

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan disajikan tentang beberapa uraian pembahasan yang sesuai dengan hasil penelitian serta teori yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya. Data-data ini diperoleh ketika peneliti melakukan pengamatan atau observasi terkait penerapan *balance scorecard* sebagai alternative penilaian kinerja Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung, kemudian peneliti melakukan observasi dan penyebaran kuesioner di KUD Tani Wilis serta dokumen-dokumen yang mendukung penelitian ini. Berikut uraian tujuan yang akan dikemukakan dalam penelitian ini.

A. Penerapan Pengukuran Kinerja Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung

Menurut Mulyadi, pengukuran kinerja adalah penentuan atau penilaian seluruh aktivitas yang ada dalam seluruh bagian perusahaan yang telah dilaksanakan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya yang didasarkan pada perspektif pelanggan serta demi tercapainya tujuan perusahaan.¹

Koperasi unit desa merupakan koperasi di wilayah pedesaan yang bergerak dalam peyediaan kebutuhan masyarakat yang berkaitan dengan

¹ Mulyadi, *Balance Scorecard: Alat Pengendalian Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan....*hal 23.

kegiatan pertanian.² Koperasi Unit Desa merupakan koperasi serba usaha karena berusaha memenuhi berbagai bidang seperti simpan pinjam, koperasi, produksi, pemasaran dan jasa.³ Koperasi Unit Desa merupakan salah satu pilar yang berperan penting dalam pembangunan perekonomian nasional.

Misi dan tujuan Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung untuk terus berusaha meningkatkan kesejahteraan anggotanya dituangkan pada rapat rencana kerja tahunan dan diinformasikan kepada pengurus serta anggota lainnya pada Rapat Anggota Tahunan (RAT). Setelah rencana kerja tahunan tersebut diformulasikan dan disetujui oleh rapat anggota, kemudian rencana tersebut dituangkan ke dalam Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya Tahunan Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung.

Rencana kerja tahunan Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung meliputi rencana yang akan dijalankan pada satu tahun berjalan. Rencana kerja tahunan dibagi ke dalam beberapa bidang, dan bidang usaha tersebut meliputi unit prnggilingan padi, unit pelayanan listrik, unit pengolahan makanan ternak, unit toko, unit produksi sapi perah, unit simpan pinjam, dan unit teknik dan transportasi.

Untuk mendukung rencana kerja yang dibuat, selanjutnya dibuat suatu rencana anggaran pendapatan dan belanja pada tiap unit usaha. Rencana anggaran yang dibuat diperinci sedemikian rupa ke dalam pos-pos keuangan

² Nana Sufriatna, *Kembangkan Kecakapan Sosialmu*, (Bandung: Grafindo, 2007), hal 141.

³ Deliarnov Bertens, *Ilmu Pengetahuan Sosial Ekonomi*, (Yogyakarta: Erlangga, 2007), hal

untuk setiap kegiatan usaha, target pendapatan, serta proyeksi SHU. Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh KUD Tani Wilis ini hanya mengukur kinerja dari segi keuangan saja. Hasil pengukuran kinerja keuangan ini menjadi tolak ukur penilaian kinerja terhadap organisasi dan bisnis.

Penelitian ini mendukung secara konsisten hasil penelitian Tahaka⁴, hasil pengukuran berhasil menunjukkan perspektif keuangan. Perspektif proses bisnis internal, ada dua ukuran yang dinilai yaitu peningkatan pendapatan dan berkurangnya keluhan secara menyeluruh dinilai cukup karena adanya penurunan keluhan dari tahun ke tahun.

Jika pengukuran secara keuangan semakin membaik dari tahun ke tahun, maka SHU yang dibagikan kepada anggota akan meningkat sehingga tercapai kesejahteraan anggota melalui peningkatan SHU. Terbukti selama beberapa tahun terakhir ini jumlah SHU KUD Tani Wilis dari tiap tahun selalu meningkat.

Hal ini dapat dilihat dari laporan tahunan pengurus yang hanya memuat laporan keuangannya saja. Berdasarkan informasi yang ada, dapat diketahui beberapa indikator yang terdapat di KUD Tani Wilis untuk mengukur kinerja secara umum, yaitu:

1. Total penjualan, yaitu penjualan dari unit usaha perdagangan, jasa, dan simpan pinjam yang dicapai oleh KUD Tani Wilis dalam jangka waktu satu tahun. Total penjualan dari unit pertokoan yang meliputi penjualan

⁴ Yanne Christiani Tahaka, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Pt. Bank Sulut*, Jurnal EMBA, Vol.1 No.4 Desember 2013.

barang dagangan, penjualan beras, penjualan CMR, dan barang titipan pada tahun 2017 sebesar Rp. 3.444.394.823,- sementara pada tahun 2018 sebesar Rp. 3.659.076.885,-. Pendapatan untuk unit sapi perah pada tahun 2017 sebesar Rp. 90.878.689.461,26 sementara pada tahun 2018 sebesar Rp. 91.345.549.571,11. Pendapatan untuk unit pengolahan makanan ternak pada tahun 2017 sebesar Rp. 23.711.425.262,04 sementara pada tahun 2018 sebesar 25.863.876.154,54. Pendapatan untuk unit pelayanan listrik pada tahun 2017 sebesar Rp. 54.880.800,00, sedangkan pada tahun 2018 jumlah pendapatannya sebesar Rp. 58.604.000. Pendapatan untuk unit rice milling pada tahun 2017 sebesar Rp. 19.431.833, sementara pada tahun 2018 sebesar Rp. 20.554.700. Pendapatan untuk unit simpan pinjam pada tahun 2017 sebesar Rp. 1.160.381.079, sementara di tahun 2018 jumlah pendapatannya sebesar Rp. 1.753.124.875. Pendapatan untuk unit teknis dan transportasi pada tahun 2017 yaitu sebesar Rp. 37.505.473, sedangkan di tahun 2018 sebesar Rp. 2.872.423.600.

2. Biaya administrasi kantor dan organisasi pada tahun 2017 sebesar Rp. 156.406.687,- sementara pada tahun 2018 sebesar Rp. 156.460.271,-.
3. Perhitungan SHU sebagai hasil dari pengurangan harga pokok penjualan dengan jumlah penjualan atau pendapatan usaha setelah dikurangi beban usaha, administrasi serta pajak. Sisa hasil laba usaha bersih setelah pajak KUD Tani Wilis pada tahun 2017 sebesar Rp. 763.153.843,- sedangkan pada tahun 2018 sebesar Rp. 796.048.923,-.

4. Rasio keuangan yang digunakan oleh KUD Tani Wilis untuk mengukur kinerja keuangannya adalah rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas.

Rasio likuiditas KUD Tani Wilis pada tahun 2017 sebesar 117,14 dimana setiap hutang lancar sebesar Rp 100 akan dijamin dengan harta lancar sebesar Rp 117,14,-. Rasio solvabilitas pada tahun 2017 sebesar 148,12 hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan KUD Tani Wilis dalam kegiatan operasional dibiayai modal pinjaman jangka pendek maupun jangka panjang dengan total aktiva sebesar 148,12. Sedangkan rasio rentabilitas sebesar 10,16, hal ini menunjukkan bahwa efektifitas manajemen dalam mengelola KUD sebesar 10,16.

Rasio likuiditas KUD Tani Wilis pada tahun 2018 sebesar 115.89 yang artinya bahwa setiap hutang lancar sebesar Rp 100,- dijamin dengan harta lancar sebesar Rp 115.89,- rasio solvabilitas sebesar 146.15, sedangkan rasio rentabilitas sebesar 10.39.

B. Pengukuran kinerja Balance Scorecard pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung

Balance Scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang.⁵

⁵ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009), hal 3.

Misi dan tujuan KUD Tani Wilis untuk terus berusaha meningkatkan kesejahteraan anggotanya dituangkan pada rencana kerja tahunan dan diinformasikan kepada pengurus serta anggota lainnya pada Rapat Anggota Tahunan (RAT). Setelah rencana kerja tahunan tersebut diformulasikan dan disetujui oleh rapat anggota, kemudian rencana tersebut dituangkan ke dalam Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya Tahunan KUD Tani Wilis.

Rencana kerja tahunan KUD Tani Wilis meliputi rencana yang akan dijalankan pada satu tahun berjalan. Rencana kerja tahunan dibagi ke dalam beberapa bidang, dan bidang usaha tersebut meliputi unit penggilingan padi, unit pelayanan listrik, unit pengolahan makanan ternak, unit toko, unit produksi sapi perah, unit simpan pinjam, dan unit teknik dan transportasi.

Untuk mendukung rencana kerja yang dibuat, selanjutnya dibuat suatu rencana anggaran pendapatan dan belanja pada tiap unit usaha. Rencana anggaran yang dibuat diperinci sedemikian rupa ke dalam pos-pos keuangan untuk setiap kegiatan usaha, target pendapatan, serta proyeksi SHU.

BSC merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.⁶

⁶ Sari Maya, Arwinda Tika, *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. jamsostek Cabang Belawan*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol. 15, No. 1 Maret 2015.

Koperasi Unit Desa Tani Wilis secara eksplisit hanya menetapkan target pada beberapa komponen keuangan saja, tetapi tidak secara keseluruhan, baik di bidang organisasi maupun usahanya. Untuk membantu pengukuran maka dibuat target berdasarkan rencana kerja yang ada dan yang telah ditetapkan pada setiap laporan tahunan.

1. Pengukuran Perspektif Pelanggan (Keanggotaan)

Pada penelitian Tahaka⁷, kepuasan pelanggan merupakan faktor utama dalam mempertahankan dan memperoleh pelanggan baru. Selaras dengan hal tersebut, Koperasi Unit Desa Tani Wilis lebih menekankan pada kepuasan anggota atau pelanggan dan peningkatan jumlah anggota setiap tahunnya pada perspektif keanggotaan.

Jumlah anggota setiap tahun pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang selalu meningkat. Terlihat pada laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang menunjukkan adanya peningkatan pada tahun 2017 ke tahun 2018. Meningkatnya jumlah anggota di Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang memang belum signifikan tetapi bisa dinilai bahwa Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang terus berusaha mengembangkan usahanya sehingga semakin banyak orang yang tertarik untuk menjadi anggota di Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang.

Tingkat pertumbuhan pelanggan adalah kenaikan atau penurunan jumlah pelanggan yang dapat bertambah atau menurun tiap tahunnya, yang

⁷ Yanne Christiani Tahaka, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Pt. Bank Sulut*, Jurnal EMBA, Vol.1 No.4 Desember 2013.

akan menambah keuntungan atau kerugian bagi perusahaan tersebut. Tingkat pertumbuhan pelanggan ini sangat berpengaruh penuh terhadap perkembangan perusahaan itu sendiri. Apabila tingkat pertumbuhan pelanggannya rendah maka tingkat keuntungannya rendah atau bisa juga Vmenjadi sangat minim. Tapi sebaliknya, apabila tingkat pertumbuhan pelanggan tinggi maka keuntungan yang diperoleh juga tinggi dan bisa juga hasilnya sangat memuaskan.⁸

Selanjutnya indikator kedua dalam menilai perspektif pelanggan adalah dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kepuasan pelanggan atau anggota menunjukkan hasil dengan kriteria penilaian sangat puas, ini berarti bahwa Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung telah memberikan pelayanan yang begitu baik sehingga anggota atau pelanggan merasa sangat puas.

Kepuasan pelanggan merupakan respon pelanggan terhadap evaluasi persepsi atas perbedaan antara harapan awal sebelum pembelian (atau standar kinerja lainnya) dan kinerja actual produk sebagaimana dipersepsikan setelah memakai atau mengkonsumsi produk bersangkutan. Kepuasan pelanggan bukanlah konsep absolut, melainkan relatif atau tergantung pada apa yang diharapkan pelanggan.⁹

⁸ Sulhana Lely Lubis, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Pertumbuhan Pelanggan Terhadap Pelayanan Karyawan di Hotel Mega Permata Kota Padangsidempuan*, Jurnal Wahana Inovasi, Vol. 5 No. 2 Des 2016.

⁹ Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta: Andi, 2012), hal. 311.

2. Pengukuran Perspektif Keuangan

Tujuan perspektif keuangan adalah melihat kesehatan keuangan. Pada perspektif keuangan ada dua ukuran kinerja yang diukur yaitu pencapaian pendapatan dan perubahan biaya yang dikeluarkan.¹⁰

Keuangan di KUD Tani Wilis yang semakin membaik atau semakin memburuk dalam jangka waktu satu tahun dengan menggunakan rasio-rasio keuangan. Rasio keuangan yang digunakan oleh KUD Tani Wilis yaitu rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas. Rasio keuangan ini digunakan untuk menilai dan menganalisa neraca keuangan KUD Tani Wilis untuk mengetahui keadaan dan kondisi keuangan KUD Tani Wilis selama ini dalam melunasi hutang jangka pendeknya, pinjaman modal dari luar, dan rentabilitas keuangannya.

Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan *Return On Equity* (ROE) dan rata-rata Sisa Hasil Usaha (SHU). *Return On Equity* (ROE) Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung belum mengalami peningkatan dan masih di angka yang sama di tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan tingkat efektivitas Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung dalam menghasilkan laba dari dana para anggota masih dikatakan cukup baik.

Return On Equity (ROE) adalah rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri.¹¹ Rasio ini menunjukkan daya untuk

¹⁰ Mulyadi, *Balance Scorecard: Alat Pengendalian Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan...*hal 23.

¹¹ Kasmir, *Analisis Laporan Keuangan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hal. 204

menghasilkan laba atas investasi berdasarkan nilai buku para pemegang saham. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik, artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat. Rasio yang paling penting adalah pengembalian atas ekuitas (*return on equity*), yang merupakan laba bersih bagi pemegang saham di bagi dengan total ekuitas pemegang saham.¹²

Sedangkan untuk perhitungan rata-rata Sisa Hasil Usaha (SHU) per anggota Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung mengalami kenaikan jumlah SHU dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini berarti karyawan Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung sudah mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Besarnya SHU yang diperoleh suatu koperasi dapat mencerminkan bahwa koperasi tersebut telah dikelola dengan baik dan profesional. Sedangkan penetapan besarnya pembagian SHU kepada para anggota tidaklah sama, tergantung besarnya partisipasi modal dan transaksi anggota terhadap pembentukan pendapatan koperasi.¹³

Sama dengan jurnal penelitian terdahulu yang pernah diteliti oleh Minarni, tentang penilaian kinerja dengan metode *balance scorecard*, penelitian ini berada di KSU Mina Harapan Tulungagung. Dalam penelitian ini jika dilihat dari indikator keuangan ROE, dan besarnya SHU koperasi

¹² Brigham, Houston, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 133

¹³ Niswah, Faktor yang Mempengaruhi Kenaikan dan Penurunan Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Syariah, *Jurnal Ekonomi Syariah dan Terapan*, Vol. 4 No. 12 Desember 2017.

yang diperoleh menunjukkan bahwa manajemen kinerja KSU Mina Harapan Tulungagung cukup baik.¹⁴

3. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham.¹⁵

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang yang dilakukan terhadap tingkat perkembangan jenis usaha dan SDM yang dikelola oleh koperasi, baik perkembangan jenis usaha produk ataupun jasa. Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang yang perkembangannya dari tahun ke tahun terus meningkat baik dari mutu pelayanan, jumlah pinjaman, maupun peminjamnya. Hal ini ditujukan untuk melayani dan memenuhi kebutuhan karyawan-karyawan Koperasi Unit Desa Tani Wilis yang bekerja di kantor maupun yang bekerja pada bagian-bagian lain yang dilakukan yang bersifat intern.

Manajemen koperasi merupakan suatu rangkaian tindakan yang sistematis untuk mengendalikan dan memanfaatkan segala faktor sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Koperasi sebagai bentuk badan usaha yang bergerak pada bidang perekonomian mempunyai tatanan manajemen yang sedikit berbeda badan usaha lainnya, perbedaan tersebut

¹⁴ Eni Minarni, *Penilaian Kinerja Manajemen Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Ksu Mina Harapan Tulungagung*, SCIENTIA, Nopember 2010, Jilid 6, Nomor 1.

¹⁵ Kaplan, Norton, *Balance Scorecard*...hal 9.

bersumber dari hakikat manajemen koperasi yang dasar filsafahnya adalah dari, oleh, dan untuk anggota yang mencerminkan pelaksanaan filsafah demokrasi dalam dunia usaha yang menjadi ciri khas koperasi.¹⁶

4. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penelitian yang dilakukan oleh Aurora, menjelaskan bahwa suatu organisasi bisnis harus terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*.¹⁷

Pengukuran kinerja dalam penelitian ini diukur menggunakan tingkat produktivitas karyawan. Dalam tingkat produktivitas karyawan Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung terdapat penurunan produktivitas karyawan di tahun 2018 dibandingkan di tahun 2017. Meskipun jumlah karyawan bertambah namun hal tersebut tidak menjadi tolak ukur untuk meningkatnya produktivitas karyawan.

Produktivitas kerja karyawan merupakan prestasi karyawan di lingkungan kerjanya. Dari sisi lain produktivitas kerja merupakan

¹⁶ Jenitta Vaulina, Kirwani, *Studi Tentang Manajemen Pengelolaan Koperasi Karyawan Keluarga Besar Petrokimia Gresik*, Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol. 2 No. 2, 2014

¹⁷ Novella Aurora, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*, Jurnal Skripsi Tahun 2010, Program Studi Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.

pemanfaatan atau penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Produktivitas yang tinggi merupakan cerminan pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya dan akan memenuhi semua kewajibannya sebagai pegawai.¹⁸

Indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang kedua yaitu pengukuran tingkat kepuasan karyawan. Dalam pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat kepuasan karyawan di Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung telah memberikan kepuasan dalam menjalankan kinerjanya.

Kepuasan kerja dapat menentukan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Setiap karyawan akan membandingkan sesuatu hal yang didapat dari perusahaan dengan sesuatu yang diberikannya terhadap perusahaan. Perbandingan tersebut akan menimbulkan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya dalam perusahaan. persepsi karyawan terhadap suatu hal yang ada di perusahaan akan berdampak pada perasaan, motivasi, sikap, dan perilaku.¹⁹

¹⁸ Jimmy, Gaol, *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana, hal. 686

¹⁹ Dede Kurnia, Djudi Mukzam, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasional*, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 2, No. 1, Januari 2018, hal. 33.