	21-25 Tahun	61	34.1	34.1	89.4
	26-30 Tahun	7	3.9	3.9	93.3
	>30 Tahun	12	6.7	6.7	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2021.

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja 21-50 tahun dengan jumlah 61 orang. Selanjutnya 16-20 tahun sebanyak 50 orang. Masa kerja 6-10 tahun

berjumlah 24 orang responden, sebanyak 22 orang responden memiliki masa kerja 1-5 tahun, sebanyak 12 orang responden memiliki masa kerja >30 tahun, sebanyak 7 orang responden memiliki masa kerja 26-30 tahun, dan sebanyak 3 orang responden memiliki masa kerja 11-15 tahun.

5.1.3. Perspektif Keuangan Koperasi

Dari aspek keuangan koperasi, konsep balanced scorecard dipandang melalui 2 pendekatan yaitu likuiditas dan provitabilitas. berikut hasil perhitungan laba koperasi melalui laporan keuangan:

1. Likuiditas

Likuiditas adalah kemampuan Koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek yang dimilikinya pada saat jatuh tempo. Likuiditas diukur dengan rasio aktiva lancar dibagi dengan kewajiban lancar. Perusahaan yang memiliki likuiditas sehat paling tidak memiliki rasio lancar sebesar 100%. Ukuran likuiditas yang lebih menggambarkan tingkat likuiditas Koperasi ditunjukkan dengan rasio kas (kas terhadap kewajiban lancar). Contoh: membayar listrik, telepon, air PDAM, gaji karyawan. Berikut hasil perhitungan rasion likuiditas dari penelitian ini:

Tabel 5.5
Kewajiban Lancar Koperasi tahun 2017-2019

Uraian	2017	2018	2019
Rek. Listrik	2,725,000	3,173,000	3,887,000
Rek. Telp	447,000	421,000	437,000
Rek. Air	625,400	796,200	566,100
Pph Primkoppol	171,574,200	22,853,000	19,120,000
Sewa Kantin			32,079,600
Jumlah	175,371,600	27,243,200	56,089,700

Sumber: Data Sekunder diolah, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kewajiban koperasi tahun 2017 berjumlah Rp 175,371,600. Tahun selanjutnya menurun menjadi Rp27,243,200, dan ditahun 2019 terjadi kenaikan menjadi Rp56,089,700. Selanjutnya dalam perhitungan likuiditas digunakan rumus Current Ratio = Aktiva Lancar/ Kewajiban lancar seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 5.6
Rasio Likuiditas Koperasi tahun 2017-2019

Tahun	Aktiva Lancar	Kewajiban Lancar	Current Ratio
2017	12,019,256,302	814,001,158,81	14,76
2018	12,823,475,843	887,258,269,62	14,45
2019	13,736,319,710	986,143,101,02	13,93

Sumber: Data Sekunder diolah, 2021

Tabel 5.6 dapat dijelaskan bahwa rasio likuiditas Koperasi pada tahun 2017 dinilai 14,76, tahun 2018 adalah 14,45, dan ditahun 2019 adalah 13,93. Dari tiga tahun pengamatan meskipun setiap tahun terjadi penurunan namun

dapat disimpulkan bahwa secara keuangan jika ditinjau dari rasio likuiditas Koperasi berada di kondisi yang sehat.

2. Profitabilitas

Profitabilitas merupakan kemampuan Koperasi dalam menghasilkan laba selama periode tertentu pada tingkat penjualan, asset dan modal saham tertentu. Profitabilitas suatu perusahaan dapat dinilai melalui berbagai cara tergantung pada laba dan aktiva atau modal yang akan diperbandingkan satu dengan lainnya. Berikut ini hasil perhitungan profitabilitas dalam penelitian ini

Tabel 5.7
Unit Simpan Pinjam

Tahun	SHU	Pendapatan	Profitabilitas
2017	940,470,725	1,296,839,050	0,72
2018	1,116,009,236	1,507,807,825	0,74
2019	1,101,310,902	1,565,159,825	0,70

Sumber: Data Sekunder diolah, 2021

Berdasarkan tabel-tabel di atas dapat disimpulkan net profit margin dari Unit Simpan Pinjam koperasi primkoppol pada tahun 2017 sebesar 0,72 pada tahun 2018 terjadi peningkatan 0,74 atau namun pada tahun 2019 0,70 kembali terjadi penurunan.

Tabel 5.8
Unit Toko

Tahun	SHU	Pendapatan	Profitabilitas
2017	142,829,854	212,968,598	0,67
2018	76,938,036	144,717,907	0,53
2019	77,489,464	165,240,219	1,07

Sumber: Data Sekunder diolah, 2021

Berdasarkan tabel-tabel di atas dapat disimpulkan net profit margin dari Unit Toko Koperasi Primkoppol pada tahun 2017 sebesar 0,67 terjadi penurunan pada tahun 2018 menjadi 0,53 namun pada tahun 2019 terjadi kenaikan menjadi 1,07.

5.1.4. Perspektif Customer

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing kuisioner, maka akan di dasarkan pada nilai skor rata-rata dari hasil perhitungan *Three Box Method* sebagai berikut :

$$\text{Batas atas rentang skor} = (\%F \times 5) / 5 = (179 \times 5) / 5 = 895 / 5 = 179$$

$$\text{Batas bawah rentang skor} = (\%F \times 1) / 5 = (179 \times 1) / 5 = 179 / 5 = 35,8$$

Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor antara 179-35,8 dengan menggunakan *three box method* maka rentang sebesar 143,2 dibagi menjadi 3 bagian, sehingga menghasilkan rentang untuk masing-masing bagian sebesar 47,73 dimana akan digunakan sebagai interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

$$35,8 - 83,53 \quad : \text{Rendah}$$

$$83,54 - 131,27 \quad : \text{Sedang}$$

$$131,28 - 179 \quad : \text{Tinggi}$$

1. Deskriptif Tanggapan Tingkat Kesejahteraan

Deskriptif tanggapan responden tingkat kesejahteraan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.9.
Tanggapan Responden Tingkat Kesejahteraan Anggota

Indikator	Skor					Jumlah *	Indeks* *	Katego ri
	5	4	3	2	1			
Adanya peningkatan kualitas layanan Koperasi	2	10 9	68			179	130	Sedang
	1 0	43 6	20 4			650		
Tersedianya kebutuhan anggota koperasi	3	10 8	68			179	130,2	Sedang
	1 5	43 2	20 4			651		
Jumlah							260,2	Sedang
Rata-rata							130,1	

Sumber: Data primer diolah SPSS, 2021.

Keterangan :

* Akumulasi frekuensi jawaban dikali skor masing-masing

** Jumlah * dibagi 5 (tingkat skor)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai minimum yang dihasilkan adalah 1, nilai maksimum adalah 5, nilai rata-rata adalah 130,1 sesuai batas rentang yang ada dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden untuk tingkat kesejahteraan anggota koperasi dapat dinilai sedang.

2. Deskriptif Tanggapan Tingkat Kepuasan Anggota

Deskriptif tanggapan responden tingkat kepuasan anggota dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.10
Tanggapan Responden Tingkat Kepuasan Anggota

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	5	4	3	2	1			
Petugas koperasi mampu melayani konsumen (anggota) dengan handal.	36	90	53			179	139,8	Tinggi
	180	360	159			699		
Pengurus koperasi mampu memberikan interaksi yang menyenangkan	36	110	33			179	143,8	Tinggi
	180	440	99			719		
Petugas koperasi sangat ramah dalam melayani pelanggan.	36	138	5			179	149,4	Tinggi
	180	552	15			747		
Petugas jaga koperasi selalu berpakaian rapi dan sopan pada saat bertugas jaga di koperasi.	62	113	4			179	154,8	Tinggi
	310	452	12			774		
Jumlah							587,8	Tinggi
Rata-rata							146,95	

Sumber: Data primer diolah SPSS, 2021.

Keterangan :

* Akumulasi frekuensi jawaban dikali skor masing-masing

** Jumlah * dibagi 5 (tingkat skor)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai minimum yang dihasilkan adalah 1, nilai maksimum adalah 5, nilai rata-rata adalah 146,95 sesuai batas rentang yang ada dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden untuk tingkat kesejahteraan anggota koperasi dapat dinilai tinggi.

5.1.5. Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Deskriptif Tanggapan Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi

Deskriptif tanggapan responden tingkat kepuasan pengurus koperasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.11.
Tanggapan Responden Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	5	4	3	2	1			
Tersedianya ATK (Alat Tulis Kantor) yang dapat mendukung kinerja pengurus koperasi.	11	141	27			179	140	Tinggi
	55	564	81			700		
Saya merasa puas dengan kelengkapan sarana dan prasarana koperasi primkoppol yang memadai	39	120	20			179	147	Tinggi
	195	480	60			735		
Sarana dan prasarana yang dimiliki koperasi primkoppol sudah lengkap dan memadai	30	115	34			179	142,4	Tinggi
	150	460	102			712		
Keuntungan koperasi yang meningkat berdampak pada peningkatan sarana dan prasarana koperasi primkoppol.	31	120	28			179	143,8	Tinggi
	155	480	84			719		
Jumlah							573,2	Tinggi
Rata-rata							143,3	

Sumber: Data primer diolah SPSS, 2021.

Keterangan :

* Akumulasi frekuensi jawaban dikali skor masing-masing

** Jumlah * dibagi 5 (tingkat skor)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai minimum yang dihasilkan adalah 1, nilai maksimum adalah 5, nilai rata-rata adalah 143,3 sesuai batas rentang yang ada dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden untuk tingkat kesejahteraan anggota koperasi dapat dinilai tinggi.

2. Deskriptif Tanggapan Retensi Pengurus Koperasi

Deskriptif tanggapan responden retensi pengurus koperasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.12
Tanggapan Responden Retensi Pengurus Koperasi

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	5	4	3	2	1			
Pemberian SHU diberikan secara merata kepada setiap anggota koperasi primkoppol	31	124	24			179	144,6	Tinggi
	155	496	72			723		
Hubungan antar pengurus koperasi sekolah terjalin dengan baik.	36	116	27			179	145	Tinggi
	180	464	81			725		
Jumlah							289,6	Tinggi
Rata-rata							144,8	

Sumber: Data primer diolah SPSS, 2021.

Keterangan :

* Akumulasi frekuensi jawaban dikali skor masing-masing

** Jumlah * dibagi 5 (tingkat skor)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai minimum yang dihasilkan adalah 1, nilai maksimum adalah 5, nilai rata-rata adalah 144,8 sesuai batas rentang yang ada dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden untuk tingkat kesejahteraan anggota koperasi dapat dinilai tinggi.

3. Deskriptif Tanggapan Produktivitas Pengurus Koperasi

Deskriptif tanggapan responden retensi pengurus koperasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.13.
Tanggapan Responden Produktivitas Pengurus Koperasi

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	5	4	3	2	1			
Koperasi dibuka dan ditutup tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan	17	151	11			179	144,4	Tinggi
	85	604	33			722		
Pengurus koperasi selalu rajin dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan dan pembagian kerja masing-masing	63	111	5			179	154,8	Tinggi
	315	444	15			774		
Saya setuju dengan pembagian tugas yang diberikan kepada pengurus koperasi	35	123	21			179	146	Tinggi
	175	492	63			730		
Pengurus koperasi bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan	55	107	17			179	150,8	Tinggi
	275	428	51			754		
Pengurus koperasi sangat bersemangat dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan	25	141	13			179	145,6	Tinggi
	125	564	39			728		
Saya setuju dengan produktifitas pengurus koperasi yang kian meningkat	41	130	8			179	149,8	Tinggi
	205	520	24			749		
Jumlah							891,4	Tinggi
Rata-rata							148,56	

Sumber: Data primer diolah SPSS, 2021.

Keterangan :

* Akumulasi frekuensi jawaban dikali skor masing-masing

** Jumlah * dibagi 5 (tingkat skor)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai minimum yang dihasilkan adalah 1, nilai maksimum adalah 5, nilai rata-rata adalah 148,56 sesuai batas rentang yang ada dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden untuk tingkat kesejahteraan anggota koperasi dapat dinilai tinggi.

5.1.3. Pengukuran Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas Kuesioner Penelitian

Pengujian validitas kuesioner penelitian bertujuan untuk mengetahui kelayakan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpul data. Pengukuran dalam pengujian validitas adalah dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Adapun hasil pengujian kuesioner penelitian seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 5.14.
Uji Validitas Kuesioner Penelitian

Variabel	Item Kuesioner	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Tingkat Kesejahteraan	Item 1	0,899	0,147	Valid
	Item 2	0,903	0,147	Valid
Tingkat Kepuasan Anggota	Item 1	0,861	0,147	Valid
	Item 2	0,892	0,147	Valid
	Item 3	0,856	0,147	Valid
	Item 4	0,480	0,147	Valid
Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi	Item 1	0,586	0,147	Valid
	Item 2	0,713	0,147	Valid
	Item 3	0,901	0,147	Valid
	Item 4	0,846	0,147	Valid
Retensi Pengurus Koperasi	Item 1	0,684	0,147	Valid
	Item 2	0,860	0,147	Valid
Produktivitas Pengurus Koperasi	Item 1	0,452	0,147	Valid
	Item 2	0,838	0,147	Valid
	Item 3	0,620	0,147	Valid
	Item 4	0,844	0,147	Valid
	Item 5	0,501	0,147	Valid

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2021.

Hasil pengujian instrumen penelitian yang telah ditampilkan tabel 5.5. dapat dijelaskan bahwa semua nilai R hitung dari indikator-indikator (item) kuesioner peneliti $> 0,147$ (r tabel) jadi dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan valid atau layak sebagai alat pengumpul data.

2. Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Pengujian reliabilitas kuesioner penelitian bertujuan untuk mengetahui kehandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpul data. Pengukuran dalam pengujian reliabilitas adalah dengan membandingkan nilai cronbach alpha dengan nilai batas (0,6). Adapun hasil pengujian kuesioner penelitian seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 5.15.
Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Batas	Keterangan
Tingkat Kesejahteraan	0,768	0,6	Reliabel
Tingkat Kepuasan Anggota	0,773	0,6	Reliabel
Tingkat kepuasan Pengurus Koperasi	0,770	0,6	Reliabel
Retensi Pengurus Koperasi	0,946	0,6	Reliabel
Produktivitas Pengurus Koperasi	0,763	0,6	Reliabel

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2021.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil pengujian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif financial tinggi ditinjau dari rasio likuiditas menggunakan rumus Current Rasio, dan dari rasio profitabilitas dengan menggunakan rumus Net Profit Margin
2. Tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif customer dimana pada tingkat kesejahteraan anggota masuk dalam kategori sedang dan pada tingkat kepuasan anggota masuk dalam kategori tinggi.
3. Tingkat keberhasilan kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif internal business process secara keseluruhan sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan seperti dengan pengadaan berbagai produk yang menjadi kebutuhan para personil Polisi Polres Bantaeng berdasarkan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja primkoppol.
4. Kinerja Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng dalam perspektif learning and growth pada tingkat kepuasan pengurus koperasi masuk kategori tinggi, pada rentensi pengurus koperasi masuk kategori tinggi dan pada produktifitas pengurus koperasi masuk juga dalam kategori tinggi.

6.1. Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada segenap Anggota Primkoppol Polres Bantaeng mampu mempertahankan bahkan meningkatkan likuiditas dan profitabilitas sehingga arus kas (cash flow) dapat terjaga.
2. Diharapkan adanya peningkatan kualitas layanan koperasi Peimkoppol Polres Bantaeng dengan cara meningkatkan jumlah anggota serta mempertahankan loyalitas anggota. Dengan bertumbuhnya jumlah anggota dan loyalitas anggota akan mendorong pertumbuhan pendapatan koperasi sehingga kesejahteraan anggota pun dapat lebih meningkat.
3. Anggota Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng harus mengetahui isi UU No 17 Tahun 2012 Pasal 1 tentang ketentuan umum koperasi dan mengetahui Rencana Kerja Koperasi dalam bidang organisasi seperti mengutamakan pelayanan kepada anggota, dan pada bidang usaha seperti peningkatan volume pemberian cicilan, peningkatan volume penjualan, dan unit toko disesuaikan dengan harga pasaran.
4. Dari hasil yang didapatkan pada perpektif Learning and Growth dapat diketahui bagaimana kinerja pengurus koperasi, namun pengurus koperasi harus bisa memberikan inovasi-inovasi baru serta menciptakan generasi muda penerus pengurus koperasi nantinya

DAFTAR PUSTAKA

- Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996., *The Balance Scorecard : Translating Strategy into Action*, (Massachusetts : Harvard Business School Press).
- Sari Wahyuni.2012. *Qualitative Research Methode*. (Jakarta : Salemba Empat).
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. (Bandung : Alfabeta)
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. (Bandung : Alfabeta) Sugiyono. 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. (Bandung : Alfabeta)
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). 2003. *Balanced Scorecard, Penerapan nya pada Organisasi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta.
- Akur Sudianto,*Ekonomi Koperasi, Edisi II*, Yogyakarta, PT.Intan Pariwara, Tahun1989
- B.S Mulyana, *Pembangunan Ekonomi dan Tingkat Kemajuan Ekonomi Indonesia*, UIPress, Jakarta, 1992
- Anonymous (2012) Undang undang No 25 Tahun 192 tentang Perkoperasian. Kementerian Koperasi dan UKM.
- Bischall. G (2000) *Gaining Commitment to Action Plan*. IASP II. Jakarta.
- Gaspers. V (2005) *Balanced Scorecard dengan Six Sigma*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarat.

Kaplan. RS and Norton. DP (1996) *Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston Massachuted.

Kirkpatrick. D. (1998). *Evaluating Training Programe*. Berrett Koehler Publisher. Inc. San Fransisco.

Luis. S (2007) *Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

M Iskandar Soesilo (2008) *Dinamika Gerakan Koperasi Indonesia*. PT Wahana Semesta Indonesia. Jakarta

Niven. PR (2003) *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley and Sons. New Jersey.

Wheelen TL and Hunger JD (1991) *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley Publisher Company. Massachusetts.

Lampiran 1. Surat Penelitian



PROGRAM PASCASARJANA SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI NOBEL INDONESIA

Status Terakreditasi "B" Oleh BAN-PT

Nomor : 427/PPS/STIE-NI/IX/2020
Lampiran : Satu Berkas
Perihal : Izin Penelitian Tesis

Makassar, 26 September 2020

Kepada Yth. :
Kapolres Bantaeng
Di-
Bantaeng

Sehubungan dengan rencana penelitian untuk penyusunan Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana
STIE Nobel Indonesia Makassar tersebut di bawah ini :

Nama Mahasiswa : **Ami Indira Rahayu**
NIM : 2018MM11582
Program Studi : Magister Manajemen (S2)
Judul Penelitian : Analisis Kinerja Primer Koperasi Polisi (PRIMKOPPOL) Polres Bantaeng
dengan Menggunakan Balanced Scorecard Periode Tahun 2016 - 2019

Komisi Pembimbing : 1. Dr. Maryadi, S.E., M.M.
2. Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA

Waktu Penelitian : Selama bulan September – Oktober 2020

Untuk keperluan tersebut di atas, Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu menerima Mahasiswa Kami
tersebut untuk mengadakan Penelitian di Instansi yang Bapak/Ibu Pimpin.

Atas perhatian dan kerjasamanya Kami ucapkan terima kasih.

Direktur Program Pascasarjana
STIE Nobel Indonesia Makassar

Dr. Maryadi, S.E., M.M.

Tembusan :

1. Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar;
2. Ketua PRODI MM PPS-STIE Nobel Indonesia Makassar;
3. Mahasiswa Ybs.;
4. Pertinggal

GEDUNG STIE NOBEL Jl. Sultan Alauddin No. 212 Makassar
Tlp. (0411) 887 978 – Fax.(0411) 887 948
Website : pasca.stienobel-indonesia.ac.id



KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
DAERAH SULAWESI SELATAN
RESOR BANTAENG
Jalan. Sungai Bialo 19 Bantaeng 92411

Bantaeng, September 2020

Nomor : B / 797 / IX / 2020
Klasifikasi : B I A S A

K e p a d a

Yth. Direktur Program

Pascasarjana STIE Nobel

Makassar

di

Makassar

Sehubungan dengan rencana penelitian untuk penyusunan Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar tersebut di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Ami Indira Rahayu
NIM : 2018mm11582
Program Studi : Magister Manajemen (S2)
Judul Penelitian : Analisis Kinerja Primer Koperasi Polisi (PRIMKOPPOL) Polres Bantaeng dengan Menggunakan Balanced Scorecard Periode Tahun 2016-2019

Dengan ini menyampaikan menerima mahasiswa tersebut diatas untuk melakukan penelitian di Instansi kami

Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

KEPALA KEPOLISIAN RESOR BANTAENG



RACHMAT SUMEKAR, S.I.K., M.Si
AJUN KOMISARIS BESAR POLISI NRP 80051245

**WAWANCARA PENGUKURAN KINERJA
KOPERASI MENGGUNAKAN METODE BALANCED
SCORECARD PADA PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL**

No	Aspek	Pertanyaan
1.	Proses Inovasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rancangan kerja apa sajakah yang telah dibuat oleh pengurus koperasi? 2. Apakah rancangan kerja tersebut telah berjalan dengan baik atau belum? 3. Jika belum berjalan dengan baik, apakah ada rancangan kerja lain agar koperasi mampu berkembang dengan baik? 4. Produk-produk apa sajakah yang disediakan koperasi primkoppol? 5. Apakah produk-produk yang disediakan di koperasi primkoppol sudah sesuai dengan kebutuhan anggota? 6. Produk apa sajakah yang belum tersedia di koperasi namun diperlukan oleh anggota? 7. Apakah pihak koperasi akan menyediakan produk tersebut, dalam waktu dekat? 8. Apakah menurut anda, kinerja pengurus koperasi primkoppol telah memuaskan? 9. Jika belum apakah yang akan anda lakukan untuk meningkatkan kinerja pengurus koperasi?
2.	Operasi	<ol style="list-style-type: none"> 10. Bagaimanakah proses penjualan dan pemasaran barang yang telah dilakukan oleh pengurus koperasi primkoppol? 11. Dalam penjualan barang yang boleh dicicil, bagaimanakah proses pembayaran cicilannya? 12. Apakah ada syarat-syarat khusus untuk proses pembayaran cicilan? 13. Jika iya, syaratnya apa saja?
3.	Pelayanan purna	<ol style="list-style-type: none"> 14. Adakah pelayanan khusus terhadap produk-produk yang dijual namun cacat? 15. Produk-produk apa sajakah yang dapat diganti apabila cacat? 16. Adakah syarat-syarat dalam pengembalian dan penggantian produk cacat tersebut? 17. Jika ada, apa sajakah syarat-syaratnya? 18. Berapa lama proses penggantian produk yang cacat tersebut?

Hasil wawancara kepada 179 orang responden yang telah dilakukan maka dapat dijelaskan bahwa pada proses bisnis internal sebagai berikut :

1. Proses Bisnis

- a. Rancangan pekerjaan disesuaikan dengan Standar Operasional Operasi yang telah disusun oleh organisasi.
- b. Rancangan-rancangan kerja sudah memenuhi semua kriteria pekerjaan.
- c. Rancangan sudah berjalan sesuai dengan standar kerja .
- d. Produk Koperasi sendiri hanya terdiri atas 3 yaitu simpan pinjam, unit usaha, dan toko.
- e. Produk yang disediakan sudah memenuhi kebutuhan para personil polisi.
- f. Berdasarkan pada hasil wawancara dan hasil pembagian kuesioner didapatkan hasil bahwa kinerja pengurus koperasi sudah cukup baik dalam menjalankan kegiatan kerjanya.

2. Proses Operasi

- a. Proses penjualan dan pemasaran hanya berada pada lingkup Polrestabes Bantaeng. Penjualan dan pemasaran produk tidak dilakukan untuk masyarakat umum, tapi terkhusus pada anggota polisi Polres Banteng.
- b. Produk dapat dicicil dan dibayar secara *cash*
- c. Anggota Polisi Polrestabes Bantaeng.
- d. Tidak ada syarat khusus.

3. Pelayanan Purna

- a. Tidak ada pelayanan khusus terhadap produk-produk cacat.
- b. Semua produk dapat diganti sebelum pemakaian.
- c. Bukti transaksi dan bukti produk cacat tersebut.
- d. Produk dapat diganti secara langsung.

ANGKET PENGUKURAN KINERJA KOPERASI MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PERSPEKTIF CUSTOMER

Isilah kolom pertanyaan dengan memberikan tanda centang (√) pada kolom pilihan jawaban yang paling tepat sesuai kondisi anda dalam lembar kuesioner yang telah disediakan. Jawaban yang disediakan antara lain :

SS : sangat setuju

S : setuju

KS : kurang setuju

TS : tidak setuju

STS : sangat tidak setuju

Identitas responden

Nama :

Pangkat / Nrp :

PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<p>Tingkat Kesejahteraan Anggota:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya peningkatan kualitas layanan Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng 2. Tersedianya kebutuhan anggota koperasi dalam Koperasi Primkoppol Polres Bantaeng. <p>Tingkat Kepuasan Anggota:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Petugas koperasi mampu melayani konsumen (anggota) dengan handal. 2. Pengurus koperasi mampu memberikan interaksi yang menyenangkan. 3. Petugas koperasi sangat ramah dalam melayani pelanggan. 4. Petugas jaga koperasi selalu berpakaian rapi dan sopan pada saat bertugas jaga di koperasi. 					

**ANGKET PENGUKURAN KINERJA KOPERASI MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERSPEKTIF
PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN**

Isilah kolom pertanyaan dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom pilihan jawaban yang paling tepat sesuai kondisi anda dalam lembar kuesioner yang telah disediakan. Jawaban yang disediakan antara lain :

SS : sangat setuju

S : setuju

KS : Kurang Setuju

TS : tidak setuju

STS : sangat tidak setuju

Identitas responden

Nama :

Pangkat / Nrp :

PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<p>Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya ATK (Alat Tulis Kantor) yang dapat mendukung kinerja pengurus koperasi. 2. Saya merasa puas dengan kelengkapan sarana dan prasarana koperasi sekolah yang memadai. 3. Sarana dan prasarana yang dimiliki koperasi primkoppol sudah lengkap dan memadai. 4. Keuntungan koperasi yang meningkat berdampak pada peningkatan sarana dan prasarana koperasi primkoppol. <p>Retensi Pengurus Koperasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian SHU diberikan secara merata kepada setiap anggota koperasi primkoppol 2. Hubungan antar pengurus koperasi sekolah terjalin dengan baik. <p>Produktivitas pengurus Koperasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Koperasi dibuka dan ditutup tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan. 2. Pengurus koperasi selalu rajin dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan dan pembagian kerja masing-masing. 3. Saya setuju dengan pembagian tugas yang diberikan kepada pengurus koperasi 4. Pengurus koperasi bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. 5. Pengurus koperasi sangat bersemangat dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada. 6. Saya setuju dengan produktifitas pengurus koperasi yang kian meningkat. 					

Dokumentasi pemberia kuisisioner





Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)

NOBEL INDONESIA INSTITUTE

Izin resmi Pemerintah Kota Makassar No. 503/0001/LPK/DPM-PTS/V/2018

SURAT KETERANGAN

No.383/DBK/S.KET/NII/III/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, Direktur Pengembangan dan Operasional Nobel Indonesia Institute, menerangkan bahwa:

Nama : AMI INDIRA RAHAYU

NIM : 2018MM11582

Program Studi : MANAJEMEN KEUANGAN

Alamat/No.Hp : 082343434339

Adalah benar telah melakukan **validasi data** di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Nobel Indonesia Institute, sebagai Lembaga resmi yang ditunjuk oleh Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 08 Maret 2021

Direktur Pengembangan dan Operasional NII,



Mutiarini Mubyl, M.Psi., Psikolog., CGA.

- **UJI VALIDITAS ITEM ($r > 0.1467$)**
 1. Validitas → Tingkat Kesejahteraan

Correlations

		TK1	TK2	Tingkat Kesejahteraan
TK1	Pearson Correlation	1	.624**	.899**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	179	179	179
TK2	Pearson Correlation	.624**	1	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	179	179	179
Tingkat Kesejahteraan	Pearson Correlation	.899**	.903**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	179	179	179

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Validitas → Tingkat Kepuasan Anggota

Correlations

		TKA1	TKA2	TKA3	TKA4	Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi
TKA1	Pearson Correlation	1	.751**	.680**	.132	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.077	.000
	N	179	179	179	179	179
TKA2	Pearson Correlation	.751**	1	.756**	.211**	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.005	.000
	N	179	179	179	179	179
TKA3	Pearson Correlation	.680**	.756**	1	.267**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	179	179	179	179	179
TKA4	Pearson Correlation	.132	.211**	.267**	1	.480**
	Sig. (2-tailed)	.077	.005	.000		.000
	N	179	179	179	179	179
Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi	Pearson Correlation	.861**	.892**	.856**	.480**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	179	179	179	179	179

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. Validitas → Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi

Correlations

		TKPK1	TKPK2	TKPK3	TKPK4	Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi
TKPK1	Pearson Correlation	1	.169*	.427**	.329**	.586**
	Sig. (2-tailed)		.024	.000	.000	.000
	N	179	179	179	179	179
TKPK2	Pearson Correlation	.169*	1	.521**	.443**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.024		.000	.000	.000
	N	179	179	179	179	179
TKPK3	Pearson Correlation	.427**	.521**	1	.767**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	179	179	179	179	179
TKPK4	Pearson Correlation	.329**	.443**	.767**	1	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	179	179	179	179	179
Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi	Pearson Correlation	.586**	.713**	.901**	.846**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	179	179	179	179	179

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. Validitas → Retensi Pengurus Koperasi

Correlations

		RPK1	RPK2	Retensi Pengurus Koperasi
RPK1	Pearson Correlation	1	.900**	.973**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	179	179	179
RPK2	Pearson Correlation	.900**	1	.976**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	179	179	179
Retensi Pengurus Koperasi	Pearson Correlation	.973**	.976**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	179	179	179

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. Validitas → Produktivitas Pengurus Koperasi

		Correlations						Produktivitas Pengurus Koperasi
		PPK1	PPK2	PPK3	PPK4	PPK5	PPK6	
PPK1	Pearson Correlation	1	.245**	.014	.207**	.361**	.229**	.452**
	Sig. (2-tailed)		.001	.857	.005	.000	.002	.000
	N	179	179	179	179	179	179	179
PPK2	Pearson Correlation	.245**	1	.451**	.743**	.400**	.464**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000	.000
	N	179	179	179	179	179	179	179
PPK3	Pearson Correlation	.014	.451**	1	.473**	-.021	.421**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.857	.000		.000	.783	.000	.000
	N	179	179	179	179	179	179	179
PPK4	Pearson Correlation	.207**	.743**	.473**	1	.214**	.630**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000		.004	.000	.000
	N	179	179	179	179	179	179	179
PPK5	Pearson Correlation	.361**	.400**	-.021	.214**	1	.220**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.783	.004		.003	.000
	N	179	179	179	179	179	179	179
PPK6	Pearson Correlation	.229**	.464**	.421**	.630**	.220**	1	.745**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.003		.000
	N	179	179	179	179	179	179	179
Produktivitas Pengurus Koperasi	Pearson Correlation	.452**	.838**	.620**	.844**	.501**	.745**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	179	179	179	179	179	179	179

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- **UJI RELIABILITAS**

1. **Reliabilitas → Tingkat Kesejahteraan**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	179	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	179	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	2

→ Nilai Cronbach's Alpha
0.768 > 0.50

2. **Reliabilitas → Tingkat Kepuasan Anggota**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	179	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	179	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	4

→ Nilai Cronbach's Alpha
0.773 > 0.50

3. Reliabilitas → Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	179	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	179	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	4

→ Nilai Cronbach's Alpha
 $0.773 > 0.50$

4. Reliabilitas → Retensi Pengurus Koperasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	179	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	179	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	2

→ Nilai Cronbach's Alpha
 $0.773 > 0.50$

5. Reliabilitas → Produktivitas Pengurus Koperasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	179	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	179	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	6

→ Nilai Cronbach's Alpha
 $0.773 > 0.50$

- **UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)**
 - 1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	22	12.3	12.3	12.3
	6-10 Tahun	24	13.4	13.4	25.7
	11-15 Tahun	3	1.7	1.7	27.4
	16-20 Tahun	50	27.9	27.9	55.3
	21-25 Tahun	61	34.1	34.1	89.4
	26-30 Tahun	7	3.9	3.9	93.3
	>30 Tahun	12	6.7	6.7	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	172	96.1	96.1	96.1
	Wanita	7	3.9	3.9	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

Usia Polisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25 Tahun	27	15.1	15.1	15.1
	26-30 Tahun	19	10.6	10.6	25.7
	36-40 Tahun	36	20.1	20.1	45.8
	41-45 Tahun	44	24.6	24.6	70.4
	46-50 Tahun	29	16.2	16.2	86.6
	>50 Tahun	24	13.4	13.4	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Magister (S2)	1	.6	.6	.6
	Sarjana (S1)	25	14.0	14.0	14.5
	SMU	153	85.5	85.5	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

- Tingkat Kesejahteraan

TK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	68	38.0	38.0	38.0
	Setuju	109	60.9	60.9	98.9
	Sangat Setuju	2	1.1	1.1	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

TK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	68	38.0	38.0	38.0
	Setuju	108	60.3	60.3	98.3
	Sangat Setuju	3	1.7	1.7	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

- **Tingkat Kepuasan Anggota**

TKA1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	53	29.6	29.6	29.6
	Setuju	90	50.3	50.3	79.9
	Sangat Setuju	36	20.1	20.1	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

TKA2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	33	18.4	18.4	18.4
	Setuju	110	61.5	61.5	79.9
	Sangat Setuju	36	20.1	20.1	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

TKA3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	2.8	2.8	2.8
	Setuju	138	77.1	77.1	79.9
	Sangat Setuju	36	20.1	20.1	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

TKA4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	2.2	2.2	2.2
	Setuju	113	63.1	63.1	65.4
	Sangat Setuju	62	34.6	34.6	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

- **Tingkat Kepuasan Pengurus Koperasi**

TKPK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	27	15.1	15.1	15.1
	Setuju	141	78.8	78.8	93.9
	Sangat Setuju	11	6.1	6.1	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

TKPK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	20	11.2	11.2	11.2
	Setuju	120	67.0	67.0	78.2
	Sangat Setuju	39	21.8	21.8	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

TKPK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	34	19.0	19.0	19.0
	Setuju	115	64.2	64.2	83.2
	Sangat Setuju	30	16.8	16.8	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

TKPK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	28	15.6	15.6	15.6
	Setuju	120	67.0	67.0	82.7
	Sangat Setuju	31	17.3	17.3	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

- **Retensi Pengurus Koperasi**

RPK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	24	13.4	13.4	13.4
	Setuju	124	69.3	69.3	82.7
	Sangat Setuju	31	17.3	17.3	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

RPK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	27	15.1	15.1	15.1
	Setuju	116	64.8	64.8	79.9
	Sangat Setuju	36	20.1	20.1	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

- **Produktivitas Pengurus Koperasi**

PPK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	11	6.1	6.1	6.1
	Setuju	151	84.4	84.4	90.5
	Sangat Setuju	17	9.5	9.5	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

PPK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	2.8	2.8	2.8
	Setuju	111	62.0	62.0	64.8
	Sangat Setuju	63	35.2	35.2	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

PPK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	21	11.7	11.7	11.7
	Setuju	123	68.7	68.7	80.4
	Sangat Setuju	35	19.6	19.6	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

PPK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	17	9.5	9.5	9.5
	Setuju	107	59.8	59.8	69.3
	Sangat Setuju	55	30.7	30.7	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

PPK5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	13	7.3	7.3	7.3
	Setuju	141	78.8	78.8	86.0
	Sangat Setuju	25	14.0	14.0	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

PPK6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	8	4.5	4.5	4.5
	Setuju	130	72.6	72.6	77.1
	Sangat Setuju	41	22.9	22.9	100.0
	Total	179	100.0	100.0	