



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**ANALISA KINERJA KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP) KUBANG DI
NAGARI GANTUNG CIRI, KECAMATAN KUBUNG, KABUPATEN
SOLOK**

SKRIPSI



**SEPTI SAFRIANTI
0910222055**

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2015**

**Analisa Kinerja Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang Di
Nagari Gantung Ciri, Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok**

OLEH

**SEPTI SAFRIANTI
0910222055**

SKRIPSI

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Pertanian**

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2015**

**Analisa Kinerja Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang Di
Nagari Gantung Ciri, Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok**

**OLEH
SEPTI SAFRIANTI
0910222055**

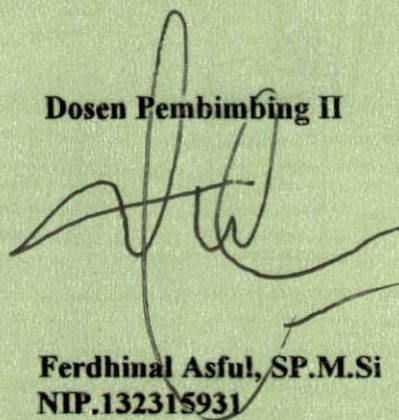
MENYETUJUI:

Dosen Pembimbing I



**Ir. Zelfi Zakir, M.Si
NIP. 19600926 1987122001**

Dosen Pembimbing II



**Ferdhinal Asful, SP.M.Si
NIP.132315931**

**Dekan Fakultas Pertanian
Universitas Andalas**



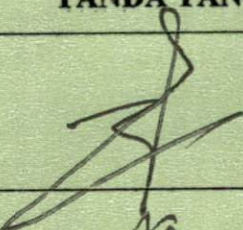
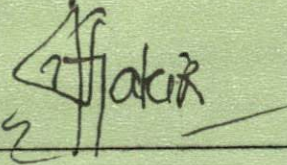
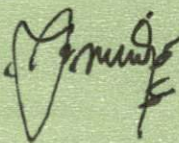
**Prof. Ir. H. Ardi, M. Sc
NIP. 195312161980031004**

**Ketua Jurusan Sosial Ekonomi
Fakultas Pertanian Universitas Andalas**



**Dr. Ir. Osmet, M. Sc
NIP. 195510191987021001**

Skripsi ini telah diuji dan dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Sarjana Fakultas Pertanian Universitas Andalas pada tanggal 27 April 2015

| No. | NAMA | TANDA TANGAN | JABATAN |
|-----|-------------------------------|--|------------|
| 1. | Dr. Mahdi, SP. M.Si |  | Ketua |
| 2. | Ir. Zelfi Zakir, M. Si |  | Sekretaris |
| 3 | Dr. Ir. Faidil Tanjung, M. Si |  | Anggota |



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Allah akan meninggikan orang-orang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan, beberapa derajat . . .

(Surat Al Mujadalah : 11)

Alhamdulillah wa Syukurillah, atas Berkah dan Ridho Allah SWT , karya kecilku ini dapat ku persembahkan untuk orangtuaku tercinta dan tersayang.

Untuk Ayahanda Zul Afri dan Ibunda Misdawati yang dengan tulus dan penuh kesabaran mendidik ananda selama ini, selalu menjadi tempat ananda berkeluh kesah dan selalu mendoakan hingga skripsi ini dapat ananda selesaikan. Semoga skripsi ini bisa menjadi penghapus keringat dan penawar penat Ayah dan Ibu.

Terima kasih juga ananda ucapkan untuk saudara – saudara ku tersayang Uni Fatma Dewi, Abang Reza Fahlevi, Uni Leni Afrianti, Uni Pitra Chorlina dan Adik ku M. Chairul Iqbal yang telah sabar dan pengertian selama ini. Skripsi ini tidak akan bisa ananda selesaikan tanpa dampingan dan dukungan dari keluarga.

Terima kasih yang tak terhingga saya ucapkan kepada :

Ibu Ir. Zelfi Zakir, M.Si dan Bapak Ferdhinal Asful, S.P, M.Si sebagai Pembimbing yang penuh kesabaran dalam membimbing ananda dalam pembuatan skripsi ini. Ucapan terima kasih kepada dosen undangan : Bapak Dr. Ir. Faidil Tanjung, M.Si, Bapak Mahdi, SP. M.Si, dan Ibu Rika Hariance, S.P, M.Si yang telah memberikan saran, nasehat dan sumbangan ide dalam penyelesaian skripsi ananda ini. Terima kasih saya ucapkan kepada Bapak Joni, S.Ag dan Bapak David Efendi selaku Ketua Umum dan Ketua Badan Pengawas yang banyak membantu ananda selama penyelesaian penelitian di Koperasi Simpan Pinjam Kubang Untuk Semua dosen yang telah mengajari kami dengan penuh kesabaran, semoga ilmu yang Bapak dan Ibu berikan dapat bermanfaat untuk ananda.

Terima kasih kepada Teman-Teman Agribisnis angkatan 2009 yang bersama – sama berjuang dari awal sampai akhir dalam memperoleh gelar ini. Terima Kasih Kepada Kopma Unand dan Kopma families atas ilmu, pengalaman canda tawanya dan kekeluargaan yang diberikan selama ini. Terimakasih himpunanku HmI Komsat Pertanian yang telah memberi pengalaman yang berharga dan teman – teman serta adik – adik HmI atas kebersamaan dalam perjuangan ini untuk Umat dan Bangsa. Kepada Ibu kost dan Teman-Teman kost panji Terima Kasih atas Kebersamaan selama ini.

BIODATA

Penulis dilahirkan di Bengkulu, pada tanggal 17 September 1990 sebagai anak kelima dari enam bersaudara, dari pasangan Zul Afri dan Misdawati. Sekolah Dasar (SD) ditempuh di SD Negeri 006 Batam - KEPRI (1997-2003). Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh di SLTP Negeri 6 Batam - KEPRI, lulus pada tahun 2006. Sekolah Menengah Atas (SMA) ditempuh di SMA Swasta Adabiah Padang, lulus pada tahun 2009. Pada tahun 2009 penulis diterima di Fakultas Pertanian Universitas Andalas Program Studi Agribisnis.

Padang, April 2015

SS

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah Penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisa Kinerja Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang Di Nagari Gantung Ciri, Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok”.

Pada kesempatan ini Penulis mengucapkan terima kasih setulusnya kepada Ibu Ir. Zelfi Zakir, M.Si dan Bapak Ferdhinal Asful,SP.M.Si sebagai dosen pembimbing yang telah banyak memberikan saran, petunjuk dan bimbingan selama penyusunan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Ir. Faidil Tanjung, M.Si, Bapak Dr. Mahdi, SP, M.Si dan Ibu Rika Hariance, SP, M.Si selaku dosen undangan yang telah banyak memberikan saran dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan pula kepada Bapak Dekan Fakultas Pertanian Universitas Andalas, Bapak Ketua dan Sekretaris Program Studi Agribisnis, seluruh staff Pengajar dan Pegawai Fakultas Pertanian. Kemudian ucapan terima kasih teristimewa kepada kedua Orang Tua (Ayah Zul Afri dan Ibu Misdawati) dan teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan motivasi dan semangat kepada Penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Ucapan terima kasih Penulis sampaikan pula kepada pihak-pihak yang telah membantu di lokasi penelitian yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari segala pihak bagi perbaikan skripsi ini dan ilmu pengetahuan. Akhir kata Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Padang, April 2015

SS

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|-------------|
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xii |
| ABSTRAK..... | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang..... | 1 |
| B. Rumusan Masalah..... | 4 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 7 |
| D. Manfaat Penelitian..... | 7 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 8 |
| A. Pengertian Koperasi..... | 8 |
| B. Koperasi Simpan Pinjam..... | 9 |
| C. Fungsi dan Manfaat Koperasi..... | 9 |
| D. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja..... | 10 |
| E. Konsep <i>Balance Scorecard</i> | 11 |
| F. Tahap Pengukuran Kinerja..... | 13 |
| G. Kerangka Pemikiran Penelitian..... | 22 |
| H. Penelitian Terdahulu..... | 25 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... | 28 |
| A. Tempat dan Waktu Penelitian..... | 28 |
| B. Metode Penelitian..... | 28 |
| C. Metode Pengambilan Sampel..... | 29 |
| D. Metode Pengumpulan Data..... | 29 |
| E. Aspek Yang Diamati..... | 31 |
| F. Analisa Data..... | 31 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 46 |
| A. Profil Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang..... | 46 |
| 1. Wilayah Kerja Koperasi Simpan Pinjam Kubang..... | 46 |
| 2. Kepengurusan Koperasi Simpan Pinjam Kubang..... | 50 |
| a. Pengurus Koperasi Simpan Pinjam Kubang..... | 52 |
| b. Badan Pengawas Koperasi Simpan Pinjam Kubang..... | 52 |
| c. Rapat Anggota Tahunan..... | 53 |
| 3. Keanggotaan KSP Kubang..... | 54 |
| 4. Unit Usaha KSP Kubang..... | 55 |
| a. Simpan /Tabungan..... | 56 |
| b. Pinjaman..... | 57 |

| | |
|--|-----------|
| 5. Permodalan, Pendapatan, SHU Koperasi Simpan Pinjam Kubang..... | 58 |
| 6. Ringkas Profil Koperasi Simpan Pinjam Kubang..... | 60 |
| B. Analisa Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> | 61 |
| 1. Hasil Analisis Empat Perspektif..... | 61 |
| a. Perspektif Pelanggan..... | 62 |
| b. Perspektif Keuangan..... | 68 |
| c. Perspektif Proses Bisnis Internal..... | 73 |
| d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan..... | 77 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 85 |
| A. Kesimpulan..... | 85 |
| B. Saran..... | 86 |
| DAFTAR PUSTAKA | 88 |
| LAMPIRAN | 91 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| 1. Kerangka kriteria dan keseimbangan KSP Kubang | 44 |
| 2. Kerangka a ikhtisar KSP Kubang | 45 |
| 3. Luas Wilayah Nagari Gantung Ciri, 2013 | 46 |
| 4. Kondisi Kependudukan Nagari Gantung Ciri, 2013 | 47 |
| 5. Kondisi Pendidikan Masyarakat Nagari Gantung Ciri, 2013 | 47 |
| 6. Status Sosial Ekonomi Masyarakat dan anggota KSP Kubang Nagari Gantung Ciri, 2013 | 48 |
| 7. Pelaksanaan RAT KSP Kubang Tahun 2011 – 2013 | 54 |
| 8. Perkembangan Unit Usaha Simpan Pinjam KSP Kubang | 58 |
| 9. Struktur Permodalan KSP Kubang | 59 |
| 10. Perkembangan Permodalan, Pendapatan, SHU dan SHU yang dibagikan KSP Kubang | 60 |
| 11. Ringkasan Profil KSP Kubang | 60 |
| 12. Kepuasan Anggota Berdasarkan Jumlah Anggota Beserta Alasan | 63 |
| 13. Akuisisi Anggota KSP Kubang | 65 |
| 14. Perhitungan Rasio Likuiditas | 68 |
| 15. Perhitungan Rasio Solvabilitas | 69 |
| 16. Perhitungan Rasio Rentabilitas | 70 |
| 17. Perhitungan Kenaikan Pendapatan | 70 |
| 18. Perhitungan Pertumbuhan Modal KSP Kubang | 71 |
| 19. Perhitungan Efisiensi Biaya | 72 |
| 20. Perhitungan Peningkatan SHU | 72 |
| 21. Ikhtisar Hasil Penilaian Kinerja KSP Kubang | 84 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|---------|
| 1. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Suatu Kerangka Kerja tindakan strategis | 13 |
| 2. Perspektif Pelanggan Inti | 16 |
| 3. Perspektif Proses Bisnis Internal | 19 |
| 4. Alur Pemikiran Penelitian | 24 |
| 5. Struktur Organisasi KSP Kubang | 50 |
| 6. Bentuk Struktur Organisasi Koperasi Menurut Sudarsono dan Edielius | 51 |
| 7. Tata Cara Pengajuan Permohonan Pinjaman | 77 |
| 8. Kurva Penilaian Kinerja KSP Kubang | 82 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|--|---------|
| 1. Matrik Data Set Penelitian | 92 |
| 2. Tabel Rekapitulasi Data Koperasi Berdasarkan Propinsi 31 Desember 2013 | 93 |
| 3. Koperasi Berprestasi di Kabupaten Solok Tahun 2012 | 94 |
| 4. Perkembangan Koperasi KSP Kubang | 95 |
| 5. Dokumentasi | 96 |
| 6. Perhitungan Perspektif Keuangan | 99 |
| 7. Rekapitulasi Penilaian BSC dan Penilaian Kesehatan KSP Kubang | 101 |
| 8. Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden (Anggota) KSP Kubang | 102 |

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan profil KSP Kubang dan menganalisis kinerja KSP Kubang melalui penerapan metode *Balanced Scorecard*. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Hasil penelitian menjelaskan bahwa (1) KSP Kubang adalah koperasi yang berkembang secara menyeluruh berdasarkan kemauan masyarakat Nagari Gantung Ciri dan tumbuh langsung dari keinginan masyarakat yang memiliki sifat mandiri, gotong royong dan rasa kekeluargaan (*buttom up*). (2) Hasil penilaian kinerja KSP Kubang dari ke empat perspektif dinilai “cukup baik” sedangkan penilaian masing – masing perspektif yaitu: (a) Perspektif Keanggotaan, Anggota KSP Kubang puas dengan tingkat loyalitas anggota yang baik pada retensi anggota dengan akuisisi cukup baik dan anggota selalu mendapat keuntungan dari profitabilitas; (b) Perspektif Keuangan, KSP Kubang mampu mengelola keuangan KSP Kubang dengan baik yang dibuktikan dengan rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas yang baik, rasio kenaikan pendapatan dan rasio efisiensi biaya juga dinilai baik, sedangkan rasio pertumbuhan modal dan rasio peningkatan SHU dinilai cukup baik; (c) Perspektif Bisnis Internal dengan inovasi dalam menjalankan usaha jasa simpan pinjam dan proses operasi produk tidak mempersulit anggota dalam prosedur simpan pinjam serta layanan purna jual mampu melayani seluruh keluhan, saran dan kritik anggota dengan baik, (d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dilihat dari segi kapabilitas anggota kurang baik dan segi kapabilitas sistem informasi dinilai cukup baik serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dinilai baik. Hasil dari penelitian ini menyarankan agar KSP Kubang memperbaiki bentuk struktur organisasi dengan mencantumkan posisi anggota dalam struktur organisasi, meningkatkan permodalan KSP Kubang dengan menggiatkan unit – unit usaha, mempertahankan tindakan manajerial koperasi, bekerjasama dengan instansi terkait dalam rangka meningkat ketrampilan pengurus dan anggota.

Kata kunci: *perspektif, simpan pinjam, kepuasan, layanan*

ABSTRACT

This study aimed to describe and analyze Kubang Credit Union (KCU) performance through the application of the Balanced Scorecard method. The method used was a descriptive case study method. Data collected consist of primary and secondary data. Results show that (1) KCU is a cooperative solely developed by villagers of *Nagari Gantung Ciri*, having characteristics of independent since it was grown by villagers themselves, has a strong cooperation and having a sense of family (bottom up). (2) The results of KCU overall assessment performance from the four perspectives is rated as "fairly good", namely: (a) Perspective of Membership, Members KSP Kubang are satisfied with the level of loyalty of the members where retention member is pretty good acquisition and members always gets the benefit out of KCU profitability; (b) Financial Perspective of KCU shows KCU is well managed through evidences of liquidity ratio, ratio solvency and good profitability ratios, the ratio of revenue incremental and the cost efficiency ratio are also good, while the ratio of capital growth and incremental ratio of profitability considered sufficient; (c) Internal Business Perspective with innovation in the operations of savings and loan services and products are not complicated the operation process in the member savings and loans procedure as well as after-sales service is capable of serving all complaints, suggestions and criticism raised by members, (d) Learning and Growth perspective are seen from members capability considered less perform while in terms of the capability of the system is good, information and motivation, empowerment and alignment are considered good too. Results suggested that KCU to improve organizational structures by stating the position of the personal in the organizational structure, improving financial capital of KCU by accelerating business unit, maintaining cooperative managerial action, in cooperation with the relevant agencies in order to increase the skills of management team members.

Keywords: perspective, savings and loans, satisfaction, service

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan yang dilaksanakan bangsa Indonesia merupakan wujud usaha dalam mencapai tujuan nasional. Pembangunan dibidang ekonomi seperti tertuang dalam pasal 33 ayat (1) yang berbunyi "Perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan". Penjelasan Undang-Undang Dasar 1945 tersebut, bahwa bentuk usaha yang sesuai adalah koperasi (Muljono 2012:1).

Koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya bersama melalui perusahaan yang dimiliki bersama dan dikendalikan secara demokratis (ICA, 1995 *dalam* Kementerian UMKM 2010:1). Koperasi adalah Badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan (Pasal 1 UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian)

Pengembangan koperasi dalam dimensi pembangunan nasional yang berdasarkan sistem ekonomi kerakyatan, tidak hanya ditujukan untuk mengurangi masalah kesenjangan pendapatan antar golongan dan antar pelaku, ataupun penyerapan tenaga kerja. Lebih dari itu, pengembangan koperasi diharapkan mampu memperluas basis ekonomi dan dapat memberikan kontribusi dalam mempercepat perubahan struktural, yaitu dengan meningkatnya perekonomian daerah, dan ketahanan ekonomi nasional. Pemberdayaan kegiatan koperasi sangat terkait dengan upaya menggerakkan koperasi dengan pemanfaatan dan penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh anggota koperasi yang didirikan oleh anggota untuk memenuhi ekonomi anggota dan masyarakat (Kementerian UMKM 2010:4).

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) merupakan salah satu koperasi yang didirikan untuk memberi kesempatan kepada anggotanya memperoleh pinjaman dengan mudah dan bunga ringan. Koperasi simpan pinjam berusaha untuk mencegah para anggotanya terlibat dalam jeratan kaum lintah darat pada waktu

mereka memerlukan sejumlah uang dengan jalan menggiatkan tabungan dan mengatur pemberian pinjaman uang dengan bunga yang serendah-rendahnya.

Berhasil tidaknya suatu koperasi tergantung pada bagaimana pengurus koperasi dapat bekerja efektif dan efisien dalam mengelola dan mengatur suatu koperasi dari segala aspek baik manajemen organisasi, manajemen keuangan, maupun manajemen sumberdaya manusia untuk melihat kinerja sebuah koperasi. Dalam rangka mengetahui dan menilai kinerja koperasi dalam proses mencapai tujuannya, diperlukan adanya pengukuran terhadap kinerja koperasi (Muljono 2012:17).

Dalam menilai kinerja sebuah koperasi banyak orang hanya melakukan pengukuran kinerja secara keuangan tapi hal ini belum mampu mencerminkan kinerja yang kompleksitas dan nilai yang melekat dalam organisasi bisnis ataupun jasa. Banyak perusahaan jasa selama puluhan tahun tumbuh dalam lingkungan yang nyaman dan tidak kompetitif. Pengukuran kinerja seperti ini memiliki beberapa kelemahan antara lain (1) ketidakmampuan untuk mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta intelektual (*intellectual property*) misalnya sumber daya manusia; (2) kinerja yang diukur secara keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu organisasi bisnis dan tidak mampu sepenuhnya menuntun mereka ke arah lebih baik (Putrayasa 2011:142).

Kelemahan – kelemahan yang terdapat dalam pengukuran kinerja tersebut, mengakibatkan perlunya pengukuran yang menyeluruh yaitu pengukuran yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja, akan tetapi juga mampu menggambarkan kondisi koperasi secara lengkap, jelas dan akurat terutama menyangkut sumber daya manusia yang diintegrasikan dalam perencanaan baik organisasi dan usaha. Konsep pengukuran kinerja yang menyeluruh, memberikan manfaat sebagai acuan dalam penilaian kinerja keuangan yang lebih akurat efektif dan efisien (Putrayasa 2011:142). Suatu pengukuran kinerja memerlukan keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Keseimbangan ini akan dapat membantu koperasi dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan.

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000 : 7) digunakan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (pengukuran

kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era persaingan dan efektifitas organisasi. *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari *performance* sebelumnya, *Balanced Scorecard* memperkenalkan driver tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Koperasi dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja untuk proses manajemen koperasi. Koperasi dapat membangun *Balanced Scorecard* mula – mula dengan tujuan yang terbatas, misalnya untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus terhadap strategi mereka, lalu mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh anggota koperasi. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang koperasi dari empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.

Koperasi Simpan Pinjam yang sehat merupakan indikator lembaga keuangan mikro yang terandalkan dalam pembiayaan UKM. KSP ini telah diatur tersendiri dengan Peraturan Pemerintah. Semakin banyak KSP yang sehat, mencerminkan semakin tingginya moneterisasi daerah pada tingkat UKM (Sinaga, dkk [ed] 2007:1). KSP yang berprestasi merupakan koperasi telah lulus uji tingkat kesehatan koperasi oleh lembaga pemerintah yaitu Dinas Koperasi dan UMKM dan memiliki prestasi dalam pencapaian kinerjanya dilihat dari aspek organisasi, aspek tatalaksana dan manajemen, aspek produktivitas, serta aspek manfaat dan dampak koperasi yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Permenkop 2006:1).

Di Sumatra Barat, koperasi simpan pinjam cukup berkembang dan sebagai sokoguru perekonomian dipedesaan dan beberapa koperasi simpan pinjam telah mendapat kriteria koperasi sehat, salah satunya adalah KSP Kubang di Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok. Meskipun KSP Kubang telah mendapatkan predikat koperasi sehat dan berprestasi dari Dinas Koperindag dan UMKM Kab. Solok.

Akan tetapi hasil penilaian dari dinas tersebut belum dapat mencerminkan dari kinerja sebuah koperasi dikarenakan dari sistem penilaian hanya mengevaluasi dari data dokumentasi seperti hasil laporan pertanggungjawaban RAT, dokumentasi kegiatan koperasi, NPWP, dan perijinan lainnya serta verifikasi lapangan. Untuk pandangan tentang keanggotaan kurang diperhatikan baik dari segi kepuasan anggota dan peningkatan sumberdaya. Agar terlihat apakah predikat yang dimiliki KSP sudah mencerminkan kinerja yang baik dan bagaimana pandangan anggota terhadap koperasi, untuk itu diperlukan sebuah metode baru yang lebih komprehensif yang lengkap untuk melihat bagaimana kinerja sebuah koperasi dari segi keuangan, proses bisnis/usaha, kepuasan keanggotaan dan pendidikan dan pembelajaran. Oleh sebab itu, konsep *Balanced Scorecard* merupakan sistem perencanaan strategik yaitu dihasilkannya sasaran-sasaran strategik, komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang dalam menilai suatu ukuran kinerja suatu perusahaan atau koperasi (Mulyadi 2007:316).

B. Rumusan Masalah

Di Sumatra Barat jumlah koperasi yang aktif sebanyak 2.641 koperasi, baik ditingkat kabupaten maupun kota di Sumatra Barat (Lampiran 2). Kabupaten Solok merupakan salah satu daerah di Sumatra Barat yang beberapa koperasinya cukup berkembang dan memiliki prestasi, salah satunya adalah Koperasi Simpan Pinjam Kubang yang terletak di Kenagarian Gantung Ciri, Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok. KSP Kubang merupakan koperasi yang bergerak di usaha simpan pinjam di Nagari Gantung Ciri, Kabupaten Solok dan merupakan pemenang pertama lomba Koperasi Berprestasi dan Koperasi Award yang diadakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Propinsi Sumatra Barat tahun 2013 ditingkat propinsi dan sebelumnya pada tahun 2010 peringkat ketiga dan tahun 2011 peringkat kedua koperasi berprestasi ditingkat kabupaten.

KSP Kubang memiliki peranan penting secara umum dalam menunjang perekonomian masyarakat di Nagari Gantung Ciri dan mengembangkan usaha anggota khususnya melayani dan membantu dalam pelayanan jasa simpan pinjam serta mensejahterakan perekonomian masyarakat khususnya untuk anggota KSP Kubang maupun untuk non anggota koperasi.

KSP Kubang berdiri pada Tahun 2005 yang mempunyai misi untuk saling membantu perekonomian masyarakat Nagari Gantung Ciri dengan cara bersama – sama menghimpun dana dan memberikan pinjaman kepada masyarakat yang perekonomian lemah dengan sistem simpan pinjam. Pada tahun 2007 KSP Kubang sudah memiliki badan hukum dengan no seri Badan Hukum : 02/BH/III.7/KOPERINDAG/1/2007.TGL 22-01-2007. Selama 9 tahun KSP Kubang berdiri perkembangannya cukup baik dapat dilihat dari segi peningkatan jumlah anggota, peningkatan jumlah SHU walau pada tahun 2013 menurun 15,48%, dan jasa pelayanan simpan pinjam cukup meningkat, baik dari anggota maupun non anggota (Lampiran 4).

Dari hasil penilaian Dinas Koperindag dan UMKM Kabupaten Solok tahun 2013 pada uji penilaian kesehatan koperasi dinilai sehat dengan *score* kesehatan 85 dan sedangkan dari hasil nilai penilaian koperasi berprestasi rata – rata persentasi adalah 58,4%. Dibalik keberhasilan sebuah koperasi yang berprestasi tentunya ada sistem manajemen yang baik yang dipimpin oleh seorang ketua atau manejer yang mempunyai kredibilitas yang baik pula, akan tetapi didalam koperasi ini yang menjadi kendala yang terlihat dilapangan adalah kurangnya kaderisasi dalam organisasi koperasi dikarenakan pelaksanaan pendidikan tentang koperasi bagi anggota KSP Kubang masih belum terlaksanakan dan juga disebabkan kurangnya minat anggota dalam mengikuti pendidikan koperasi yang dilatarbelakangi pendidikan anggota yang rendah. Dan jika dibandingkan dengan pendidikan untuk pengurus sendiri yang selama 2 tahun ada mengikuti pelatihan dari Dinas Koperindag dan UMKM Kabupaten Solok.

Kepengurusan koperasi sejak berdiri Tahun 2005 sampai sekarang masih pengurus lama yang menjabat jadi perbedaan setiap periode adalah hanya jabatannya saja. Jika ditinjau dari minat masyarakat yang ingin mendaftar menjadi anggota koperasi itu sendiri cukup tinggi dan tidak sebanding dengan minat anggota yang ingin mengikuti pendidikan koperasi. Hal ini merupakan ancaman bagi siklus perkembangan koperasi jangka panjang.

Meskipun koperasi ini telah dinilai oleh Dinas Koperindag dan UMKM Kabupaten Solok dan mendapat predikat koperasi berprestasi dengan hasil yang baik, akan tetapi masih perlu dianalisa dan diuji lebih lanjut dengan komponen

lain yang tidak termasuk dalam komponen penilaian dan atau tidak dapat dikuantifikasikan seperti kepuasan anggota (baik dalam pelayanan, ketersediaan pinjaman untuk anggota), inovasi usaha baru, dan purna jual serta pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun sumber permodalan utama KSP Kubang berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan sukarela anggota KSP serta tabungan anggota maupun non anggota. Selain itu, KSP Kubang juga pernah mendapat dana bantuan sosial dari Kementerian Koperasi dan UMKM sebesar Rp. 50.000.000,- pada tahun 2011.

Selain itu, pandangan masyarakat terhadap fungsi koperasi beranggapan bahwa fungsi koperasi sama dengan fungsi lembaga keuangan dibentuk Pemerintah seperti LKMA, PUAP dan PNPM Mandiri yang ada juga di Nagari Gantung Ciri yang sumber dananya merupakan dari bantuan pemerintah yang meminjamannya dianggap tidak perlu dikembalikan dan hal ini pun menjadi kendala oleh pengurus sendiri untuk mengubah pola pikir masyarakat terhadap fungsi koperasi yang berbeda dengan lembaga keuangan yang dibentuk oleh pemerintah.

Hal ini menjadi ancaman bagi koperasi sekarang, jika tidak diberikan pemahaman yang berkelanjutan kepada anggota yang awam terhadap koperasi melalui pendidikan dan RAT untuk perkembangan koperasi kedepannya. Selain itu, terjadi persaingan dengan lembaga keuangan binaan pemerintah yang membuat sebagian masyarakat Nagari Gantung Ciri yang tidak memahami koperasi belum berminat menjadi anggota koperasi karena tidak ingin terikat dalam sebuah aturan. Dari masalah yang dipaparkan diatas tidaklah sesuai dengan visi dan misi KSP Kubang sendiri yang mana ingin memajukan perekonomian desa melalui berkoperasi dan menjadikan masyarakat yang mandiri yang saling bergotong royong.

Dari hasil wawancara pada survei pendahuluan dapat dirumuskan rumusan masalah dengan fokus pertanyaan pokok yaitu : “ Bagaimana profil KSP Kubang, serta kinerja KSP Kubang selama 3 tahun (2011, 2012, 2013) yang diukur melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif : keuangan, proses bisnis internal, pelanggan/anggota, pembelajaran dan pertumbuhan ? ”

Berdasarkan rumusan masalah tersebut Penulis perlu melakukan penelitian dengan judul “Analisa Kinerja Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang di Nagari Gantung Ciri, Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok”

C. Tujuan

1. Mendeskripsikan profil Koperasi Simpan Pinjam Kubang
2. Menganalisis kinerja Koperasi Simpan Pinjam Kubang melalui penerapan metode *Balanced Scorecard*.

D. Manfaat

1. Bagi Koperasi Simpan Pinjam Kubang sebagai bahan masukan dalam melaksanakan proses manajerial dan memberikan alternatif pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang untuk perkembangan selanjutnya.
2. Bagi Mahasiswa sebagai bahan rujukan atau perbandingan untuk penelitian selanjutnya dalam memberikan gambaran tentang konsep *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja sebuah koperasi atau perusahaan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Koperasi

Latar belakang lahirnya koperasi adalah keinginan dari para pendiri koperasi yang berusaha untuk membebaskan diri dari kesulitan ekonomi secara bersama-sama. Robert Owen (1771 – 1858) adalah penggagas lahirnya koperasi untuk pertama kali di kota Rochdale, skotlandia pada tahun 1844 yang diterapkannya pada usaha pemintalan kapas. Sedangkan koperasi di Indonesia pertama kali dikenalkan oleh R. Aria Wiriadmadja di Purwokerto, Jawa Tengah pada tahun 1896 (Muljono 2012:1).

Secara harfiah koperasi berarti bekerja sama. Koperasi terdiri atas dua kata yaitu *co* yang berarti bersama dan *operation* berarti bekerja, dengan kata lain koperasi merupakan suatu alat untuk memperbaiki kehidupan berdasarkan menolong diri sendiri (*self help*) dan otonomitas dalam bentuk kerjasama (Mahmud 1986 dalam Himpuni 2008:15). Koperasi pada dasarnya bukan merupakan perkumpulan yang mencari keuntungan tetapi mencapai perbaikan hidup dan kesejahteraan anggotanya. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 (UU No.25/1992) tentang Perkoperasian, 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, sedangkan Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan koperasi.

Dalam persaingan global sekarang ini, koperasi harus mengemban misi negara yang sangat berat, yaitu sebagai sokoguru perekonomian nasional, hal ini merupakan tugas berat dan tidak mungkin jika harus dihadapkan pada kondisi pada sektor ekonomi lain yang mempunyai kebebasan dalam mengatur perusahaan dan permodalan. Untuk menyelaraskan dengan perkembangan lingkungan yang dinamis, koperasi perlu didorong kembali untuk tumbuh dan berkembang dan mandiri serta menjalankan fungsinya sesuai asas, landasan dan menerapkan prinsip koperasi agar koperasi dapat kembali sebagai sokoguru bagi perekonomian.

B. Koperasi Simpan Pinjam

Koperasi simpan pinjam sering kali juga disejajarkan dengan nama koperasi kredit, koperasi ini menyelenggarakan layanan tabungan dan sekaligus memberikan kredit bagi anggotanya. Layanan – layanan ini menempatkan koperasi sebagai pelayan anggota memenuhi kebutuhan pelayanan keuangan bagi anggota menjadi lebih baik dan lebih maju. Dalam koperasi ini anggotanya memiliki kedudukan identitas ganda sebagai pemilik (*owner*) dan nasabah (*customers*). Dalam kedudukan sebagai nasabah anggota melaksanakan kegiatan menabung dan meminjam dalam bentuk kredit kepada koperasi.

Pelayanan koperasi kepada anggota yang menabung dalam bentuk simpanan wajib, simpanan sukarela dan deposito, merupakan sumber modal bagi koperasi. Penghimpunan dana dari anggota itu menjadi modal yang selanjutnya oleh koperasi disalurkan dalam bentuk pinjaman atau kredit kepada anggota dan calon anggota dengan cara pinjam (KSP) dan atau Unit Usaha Simpan Pinjam (USP) Koperasi. Dengan cara itulah koperasi melaksanakan fungsi intermediasi dana milik anggota untuk disalurkan dalam bentuk kredit kepada anggota yang membutuhkan. Penyelenggaraan kegiatan simpan pinjam oleh koperasi dilaksanakan dalam bentuk/wadah koperasi simpan pinjam.

C. Fungsi dan Manfaat Koperasi

Menurut Muljono (2012:5) fungsi dan peran koperasi antara lain sebagai berikut:

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial.
2. Berperan secara aktif dalam upaya menaikkan kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokoguru perekonomian.

4. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Manfaat koperasi terutama koperasi simpan pinjam menurut Muljono (2012:5) adalah :

1. Memberi kemudahan anggota untuk memperoleh modal usaha.
2. Memberi keuntungan kepada anggota melalui SHU
3. Mengembangkan usaha anggota koperasi
4. Meniadakan praktek reinterir.

D. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menganalisa dan mengevaluasi laporan keuangan. Informasi posisi keuangan dan kinerja perusahaan di masa lalu seringkali digunakan sebagai dasar untuk memprediksi posisi keuangan dan kinerja di masa depan. Akan tetapi, pengukuran dari kinerja keuangan saja tidaklah cukup karena hanya fokus kinerja jangka pendek.

Menurut beberapa sumber pengertian Kinerja itu sendiri adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik perlu diukur untuk memberikan penghargaan yang diberikan pada personel, tim, dan unit organisasi (Mulyadi 2007:337). Dalam koperasi perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan koperasi dimasa mendatang dapat ditentukan oleh beberapa pesyaratan berikut ini yaitu kesadaran akan kebutuhan anggota, pengetahuan dan pengertian dasar tentang koperasi, kejujuran dan ketulusan pengurus, staf, yang jujur dan cakap, kemampuan berkembang, pasar dan perundang – undangan.

Menurut Gaspersz, (2005:6dan68) Pengukuran adalah suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan – tujuan strategi. Pengukuran dapat berupa indikator yang memimpin kinerja untuk menuju hasil akhir (*lead indicator* dan *lag indicator*). Pengukuran memainkan peranan yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) kearah lebih baik.

Jadi, Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi 2007:359)

Tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam usaha untuk mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil seperti yang diinginkan. Standar perilaku tersebut biasa berupa kebijakan manajemen ataupun rencana formal yang nantinya dituangkan dalam anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan.

Manfaat pengukuran kinerja yaitu : (a) mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum; (b) membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian; (c) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan; (d) menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka; dan (e) menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan (Mulyadi 2007:360).

E. Konsep *Balance Scorecard*

Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil – hasil proyek penelitian pada multiperusahaan dan memperkenalkan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada strategi masa depan, yang disebut *Balanced Scorecard*. Robert Kaplan memperjelas konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*Balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil

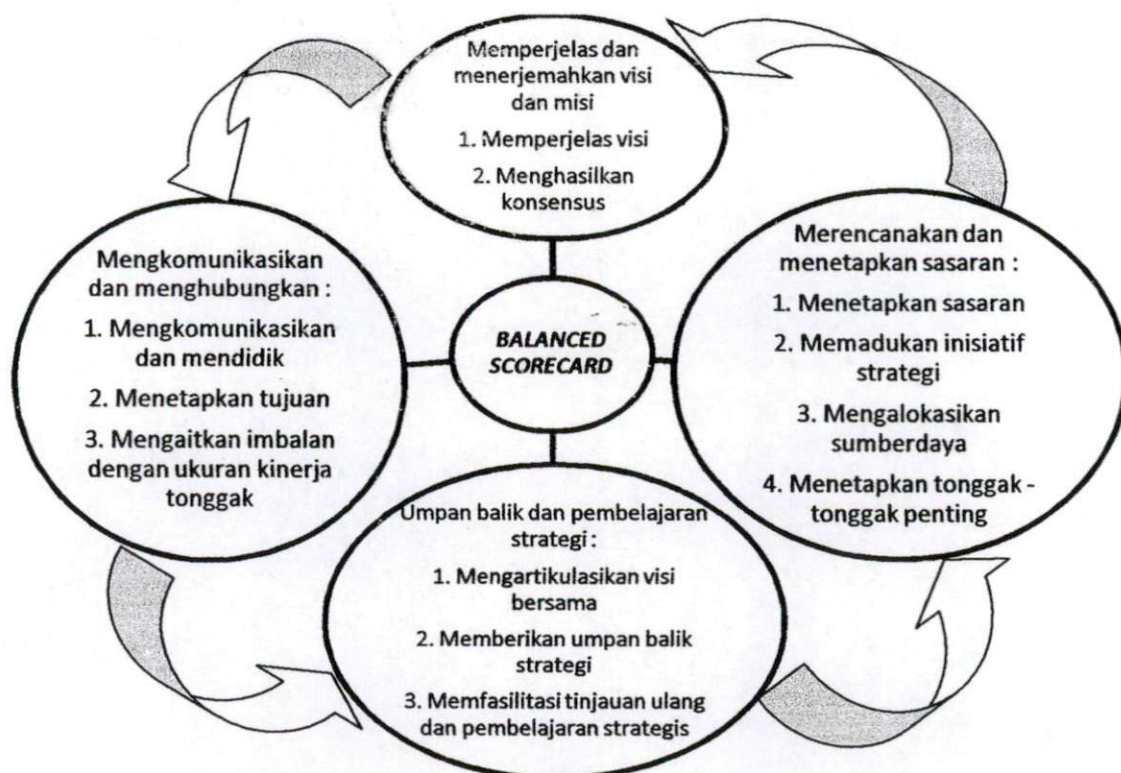
tersebut. *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi dalam tindakan. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis (Gaspersz 2005:1dan2)

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi 2007:311).

Pada awalnya BSC diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya BSC mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategik yaitu dihasilkannya sasaran-sasaran strategik, komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang (Mulyadi 2007:316).

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan
2. Menghasilkan total business plan yang komprehensif
3. Menghasilkan total business plan yang koheren
4. Menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur.

Balanced Scorecard akan lebih mudah diterapkan pada organisasi yang sudah menerapkan manajemen strategi dalam setiap kegiatan usahanya. Gambar menggambarkan mengenai BSC sebagai kerangka kerja untuk menerjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional.



Gambar 1 : *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Kerangka Kerja tindakan strategis (Kaplan dan Norton 2000:11)

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi dari suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

F. Tahap Pengukuran Kinerja

1. Strategi, Visi dan Misi Organisasi

Strategi menurut Mulyadi (2007:434) adalah pola pengerahan dan pengarahannya seluruh sumber daya perusahaan untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi perusahaan. Visi merupakan suatu gambaran menantang tentang keadaan dimasa depan perusahaan yang sungguh – sungguh diinginkan untuk ditransformasikan menjadi realita melalui komitmen dan tindakan oleh jajaran perusahaan. Pengertian tersebut terdapat ruang waktu yang sifatnya relatif, artinya tidak adanya standar baku berlakunya suatu pernyataan visi, sedangkan misi merupakan

penjabaran dari pernyataan visi. Visi dan misi dapat membantu perusahaan untuk mengarahkan dan memotivasi untuk mencapai kinerja terbaik.

Setiap organisasi mempunyai tujuan dan alasan yang unik dan berbeda untuk tumbuh dan berkembang. Tujuan merupakan penjabaran dan implementasi dari pernyataan misi atau hasil akhir jangka panjang, sedangkan sasaran merupakan hasil yang ingin dicapai dalam jangka pendek.

2. Penetapan Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat dua metode yang fundamental dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu metode keuangan dan metode pengontrolan operasi. Metode keuangan merupakan metode yang membantu manager melihat ukuran-ukuran secara keuangan seperti likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas. Metode pengontrolan operasi yaitu pengevaluasian keputusan – keputusan dan tindakan – tindakan manager. Penetapan indikator kinerja atau tolak ukur mengikuti prinsip *SMART* (Himpuni 2008:34) yaitu :

1. *Specific*, dinyatakan dengan jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan dalam interpretasi
2. *Measurable*, mampu memunculkan fakta-fakta yang dinyatakan secara kuantitatif menggunakan angka-angka.
3. *Achievable*, dapat dicapai untuk menunjukkan keberhasilan dan peningkatan kinerja yang menantang.
4. *Result oriented*, fokus pada hasil-hasil berupa pencapaian target kinerja yang ditetapkan.
5. *Time bound*, terdapat batas waktu pencapaian tujuan strategis.

Penetapan ukuran kinerja disesuaikan dengan kebutuhan informasi manajemen eksekutif, namun tidak semua indikator sama pentingnya. Oleh karena itu, ukuran kinerja diberikan bobot untuk merefleksikan tingkat kepentingan atau prioritas. Selanjutnya adalah bagaimana menggunakan ukuran yang tersedia secara efektif. Pendekatan BSC berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Pendekatan perspektif keuangan dalam BSC merupakan hal yang sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Setiap ukuran yang dipilih untuk sebuah scorecard harus menjadi bagian sebuah hubungan sebab – akibat yang berakhirnya dalam tujuan financial yang menjelaskan tema strategi sebuah unit bisnis. (Kaplan dan Norton, 2000 : 54). Faktor pendorong tercapainya tujuan jangka panjang dalam perspektif keuangan harus disesuaikan dengan jenis industri, lingkungan persaingan dan strategi pada tiap unit bisnis. Kaplan dan Norton (2000:42), menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai (*harvest*).

Pertumbuhan (*growth*) merupakan tahap pertama yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, dimana pada saat ini perusahaan memiliki produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik. Dalam tahap ini perusahaan yang sedang tumbuh pada awal siklus hidup yang menghasilkan produk dan jasa yang baru. Untuk memanfaatkan potensi ini perusahaan harus lebih ditekankan untuk melibatkan sumberdaya yang cukup banyak pada pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru. Pada tahap ini lebih ditekankan pada pengembangan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, namun pada lembaga usaha yang berbentuk koperasi tidak hanya bertujuan untuk memperoleh laba setinggi – tingginya melainkan tujuan utamanya adalah meningkatkan kesejahteraan anggota dan keberlanjutan kehidupan koperasi itu sendiri.

Tahap siklus kedua yaitu bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi akan tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan, dengan demikian sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi – strategi jangka panjang.

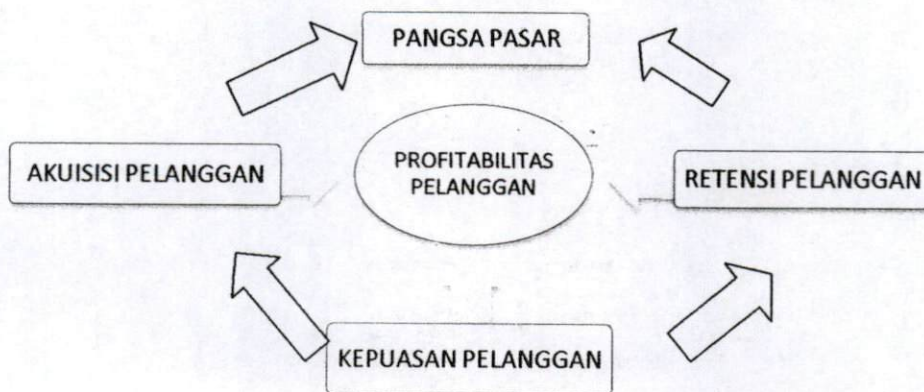
Pengukuran pada tahap ini akan dievaluasi dengan memakai *discounted cash flow*, analisa penganggaran modal (*capital budgeting*) standar.

Tahapan selanjutnya yaitu tahap menuai (*harvest*). Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan peralatan kapabilitas, bukan perluasan dan pembangunan berbagai kapabilitas baru, sedangkan tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Ukuran kinerja keuangan merupakan sebuah kesimpulan dari dampak kegiatan ekonomi yang terjadi akibat pengambilan keputusan sebuah tindakan ekonomi. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Ukuran keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan

Kaplan dan Norton (2000:54), menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.



Gambar 2 : Perspektif Pelanggan Inti. (Kaplan and Norton 2000:60)

Pangsa pasar (*market share*) menggambarkan proporsi bisnis dalam penjualan yang dikuasai unit bisnis di pasar tertentu. Bentuk penguasaan pangsa pasar meliputi jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) mengukur dalam bentuk absolut atau relatif, keberhasilan pada tingkat tertentu dimana perusahaan mampu menarik pelanggan baru. Retensi pelanggan (*customer retention*) suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat menjalin hubungan dan mempertahankan loyalitas pelanggan saat ini melalui persentase pertumbuhan bisnis. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) merupakan menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu dalam proporsi nilai. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) adalah mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Pada koperasi, tidak menggunakan istilah pelanggan namun menggunakan istilah keanggotaan. Perspektif keanggotaan bukan merupakan pengganti dari perspektif pelanggan yang sering digunakan oleh perusahaan atau badan – badan usaha lainnya. Perspektif keanggotaan ini merupakan perluasan dari perspektif pelanggan karena karakteristik khusus yang dimiliki oleh koperasi yaitu anggota koperasi sebagai pelanggan koperasi itu sendiri.

Manajemen koperasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha tersebut akan bersaing. Perspektif ini terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik yang terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran serta mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Dengan segmen yang jelas, nilai pelanggan dari atribut – atribut yang telah ditentukan akan mudah untuk diidentifikasi.

Karakteristik koperasi yang membedakan dengan badan usaha lainnya adalah adanya keterkaitan dan ketidakterpisahnya antara anggota, konsumen, dan pengelola. Dengan kata lain, bahwa anggota koperasi adalah sebagai pemilik

sekaligus sebagai pengguna jasa koperasi (pelanggan) mengingat tujuan utama koperasi yaitu untuk mensejahterakan anggotanya.

Tumbuh kembang kinerja koperasi sangat ditentukan oleh anggota (*customer*). Pada era globalisasi persaingan antar usaha menjadi sangat ketat sehingga menuntut unit usaha koperasi harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan dan Norton (2000:56), menjelaskan bahwa untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Identifikasi proses dilakukan terlebih dahulu untuk mendapatkan ukuran yang tepat dalam perspektif proses bisnis internal. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (*after sales service*). Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan (anggota) dan pencapaian tujuan koperasi. Untuk bisa menggunakan tolak ukur kinerja ini, maka koperasi harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada koperasi. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (*after salesservice*).

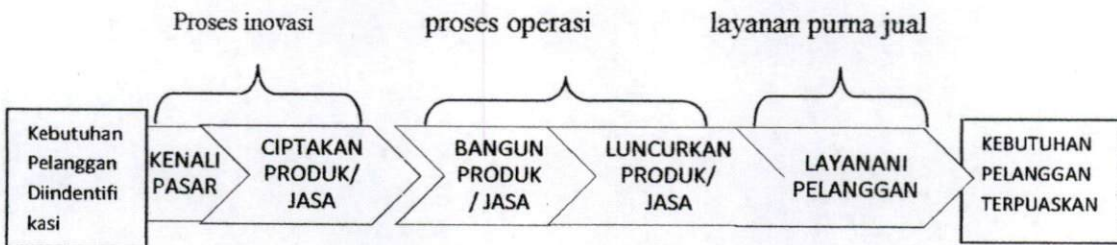
1) Inovasi

Proses inovasi dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi. Tolak ukur yang dipakai dalam menentukan kinerja proses inovasi diantaranya adalah :

- a. Banyaknya produk yang dihasilkan dan dikembangkan secara relatif dengan membandingkannya dengan produk pesaing dan barang substitusi yang sesuai dengan perencanaan strategik perusahaan.
- b. Besarnya jumlah penjualan produk baru dan lama waktu pengembangan produk secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan perencanaan strategik perusahaan.

- c. Lamanya waktu yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai penjualan produk baru tersebut.
- d. Besarnya biaya pengembangan produk baru yang diperlukan dibandingkan dengan perusahaan pesaing dan rencana strategik perusahaan.
- e. Frekuensi modifikasi atas produk – produk yang dikembangkan secara relatif dibandingkan dengan pesaing dan rencana strategik perusahaan.

Pada tahapan inovasi mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Pengidentifikasi serta perumusan apa yang akan diproduksi terletak pada tahap penelitian dan pengembangan produk (litbang), dengan demikian proses inovasi ini terletak pada fungsi “litbang”. Kaplan dan Norton (2000:84), menggambarkan perspektif proses bisnis internal dilakukan dalam perusahaan seperti pada gambar 3.



Gambar 3 : Perspektif Proses Bisnis Internal. (Kaplan dan Norton 2000:85)

Dari Gambar 3 terlihat suatu proses bagaimana perusahaan mencoba untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumennya dengan proses inovasinya. Proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi pasar, proses dilanjutkan dengan memproduksi produk tersebut sebanyak yang dibutuhkan dan menjual produk tersebut di pasar sasaran oleh bagian marketing perusahaan. Dari pemasaran yang dilakukan akan terlihat apakah produk yang dihasilkan bisa memenuhi kebutuhan konsumen sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan konsumen atas produk tersebut. Untuk badan usaha yang berbentuk koperasi, proses bisnis internal yang disusun agar tujuan strategis tercapai adalah bagaimana memaksimalkan produktivitas, memberikan informasi keanggotaan yang handal pada setiap anggota serta meningkatkan partisipasi anggota dan masyarakat.

2) Proses Operasi

Proses operasi diawali dengan pengukuran kualitas yang diarahkan untuk mengetahui apakah program yang sedang dilaksanakan oleh koperasi sudah dilaksanakan sesuai dengan harapan. Selanjutnya pengukuran terhadap biaya yang diarahkan pada pengukuran rangkaian aktivitas. Aktivitas yang dilakukan diarahkan pada aktivitas yang mempunyai nilai tambah (*value added*), sehingga aktivitas yang bersifat non-value added terus diminimalisasi dengan melakukan perbaikan yang terus-menerus (*continuos improvement*) biaya yang non-value added bisa diminimalisir sehingga diharapkan *cost of production* hanyalah biaya yang bersifat *value added* saja.

Tahap pengukuran yang terakhir adalah pengukuran waktu. Penyelesaian dan penyerahan barang yang tepat waktu dianggap sesuatu hal yang dapat memuaskan konsumen. Kaplan dan Norton (2000:90), dalam hal proses produksi menjelaskan bahwa *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yang terbaik adalah satu, dengan kata lain waktu yang digunakan oleh perusahaan sama dengan waktu proses. Apabila MCE ini lebih rendah, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan sebagian dari waktunya dengan tidak efektif.

3) Layanan Purna Jual (*After Sales Service*)

Layanan purna jual dalam mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan mencakup garansi, dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran seperti administrasi kartu kredit. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu dan biaya. Misalnya, lama siklus dari permintaan pelanggan sampai pemecahan masalah. Ukuran biaya dapat dipakai untuk mengukur efisiensi. Aspek lain dari layanan purna jual adalah proses pembuatan faktur dan penagihan (Kaplan dan Norton 2000: 91 – 92).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam BSC mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar tumbuh dan berkembang. Pembelajaran dan

pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu *people*, *system* dan *organizational procedure*. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Pada koperasi, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana meningkatkan kompetensi karyawan, mengembangkan sistem informasi yang strategis serta menggalakkan pendidikan perkoperasian. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu *people*, *system* dan *organizational procedure* (Kaplan dan Norton 2000:110).

1. Kemampuan pekerja (*employee capabilities*). Otomatisasi aktivitas dalam proses produksi berakibat pada tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolak ukur yang dapat digunakan adalah tingkat kepuasan pekerja, tingkat perputaran tenaga kerja, besarnya pendapatan perusahaan per karyawan serta nilai tambah dari tiap karyawan.
2. sistem informasi (*information system capabilities*). Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut.
3. Pemberdayaan, dan Pensejajaran (*Motivation, Empowerment, and Alignment*). Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan,

jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

G. Alur Pemikiran Penelitian

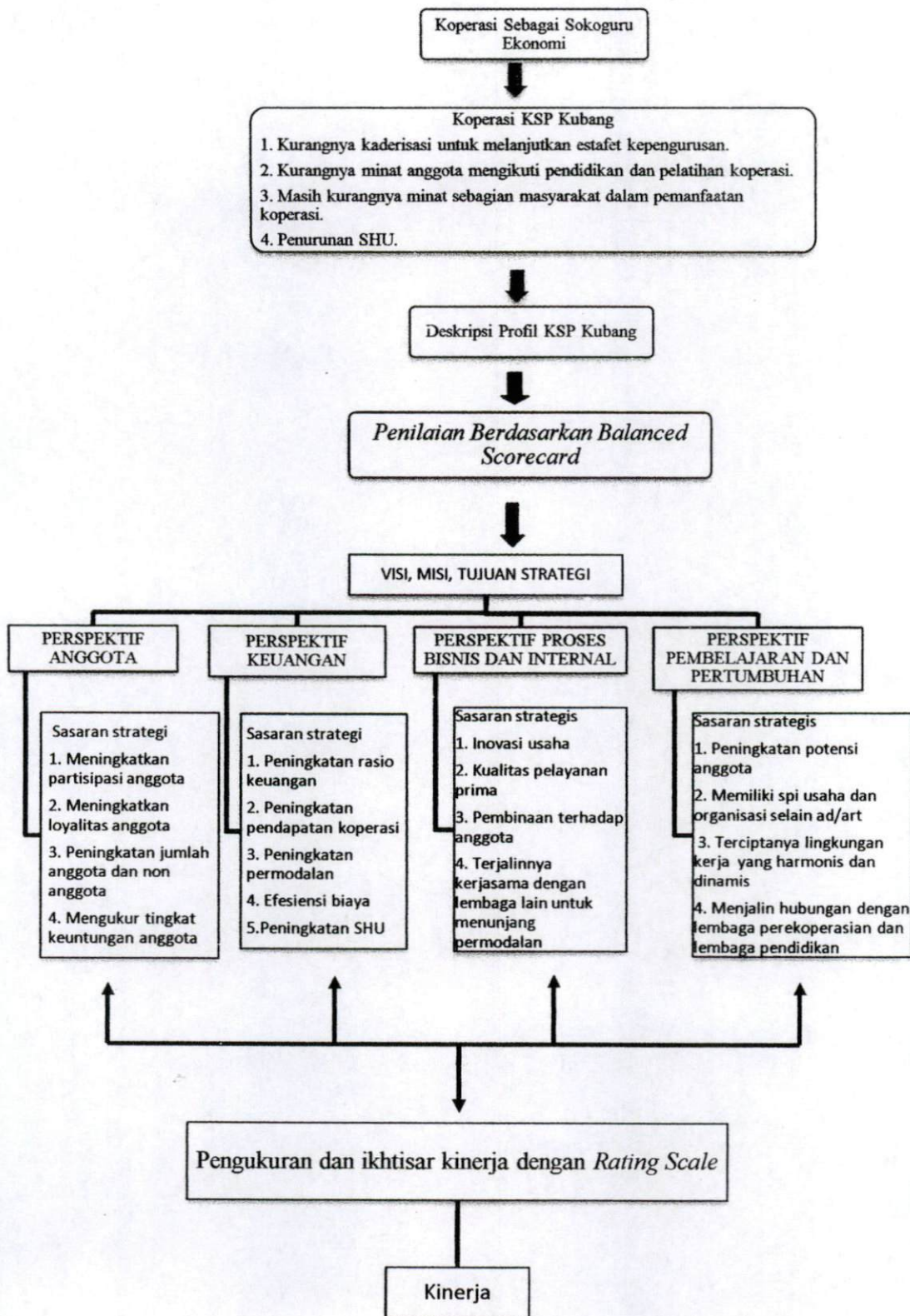
Koperasi simpan pinjam merupakan lembaga yang harus dikelola sebagaimana layaknya lembaga bisnis yang dijadikan sebagai penunjang pendapatan bagi anggotanya khususnya dan masyarakat pada umumnya. Koperasi juga dapat memberi kemudahan bagi anggota dalam memperoleh modal usaha dikarenakan meminjam pada koperasi relative lebih mudah bila dibandingkan meminjam ke lembaga keuangan lain, serta mampu mewujudkan visi dan misinya dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga yang teladan dalam pelayanan bagi anggotanya maupun masyarakat umum. Untuk menganalisa kinerja koperasi diperlukan sebuah penilaian kinerja koperasi yang mana menggunakan metoda *Balanced Scorecard* dimana menggunakan empat aspek penilaian yaitu dari segi keuangan, keanggotaan, proses bisnis dan internal, dan perspektif perkembangan dan pertumbuhan usaha koperasi.

KSP Kubang merupakan koperasi yang bergerak diusaha simpan pinjam. Permasalahan yang terjadi dalam KSP Kubang tidak terlalu mempengaruhi kinerja koperasi pada saat ini, akan tetapi jika ini tidak mendapat perhatian khusus dari pengurus maupun anggota merupakan sebuah ancaman bagi perkembangan koperasi kedepannya. Adapun yang menjadi kendala disini adalah kurangnya minat anggota dalam mengikuti pendidikan maupun pelatihan koperasi sehingga terhambatnya kaderisasi bagi koperasi untuk kedepannya. Dan hal ini bisa jadi masalah bagi koperasi untuk kurun waktu 10 tahun kedepan. Meskipun kini Koperasi KSP Kubang termasuk koperasi yang berprestasi baik ditingkat kabupaten maupun propinsi.

Selain itu, dalam mengukur tingkat keberhasilan koperasi selama ini hanya diukur dari laporan keuangan saja, sedangkan aspek yang lain tidak terlalu diperhatikan. Dari beberapa hal di atas, tidaklah sesuai dengan visi dan misi koperasi yang menjadikan koperasi sebagai lembaga yang dapat membimbing dan membina anggota dalam membuka usaha baru serta sebagai contoh atau teladan agar lembaga keuangan lainnya yang sedang berkembang di Nagari Gantung Ciri.

Agar apa yang menjadi tujuan koperasi dapat terwujud dalam membangun kapabilitas, koperasi harus merancang strategi baru kembali dengan mendefinisikan visi, misi menjadi beberapa strategi untuk jangka pendek dan jangka panjang. Maka untuk itu, diperlukan sebuah alat ukur dalam menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan yaitu dengan sistem *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan metoda yang dikembangkan Kaplan dan Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam merealisasikan tujuan perusahaan tersebut dengan memandang dari empat perspektif (keuangan, anggota, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan). *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam ukuran – ukuran keberhasilan perusahaan secara komprehensif. Untuk menganalisis setiap indikator hasil yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan *Rating Scale* dengan mencari rata – rata skor dari nilai untuk masing – masing indikator hasil perspektif *Balanced Scorecard*. Secara ringkas alur pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.



—> : Alur Pemikiran penelitian

Gambar 4 : Alur Pemikiran Penelitian

H. Penelitian Terdahulu

Dari hasil penelitian Himpuni (2008) tentang Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam. Adapun yang menjadi rumusan masalah dari Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam adalah penurunan jumlah anggota yang signifikan yang mengakibatkan turunnya permodalan KUD, rendahnya kualitas sumber daya manusia dalam kewirausahaan. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan untuk menganalisis kinerja adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengidentifikasi pengukuran kinerja yang dilakukan KUD Sumber Alam selama ini, 2) Merumuskan serta menggambarkan peta strategi yang sesuai dengan kondisi KUD Sumber Alam, dan 3) Menganalisis kinerja KUD Sumber Alam melalui penerapan BSC.

Analisis kinerja KUD Sumber Alam melalui pendekatan BSC dinilai secara keseluruhan mencapai hasil yang cukup baik, total pencapaian dari keempat perspektif adalah 74,80 persen. Perspektif keanggotaan memiliki kinerja yang lebih baik dengan total skor pada perspektif keanggotaan sebesar 40,00 persen (tingkat pencapaian sebesar 120 persen), sedangkan total skor perspektif keuangan, pembelajaran dan pertumbuhan, dan proses bisnis internal masing masing 9,49 ; 23,47 dan 1,85 dengan tingkat pencapaian masing-masing 85,4 persen, 84,5 persen, dan 20,00 persen. Sasaran strategis peningkatan pengembangan usaha pada perspektif proses bisnis internal melalui kerjasama baru dengan PDAM belum tercapai. Sasaran strategis peningkatan profesionalisme karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan belum tercapai. Meskipun kinerja secara keseluruhan dinilai cukup baik, namun adanya ketidakefektifan dan ketidakberhasilan pencapaian target suatu ukuran kinerja, secara jangka panjang akan membawa akumulasi resiko penurunan kinerja koperasi yang semakin besar jika tidak diantisipasi dengan tindakan yang tepat.

Dan dari hasil penelitian Kholifaturrohmah (2011) tentang pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada unit simpan pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010 dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja KSU Mekar Surya Karanganyar apabila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal

serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Strategi penelitian yang digunakan adalah strategi tunggal terpancang, bila ditinjau dari aspek yang diteliti, penelitian ini merupakan studi kasus (*case study*). Dalam penelitian ini penentuan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Sumber data yang digunakan adalah informan, dokumen, dan arsip. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: (1) Hasil pengukuran kinerja KSU Mekar Surya Karanganyar dilihat dari perspektif keuangan secara umum dinilai "cukup" (peningkatan pendapatan, peningkatan SHU, efisiensi biaya, *cash ratio*, rasio modal terhadap total aktiva, dan rasio rentabilitas modal). (2) Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pelanggan secara umum dinilai "baik" (akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan). (3) Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif proses bisnis internal secara umum dinilai "baik" (proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual). (4) Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum dinilai "cukup" (tingkat retensi karyawan, produktivitas karyawan, serta kapabilitas karyawan). (5) Berdasarkan hasil penilaian kinerja KSU Mekar Surya Karanganyar tahun 2010 diperoleh hasil bahwa total skor penilaian kinerja adalah 8, dari total bobot standar 15. Sehingga rata-rata skor adalah $8/15 = 0,53$ (terletak antara 0-0,6) yang menunjukkan kinerja Unit KSU Mekar Surya Karanganyar secara keseluruhan dinilai cukup baik.

Persamaan secara umum dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dalam menganalisa kinerja koperasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif (keuangan, keanggotaan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) untuk melihat keseimbangan kinerja keuangan dan non keuangan serta metoda yang digunakan deskriptif kualitatif dengan melihat studi kasus.

Adapun yang menjadi perbedaan dalam penelitian ini adalah jika dari penelitian terdahulu hanya menilai dari indikator hasil kinerja masa lalu dan dari hasil penilaian dirumuskan strategi baru untuk kinerja jangka pendek, maka dalam penelitian ini tidak hanya melihat dari indikator hasil dari sebuah hasil

kinerja satu tahun tapi melihat dari hasil laporan 3 tahun terakhir dan juga melihat dari indikator pengendali yaitu sebagai faktor pendorong penilaian dari sebuah indikator hasil dengan menyesuaikan kondisi yang terjadi di lapangan. Dan dari hasil penilaian peneliti memberikan saran rumusan strategi dan cara membuat rencana kerja organisasi yang sesuai dengan misi koperasi.

Selain itu dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana tingkat perkembangan sumberdaya manusia dilihat dari kepuasan anggota terhadap pemenuhan hak dan kewajiban yang diterima selama menjadi anggota baik dari segi dari pendidikan dasar dan pelatihan perkoperasian, pelayanan, tingkat keloyalitasan anggota terhadap koperasi, dan pemanfaatan koperasi bagi anggota dan masyarakat umum dalam peningkatan pemasaran koperasi untuk pengembangan usaha koperasi. Jadi, dalam penelitian lebih ditekankan pada dua perspektif yaitu perspektif keanggotaan dari segi kepuasan anggota, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari segi pentingnya pendidikan dasar dan pelatihan perkoperasian bagi anggota secara khusus dalam menunjang dua perspektif lainnya yaitu perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang di Jorong Kampung Baru, Nagari Gantung Ciri, Jalan Raya Gantung Ciri, Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok, Propinsi Sumatra Barat. Lokasi penelitian dipilih menggunakan metode *Purposive* yaitu metode penentuan lokasi secara sengaja dengan dasar pertimbangan adalah predikat koperasi berprestasi yang diperoleh KSP Kubang (Lampiran 3), dan telah memiliki penilaian Koperasi Sehat dan Berprestasi dari Dinas Koperindag dan UMKM Kab. Solok pada tahun 2013. Penelitian ini dilaksanakan selama 1 bulan terhitung dari dikeluarkannya surat izin penelitian oleh Dekan Fakultas Pertanian Universitas Andalas yaitu pada Tanggal 20 Juni s/d 19 Juli Tahun 2014.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta – fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Studi kasus penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Subjek penelitian dapat berupa individu, kelompok, lembaga dan masyarakat (Nazir 2005:54-55).

Penelitian deskriptif juga menitikberatkan pada pertanyaan dasar “bagaimana” dengan berusaha mendapatkan dan menyampaikan fakta – fakta dengan jelas, teliti, dan lengkap (Silalahi (2006) dalam Karni 2011:26). Pada penelitian ini, yang dideskripsikan adalah bagaimana profil KSP Kubang yang dilihat dari Wilayah Kerja KSP Kubang meliputi luas dan batas wilayah Nagari Gantung Ciri, Kepengurusan KSP Kubang, Anggota tugas dan tanggungjawab, Unit Usaha, dan Permodalan, pendapatan, dan SHU dan juga mendeskripsikan bagaimana menganalisis hasil kinerja KSP Kubang dengan menggunakan metoda

Balance Scorecard dengan empat perspektif : keuangan, kepuasan pelanggan/anggota, pembelajaran dan pertumbuhan serta internal bisnis.

C. Metode Pengambilan Sampel

Metoda yang digunakan dalam penentuan sampel yaitu *Simple Random Sampling* yaitu didalam pengambilan sampelnya, peneliti memberikan hak yang sama kepada setiap subjek untuk memperoleh kesempatan dipilih menjadi sampel. Jumlah anggota KSP Kubang akhir Tahun 2013 adalah 164 orang yaitu mulai dari berbagai mata pencaharian seperti petani, buruh, pegawai, wiraswasta, ibu rumah tangga dan pedagang. Menurut Arikunto ((2000) dalam Karni 2011:27), jika subjek penelitian besar dari 100, maka dapat diambil jumlah sampel sebanyak 20% dari populasi karena dinilai sudah mewakili.

Jadi, jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah seluruh anggota koperasi dikurangi dengan jumlah responden yang menjadi informan kunci dengan populasi sebanyak 159 orang dari jumlah seluruh anggota 164 orang yaitu dengan 32 orang anggota dari berbagai bermata pencaharian dan tahun masuk keanggotaan yaitu dari Tahun 2005 sampai Tahun 2013 yang tercantum dalam buku daftar keanggotaan sebagai sampel. Sedangkan sebagai informan kunci terdiri 4 orang pengurus, 1 orang pengawas dan 2 orang tokoh masyarakat. Adapun hasil perhitungan mencari sampel sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{sampel} &= (\text{total anggota} - \text{anggota sbg informan kunci}) \times 20\% \\
 &= (164 - 5) \times 20\% \\
 &= 159 \times 20\% \\
 &= 31,8 \\
 &= 32 \text{ orang}
 \end{aligned}$$

D. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu antara lain :

- a. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung dan hasil wawancara serta diskusi dengan pengurus, badan pengawas dan anggota Koperasi KSP

Kubang yang menjadi sampel dan informan kunci dengan menggunakan panduan wawancara.

- b. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, laporan pertanggung jawaban (LPJ) RAT KSP Kubang 3 tahun terakhir (2011, 2012, 2013), data Dinas Koperasi dan UMKM Propinsi Sumatra Barat, hasil penilaian Koperasi Sehat dan Berprestasi dari Dinas Koperindag dan UMKM Kabupaten Solok, dan sumber – sumber lain yang akan menunjang penelitian ini seperti LKPJ Nagari Gantung Ciri dan stakeholder lainnya yang dirasa perlu.

Dalam penelitian ini alat yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu dengan wawancara. Wawancara adalah proses memperoleh data keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan responden (Nazir 2005:193). Proses wawancara yang peneliti lakukan adalah wawancara terstruktur menggunakan panduan wawancara baik untuk anggota sebagai sampel, dan untuk pengurus dan pengawas KSP Kubang serta tokoh masyarakat Nagari Gantung Ciri sebagai informan kunci. Untuk menguji kevalidan instrument/alat penelitian (panduan wawancara) menggunakan kevalidan kontrak (yaitu proses validasi data berdasarkan butir – butir soal yang dirumuskan merujuk pada suatu teori atau hasil peninjauan dilapangan sehingga jabaran aspek membentuk sesuatu yang kontrak) (Ali 2014:142). Dalam mengukur kinerja koperasi, uji kevalidan kontrak ini merupakan uji yang relevan dalam mengukur tingkat kepuasan kerja dan dorongan prestasi.

Wawancara untuk anggota KSP Kubang menggunakan panduan wawancara yang pertanyaannya berdasarkan tentang fakta, dan pendapat anggota KSP Kubang mengenai kinerja KSP Kubang selama 3 tahun kepengurusan (2011, 2012, 2013) dengan pertanyaan berstruktur. Panduan wawancara untuk sampel dan panduan wawancara informan kunci mempunyai perbedaan yang terletak pada jenis pertanyaan yang disampaikan, untuk sampel menggunakan pertanyaan terstruktur dan untuk informan kunci menggunakan pertanyaan semi tertutup. Pertanyaan terstruktur adalah pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa, sehingga responden / sampel dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja (Nazir 2005:207). Jawaban yang digunakan

dalam penelitian ini adalah (a) “Ya/Tidak”; (b) “setuju/ cukup setuju/ tidak setuju”; (c) “puas/ cukup puas/ tidak puas”; (d) dll. Peneliti meminta responden untuk memilih jawaban berdasarkan indikator yang ditetapkan dalam penelitian yang sesuai dengan kondisi KSP Kubang yang sebenarnya serta jawaban diperkuat dengan alasan yang diberikan responden. Untuk informan kunci menggunakan panduan wawancara dengan pertanyaan semi tertutup yaitu pertanyaan terstruktur dan pertanyaan terbuka. Setiap pertanyaan yang diajukan sesuai tugas dan fungsi informan kunci.

E. Aspek Yang Diamati

Aspek tujuan pertama yaitu mendeskripsikan profil KSP Kubang yang meliputi Wilayah Kerja KSP Kubang meliputi luas dan batas wilayah Nagari Gantung Ciri, Kepengurusan KSP Kubang, Anggota tugas dan tanggungjawab, Unit Usaha, dan Permodalan, pendapatan, dan SHU (Himpuni 2008:47).

Untuk aspek tujuan kedua yaitu menganalisa kinerja KSP Kubang berdasarkan pengukuran *Balance Scorecard* yaitu dengan empat perspektif, yaitu perspektif keanggotaan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan panduan wawancara dan sebelum hasil penilaian didapatkan, data dianalisis dengan skala pengukuran deskriptif yang mendeskripsikan aspek-aspek tingkah laku yang diamati dan dijabarkan dalam bentuk kalimat deskriptif sehingga terlihat bagaimana sistem kinerja KSP Kubang dan tingkat keberhasilan kinerja bagi KSP Kubang dalam kepuasan anggota selama menjadi anggota koperasi.

F. Analisa Data

Dalam analisa data primer dan data sekunder maupun informasi – informasi pendukung lainnya yang diperoleh dari penelitian diolah secara bertahap yang *pertama* reduksi data yaitu melakukan seleksi data upaya penyederhanaan, melakukan abstraksi dan melakukan transformasi dalam memilih – milih dan memisahkan data dari kesan pribadi dan memfokuskan data yang mengaju pada bingkai kerja teoritis yang ditafsirkan dalam bentuk deskripsi, *kedua* display data

yaitu melakukan pengorganisasian data sehingga dapat membentuk sebuah informasi yang padat untuk memudahkan membuat kesimpulan dan *ketiga* kesimpulan dan verifikasi data dengan melakukan pengecekan ulang dengan triangulasi sumber data yang didapat dari hasil pengamatan dilapangan, data dari informan kunci dan data laporan pertanggung jawaban RAT KSP Kubang (Ali 2014:440 – 442). Kemudian hasil dari data tersebut dianalisis dengan menggunakan analisa deskriptif dan analisa rasio untuk data keuangan.

Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan jenis triangulasi sumber data (mengumpulkan data menggunakan beragam sumber data yang tersedia untuk menganalisa data). Dalam penelitian kualitatif ada sebuah terminologi yang khas yang digunakan dalam penelitian ini adalah melakukan triangulasi. Triangulasi adalah proses validasi yang dilakukan dalam riset untuk menguji kesahihan antara sumber data yang satu dengan sumber data yang lain dan/atau metode yang satu dengan metode yang lain. 4 metode yang dalam pelaksanaan triangulasi antara lain yaitu triangulasi sumber data, triangulasi metode, triangulasi sumber investigator, dan triangulasi teori (Ali 2014:264 – 273). Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan beberapa narasumber yang telah dijelaskan pada metode pengambilan sampel untuk mengumpulkan data, sehingga data yang diperoleh dari narasumber yang satu dan yang lain dapat diverifikasi.

Untuk menjawab tujuan pertama dalam mendeskripsikan profil KSP Kubang yang meliputi Wilayah Kerja KSP Kubang meliputi luas dan batas wilayah Nagari Gantung Ciri dengan melihat sejauh mana jangkauan kerja KSP Kubang dalam mengembangkan usaha simpan pinjam dan melihat keadaan sosial ekonomi anggota yang ada di lingkungan masyarakat Nagari Gantung Ciri, Kepengurusan KSP Kubang, Anggota tugas dan tanggungjawab dengan melihat peran dan tugas setiap perangkat yang ada pada struktur organisasi, Unit Usaha dengan melihat jenis usaha yang dijalani KSP Kubang dan perkembangan usaha, Permodalan, pendapatan, SHU dengan melihat pertumbuhan modal, pendapatan, SHU KSP Kubang. Analisis data dari tujuan pertama untuk melihat bagaimana profil dan perkembangan KSP Kubang selama 3 tahun terakhir dan sebagai data dalam menganalisis tujuan kedua.

Untuk menjawab tujuan kedua dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan analisa deskriptif dan analisa rasio dengan metode *Rating Scale*. Sebelum melakukan penskoran, Peneliti mendeskripsikan dan menganalisis mengukur kinerja berdasarkan hasil data penelitian di KSP Kubang berdasarkan empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* (perspektif finansial, perspektif keanggotaan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dengan ukuran penilaian pada indikator hasil koperasi dan diseimbangkan dengan indikator pengendali kemudian indikator hasil diberi ranking yang telah ditetapkan pada Tabel 1.

Data yang didapat merupakan data hasil dari survey kepuasan pelanggan dengan mengajukan pertanyaan yang menyangkut tingkat harapan pelanggan dan persepsi tentang kinerja perusahaan (*Derived Satisfaction*) dan dengan *Problem Analisis* yaitu dengan mengungkapkan permasalahan yang dihadapi anggota terkait dengan jasa yang diterima (Tjiptono 2007:212 – 213).

Untuk mencari keseimbangan data yang didapat digunakan indikator pengendali sebagai perbandingan evaluasi dari data dari narasumber dengan data dari hasil LPJ RAT dalam mengukur kinerja pada metode *Balanced Scorecard*. Indikator hasil kinerja (*lagging indicator*) dan indikator pengendali kinerja (*leading indicator*) mempunyai hubungan sebab akibat. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja diarahkan kepada evaluasi kinerja koperasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan pengukuran “*outcome*” kinerja (*lagging indicator*) atau dapat juga disebut sebagai indikator hasil yang sesuai dengan hasil laporan pertanggung jawaban (LPJ) dalam RAT.

Indikator hasil untuk masing – masing sasaran strategis ditentukan secara kualitatif. Indikator pengendali merupakan sebagai tolak ukur atau perbandingan dari data hasil wawancara langsung terhadap responden yang menjadi sampel dan informan kunci untuk menyelaraskan data dari indikator hasil dengan laporan yang ada dan pengamatan dilapangan. Indikator pengendali disebut juga sebagai ukuran faktor pendorong kinerja yang tujuannya menjelaskan pada pengurus dan anggota untuk apa yang harus dilakukan sekarang untuk menciptakan nilai tambah dalam strategi jangka panjang.

Bentuk dan variasi jenis serta permasalahan dari suatu koperasi yang berbeda tentunya akan memiliki rumusan *Balanced scorecard* yang berbeda pula. Berikut ini adalah sasaran strategis berdasarkan indikator hasil kinerja sesuai dengan empat perspektif (keuangan, keanggotaan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) pengukuran kinerja dalam konsep *Balanced scorecard*, yakni :

1. Perspektif Pelanggan / Anggota

Dalam perspektif keanggotaan, beberapa indikator hasil yang digunakan agar tujuan strategis tercapai maka diajukan ukuran – ukuran yang disesuaikan dengan keadaan koperasi itu sendiri. Untuk analisa perspektif ini berdasarkan dari data hasil wawancara dengan anggota yang dijadikan responden kecuali pada indikator hasil akuisisi anggota dianalisis berdasarkan data dari informasi laporan pertanggung jawaban KSP Kubang dan informan kunci.

- a) Melihat tingkat partisipasi anggota dengan ukuran hasil yaitu meningkatkan kontribusi anggota dan peningkatan kualitas pelayanan jasa dilihat dari kepuasan anggota. Dalam mencari tingkat kepuasan ini, peneliti mengambil 3 skala tingkat kepuasan yaitu “puas”; “cukup puas”; dan “tidak puas” pada pertanyaan yang diajukan kepada anggota yang dijadikan responden dalam panduan wawancara. Adapun kriteria untuk melihat kepuasan anggota berdasarkan kualitas jasa adalah sebagai berikut (1) sistem pembagian SHU; (2) sistem pelayanan simpan pinjaman; (3) sopan santun dalam pelayanan; (4) kepedulian terhadap anggota; (5) penghargaan dari Kementerian Koperasi. Jika secara seluruh atau 3 kriteria terpenuhi oleh responden yang dijadikan sampel, maka bisa dikatakan “puas” maka dapat dinilai “baik”. Akan tetapi jika hanya 2 yang terpenuhi oleh responden maka dapat dikategorikan “cukup puas”, maka dapat dinilai “cukup baik” dan kurang dari 2 dikategorikan “tidak puas”, maka dapat dinilai “tidak baik” dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara.
- b) Mempertahankan loyalitas anggota dengan ukuran hasil retensi anggota. Untuk melihat loyalitas anggota dapat kriteriakan sebagai berikut (1) transparansi laporan kinerja pengurus dalam setahun; (2) prosedur

pinjaman yang mudah; (3) pertumbuhan pendapatan anggota dilihat dari total pinjaman seluruh anggota / tahun; (4) hubungan sesama anggota. Jika seluruh atau 3 kriteria diatas terpenuhi maka retensi dinilai “baik”, bila 2 kriteria terpenuhi dinilai “cukup baik”, dan hanya 1 kriteria terpenuhi maka nilai “kurang baik” dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara.

- c) Meningkatnya jumlah anggota setiap tahun dan non anggota dalam peningkatan simpan pinjam dengan ukuran hasil akuisisi anggota. Menurut Kaplan dan Norton (2000:61) hasil akuisisi adalah absolut dan relatif berdasarkan faktor dari jumlah anggota baru dan jumlah simpan pinjam anggota. (1) Jika persentase akuisisi meningkat, jumlah anggota dan simpan pinjam meningkat maka dinilai “baik”, (2) jika persentase akuisisi tetap atau turun, jumlah anggota tetap atau bertambah, simpan pinjam tetap atau bertambah maka dinilai “cukup baik”, (3) jika persentase akuisisi turun, jumlah anggota berkurang dan simpan pinjam turun maka dinilai “tidak baik” dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara.

$$\text{akuisisi} = \frac{\text{jumlah pelanggan th. berjalan} - \text{jml pelanggan th. lalu}}{\text{jumlah pelanggan th. lalu}} \times 100\%$$

Sumber : (Kholifaturrohmah 2011:73).

- d) Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh oleh anggota dari pembagian SHU dengan ukuran hasil profitabilitas anggota. Untuk melihat profitabilitas anggota dilihat dari (1) nilai atribut produk (jasa : kualitas, bunga, waktu penyerahan; (2) dana sosial (dana pendidikan anak berprestasi, dana kemalangan, dana syukuran, dan THR); (3) kualitas pertemuan informal. Jika seluruh kriteria diatas terpenuhi maka profitabilitas dinilai “baik”, bila 2 kriteria terpenuhi dinilai “cukup baik”, dan hanya 1 kriteria terpenuhi maka nilai “kurang baik” dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara.

2. Perspektif Keuangan

Sasaran strategis yang digunakan dalam penelitian ini adalah peningkatan rasio keuangan, peningkatan pendapatan, peningkatan modal kerja, efisiensi biaya, dan peningkatan SHU. Analisis rasio yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja keuangan adalah analisis rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas. Dalam menganalisis rasio menggunakan Analisis *Time Series* dimana membandingkan hasil analisis rasio pada periode tertentu yang satu dengan periode yang lain pada laporan keuangan koperasi yang sama (Astuti 2004:30).

- a) Rasio Likuiditas, digunakan untuk mengetahui kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Rasio likuiditas dikatakan “baik” apabila setiap hutang jangka pendek Rp 1,- dijamin dengan harta lancar sebesar Rp 2,- dan dikategorikan belum ideal / “tidak baik” bila rasio likuiditasnya kurang dari dua dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara (Sugiyarso 2011:103).

$$\text{likuiditas} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{passiva lancar}}$$

- b) Rasio Solvabilitas, digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kemampuan seluruh aktiva koperasi dalam menutup seluruh hutang atau kewajiban kepada anggota. Rasio solvabilitas dikatakan “baik” apabila rasio lebih besar dari 1 dan ketika dalam keadaan likuiditas hutang masih dapat ditutupi oleh aktiva disaat total aktiva lebih besar daripada total hutang, dikatakan “cukup baik” apabila rasio sama dengan 1 ketika keadaan likuiditas masih dapat ditutupi oleh aktiva disaat total hutang dan total aktiva sama, dan dikatakan “tidak baik” apabila rasio kurang dari 1 dan ketika likuiditas hutang tidak mampu ditutupi oleh aktiva disaat total hutang lebih besar dari total aktiva dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara (Sugiyarso 2011:104).

$$\text{solvabilitas} = \frac{\text{total aktiva}}{\text{total hutang}}$$

- c) Rasio Rentabilitas, digunakan untuk mengetahui efektifitas manajemen dalam mengelola koperasi, efektifitas ini kemudian meningkatkan atau menurunkan laba (keuntungan) dari usaha yang dikelola pada periode tertentu berdasarkan tingkat suku bunga tabungan. Sebagai pembanding tingkat keuntungan dalam mengukur rasio rentabilitas KSP Kubang menggunakan tingkat suku bunga tabungan Simpedes Bank BRI yaitu sebesar 1% per tahun dengan maksimal tabungan tersimpan di Bank sebesar Rp 500,000,- - Rp 5.000.000,- . BRI merupakan Bank terdekat dengan KSP Kubang yang berada disekitar kecamatan Kubung karena sering dimanfaatkan masyarakat sekitar untuk menabung selain di KSP Kubang (Sugiyarso 2011:115). Rasio rentabilitas dikatakan “baik” apabila tingkat keuntungan bunga yang diterima dalam setahun >1% dari bunga yang diterima pertahun pada tabungan di Bank, dikatakan “cukup baik” apabila tingkat keuntungan bunga yang diterima dalam setahun sama dengan 1% dari bunga yang diterima pertahun pada tabungan di Bank, dan dikatakan “tidak baik” apabila tingkat keuntungan bunga yang diterima dalam setahun <1% dari bunga yang diterima pertahun pada tabungan di Bank dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara. Rasio rentabilitas dapat dirumuskan sebagai berikut (Sugiyarso 2011:106):

$$\text{rentabilitas} = \frac{SHU}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

- d) Rasio Peningkatan Pendapatan

Rasio ini digunakan untuk seberapa besar kemampuan unit usaha simpan pinjam KSP Kubang dalam mempertahankan dan meningkatkan pendapatan yang akan dicapai satu priode ke priode berikutnya. Rasio ini dikatakan “baik” apabila (1) rasio naik, pendapatan naik; (2) jumlah anggota dan non anggota meningkat; (3) jumlah simpan pinjam anggota meningkat. Dikatakan “cukup baik” apabila (1) rasio turun , pendapatan naik atau tetap; (2) jumlah anggota dan anggota meningkat atau tetap; (3) jumlah simpan pinjam anggota meningkat atau tetap. Dan dikatakan “tidak

baik” apabila (1) rasio turun, pendapatan turun; (2) jumlah anggota dan non anggota menurun; (3) jumlah simpan pinjam anggota menurun. Rumus rasio peningkatan pendapatan (sumber rumus : Kholifaturohmah 2011:69).

peningkatan pendapatan

$$= \frac{\text{pendapatan th berjalan} - \text{pendapatan th lalu}}{\text{pendapatan th lalu}} \times 100\%$$

e) Rasio Pertumbuhan Modal

Rasio pertumbuhan modal digunakan untuk seberapa besar kemampuan KSP Kubang dalam meningkatkan permodalan dalam satu priode ke priode tertentu. Pertumbuhan modal dikatakan “baik” apabila (1) rasio naik, modal naik; (2) jumlah anggota dan non anggota meningkat; (3) jumlah simpan pinjam anggota meningkat. Dikatakan “cukup baik” apabila (1) rasio turun, modal naik atau tetap; (2) jumlah anggota dan anggota tetap atau meningkat; (3) jumlah simpan anggota tetap atau meningkat. Dan dikatakan “tidak baik” apabila (1) rasio turun, modal turun; (2) jumlah anggota dan non anggota menurun; (3) jumlah simpan anggota menurun. Rumus rasio peningkatan pendapatan (sumber: Darsono 2009:164)

$$\text{pertumbuhan modal} = \frac{\text{total modal th berjln} - \text{total modal th lalu}}{\text{total modal th lalu}} \times 100\%$$

f) Efisiensi Biaya

Rasio efisiensi biaya digunakan untuk melihat kemampuan KSP Kubang dalam mengendalikan biaya – biaya yang dikeluarkan agar lebih kecil dengan penerimaan yang besar. Rasio ini apabila dikatakan “baik” apabila (1) rasio turun, jumlah biaya yang dikeluarkan turun setiap priode; (2) penerimaan meningkat setiap priodenya. Dikatakan “cukup baik” apabila (1) rasio tetap, jumlah biaya yang dikeluarkan tetap setiap priode; (2) penerimaan tetap setiap priodenya. Dan dikatakan “tidak baik” apabila (1) rasio meningkat, jumlah biaya yang dikeluarkan meningkat; (2) penerimaan menurun setiap priodenya. (Muljono 2012:254)

$$\text{efisiensi biaya} = \frac{\text{penerimaan}}{\text{total biaya}}$$

g) Peningkatan SHU

Rasio peningkatan usaha digunakan untuk melihat kemampuan KSP Kubang dalam tingkat keuntungan atau pendapatan yang diterima anggota maupun KSP Kubang setiap priodenya. Rasio ini dikatakan “baik” apabila (1) rasio meningkat, SHU meningkat setiap priodenya; (2) jumlah anggota baru bertambah setiap priodenya anggota yang keluar berkurang; (3) jumlah simpan pinjam anggota meningkat setiap priodenya. Dikatakan “cukup baik” apabila (1) rasio tetap, SHU tetap setiap priodenya; (2) jumlah anggota tetap setiap priodenya; (3) jumlah simpan pinjam anggota tetap. Dan dikatakan “tidak baik” apabila (1) rasio turun, SHU turun setiap priodenya; (2) jumlah anggota yang berkurang; (3) jumlah simpan pinjam anggota turun (Kholifaturohmah 2011:69).

$$\text{peningkatan SHU} = \frac{\text{SHU th berjalan} - \text{SHU th lalu}}{\text{SHU th lalu}} \times 100\%$$

Dalam menyeimbangkan data hasil wawancara dalam menganalisis rasio seluruh kriteria diseimbangkan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali yang tercantum dalam Tabel 1 (Sugiyarso 2011:102).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator hasil yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja koperasi berdasarkan perspektif proses bisnis internal terdiri dari:

- a. Meningkatkan pengembangan usaha simpan pinjam dengan ukuran hasil inovasi usaha. Dalam melihat inovasi yang ada pada koperasi dapat dilihat dari sistem teknologi yang digunakan dalam pembukuan keuangan, data keanggotaan. Pada indikator ini dikatakan “baik” apabila dalam pembukuan sudah menggunakan sistem akuntansi komputerisasi dan ditunjang sistem administrasi yang lengkap (pembukuan keuangan, daftar keanggotaan), dan dikatakan “cukup baik” apabila dengan menggunakan sistem administrasi lengkap dengan laporan keuangan akuntansi, dan untuk kategori “tidak baik” apabila sistem administrasi tidak lengkap dan laporan keuangan masih sangat

sederhana tanpa pencatatan sistem akuntansi dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara (Muljono 2012:62dan99 - 104).

- b. Proses operasional pelayanan dengan ukuran hasil yaitu proses operasi. Pada indikator ini dikatakan "baik" apabila jumlah pinjaman anggota meningkat dan jumlah tabungan non anggota meningkat, dan dikatakan "cukup baik" apabila jumlah pinjaman anggota dan jumlah tabungan non anggota tetap, dan untuk kategori "tidak baik" apabila jumlah pinjaman dan tabungan non anggota menurun dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara.
- c. Pembinaan usaha anggota dan tercapainya kualitas pelayanan prima dengan ukuran hasil layanan purna jual. Pada indikator ini dikatakan "baik" apabila seluruh anggota terlayani dengan baik dilihat dari tingkat anggota yang komplain / mengeluh kurang 30% dari jumlah seluruh anggota KSP Kubang terkait pelayanan dan aturan, dan dikatakan "cukup baik" apabila jumlah anggota yang komplain / mengeluh sekitar $> 31\% - 60\%$ dari jumlah seluruh anggota KSP Kubang, dan untuk kategorikan "tidak baik" apabila jumlah anggota yang komplain / megeluh $> 61\%$ dari jumlah seluruh anggota KSP Kubang dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara (Muljono 2012:89).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator hasil yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja koperasi berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari:

- a. Peningkatan kompetensi anggota dengan ukuran hasil yaitu frekuensi pelatihan dan pendidikan anggota dan pengurus selama satu priode kepengurusan baik yang diadakan oleh Dinas maupun Koperasi sendiri dan jumlah anggota dan pengurus yang mengikuti pelatihan sebagai

kapabilitas anggota. Pada indikator ini dikatakan “baik” apabila terlaksananya pendidikan dan pelatihan untuk anggota dan pengurus masing – masing minimal 3 kali dalam satu priode kepengurusan dan dikatakan “cukup baik” apabila terlaksananya pendidikan dan pelatihan anggota dan pengurus masing – masing 2 kali dalam satu priode kepengurusan, dan untuk kategori “tidak baik” apabila terlaksananya pendidikan dan pelatihan anggota dan pengurus masing – masing terlaksana 1 kali / tidak terlaksana sama sekali dan atau hanya pelatihan untuk pengurus yang terlaksana dalam satu priode kepengurus dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara.

- b. Memiliki sistem pengendalian intern (SPI) usaha dan organisasi dan AD/ART yang baku dengan ukuran hasil kapabilitas sistem informasi dalam menginformasikan sistem pengendalian dan pengembangan usaha simpan pinjam kepada anggota maupun non anggota. Pada indikator ini dikatakan “baik” apabila seluruh informasi tentang KSP Kubang tersebar keseluruh anggota, dan dikatakan “cukup baik” apabila seluruh informasi KSP Kubang hanya tersebar setengah dari seluruh anggota, dan untuk kategori “tidak baik” seluruh informasi KSP Kubang hanya tersebar pada kalangan tertentu saja dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara (Muljono, 2012 : 88).
- c. Terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan dinamis dengan ukuran hasil motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan dengan melihat jumlah hari kerja koperasi, frekuensi pertemuan atau rapat pengurus, dan frekuensi pertemuan informal. Pada indikator ini dikatakan “baik” apabila anggota yang hadir pertemuan formal dan informal $\geq 80\%$ dari jumlah seluruh anggota KSP Kubang, dan dikatakan “cukup baik” apabila anggota yang hadir pertemuan formal dan informal $50\% - < 80\%$ dari jumlah seluruh anggota KSP Kubang, dan untuk kategori “tidak baik” apabila anggota

yang hadir dalam pertemuan formal dan informal <50% dari jumlah seluruh anggota KSP Kubang dan seluruh kriteria dikendalikan dengan hasil pengamatan dilapangan dan LPJ KSP Kubang sebagai indikator pengendali dalam menyeimbangkan data hasil wawancara (Muljono 2012:91 – 98).

Setelah menjabarkan sasaran strategis tiap perspektif, sebelumnya setiap prespektif diberi skor pada setiap indikator hasil terlebih dahulu. Untuk menganalisa data pada tujuan kedua penelitian ini dilakukan dengan *Rating Scale* dengan mencari rata – rata skor dari jumlah nilai masing – masing skor setiap indikator hasil perspektif *Balanced Scorecard* tersebut (Tabel 2)¹ dibagi dengan total skor standar (Tabel 1)² dan diinterpretasikan secara deskripsi. Berikut adalah cara untuk memberikan skor setiap indikator hasil pada masing perspektif yang ada pada Tabel 2 dengan ketentuan sebagai (Kholifaturrohmah 2011:51).

1. Untuk kategori “baik” diberi dengan nilai skor 1 (satu) Pada Tabel 2 apabila terjadi keseimbangan setiap indikator hasil dengan indikator pengendali yang ada pada Tabel 1 dan kriteria yang ada disetiap indikator hasil terpenuhi pada masing – masing perspektif. Untuk perspektif keuangan pada analisis rasio dinilai berdasarkan ketentuan baku dalam menganalisa laporan keuangan.
2. Untuk kategori “cukup baik” diberi nilai skor 0 (nol) pada Tabel 2 apabila indikator hasil dan indikator pengendali yang ada pada tabel 1 seimbang tetapi dari kriteria yang ada pada setiap indikator hasil dalam masing perspektif ± 2 kriteria untuk menganalisa belum terpenuhi.
3. Untuk kategori “kurang baik” diberi nilai skor -1 (minus satu) pada Tabel 2 apabila setiap perspektif terjadi tidak seimbang antara indikator hasil dan indikator pengendali pada tabel 1 serta kriteria yang ada setiap indikator hasil dalam masing – masing perspektif belum terpenuhi.

Adapun untuk mencari rata – rata skor adalah total skor dibagi dengan total skor standard dan apabila hasil rata – rata skor dengan nilai tinggi diberi ranking

¹ Tabel 2. Kerangka ikhtisar KSP Kubang hal. 44

² Tabel 1. Kerangka kriteria dan keseimbangan KSP Kubang hal. 43

yang tertinggi dan rata – rata skor nilai rendah diberi nilai ranking terendah (Nazir 2005:334 – 335).

$$\text{rata – rata skor} = \frac{\text{total skor}}{\text{total skor standar}}$$

Untuk hasil pengukuran disesuaikan dengan kriteria yang telah ditentukan untuk mengetahui kinerja koperasi. Instrumen dalam penelitian ini adalah berupa panduan wawancara dengan wawancara langsung kepada responden dan informan kunci yang digunakan untuk melihat karakteristik pengurus, pengawas serta anggota koperasi. Kemudian membuat skala untuk menilai rata – rata skor tersebut sehingga kinerja koperasi dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori adalah sebagai berikut (Kholifaturrohmah 2011:52).

- a. Kinerja baik, yaitu kinerja diatas 80% = rata-rata skor 0,6 – 1,00 yang menunjukkan **Kinerja Perusahaan Baik**
- b. Kinerja cukup, yaitu kinerja antara 50%-80% = skor 0 – < 0,6 yang menunjukkan **Kinerja Perusahaan Cukup Baik**
- c. Kinerja buruk, yaitu kinerja yang kurang dari 50% = skor < 0 yang menunjukkan **Kinerja Perusahaan Tidak Baik.**

Tabel 1. Kerangka kriteria dan keseimbangan KSP Kubang

| Perspektif | Sasaran Strategik | Ukuran Hasil (Lag Indicators) | Ukuran Pengendali Kinerja (Lead Indicators) | Skor |
|---|--|---|---|------|
| 1.Perspektif Pelanggan | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan partisipasi anggota • Meningkatkan loyalitas pelanggan • Meningkatnya jumlah anggota • Peningkatan kesejahteraan anggota | • Kepuasan Pelanggan | • kontribusi anggota | 1 |
| | | • Retensi Pelanggan | • berkurangnya jumlah anggota yang keluar | 1 |
| | | • Akuisisi Pelanggan | • bertambahnya jumlah anggota | 1 |
| | | • Profitabilitas anggota | • jumlah penerimaan SHU | 1 |
| 2.Perspektif Keuangan | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan rasio keuangan | • Rasio likuiditas | • RAPBK | 1 |
| | | • Rasio solvabilitas | • RAPBK | 1 |
| | | • Rasio rentabilitas | • RAPBK | 1 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Pendapatan • Peningkatan modal • Efisiensi biaya • Peningkatan SHU | • Peningkatan Pendapatan | • RAPBK | 1 |
| | | • Peningkatan modal | • Jumlah simpan pinjam anggota | 1 |
| | | • Efisiensi biaya | • Penurunan biaya yang dikeluarkan | 1 |
| 3.Perspektif Proses Bisnis Internal | <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan produk/jasa • Proses operasional pelayanan • Peningkatan kualitas pelayanan • Pembinaan usaha untk anggota | • Proses Inovasi | • Adopsi produk dan teknologi | 1 |
| | | • Proses Operasi | • Peningkatan pinjaman anggota dan tabungan non anggota | 1 |
| | | • Layanan Purna Jual | • Kemudahan akses anggota | 1 |
| | | • Peningkatan SHU | • Persentase SHU yang dibagikan | 1 |
| 4.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kompetensi anggota • Memiliki sistem pengendali intern • Mempererat hubungan kekeluargaan antar anggota • Menjalin kerjasama dengan lembaga lain terkait masalah pendidikan | • Kapabilitas anggota | • Frekuensi pendidikan dan pelatihan bagi anggota | 1 |
| | | • Kapabilitas sistem informasi | • Frekuensi pertemuan formal dan informal | 1 |
| | | • Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan | • Jumlah anggota yang mengikuti kegiatan koperasi | 1 |
| | | Total | | |

Tabel 2. Kerangka Ikhtisar KSP Kubang

| No | Perspektif | Tahun | | | Kriteria | Skor |
|----|---|-------|------|------|----------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | | |
| 1 | Perspektif pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Pelanggan • Retensi Pelanggan • Akuisisi Pelanggan • Profitabilitas anggota | | | | | |
| 2 | Perspektif keuangan <ul style="list-style-type: none"> • Rasio likuiditas • Rasio solvabilitas • Rasio rentabilitas • Peningkatan Pendapatan • Peningkatan modal • Efisiensi biaya • Peningkatan SHU | | | | | |
| 3 | Perspektif proses bisnis internal <ul style="list-style-type: none"> • Proses Inovasi • Proses Operasi • Layanan Purna Jual | | | | | |
| 4 | Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> • Kapabilitas anggota • Kapabilitas sistem informasi • Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan | | | | | |
| | Total | | | | | |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang

1. Wilayah Kerja Koperasi Simpan Pinjam Kubang

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang beralamat di Kabupaten Solok tepatnya di Jorong Kampung Baru Nagari Gantung Ciri, Kecamatan Kubung. Wilayah kerja KSP Kubang diawal berdirinya dikhususkan untuk anggota yang tinggal Jorong Kampung Baru saja namun seiring berjalannya waktu diperluas untuk seluruh daerah Nagari Gantung Ciri. Anggota KSP Kubang tersebar diseluruh Nagari Gantung Ciri yang terdiri dari lima jorong yaitu Jorong Kampung Baru, Jorong Markiyo, Jorong Kapalo Koto, Jorong Pinang Sinawa, dan Jorong Baringin. Adapun letak wilayah Nagari Gantung Ciri terletak di Jarak 7 KM dari Pusat Kecamatan Kubung, Jarak 18 KM dari Pusat Kabupaten Solok, Jarak 67 KM dari Pusat Propinsi Sumatra barat dengan batas wilayah sebagai berikut sebelah Barat berbatasan dengan Kota Padang, sebelah Timur berbatas dengan Nagari Cupak, sebelah Utara berbatas dengan Nagari Selayo, dan sebelah Selatan berbatasan dengan Nagari jawi-Jawi.

Tabel 3. Luas Wilayah Nagari Gantung Ciri, 2013

| Luas Wilayah | Luas (Ha) | % |
|----------------------------|------------|---------|
| 1. Sawah | 466,6 | 7 |
| 2. Ladang | 1.396,0 | 21 |
| 3. Perumahan | 431,8 | 6 |
| 4. Kolam | 21,1 | 0,31 |
| 5. Lapangan | 3,5 | 0,052 |
| 6. Pekuburan | 7,8 | 0,12 |
| 7. Tanah yang belum diolah | 408,0 | 6 |
| 8. Rawa | 2,3 | 0,03 |
| 9. Hutan Lindung | 2.408,0 | 36 |
| 10.Hutan Produksi | 1.603,0 | 24 |
| Total | 6.748,05 | 100,512 |

Sumber : Laporan Keterangan Pertanggung Jawaban (LKPJ) Nagari Gantung Ciri Tahun 2013(data diolah)

Dari Tabel 3 luas wilayah Nagari Gantung Ciri adalah 6.748,05 Ha, jadi wilayah kerja KSP Kubang adalah terletak pada luas wilayah perumahan yang berada di lima jorong Nagari Gantung Ciri. Hal ini berdasarkan hasil kesepakatan

seluruh anggota KSP Kubang yang ditetapkan dalam RAB dan juga dijadikan persyaratan dalam merekrut anggota baru yaitu harus masyarakat yang berdomisili di Nagari Gantung Ciri dengan dibuktikan dengan alamat yang tercantum dikartu tanda penduduk. Jumlah anggota KSP Kubang pada akhir Tahun 2013 berjumlah 164 orang terdiri dari 41 orang laki – laki dan 123 orang perempuan yang berasal dari jorong – jorong yang ada di Nagari Gantung Ciri. Bila dibandingkan jumlah anggota dan jumlah seluruh masyarakat yaitu 4901 orang pada tahun 2013 (Tabel 4) dapat dipersentasekan anggota KSP Kubang hanya sebesar 3,34% dari jumlah seluruh penduduk Nagari Gantung Ciri.

Tabel 4. Kondisi Kependudukan Nagari Gantung Ciri, 2013

| No. | Uraian | JUMLAH (Org) | Jumlah Anggota KSP (org) | (% Anggota) |
|-----|------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| A. | Jumlah Penduduk (Jiwa) | 4901 | 164 | 3,34 |
| B. | Jumlah KK | 1238 | | |
| C. | Jumlah laki-laki | 2404 | 41 | 1,7 |
| | a. 0 – 15 tahun | 842 | | |
| | b. 16 – 55 tahun | 1027 | | |
| | c. Diatas 55 tahun | 535 | | |
| D. | Jumlah perempuan | 2497 | 123 | 4,92 |
| | a. 0 – 15 tahun | 795 | | |
| | b. 16 – 55 tahun | 1190 | | |
| | c. Diatas 55 tahun | 492 | | |

Sumber : LKPJ Nagari Gantung Ciri 2013 (data diolah)

Anggota KSP Kubang sebagai sampel dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan mulai dari SD, SLTP, SMA dan Perguruan Tinggi berasal dan dari berbagai profesi yaitu Petani, Buruh, Pedagang, Swasta, PNS, dan Ibu Rumah Tangga (Lampiran 5). Pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa pendidikan anggota KSP Kubang masih banyak yang tamatan SD dibandingkan strata pendidikan tinggi lainnya. Oleh sebab itu, selama ini KSP Kubang masih kurang sumber daya manusia yang berkompeten dalam mengurus KSP Kubang.

Tabel 5. Kondisi Pendidikan Masyarakat Nagari Gantung Ciri, 2013

| Tingkat Pendidikan | Jumlah (Org) | Anggota KSP(Sampel)(org) |
|--------------------|--------------|--------------------------|
| A. Tidak tamat SD | 168 | - |
| B. SD | 400 | 18 |
| C. SLTP | 473 | 7 |
| D. SLTA | 200 | 5 |
| E. Diploma/Sarjana | 21 | 2 |

Sumber : LKPJ Nagari Gantung Ciri, 2013 (data diolah).

Pada Tabel 6 membandingkan jumlah anggota yang aktif memanfaatkan KSP Kubang dengan seluruh masyarakat yang ada di Nagari Gantung Ciri berdasarkan mata pencarian masyarakat, anggota KSP Kubang yang terbanyak berasal dari Petani sebanyak 77 orang dari total Petani yang ada di Nagari Gantung Ciri sebanyak 1458 orang, Ibu Rumah Tangga sebanyak 47 orang dan dalam data kondisi ekonomi masyarakat profesi Ibu Rumah Tangga dan 4 orang pegawai swasta berdasarkan mata pencarian masyarakat tidak dicantumkan dalam LKPJ Nagari Gantung Ciri, namun pada Tabel 6 Peneliti menambahkan sendiri data tersebut dan untuk pedagang sebanyak 13 orang dari total pedagang yang ada di Nagari Gantung Ciri yaitu 315 orang, dan 4 orang anggota KSP Kubang profesinya tidak diketahui dapat dilihat pada Tabel 6. Dari keterangan diatas, dapat dilihat bahwa KSP Kubang sangat bermanfaat bagi petani, pedagang dalam pengembangan usaha dari realisasi hasil pinjaman di KSP Kubang. Demikian juga dengan ibu rumah tangga yang ada di Nagari Gantung Ciri, telah memanfaatkan KSP Kubang untuk memperoleh pinjaman guna pengembangan usaha keluarga dan kadang hanya sebagai tempat menabung.

Tabel 6. Status Sosial Ekonomi Masyarakat dan anggota KSP Kubang Nagari Gantung Ciri, 2013

| Mata Pencapaian | Jml Masy. Gantung Ciri (Org) | Anggota KSP (org) |
|--------------------------|------------------------------|-------------------|
| A. Belum bekerja | 631 | - |
| B. Pelajar/Mahasiswa | 1149 | 8 |
| C. Buruh Tani | 335 | - |
| D. Petani | 1458 | 77 |
| E. Peternak | 250 | - |
| F. Pedagang | 315 | 13 |
| G. Tukang Kayu | 5 | |
| H. Tukang Batu | 65 | |
| I. Penjahit | 13 | |
| J. PNS | 61 | 9 |
| K. Pensiunan | 27 | |
| L. TNI/Polri | 3 | |
| M. Perangkat Desa | 13 | |
| N. Pengrajin | 15 | |
| O. Industri kecil | 6 | |
| P. Buruh Industri | 30 | |
| Q. Tidak Bekerja | 695 | 2 |
| R. Pegawai swasta | | 4 |
| S. Tidak teridentifikasi | | 4 |
| T. Ibu Rumah Tangga | | 47 |

Sumber : LKPJ Nagari Gantung Ciri, 2013 (data diolah)

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, KSP Kubang sebagai sarana atau lembaga penunjang perekonomian masyarakat dalam menjalankan fungsinya sebagai sokoguru perekonomian yang tidak membedakan dan membatasi masyarakat tertentu, tetapi dapat dimanfaatkan seluruh lapisan masyarakat di Nagari Gantung Ciri dengan syarat dapat membayar simpanan wajib dan simpanan pokok secara rutin dan mampu mematuhi peraturan yang berlaku di KSP Kubang.

Adapun maksud dan tujuan didirikan Koperasi ini adalah (1) Untuk mengembangkan usaha anggota dan masyarakat disekitarnya, (2) Melayani dan membantu anggota yang membutuhkan pelayanan jasa simpan pinjam, (3) Tujuan untuk memajukan kesejahteraan ekonomi anggotanya dan masyarakat dilingkungannya. Sehingga dari tujuan tersebut, untuk menyatukan semangat pembangunan ekonomi masyarakat ini, pengurus dan anggota merancang visi dan misi agar tujuan yang diinginkan tercapai. Adapun Visi dan Misi KSP Kubang yaitu:

Visi : "Mewujudkan lembaga keuangan yang bersih, jujur, adil dan transparan menuju tatanan ekonomi masyarakat yang kuat dalam menghadapi era pasar bebas."

Misi :

1. *Menatalaksana administrasi yang lengkap dan tertib.*
2. *Menjalin kerja sama dengan berbagai pihak untuk menunjang permodalan.*
3. *Membimbing dan membina anggota untuk membuka usaha mandiri.*
4. *Memberikan pelayanan kepada anggota dan masyarakat secara bijaksana adil santun.*
5. *Menjadi teladan dalam pelayanan.*

Penghargaan KSP Kubang Gantung Ciri diantaranya :

1. Tahun 2008 peringkat III Koperasi Berprestasi tingkat Kabupaten Solok
2. Tahun 2009 penghargaan Koperasi Cukup Sehat Tingkat Kabupaten Solok.
3. Tahun 2008 penghargaan sebagai Koperasi Cukup Sehat tingkat Kabupaten Solok
4. Tahun 2010 Peringkat II Koperasi Berprestasi Tingkat Kabupaten Solok

5. Tahun 2010 penghargaan dari Pusat Kajian dan Pengembangan Ekonomi Kerakyatan Universitas Bung Hatta memandang KSP Kubang sebagai Koperasi Berkualitas.
6. Tahun 2011 Peringkat II Koperasi Berprestasi Tingkat Kabupaten Solok
7. Tahun 2013 Koperasi Berprestasi Berpotensi Tingkat provinsi Sumatera Barat.

2. Kepengurusan Koperasi Simpan Pinjam Kubang

Organisasi koperasi dibentuk atas kepentingan dan kesepakatan serta memiliki tujuan bersama untuk mensejahterakan seluruh anggotanya. Perangkat organisasi KSP Kubang terdiri dari tiga unsur, yaitu Rapat Anggota (RAT), Pengurus, dan Pengawas. Diawal berdiri tahun 2005 sampai tahun 2009 bentuk struktur kepengurusan KSP Kubang hanya terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara dan ketua badan pengawas serta 2 orang anggota badan pengawas. Pada RAT Januari Tahun 2010, untuk evaluasi tahun buku priode 2009 terjadi perubahan bentuk struktur kepengurusan KSP dan mensahkan untuk perangkat pengurus KSP Kubang ditambah dengan wakil ketua, wakil sekretaris. Berikut adalah gambar struktur organisasi KSP Kubang priode 2010 – 2013 dapat dilihat pada Gambar 5.

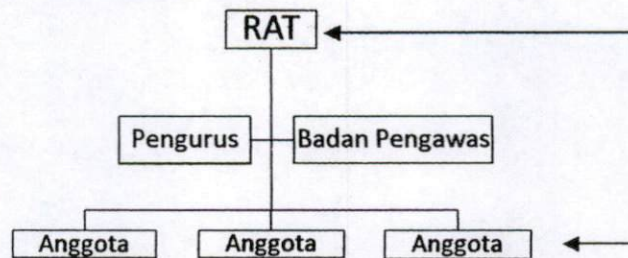


Gambar 5: Struktur Organisasi KSP Kubang

Sumber : Dokumentasi Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang, 2014

Menurut Sudarsono dan Edielius (2002:85) struktur organisasi koperasi terdiri dari Anggota, Rapat Anggota, Pengurus dan Badan Pengawas. Hal ini berbeda dengan bentuk struktur organisasi yang ada di KSP Kubang berdasarkan

struktur tersebut anggota tidak dicantumkan dalam gambar struktur organisasi yang merupakan anggota mempunyai peran penting dalam koperasi sebagai pengambil keputusan tertinggi dalam RAT, meskipun tidak dicantumkan secara struktural tapi secara fungsional, anggota KSP Kubang ada dan selalu diberdayakan dalam pengambilan keputusan organisasi maupun pengembangan usaha. Adapun bentuk gambar struktur organisasi koperasi yang sesuai dengan Sudarsono dan Edielius sebagai berikut.



Gambar 6. Bentuk Struktur Organisasi Koperasi Menurut Sudarsono dan Edielius.
Sumber : Sudarsono dan Edielius (2002:85)

Didalam jati diri dan prinsip koperasi yang tercantum dalam UU No 25 Tahun 1992 yang menyatakan bahwa usaha yang ada di Koperasi adalah milik seluruh anggota, sedangkan pengurus merupakan perwakilan anggota dalam menjalankan organisasi baik mengelola dan mengatur usaha agar berkembang. Oleh karena itu, kedudukan anggota secara struktural harus dijelaskan dan dicantumkan dimana posisi dan fungsi anggota itu berada agar anggota tidak ada lagi anggapan bahwa fungsi KSP Kubang sama dengan lembaga keuangan bentukan pemerintah lainnya yang ada di Nagari Gantung Ciri yaitu seperti BPR, PNPM Mandiri, LKMA, dll., yang anggota lembaga ini hanya dapat meminjam dan menyimpan uang serta hanya menerima hasil keputusan pengurusnya saja tanpa keterlibatan anggota.

Dalam mengembangkan KSP Kubang sangat tergantung dari 4 elemen yaitu Anggota, RAT, Pengurus dan Badan Pengawas dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pengelolaan unit bisnis maupun organisasi. Oleh karena itu, seluruh jajaran dalam struktur organisasi ini harus bekerjasama agar seluruh rencana kerja yang disetujui oleh anggota dapat terlaksana dengan ditunjang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi anggota sehingga timbulnya lingkungan kerja yang berkekeluargaan tinggi dan dinamis guna meningkatkan

kualitas sumberdaya manusia dalam pelayanan kepada anggota secara khusus dan masyarakat secara umum.

a. Pengurus Koperasi Simpan Pinjam Kubang

Pengurus merupakan anggota koperasi yang mempunyai hak pilih dan hak dipilih serta dapat diberhentikan oleh anggota dalam rapat anggota yang bertugas mengatur dan mengelola organisasi dan usaha koperasi. Pengangkatan pengurus KSP Kubang dilaksanakan secara demokrasi melalui pemilihan langsung oleh anggota dan diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART). Setiap anggota mempunyai hak pilih dan hak dipilih sebagai pengurus. Adapun uraian tugas, wewenang dan tanggungjawab pengurus KSP Kubang adalah sebagai berikut.

- a. Melaksanakan kebijakan umum yang telah ditetapkan dalam RAT
- b. Merencanakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi dan diajukan dalam RAT untuk mendapat pengesahan.
- c. Mengawasi dan mengendalikan semua program KSP Kubang.
- d. Melakukan pembinaan terhadap anggota.
- e. Memelihara semua kekayaan koperasi.
- f. Mengadakan Penyuluhan Perkoperasian kepada anggota dan masyarakat.
- g. Menyusun laporan organisasi untuk kepentingan rapat anggota maupun pejabat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- h. Membina suasana hubungan kerja yang harmonis.
- i. Menetapkan kebijakan personalia.
- j. Menyusun laporan pertanggungjawaban pengurus setiap priodenya.

b. Badan Pengawas Koperasi Simpan Pinjam Kubang

Badan Pengawas merupakan satu kesatuan yang kompak dan dinamis yang berfungsi sebagai pengawas/pemeriksa atas kebijaksanaan pengurus baik yang menyangkut dengan organisasi, usaha dan keuangan koperasi. Badan pengawas dipilih dari anggota koperasi. Tugas badan pengawas sebagai berikut.

- a. Mengawasi semua kebijaksanaan operasional pengurus yang meliputi bidang organisasi usaha dan keuangan koperasi.
- b. Memeriksa dan menilai pelaksanaan kegiatan organisasi, usaha dan keuangan serta memberikan pendapat saran perbaikan
- c. Memeriksa dan meneliti ketepatan dan kebenaran catatan pembukuan organisasi usaha, administrasi keuangan serta membandingkan dengan kenyataan yang ada pada keuangan (Kas/Bank) persediaan barang serta semua kekayaan koperasi.
- d. Bertanggung jawab atas kegiatan pemeriksaan dan hasil pemeriksaan yang dilakukannya serta merahasiakan hasil pemeriksaannya pada pihak ketiga
- e. Membuat laporan pemeriksaan secara tertulis dengan memberikan pendapat dan saran perbaikan dalam rangka menyajikan laporan pemeriksaan sebagai pertanggung jawabannya dalam RAT.

c. Rapat Anggota Tahunan Koperasi Simpan Pinjam Kubang

Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam Koperasi, Rapat Anggota dihadiri oleh anggota yang pelaksanaannya diatur dalam Anggaran Dasar. Bentuk rapat anggota adalah untuk mengevaluasi kinerja pengurus satu periode kepengurusan yang telah berjalan dan menetapkan strategi serta kebijakan – kebijakan baik untuk organisasi maupun unit usaha yang meliputi laporan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi (RAPBK), penyusunan rencana kerja yang akan dilaksanakan serta pemilihan pengurus dan pengawas koperasi satu tahun kepengurusan. Rapat Anggota Tahunan KSP Kubang dihadiri oleh seluruh anggota, pengurus dan pengawas, serta tamu undangan seperti Kepala Dinas Koperasi, Pembina Koperasi, Wali Nagari Gantung Ciri serta Tokoh Masyarakat Nagari Gantung Ciri lainnya. Pelaksanaan RAT KSP Kubang dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Pelaksanaan RAT KSP Kubang Tahun 2011 – 2013.

| No | Tahun | Tanggal Pelaksanaan | Undangan (org) | Hadir (org) | Persentase % |
|----|-------|---------------------|----------------|-------------|--------------|
| 1 | 2011 | 07-01-2012 | 133 | 119 | 89,5 |
| 2 | 2012 | 27-01-2013 | 148 | 137 | 92,56 |
| 3 | 2013 | 23-01-2014 | 164 | 144 | 87,8 |

Sumber : Buku Notulen Rapat KSP Kubang 2011 – 2013.

Dalam RAT KSP Kubang pokok pembahasan rapat telah sesuai dengan UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian Pasal 23, Rapat Anggota menetapkan sebagai berikut.

- a. Anggaran Dasar;
- b. kebijaksanaan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha Koperasi;
- c. pemilihan, pengangkatan, pemberhentian Pengurus dan Pengawas;
- d. rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja Koperasi, serta pengesahan laporan keuangan;
- e. pengesahan pertanggungjawaban Pengurus dalam pelaksanaan tugasnya;
- f. pembagian sisa hasil usaha;
- g. penggabungan, peleburan, pembagian, dan pembubaran Koperasi.

3. Anggota Tugas dan Tanggungjawab

Anggota koperasi dapat meliputi peorangan dan badan hukum koperasi. Peorangan sebagai anggota koperasi yaitu orang yang sukarela menjadi anggota koperasi. Badan hukum koperasi yaitu koperasi yang menjadi anggota koperasi yang memiliki lingkup yang lebih luas. Yang dapat menjadi anggota KSP Kubang adalah masyarakat yang berdomisili di Nagari Gantung Ciri dengan dibuktikan alamat dikartu tanda pengenalan, membayar simpanan pokok, simpanan wajib dan mematuhi peraturan yang berlaku di KSP Kubang. Untuk lebih jelas persyaratan untuk menjadi anggota KSP Kubang yang tercantum dalam Anggaran Dasar KSP Kubang antara lain sebagai berikut.

- a. Warga Negara Republik Indonesia;
- b. Memiliki kesinambungan kegiatan usaha dengan kegiatan usaha Koperasi;
- c. Bersedia mematuhi peraturan – peraturan yang berlaku pada Koperasi Simpan Pinjam Kubang Gantung Ciri;

- d. Memiliki kemampuan penuh untuk melakukan tindakan hukum;
- e. Bersedia membayar simpanan pokok sebesar Rp.250.000,- dan simpanan wajib yang besarnya yang ditentukan dalam Anggaran Rumah Tangga dan atau Keputusan Rapat Anggota ;
- f. Menyetujui isi Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga dan ketentuan yang berlaku dalam Koperasi.
- g. Bertempat tinggal kedudukan dan berdomisili didalam wilayah Kabupaten Solok umumnya, khususnya di Nagari Gantung Ciri Kecamatan Kubung.

Sebagaimana yang tercantum dalam Anggaran Dasar KSP Kubang setiap anggota Koperasi Simpan Pinjam Kubang mempunyai hak dan kewajiban. Hak anggota adalah sebagai berikut.

- a. Memperoleh pelayanan dari Koperasi;
- b. Menghadiri dan berbicara dalam Rapat Anggota ;
- c. Memiliki hak suara yang sama ;
- d. Memilih dan dipilih menjadi Pengurus dan Pengawas ;
- e. Mengajukan pendapat, saran dan usul untuk kebaikan dan kemajuan Koperasi;
- f. Memperoleh bagian Sisa Hasil Usaha .

Setiap anggota mempunyai kewajiban :

- a. Membayar simpanan wajib sesuai ketentuan yang ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga atau diputuskan Rapat Anggota dengan simpanan wajib sebesar Rp 30.000,- hasil ketetapan RAT tahun buku 2013 yang dilaksanakan bulan Januari tahun 2014;
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan usaha Koperasi ;
- c. Mentaati ketentuan Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga , Keputusan Rapat Anggota dan Ketentuan lainnya yang berlaku dalam Koperasi ;
- d. Memelihara serta menjaga nama baik dan kebersamaan dalam Koperasi.

4. Unit Usaha KSP Kubang

Untuk unit usaha KSP Kubang adalah unit jasa simpan pinjam. Perkembangan unit usaha KSP Kubang dari tahun 2005 sampai tahun 2013 terbatas pada usaha simpan pinjam, pada tahun 2011 dibuka usaha tabungan non –

anggota yang diperuntukkan untuk masyarakat yang ingin menabung tetapi tidak menjadi anggota. Adapun unit simpan pinjam KSP Kubang sebagai berikut.

a. Simpan /Tabungan

i. Simpanan/Tabungan Sukarela

Simpanan/Tabungan sukarela adalah tabungan anggota yang bersifat sukarela atau sesuai jumlah uang yang ingin dikeluarkan anggota. Anggota yang menabung setiap bulannya mendapat bunga 0,5% dari jumlah uang yang ditabungkan. Tabungan sukarela ini pengambilannya boleh kapan saja dan tidak dibatasi jumlah pengambilannya. Anggota koperasi yang ingin menabung tidak perlu membuka rekening lagi di koperasi karena tabungan yang disetor juga dikategorikan sebagai simpanan sukarela.

ii. Tabungan Berjangka/ Deposito

Tabungan berjangka adalah tabungan anggota yang jumlah simpanannya ditentukan oleh Koperasi yaitu minimal sebesar Rp.500.000,-. Untuk bunga tabungan berjangka/deposito adalah 0,5% perbulan dari jumlah tabungan yang tersimpan ditabungkan deposito koperasi. Untuk pengambilan tabungan deposito ini berbeda dengan tabungan sukarela yaitu minimal dalam jangka waktu 3 bulan penyimpanan dan maksimal tidak ditentukan. Kelebihan dari membuka tabungan deposito di KSP Kubang dibandingkan dari Bank adalah tidak dikenakan pajak atau biaya lainnya.

iii. Tabungan Sukarela Non – Anggota

Tabungan sukarela non – anggota adalah tabungan untuk masyarakat Gantung Ciri yang tidak tergabung sebagai anggota tetapi memiliki keinginan menabung dengan biaya rendah. Dalam membuka tabungan ini tidak ada syarat khusus tetapi masyarakat datang langsung mendaftar ke pengurus koperasi dan membayar biaya administrasi pembukaan rekening sebesar Rp. 5000,-. Selain itu, Masyarakat yang menabung juga mendapat keuntungan bunga sebesar 0,5% perbulan.

b. Pinjaman

i. Pinjaman Insidentil

Pinjaman insidentil merupakan pinjaman yang diberikan kepada anggota KSP Kubang yang jumlah pinjaman yang diberikan adalah sebanyak \leq Rp. 1.000.000,- dengan bunga 5% yang dipotong langsung diawal peminjaman yang hanya terjadi sekali pemotongan dan dalam pengembalian jangka waktu 4 bulan dari waktu peminjaman. Pinjaman insidentil ini biasanya dimanfaatkan anggota untuk pembayaran pendidikan anak, membayar hutang ditempat lain yang sudah jatuh tempo seperti pembayaran angsuran hutang dagang, angsuran kredit motor, dll.

ii. Pinjaman Konsumtif

Pinjaman konsumtif adalah pinjaman yang diberikan kepada anggota KSP Kubang yang bersifat kebutuhan konsumtif seperti untuk pembelian peralatan pertanian atau peralatan rumah tangga. Adapun jumlah pinjaman yang diberikan adalah sebanyak \geq Rp 1.000.000 – Rp. 5.000.000,- dengan bunga 5% yang dipotong pada awal peminjaman dan jangka waktu pengembalian \geq 6 bulan – 36 bulan.

Berdasarkan hasil keputusan rapat pengurus, pinjaman konsumtif pada pertengahan tahun 2014 ini ditiadakan karena dirasa kurang efektif dalam pengalokasian dana bagi anggota sehingga kegunaannya lebih banyak untuk membeli barang kebutuhan rumah tangga yang bersifat konsumtif dan dari segi pengembalian pinjaman sering terjadinya kemacetan.

iii. Pinjaman Produktif

Pinjaman produktif adalah pinjaman berjangka yang dipergunakan oleh anggota KSP Kubang untuk modal usaha atau kebutuhan lain yang jumlah pinjaman yang diperoleh oleh anggota KSP Kubang adalah sebesar \geq Rp 5.000.000 – Rp 15.000.000 dengan mendapat jasa pinjaman sebesar 1,5% perbulan yang diberikan kepada anggota dan jangka waktu pengembalian \geq 6 bulan – 36 bulan. Syarat peminjaman adalah jumlah simpanan anggota di koperasi sudah mencapai 3 kali simpanan dan sudah 2 tahun menjadi anggota koperasi

serta ada barang yang dijadikan jaminan seperti BPKB motor. Untuk pinjaman ini dikenakan bunga sebesar 5 % yang dipotong diawal peminjaman.

Jika didalam setiap pengembalian pinjaman baik pinjaman insidentil, konsumtif dan produktif terjadi penunggakan, anggota diberi tengang waktu 7 hari setelah tanggal jatuh tempo, jika lebih dari waktu yang diberikan, maka anggota dikenakan denda sebesar 1% dari jumlah angsuran pinjaman. Dan jika 3 bulan berturut – turut terjadi penunggakan, anggota bersangkutan dikeluarkan berdasarkan hasil keputusan musyawarah bersama (pengurus koperasi, anggota yang bersangkutan). Anggota yang dikeluarkan dapat masuk kembali menjadi anggota dengan syarat sudah melunasi hutang – hutangnya ke koperasi dan berjanji tidak akan terjadi penunggakan lagi baik dalam membayar simpanan dan membayar pinjaman.

Tabel 8. Perkembangan Unit Usaha Simpan Pinjam KSP Kubang

| No | UNIT USAHA | Tahun | | |
|----|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2011(Rp) | 2012(Rp) | 2013(Rp) |
| 1. | Simpanan Anggota | 98.632.550 | 128.887.150 | 170.451.250 |
| 2. | Simpanan Berjangka | 15.800.000 | 12.600.000 | 40.400.000 |
| 3. | Tabungan Non Anggota | 8.024.000 | 28.420.700 | 32.003.590 |
| 4. | Pinjaman Anggota (P&K) | 340.888.000 | 378.367.000 | 463.584.000 |
| 5. | Pinjaman Insidentil | 9.505.000 | 11.470.000 | 31.332.000 |

Ket. P(produktif) dan K(komsumtif)

Sumber : Laporan PertanggungJawaban KSP Kubang, 2011 – 2013

Pada Tabel 8 dapat dilihat unit usaha simpan pinjam KSP Kubang bahwa usaha mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini, membuktikan bahwa anggota KSP Kubang maupun masyarakat Nagari Gantung Ciri aktif dalam memanfaatkan jasa simpan pinjam yang ada di KSP Kubang dan dibuktikan kenaikan jumlah simpan pinjam anggota yang diikuti oleh peningkatan jumlah anggota setiap tahunnya.

5. Permodalan, Pendapatan, dan SHU Koperasi Simpan Pinjam Kubang

Struktur permodalan adalah sumber modal KSP Kubang dalam menjalankan usaha sebagaimana yang telah ditetapkan dalam UU No 25 Tahun 1992 tentang struktur modal koperasi. Struktur permodalan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang (Tabel 9) terdiri dari modal sendiri dan modal luar. Modal sendiri KSP

Kubang terdiri dari simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela, hibah serta simpanan berjangka anggota sedangkan modal luar KSP yaitu simpanan sukarela non anggota, dan sumber lainnya yang sah dalam dan luar negeri (AD KSP Kubang). Dalam meningkatkan modal koperasi, KSP Kubang membuka unit usaha baru yaitu jasa simpanan atau tabungan bagi masyarakat yang tidak tergabung menjadi anggota. Hasil tabungan non anggota tersebut juga dijadikan sebagai sumber modal pengembangan usaha.

Tabel 9. Struktur Permodalan KSP Kubang

| Jenis | Struktur Modal | Tahun | | |
|---------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2011(Rp) | 2012(Rp) | 2013(Rp) |
| Modal Sendiri | Simpanan Pokok | 26.600.000 | 29.600.000 | 32.800.000 |
| | Simpanan Wajib | 123.540.000 | 167.388.000 | 209.840.000 |
| | Simpanan Sukarela | 98.632.550 | 128.887.150 | 170.451.250 |
| | Tabungan Berjangka | 15.800.000 | 12.600.000 | 40.400.000 |
| | Bansos | 50.000.000 | 50.000.000 | 50.000.000 |
| Modal Luar | Tabungan Non-Anggota | 8.024.000 | 28.420.700 | 32.003.590 |
| | Total | 322.596.550 | 416.895.850 | 535.494.840 |

Sumber : LPJ KSP Kubang Gantung Ciri, 2011-2013

Dari Tabel 9 Struktur permodalan KSP Kubang mengalami kenaikan setiap tahunnya dan bila dibandingkan antara modal sendiri dan modal dari luar pada Tahun 2013 sebesar 94% berasal dari modal sendiri dengan jumlah Rp 503.491.250,- dan modal dari luar sebesar 6% dengan jumlah Rp 32.003.590,-. Jadi, permodalan KSP Kubang merupakan hasil bentuk kepedulian dan kesadaran anggota dalam memenuhi kewajibannya kepada koperasi yang sekarang telah berkembang cukup baik.

Pada Tabel 10 menunjukkan bahwa permodalan, pendapatan bersih KSP Kubang meningkat yang diikuti oleh peningkatan biaya – biaya yang dikeluarkan dan SHU yang berfluktuatif dari tahun ke tahun. Hal ini, disebabkan oleh penambahan jumlah anggota dan kebutuhan belanja organisasi yang meningkatkan.

Tabel 10. Perkembangan Permodalan, Pendapatan, SHU KSP Kubang

| No | Uraian | Tahun | | |
|----|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2011(Rp) | 2012(Rp) | 2013(Rp) |
| 1 | Permodalan | 322.596.550 | 416.895.850 | 535.494.840 |
| 2 | Pendapatan | 83.705.500 | 110.023.400 | 129.299.554 |
| 3 | SHU Tahun Berjalan | 33.720.601 | 40.045.104 | 33.845.454 |
| 4 | SHU Yang Dibagikan | 16.860.300 | 20.022.300 | 16.922.600 |
| 5 | Biaya – Biaya | 49.984.899 | 16.978.296 | 95.454.100 |

Sumber : LPJ KSP Kubang 2011 - 2013

6. Ringkas Profil Koperasi Simpan Pinjam Kubang

Tabel 11. Ringkasan Profil KSP Kubang

| No | Aspek profil | Deskripsi | Masalah |
|----|--|--|---|
| 1. | Wilayah kerja | Wilayah kerja KSP Kubang untuk masyarakat yang tinggal di lima jorong Nagari Gantung Ciri (Jorong Kampung Baru, Jorong Markiyo, Jorong Kapalo Koto, Jorong Pinang Sinawa, dan Jorong Baringin) | Belum mampu mengelola anggota lebih banyak. |
| 2. | Kepengurusan KSP Kubang | a.Pengurusan KSP Kubang : terdiri dari ketua, wakil, ketua, sekretaris, wakil sekretaris, dan bendahara. setiap perangkat pengurus mempunyai tugas masing – masing. b.Badan Pengawas KSP Kubang : terdiri tiga orang yaitu ketua, dan dua orang anggota badan pengawas. tugas badan pengawas untuk mengawasi, mengevaluasi, dan memberi masukan ke pengurus ksp kubang. c.RAT : Rapat Anggota Tahunan KSP Kubang selalu dihadiri oleh seluruh anggota KSP Kubang dan undangan dari tokoh masyarakat Nagari Gantung Ciri, Kepala Dinas Koperindag dan UMKM. | Dalam gambar struktur organisasi, anggota KSP Kubang tidak dicantumkan. |
| 3. | Anggota tugas dan tanggungjawab | Keanggotaan: anggota KSP Kubang berjumlah 164 pada akhir tahun 2013. anggota KSP Kubang mempunyai latar belakang pendidikan, matapencarian yang berbeda. anggota KSP Kubang harus berasal dari masyarakat di nagari gantung ciri dengan dibuktikan dengan alamat di KTP. | Skill dan pengetahuan koperasi anggota rendah. |
| 4. | Unit usaha KSP Kubang | Unit usaha KSP Kubang hanya terbatas usaha simpan pinjam. Pada tahun 2011 KSP Kubang membuka usaha tabungan untuk untuk masyarakat non anggota yang diberi nama tabungan non anggota. Adapun unit usaha KSP Kubang adalah : a.Simpanan : simpanan sukarela, simpanan berjangka/deposito, simpanan/ tabungan non anggota b.Pinjaman : pinjaman insidental, pinjaman konsumsi, dan pinjaman produktif. | |
| 5. | Permodalan, Pendapatan, SHU KSP Kubang | permodalan KSP Kubang terdiri simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela, simpanan berjangka/ deposito, bansos, dan simpanan non anggota. Sekitar 84,7% merupakan dari modal sendiri dan dari modal luar sebesar 15 %. Pendapatan, biaya – biaya dan SHU meningkat dan berfluktuatif | Meskipun modal,pendapatan, SHU KSP Kubang setiap tahunnya meningkat, tapi faktanya cenderung stabil karena diikuti dengan penambahan anggota setiap tahunnya. |

B. Analisa Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*

1. Hasil Analisis Empat Perspektif

Pendirian KSP Kubang ini dilatarbelakangi oleh keinginan masyarakat dalam membangun Nagari Gantung Ciri terutama dalam pembangunan perekonomian masyarakat dengan cara bergotong royong dalam menghimpun dana dan disalurkan bagi masyarakat yang ekonominya lemah ataupun usahanya yang sedang berkembang. Dengan adanya rasa gotong royong yang tinggi, seluruh masyarakat setuju untuk membentuk sebuah lembaga keuangan yang dapat dimanfaatkan oleh seluruh masyarakat Gantung Ciri dalam memperoleh pinjaman modal usaha. Lembaga keuangan yang banyak disarankan oleh masyarakat Gantung Ciri adalah sebuah koperasi simpan pinjam. Koperasi simpan pinjam adalah salah satu bentuk koperasi yang usahanya bergerak diperkreditan yaitu koperasi yang meminjamkan dana untuk modal usaha yang hasil dari simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan sukarela anggota dan diberikan kepada anggota yang ingin meminjam.

Selama 9 tahun berdirinya KSP Kubang ini, banyak sekali manfaat yang dirasakan oleh anggota koperasi sendiri dalam peningkatan perekonomian keluarga karena dana yang dipinjam digunakan untuk penambahan modal dan keperluan pendidikan anak jika itu kebutuhan mendesak. Setiap tahunnya jumlah anggota KSP Kubang selalu meningkat (Lampiran 3) dikarenakan antusias masyarakat tinggi terhadap koperasi dengan melihat banyak anggota koperasi telah mampu mandiri dalam mendirikan usaha mulai dari yang tidak punya usaha sampai usahanya berkembang dengan baik. Dengan melihat itu, masyarakat yang belum tergabung tertarik untuk bergabung dengan mendaftarkan dirinya ke koperasi dengan maksud dapat memperoleh pinjaman dengan syarat yang mudah. Selain dapat meminjam, KSP juga dapat dimanfaatkan untuk menabung bagi anggota maupun masyarakat yang bukan anggota.

Bagi anggota, KSP Kubang Gantung Ciri dimanfaatkan untuk menabung atau meminjam. Adapun lembaga yang sering dimanfaatkan masyarakat Gantung Ciri adalah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah (PNPM Mandiri, Bank, KUD) dan lembaga yang dibentuk dari masyarakat sendiri (KSP Kubang, arisan, atau tabungan 5000). Tabungan 5000 merupakan bentuk kelompok kecil yang dikelola

oleh salah seorang masyarakat Gantung Diri dengan cara berkeliling tiap rumah untuk mengutip uang sebesar 5000. Hal yang menarik dari si Pengelola dari tabungan 5000 ini merupakan anggota koperasi yang memanfaatkan koperasi untuk menyimpan dana yang ditabung masyarakat sehingga bunga didapat dari koperasi untuk si pengelola tabungan 5000.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam Pengukuran kinerja KSP Kubang menggunakan suatu metode pengukuran *Balanced Scorecard* dengan hasil pengukurannya tidak hanya melihat dari penilaian keuangan saja, tetapi juga melihat dari 3 perspektif lainnya yaitu proses bisnis internal, perspektif anggota yang dilihat dari kepuasan, retensi, akuisisi anggota dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif mempunyai hubungan sebab akibat satu sama lain yang dilihat dari indikator hasil dan indikator pengendali yang telah ditentukan sebelumnya agar setiap perspektif seimbang. Hasil dari ukuran kinerja koperasi setiap perspektif diperlukan untuk menentukan sasaran strategis baru untuk rancangan kerja priode kepengurusan selanjutnya. Adapun analisis dari hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat dideskripsikan sebagai berikut.

a. Perspektif Pelanggan

Dalam mengukur kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* ini fokus utamanya adalah perspektif pelanggan. Dalam koperasi yang menjadi pelanggan koperasi adalah anggota koperasi sendiri. Pentingnya melihat dari perspektif ini adalah sejauh mana koperasi dapat menyejahterakan anggota yang dilihat dari kepuasan anggota, retensi anggota, akuisisi anggota, dan profitabilitas anggota.

i. Kepuasan Anggota

Kepuasan anggota merupakan hal yang penting dalam sebuah koperasi karena koperasi dikelola oleh anggota dan untuk anggota, sehingga kepuasan anggota untuk melihat seberapa baiknya KSP Kubang menjalankan usaha dan memberdayakan anggota dalam pengembangan KSP Kubang sendiri.

Dari hasil wawancara dengan 32 orang anggota yang dijadikan sampel tentang kepuasan anggota (Tabel 12) untuk mewakili seluruh anggota KSP

Kubang dapat diketahui bahwa kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya seperti (1) sistem pembagian SHU; (2) sistem pelayanan simpan pinjaman; (3) sopan santun dalam pelayanan; (4) kepedulian terhadap anggota; (5) penghargaan dari Kementerian Koperasi. Berdasarkan hasil jawaban dari pertanyaan yang diajukan bahwa seluruh kriteria itu terpenuhi dan anggota sebagai sampel menyatakan "puas" selama menjadi anggota. Selama berdirinya KSP Kubang telah berhasil membantu dalam peningkatan perekonomian anggotanya sehingga anggota KSP Kubang sendiri baik anggota lama dan baru merasa puas dalam segi pelayanan, sistem pembagian SHU, dana yang dipinjam oleh anggota dapat membantu perekonomian keluarga terutama untuk pendidikan anak sekolah. Jadi dapat dikatakan hasil penilaian kepuasan anggota ini sesuai dengan pernyataan Kaplan Dan Norton (2000:61) KSP Kubang mampu memuaskan anggotanya dalam menjalankan tugasnya dari segi pelayanan sehingga usaha berkembang baik membawa KSP Kubang menjadi salah satu koperasi berprestasi di Indonesia sehingga dapat dinilai **baik**.

Tabel 12. Kepuasan Anggota Berdasarkan Jumlah Anggota Beserta Alasan.

| No | Pernyataan | Jumlah responden(org) | | | Keterangan penilaian dan alasan anggota | |
|----|---------------------------------|-----------------------|----|----|---|--|
| | | P | CP | TP | Keterangan | Alasan |
| 1. | Predikat koperasi berprestasi | 32 | | | Anggota KSP kubang merasa puas terhadap predikat yang diperoleh KSP Kubang | Karena KSP Kubang sudah mampu melayani anggota secara keseluruhan sehingga dana simpanan anggota dapat disalurkan dengan cepat dan tepat. |
| 2 | Kepuasan selama menjadi anggota | 32 | | | Anggota KSP merasa puas sesuai kriteria yang disampaikan kepada anggota. | secara keseluruhan anggota merasa kebutuhan hidupnya dapat terbantu dan sangat manfaat |
| 3 | Pelayanan | 32 | | | Anggota KSP Kubang merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan pengurus KSP | Pengurus KSP melayani dengan sopan dan ramah serta sesuai prosedur yang telah ditetapkan dalam RAT |
| 4 | Keluhan selama menjadi anggota | 30 | 2 | | 2 orang memberikan keluhan dan 30 orang tdk ada keluhan | 30 orang merasa puas dalam mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pengurus Alasan 2 orang responden mengeluhkan pelayanan dalam peminjaman. |

Ket : P(puas); CP(cukup puas); TP(tidak puas)

ii. Retensi Anggota

Retensi anggota digunakan untuk mengukur tingkat loyalitas anggota terhadap koperasi melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dengan mengidentifikasi seluruh anggota. Untuk melihat retensi anggota dalam penelitian ini, peneliti mengambil responden yang aktif mulai dari Tahun 2005 sampai Tahun 2013 dengan memberikan kriteria (1) transparansi laporan kinerja pengurus dalam setahun; (2) prosedur pinjaman yang mudah; (3) pertumbuhan pendapatan anggota dilihat dari total pinjaman seluruh anggota / tahun; (4) hubungan sesama anggota.

Dari hasil wawancara dengan berdasarkan kriteria, data yang didapat dari anggota, data informan kunci serta pengamatan dilapangan bahwa segi transparansi laporan pertanggungjawaban RAT sudah sesuai dengan yang dilaporkan ke anggota, dan anggota juga menyatakan bahwa dalam prosedur pengajuan pinjaman tidak pernah dipersulit dan sesuai dengan aturan yang berlaku yang telah disepakati dalam RAT.

Dari data yang didapat dari hasil wawancara dilapangan, untuk melihat loyalitas anggota dapat dilihat dari pinjaman anggota selalu meningkat selama 3 tahun terakhir (2011 : Rp.350.393.000,- ; 2012 : Rp. 389.837.000,- ; 2013 : Rp.494.916.000,-). Dapat dilihat anggota yang mulai bergabung dari tahun 2007 – 2010, aktif mengajukan pinjaman yang dilihat dari jumlah pinjaman anggota baik dari pengajuan pinjaman insidentil, pinjaman konsumen, maupun pinjaman produktif. Sedangkan untuk anggota yang bergabung mulai dari tahun 2011 – 2013 lebih sering mengajukan pinjaman insidentil karena jumlah simpanan mereka belum mencukupi untuk meminjam dengan jumlah besar seperti pinjaman produktif.

Jika dilihat perkembangan usaha simpan pinjam di KSP Kubang, jenis pinjaman yang paling banyak yang diminati oleh anggota adalah pinjaman insidentil yang sifat pinjamannya mudah didapat ketika situasi anggota yang mendesak membutuhkan dana dan sistem pembayarannya yang singkat yaitu jangka waktu angsuran selama 4 bulan. Pinjaman konsumtif dan pinjaman produktif peminatnya adalah anggota yang telah memiliki usaha yang mandiri dari segi finansial dan telah mampu membayar kewajiban berupa angsuran dan bunga

secara rutin sehingga pada saat jatuh tempo semua kewajiban telah lunas. Berdasarkan keterangan diatas dan hasil wawancara dapat dinyatakan pendapatan anggota mulai meningkat semenjak keberadaan KSP Kubang dengan melalui pinjaman yang diberikan oleh Koperasi sebagai penambahan modal usaha anggota. Dan hal ini juga membuat hubungan kekeluargaan diantara anggota dan pengurus terjalin erat dan harmonis. Oleh karena itu, bila dibandingkan hasil laporan tahunan dengan dilapangan retensi anggota dapat dinilai **baik**.

Setelah mengidentifikasi seluruh anggota yang dilihat dari kelayaitasan anggota, maka KSP Kubang telah mampu mempertahankan anggotanya sebagaimana yang dinyatakan Kaplan dan Norton (2000:61) bahwa perusahaan yang mampu mempertahankan dan memuaskan pelanggan sehingga kelayaitasan pelanggan tetap terjaga dalam memanfaatkan jasa/produk perusahaan telah memiliki retensi yang baik.

iii. Akuisisi Anggota

Akuisisi anggota merupakan kemampuan koperasi memperoleh anggota baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah anggota tahun berjalan dengan tahun sebelumnya. Apabila mengalami peningkatan berarti koperasi dinilai telah berhasil mengembangkan KSP Kubang dari segi penambahan anggota baru dengan diikuti oleh penambahan anggota dan jumlah pinjaman anggota.

Tabel 13. Akuisisi Anggota KSP Kubang

| No | Uraian | Tahun | | |
|----|----------------------------------|-------|------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. | Kondisi anggota akhir tahun(org) | 133 | 148 | 164 |
| 2. | Tambahan anggota(org) | 57 | 25 | 31 |
| 3. | Anggota yang keluar(org) | 5 | 10 | 15 |
| | Akuisisi (%) | | 11,3 | 10,8 |

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban KSP Kubang tahun buku 2011,2012,2013.

Berdasarkan hasil dari Tabel 13, akuisisi anggota pada Tahun 2012 sebesar 11,3% dari peningkatan jumlah anggota tahun sebelumnya yaitu sekitar 25 orang, sedangkan pada Tahun 2013 akuisisi KSP Kubang menurun sebesar 0,5%

sehingga persentasenya sebesar 10,8% dengan penambahan anggota berjumlah 31 orang.

Ada beberapa sebab yang membuat akuisisi anggota turun, *pertama* karena pengurus KSP Kubang sendiri menyatakan dalam perekrutan anggota tidak ada pembatasan jumlah, akan tetapi lebih ditekankan kepada waktu dalam pembukaan pendaftaran yang dibatasi lebih kurang 3 bulan yaitu sebagai contoh pada diawal Tahun 2013 yaitu perekrutan dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan bulan Maret sebanyak 31 orang yang mendaftar. Hal ini dilakukan Pengurus KSP Kubang agar dapat mengontrol dan mengendalikan anggota baik anggota baru maupun anggota lama meskipun SDM pengurus sendiri kurang dari segi kuantitas.

Kedua adanya anggota yang keluar dan dikeluarkan oleh pengurus KSP dengan berbagai alasan. Adapun alasan anggota yang keluar dari KSP Kubang adalah karena pindah domisili dan “permintaan sendiri” tanpa menyampaikan alasan apapun, sedangkan alasan anggota yang dikeluarkan dari KSP Kubang adalah karena terjadinya kemacetan dalam pinjaman yang telah menunggak selama 3 bulan dan anggota KSP Kubang yang sebelumnya pernah bergabung dikeanggotaan koperasi lain yaitu KUD Nagari Gantung Ciri karena menurut informasi yang didapat anggota tersebut ingin mempengaruhi sistem organisasi dan peraturan yang ada di KSP Kubang.

Untuk kasus mantan anggota KUD yang menjadi anggota di KSP Kubang dikeluarkan atas kesepakatan bersama antara pengurus, anggota dan tokoh masyarakat yaitu Wali Nagari Gantung Ciri dalam RAT dan tidak akan diterima lagi keanggotaannya apabila anggota tersebut mendaftar lagi karena dapat mengganggu perkembangan KSP Kubang kedepannya. Dari data yang ada jumlah seluruh anggota yang dinyatakan telah keluar dari KSP Kubang sebesar 30 orang selama 3 tahun belakangan ini.

Ketiga, simpan pinjam anggota selalu meningkat setiap tahunnya (Tabel 9). Melihat keadaan ini, dengan banyaknya anggota yang keluar tidak berpengaruh terhadap minat masyarakat yang juga ingin bergabung menjadi anggota KSP Kubang, dapat dilihat dari jumlah penambahan anggota setiap tahunnya yang

diikuti dengan peningkatan simpan pinjam anggota, maka keadaan akuisisi KSP Kubang dinilai cukup baik.

Berdasarkan teori Kaplan dan Norton (2000:61) hasil akuisisi adalah absolut dan relatif, nilai akuisisi KSP Kubang mengalami penurunan tapi KSP Kubang mampu menambah anggota baru setiap tahunnya meskipun dengan waktu pendaftarannya terbatas dan perkembangan usaha yang berkembang baik setiap tahunnya.

iv. Profitabilitas Anggota

Untuk memperoleh anggota yang terpuaskan adalah menjual produk atau jasa dengan sistem bunga yang sangat rendah. Karena kepuasan pelanggan dan pangsa pasar yang besar hanyalah sebuah alat untuk mencapai pengembalian finansial yang lebih tinggi. Untuk itu, koperasi tidak hanya dapat melihat dari ukuran besarnya usaha tapi juga dilihat profitabilitas usaha yang diterima oleh anggota dari segmen sasaran pelanggan dan berdasarkan aktivitas sehari – hari yang dapat diukur oleh koperasi baik secara keseluruhan maupun perorangan. Adapun profit yang berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti adalah (1) nilai atribut produk (jasa : kualitas, bunga, waktu penyerahan; (2) dana sosial (dana pendidikan, dana kemalangan, dana syukuran, THR); (3) kualitas pertemuan informal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 32 orang anggota yang dijadikan responden menyatakan puas dari nilai atribut produk yang berupa jasa dan pelayanan pengurus KSP, keuntungan yang diperoleh dan dirasakan anggota banyak seperti perekonomian keluarga dapat terbantu dari dana sosial serta THR yang didapat digunakan untuk kemalangan, syukuran, biaya pendidikan anak dan persiapan Hari Raya Idul Fitri. Jumlah SHU yang dibagikan kepada anggota merupakan 50% dari total SHU yang dihasilkan dalam setahun yang terdiri dari jasa simpanan dan jasa pinjaman dan sisanya digunakan untuk dana cadangan 20%, dana sosial 5%, dana pendidikan 5%, dana pengurus/pengawas 10% dan dana pengelola 5% serta dana p.d kerja 5%. Adapun SHU yang dibagikan KSP Kubang kepada anggota setiap tahunnya adalah Tahun 2011 sebesar Rp 16.860.300,-; Tahun 2012 sebesar Rp 20.022.300,-; Tahun 2013 sebesar Rp

16.922.600. Dilihat dari kualitas pertemuan informal sesama anggota dan pengurus yang dilakukan setahun sekali yaitu pada acara Halal Bi Halal Idul Fitri membuat hubungan kekeluargaan semakin erat dan harmonis sehingga anggota merasakan kepuasan batin dan membantu mereka baik dari desakan ekonomi yang selalu naik turun dengan memberikan saran yang membangun sesama anggota. Meskipun pertemuan informal dan formal hanya sekali setahun tetapi komunikasi dan silaturahmi sesama anggota tetap terjaga. Jadi, profitabilitas anggota dapat dinilai **baik**.

b. Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran kinerja koperasi yang dipandang dari perspektif keuangan digunakan data tiga tahun terakhir yaitu tahun 2011, 2012, dan 2013 pada neraca dan laporan laba rugi KSP Kubang. Data yang telah ada tersebut digunakan untuk menghitung rasio keuangan yang meliputi rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas serta menghitung kenaikan pendapatan, pertumbuhan modal, efisiensi biaya, dan peningkatan SHU.

i. Rasio likuiditas

Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan/ koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini membandingkan kewajiban jangka pendek dengan aktiva lancar yang tersedia untuk memenuhi kewajiban tersebut.

Tabel 14. Perhitungan Rasio Likuiditas.

| Uraian | Tahun | | |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| Aktiva lancar (Rp) | 373.925.500 | 495.715.600 | 626.080.625 |
| Passiva lancar (Rp) | 139.360.750 | 196.863.750 | 280.114.440 |
| rasio likuditas (kali) | 2,7 | 2,5 | 2,2 |

Dari tabel 14, dapat dilihat bahwa rasio likuiditas KSP Kubang berdasarkan data 3 tahun terakhir bahwa aktiva lancar mampu menutupi kewajiban jangka pendek dan sudah ideal meskipun tiap tahun rasionya mengalami penurunan tetapi tidak begitu berpengaruh dalam pemenuhan kewajiban. Dapat dibuktikan aktiva lancar KSP Kubang dapat menutupi kewajiban lancar sebanyak 2,2 kali setiap

hutang jangka pendek sebesar Rp. 1,- pada tahun 2013, maka hasil yang didapat rasio likuiditas KSP Kubang dinilai **baik**.

ii. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas adalah kemampuan koperasi dalam membayar hutang – hutangnya yang dibiayai oleh aktiva ketika pada saat likuiditas. Untuk melihat kemampuan KSP Kubang dalam membayar hutang – hutangnya dapat dilihat pada tabel 15 berikut.

Tabel 15. Perhitungan Rasio Solvabilitas.

| Uraian | Tahun | | |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| Total aktiva(Rp) | 368.158.901 | 503.578.605 | 634.290.645 |
| Total hutang(Rp) | 139.360.750 | 196.863.750 | 280.114.440 |
| Rasio solvabilitas (kali) | 2,6 | 2,6 | 2,3 |

Berdasarkan hasil Tabel 15 dapat dilihat bahwa hasil rasio total aktiva dengan total hutang selama 3 tahun belakangan ini mengalami penurunan dapat lihat pada tahun 2011, tahun 2012 rasio sebesar 2,6 dan pada tahun 2013 turun sebesar 2,3. Dari hasil yang didapat analisa rasio solvabilitas menyatakan bahwa aktiva KSP Kubang mampu menutupi hutang – hutang sebanyak 2,3 kali dari setiap Rp 1,- hutang KSP Kubang. Berdasarkan hasil analisa rasio total aktiva terhadap total hutang KSP Kubang baik karena disaat terjadi likuiditas KSP Kubang mampu menutupi hutangnya dengan aktiva yang dimiliki meskipun tiap tahun terjadi penurunan. Jadi dapat dinilai rasio solvabilitas KSP Kubang **baik**.

iii. Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas merupakan kemampuan perusahaan memperoleh keuntungan selama priode tertentu (Sugiyarso, 2011). Untuk melihat kemampuan KSP Kubang dalam memperoleh keuntungan per priodenya dapat dilihat pada tabel 16.

Tabel 16. Perhitungan Rasio Rentabilitas

| Uraian | Tahun | | |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| SHU (Rp) | 33.720.601 | 40.045.104 | 33.845.454 |
| Total aktiva(Rp) | 386.158.901 | 503.578.605 | 634.290.645 |
| Rasio rentabilitas (%) | 8,73 | 7,95 | 5,34 |

Hasil Tabel 16 menyatakan bahwa rasio rentabilitas yang dilihat dari hasil bagi SHU dengan total aktiva mengalami penurunan dari tahun 2011 sebesar 8,73% turun menjadi 5,34% pada tahun 2013. Hal ini menunjukkan bahwa anggota yang menabung di KSP Kubang mendapat keuntungan yang lebih besar dari SHU yang dibagikan dengan total bunga sebesar 5,34 % pertahun bila dibandingkan dengan menabung di Bank dengan bunga yang diterima hanya sebesar 1% pertahun yang ditentukan jumlah saldo yang ada dalam tabungan. Jadi, meskipun koperasi bukan sebuah organisasi perusahaan profit tetapi organisasi/lembaga yang bersifat sosial yang berlandaskan sifat kekeluargaan yang tinggi yang berusaha menyejahterakan anggotanya melalui membagikan keuntungan – keuntungan usaha yang didapat kepada seluruh anggotanya yang telah sesuai dengan prinsip – prinsip koperasi, berdasarkan penilaian rasio rentabilitas terhadap perbandingan SHU dan total aktiva dinyatakan keuntungan KSP Kubang dalam 1 tahun dinilai **baik**.

iv. Kenaikan Pendapatan

Dalam mencari kenaikan pendapatan ini peneliti menggunakan pendapatan kotor KSP Kubang pertahun, dapat dilihat pada Tabel 16. Pendapatan ini didapat dari jumlah seluruh pembayaran pinjaman dan bunga pinjaman yang dibayarkan anggota tiap bulannya serta pendapatan – pendapatan lainnya.

Tabel 17. Perhitungan Kenaikan Pendapatan.

| Tahun | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Pendapatan /omset(Rp) | 574.730.000 | 633.870.000 | 729.700.000 |
| Kenaikan pendapatan(%) | | 10 | 15 |

Dari hasil perhitungan Tabel 17 terlihat bahwa pendapatan KSP Kubang mengalami kenaikan sebesar 15% atau sebesar Rp 729.700.000,- pada tahun 2013

dari tahun 2012 yaitu sebesar 10%. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, rasio pendapatan mengalami kenaikan sebesar 5% yang juga dipengaruhi peningkatan jumlah anggota dan jumlah pinjaman anggota yang meningkat pula serta jumlah non anggota yang menabung di KSP Kubang juga meningkat dengan jumlah simpanan yang berbeda – beda. Dari hasil analisis ini maka pendapatan KSP Kubang tiap tahunnya meningkat dan dinilai **baik**.

v. Pertumbuhan Modal

Modal KSP Kubang berasal dari modal intern dan modal ekstern. Modal intern berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela, simpanan berjangka dan bantuan sosial kementerian Koperasi atau hibah. Sedangkan modal ekstern berasal dari tabungan sukarela non – anggota.

Tabel 18. Perhitungan Pertumbuhan Modal KSP Kubang

| Uraian | Tahun | | |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2011(Rp) | 2012(Rp) | 2013(Rp) |
| Simpanan Pokok | 26.600.000 | 29.600.000 | 32.800.000 |
| Simpanan Wajib | 123.540.000 | 167.388.000 | 209.840.000 |
| Cdg Umum | 12.937.550 | 19.681.751 | 27.690.751 |
| Bansos | 50.000.000 | 50.000.000 | 50.000.000 |
| Tabungan Anggota | 98.632.550 | 128.887.150 | 170.451.250 |
| Tabungan Non Anggota | 8.024.000 | 28.420.700 | 32.003.590 |
| Simpanan Berjangka | 15.800.000 | 12.600.000 | 40.400.000 |
| Simpanan Kurban | 1.300.000 | - | - |
| Laba Tahun Berjalan | 33.720.601 | 40.045.104 | 33.845.454 |
| Total | 370.554.701 | 476.622.705 | 597.031.045 |
| Pertumbuhan modal (%) | | 28,62 | 25,26 |

Dari hasil perhitungan dari Tabel 18 terlihat bahwa terjadinya penurunan rasio sebesar 3,36% pada tahun 2012 sebesar 28,62% menurun menjadi 25,26% pada tahun 2013, yang diikuti jumlah modal KSP Kubang meningkat. Hal ini dipengaruhi oleh penambahan modal, jumlah anggota dan non – anggota setiap tahunnya dan peningkatan simpanan anggota dan non anggota. Dari keterangan diatas dapat dinyatakan bahwa terjadi keseimbangan antara modal KSP Kubang yang meningkat yang diikuti penambahan anggota dan non anggota, sehingga pertumbuhan modal KSP Kubang dinilai **cukup baik**.

vi. Efisiensi Biaya

Efisiensi biaya adalah mengukur tingkat perbandingan koperasi dalam penerimaan terhadap biaya belanja yang dikeluarkan berdasarkan dari hasil penerimaan atau pendapatan untuk menutupi seluruh biaya – biaya yang dikeluarkan koperasi.

Tabel 19. Perhitungan Efisiensi Biaya

| Uraian | Tahun | | |
|-----------------------|------------|-------------|-------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| Penerimaan(Rp) | 83.705.500 | 110.023.400 | 129.299.554 |
| Biaya(Rp) | 49.984.899 | 69.978.296 | 95.454.100 |
| Efisiensi biaya(kali) | 1,67 | 1,57 | 1,35 |

Dari Tabel 19 bahwa hasil rasio efisiensi biaya dari setiap Rp 1,- biaya – biaya yang dikeluarkan dapat menghasilkan penerimaan atau pendapatan sebesar 1,67 kali pada tahun 2011; 1,57 kali pada tahun 2012; dan pada tahun 2013 1,35 kali. Rasio efisiensi biaya pada tahun 2013 setiap Rp 1,- biaya yang dikeluarkan dapat menghasilkan Rp 1,35 penerimaan KSP. Berdasarkan perhitungan efisiensi biaya berarti biaya yang dikeluarkan turun dari periode tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 KSP Kubang telah efisien dalam membelanjakan kebutuhan rumah tangga organisasi dan kebutuhan usaha yang menghasilkan penerimaan yang meningkat. Jadi, hasil perbandingan biaya terhadap penerimaan koperasi dapat dinilai **baik**.

vii. Peningkatan SHU

SHU merupakan laba bersih koperasi yang dibagikan kepada setiap anggota berdasarkan. Peningkatan SHU menandakan keuntungan yang diterima oleh anggota setiap tahunnya sehingga pendapatan anggota bertambah.

Tabel 20. Perhitungan Peningkatan SHU

| Uraian | Tahun | | |
|--------------------|------------|------------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| SHU(Rp) | 33.720.601 | 40.045.104 | 33.845.454 |
| Peningkatan SHU(%) | | 18,75 | 15,48 |

Dari hasil Tabel 20 dapat dilihat bahwa rasio SHU mengalami penurunan, dari tahun 2011 ke tahun 2012 rasio sebesar 18,75% dan pada tahun 2013 menurun menjadi 15,48%. Hal ini disebabkan antara lain peningkatan biaya – biaya yang dikeluarkan bila dibandingkan dengan pendapatan yang diterima dan peningkatan jumlah anggota serta anggota yang menerima SHU sesuai dengan tingkat partisipasi anggota sehingga anggota tetap merasa puas dengan SHU yang diterima. Jadi, meskipun mengalami penurunan sebesar 3,27%, sehingga penilaian dari rasio SHU ini dapat dinilai **cukup baik**.

Menurut Muljono (2012:6) jika semakin besar SHU yang didapat koperasi maka akan memungkinkan semakin besar SHU yang akan diterima anggota dan semakin besar pula dana yang dapat dibentuk untuk digunakan dalam kegiatan koperasi, baik untuk peningkatan produk, peningkatan mutu SDM, maupun fasilitas kegiatan usaha koperasi sehingga mengakibatkan kewajiban anggota semakin besar pula. Hal ini menunjukkan bahwa SHU yang diterima anggota merupakan perwujudan nilai kekeluargaan dan keadilan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan anggota, dan keuangan. Proses bisnis ini bisa berjalan lancar jika semua kebutuhan anggota terpenuhi melalui pelayanan dan inovasi yang ada terhadap jasa yang diberikan. Untuk mengetahui proses bisnis sudah berhasil atau tidaknya dapat dilihat dari segi inovasi produk jasa apa saja yang ditampilkan, bagaimana pengoperasionalkan agar jasa yang diberikan dapat tersalurkan ke seluruh anggota, serta dilihat bagaimana pengurus dapat melayani dan penanggapi keluhan, saran dan kritik anggota terhadap hasil kinerja KSP kubang itu sendiri dalam layanan purna jual.

i. Inovasi

Dalam proses inovasi, KSP Kubang selalu memberikan yang terbaik bagi anggota dalam memberikan pelayanan proses pinjaman, melayani membayar simpanan. Dari segi pelayanan KSP Kubang sudah dinilai baik karena telah berhasil untuk memuaskan anggotanya, sehingga dalam mempromosikan usaha

kepada masyarakat agar tertarik untuk bergabung menjadi anggota KSP Kubang, Pengurus tanpa harus melakukan promosi khusus. Kebanyakan masyarakat yang mendaftar ke KSP Kubang hanya melihat bagaimana KSP Kubang mampu mengelola dan melayani anggotanya dengan baik dengan adil dan melihat kondisi anggota koperasi yang perekonomiannya sudah membaik semenjak menjadi anggota koperasi.

Selain itu, Ada beberapa inovasi yang dilakukan KSP Kubang dilihat dari pengembangan produk adalah *pertama* KSP Kubang menyediakan jasa simpanan/tabungan non anggota bagi masyarakat yang tidak tergabung di koperasi, *kedua* menyediakan jasa tabungan berjangka seperti deposito yang pembayaran dilakukan setiap bulan dengan jumlah uang yang telah disepakati dan pengambilannya dilakukan dalam jangka waktu tertentu minimal 3 bulan. Tabungan anggota dan tabungan berjangka ini sudah berjalan selama 5 tahun dan tiap tahun peminatnya bertambah (Lampiran 4).

Pada tahun 2009, KSP Kubang membuka jasa tabungan kurban. Anggota yang ingin berkorban pada Hari Raya Idul Adha melakukan penyimpanan dana untuk berkurbannya di KSP Kubang yang dilakukan beberapa bulan sebelum bulan Hari Raya Idul Adha. Tabungan ini dimanfaatkan hanya untuk membantu anggota yang kesulitan dalam mengumpulkan dana berkurbannya, setelah dana yang ditabung terkumpul untuk membeli hewan kurban, dana tersebut diambil kembali. Pada Tahun 2011, peminat pengguna jasa usaha tabungan berkorban mulai berkurang hanya ada beberapa anggota yang menabung, pada RAT yang dilaksanakan pada tanggal 7 Januari tahun 2012 untuk tahun buku periode 2011 diputuskan untuk jasa tabungan kurban ini ditutup.

Dari segi pembukuan dalam proses pencatatan dan perhitungan pembukuan sudah menggunakan sistem pencatatan dan perhitungan standar akuntansi dengan *software Microsoft Excel* dengan ditunjang pencatatan buku administrasi anggota. Lebih jelasnya, untuk sekali transaksi yang dilakukan seorang anggota harus ada 14 administrasi yang harus diisi oleh pengurus KSP Kubang agar tidak terjadi kekeliruan disaat diminta pertanggungjawaban laporan di Rapat Anggota Tahunan. Berdasarkan uraian inovasi KSP Kubang diatas, maka unit usaha KSP Kubang telah melakukan inovasi baik dari segi produk maupun jasa bila

dibandingkan dengan koperasi yang ada disekitar Nagari Gantung Ciri. Secara keseluruhan inovasi unit usaha KSP Kubang dinilai **baik**.

ii. Proses Operasi

Proses operasi menunjukkan aktivitas koperasi yang dimulai dari awal pelayanan sampai akhir pelayanan. Pelayanan yang diberikan KSP Kubang antara lain pelayanan disaat anggota yang mau membayar simpanan atau pinjaman dan pelayanan pengajuan pinjaman.

Dalam proses pelayanan dilakukan sudah cukup efektif, efisien dan tepat waktu serta tepat sasaran baik dari segi pelayanan pembayaran simpanan atau pembayaran pinjaman serta pelayanan pengajuan pinjaman baru bagi anggota yang ingin meminjam. Untuk pelayanan pengajuan pinjaman baru bagi anggota KSP Kubang sudah dinilai tepat sasaran karena anggota harus melihat beberapa ketentuan yang harus dipenuhi sebelum mengajukan pinjaman yaitu tidak terjadi penunggakan simpanan wajib, sedang dalam tidak meminjam, dan diutamakan bagi yang belum pernah meminjam. Untuk lebih jelas, lihat gambar 6 dibawah ini.



Gambar 7 : Tata Cara Pengajuan Permohonan Pinjaman
Sumber : Dokumentasi KSP Kubang Gantung Ciri, 2014

Untuk penagihan piutang kepada anggota mengalami sedikit kendala yaitu bagi anggota yang memiliki tunggakan yang tidak bisa membayar tepat waktu sehingga pengurus KSP Kubang sendiri mengambil kebijakan yaitu bagi anggota yang tidak mampu membayar piutang lewat tanggal jatuh tempo, diberi keringan

berupa perpanjangan selama seminggu, akan tetapi jika melebihi waktu perpanjangan tersebut anggota bersangkutan dikenakan denda sebesar 1% dari jumlah pinjamannya. Dan bagi anggota yang telah menunggak lebih 3 bulan berturut – turut anggota tersebut dikeluarkan atas hasil musyawarah bersama antara pengurus dan anggota tersebut dengan syarat wajib melunasi tunggakan setelah dipotong seluruh simpanan wajibnya.

Meskipun mengalami kendala dalam penagihan setiap bulannya, pengurus KSP Kubang ketika Rapat Anggota Tahunan semua piutang anggota tersebut dapat tertagih sebelum Rapat Anggota dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu dan hal ini juga tidak mengurangi minat masyarakat yang ingin bergabung serta mampu meminimalisir jumlah anggota yang keluar. Dalam pelaksanaan proses operasi usaha ini hanya dilakukan oleh pengurus KSP saja tanpa ada memberdayakan anggota sebagai karyawan atau tenaga profesional lain karena disebabkan SDM anggota yang rendah. Dari pembahasan diatas dinyatakan bahwa dalam proses pelayanan yang baik dapat meningkatkan pendapatan usaha yang terlihat dari peningkatan jumlah simpan pinjam anggota dan tabungan non anggota sehingga unit usaha simpan pinjam KSP Kubang berkembang baik. Jadi, secara keseluruhan proses operasi usaha KSP Kubang dinilai **baik**.

iii. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual adalah bagaimana suatu perusahaan atau koperasi melayani pelanggan atau anggotanya dengan baik dalam menanggapi segala keluhan, saran dan kritik yang disampaikan oleh anggota.

Dari hasil wawancara dengan anggota KSP Kubang yang menjadi responden, pada Tabel 11 sekitar 30 orang responden menyatakan bahwa pengurus KSP Kubang selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada anggota dalam menerima semua saran dan kritikan anggota yang dapat membangun KSP Kubang agar lebih maju lagi dan 2 orang menyampaikan keluhannya khususnya pada pelayanan pengajuan pinjaman yang kadang dianggap dipersulit. Tapi setelah diseimbangkan dengan data yang dikonfirmasi langsung ke informan kunci (Pengurus) menyatakan bahwa keadaan itu terjadi ketika keadaan keuangan yang tersedia kurang dan banyak tersebar pada anggota lain, dan adanya momen hari

besar sehingga pengurus mengambil kebijakan untuk tidak mengabulkan dari pengajuan pinjaman tersebut dengan memberikan pengertian yang terbaik bagi anggota yang kurang paham tentang kebijakan yang ada. Dalam melayani dan menanggapi semua yang disampaikan oleh anggota baik itu keluhan, saran dan kritik selalu melayani dengan ramah dan sopan dengan rasa kekeluargaan yang tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa layanan yang dilakukan KSP Kubang sebagai lembaga keuangan yang teladan berdasarkan Misi KSP Kubang yang ke - 4 dan ke - 5 yaitu *Memberikan Pelayanan Kepada Anggota Dan Masyarakat Secara Bijaksana Adil Santun, dan Menjadi Teladan Dalam Pelayanan* telah sesuai dalam memberikan teladan yang baik dalam melayani anggota maupun masyarakat secara luas serta mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya. KSP Kubang yang merupakan lembaga keuangan masyarakat yang tumbuh langsung dari semangat dan keinginan masyarakatnya sendiri pada pembinaan anggota dalam mengembangkan skill dan usaha anggota dari segi pelatihan dan pendidikan belum terlaksana dengan baik, tetapi hanya dalam bentuk memberikan saran dan mengarahkan anggota secara pribadi pengurus yang disampaikan langsung kepada anggota yang bersangkutan. Hal ini tidak berpengaruh kepada proses bisnis internal KSP Kubang. Jadi, berdasarkan data yang didapat dan dibandingkan dengan yang terjadi dilapangan secara keseluruhan layanan purna jual KSP Kubang dinilai **baik**.

Menurut Muljono (2012:89) Keluhan atau komplain anggota dalam sebuah koperasi akan jarang terjadi, apabila terjadi komunikasi yang lancar antara anggota dengan pengurus maupun dengan sesama anggota dengan bangunan hubungan formal dan informal yang dapat menciptakan keakraban dan rasa kekeluargaan yang tinggi.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari sumber daya manusia, sistem prosedur organisasi. Sasaran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk meningkatkan kapabilitas anggota, kapabilitas sistem

informasi dan motivasi anggota untuk tetap aktif dalam mengikuti segala kegiatan yang dilaksanakan KSP Kubang.

i. Kapabilitas Anggota

Dalam meningkatkan kapabilitas anggota, sebuah koperasi harus mengadakan pendidikan koperasi bagi anggota karena pendidikan koperasi adalah sebuah kebutuhan yang mendasar yang dikutip dari Mutis dalam bukunya yang berjudul "Pengembangan Koperasi" yang menyatakan dari pendidikan akan timbul kesadaran dan kerjasama kelompok, perencanaan kelompok, dan kegiatan kelompok (Sudarsono dan Edilius 2002:173). Oleh karena itu, KSP Kubang perlu mengadakan pelatihan dan pendidikan bagi anggota baik yang dilaksanakan sendiri oleh pengurus KSP atau pelatihan yang diadakan oleh Dinas Koperindag Kabupaten Solok dan Kementerian Koperasi dan UMKM Propinsi Sumbar.

Dari hasil wawancara dengan anggota dan pengurus KSP Kubang untuk pelatihan yang pendidikan anggota yang dilakukan oleh KSP masih sangat kurang sehingga dalam peningkatan *skill* anggota belum ada peningkatan. Selama KSP Kubang berdiri, pelatihan yang diadakan untuk anggota hanya sekali yaitu pelatihan pembukuan pada tahun 2007. Selama 3 tahun belakangan ini belum terlaksananya pelatihan anggota karena ada beberapa kendala yaitu diantaranya adalah latar belakang pendidikan formal anggota yang rendah yang membuat pemahaman tentang koperasi rendah, kesibukan anggota dan pengurus diluar jam kerja koperasi, dan anggota yang bersifat pasif.

Meskipun pelatihan anggota tidak terlaksana, tapi pengurus KSP Kubang masih mengikuti pendidikan koperasi yang diadakan oleh Dinas Koperindag Kabupaten Solok ataupun oleh Kementerian Koperasi dan UMKM propinsi Sumbar yang diperuntukan khusus untuk para pengurus koperasi. Jadi, berdasarkan hasil wawancara baik dengan anggota dan pengurus serta hasil pengamatan langsung dilapangan dapat dikatakan kapabilitas anggota dinilai **kurang baik**.

Menurut Muljono (2012:74) anggota, pengurus maupun karyawan koperasi harus mempunyai berbagai pengetahuan sesuai dengan fungsi masing – masing agar tahu kedudukannya dalam koperasi. Untuk menilai kapabilitas anggota, maka

perlu dilihat dari pengetahuan anggota tentang perkoperasian melalui pelatihan dan pendidikan koperasi yang diadakan baik oleh KSP Kubang maupun dari Dinas Koperindag Kab. Solok. Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (2000:11) kapabilitas anggota yang baik akan meningkatkan kerampilan anggota dalam memperjelas, dan menerjemahkan visi dan misi dengan cara berkomunikasi yang baik dan mendidik anggota untuk lebih tahu tentang perkoperasian sehingga dapat meningkatkan kinerja KSP Kubang sendiri.

ii. Kapabilitas Sistem Informasi

Sistem informasi merupakan hal yang penting bagi perkembangan sebuah koperasi yaitu bagaimana Pengurus Koperasi mampu menginformasikan seluruh keadaan koperasi kepada publik terutama kepada anggota tentang keadaan anggota dan usaha, proses internal dan keadaan keuangan serta keputusan koperasi. Untuk itu, tingkat kapabilitas sistem informasi perlu dibangun dengan baik antara pengurus dan anggota maupu masyarakat luas.

Dari hasil wawancara dengan anggota dan Pengurus KSP Kubang dalam penyampaian informasi, pengurus dalam menyampaikan program kerja, promosi usaha atau informasi perkembangan KSP Kubang menggunakan saluran komunikasi langsung yaitu dari "*mulut ke mulut*" baik ketika anggota datang ke kantor koperasi maupun disaat bertemu / mengunjungi anggota di rumah anggota. Meskipun tidak seluruh informasi disampaikan dengan cara ini, jika informasi yang bersifat penting pengurus KSP Kubang akan mengirimkan surat resmi ke seluruh anggota seperti kegiatan RAT, mengikuti pelatihan koperasi, dan acara Halal Bi Halal.

Jika dilihat sistem informasi yang dilakukan KSP Kubang sudah cukup efektif, meskipun beberapa dari anggota masih kurang mendapatkan informasi tentang informasi internal koperasi maupun eksternal koperasi seperti mengikuti pelatihan – pelatihan yang diadakan oleh Dinas Koperindag Kab. Solok dan Kementerian Koperasi dan UMKM Propinsi Sumbar. Hal ini karena KSP Kubang masih kurang memanfaatkan media informasi lainnya dalam menyebarkan informasi ke anggota, seperti dalam memanfaatkan media cetak, radio, alat telekomunikasi telepon dan pesan singkat (*sms*) maupun media sosial dalam

mempromosikan usaha jasa dan dalam perekrutan untuk anggota baru KSP Kubang serta mensosialisasikan peraturan serta prosedur pelayanan yang ada kepada anggota maupun masyarakat. Jadi, kapabilitas sistem informasi KSP Kubang dinilai **cukup baik**.

Menurut Muljono (2012:89) Pengurus dalam organisasi koperasi berada dalam posisi tengah baik sebagai anggota maupun sebagai pengelola yang mampu berkomunikasi guna menyampaikan kemauan anggota pada rapat anggota dan maupun mampu mengadopsi seluruh saluran komunikasi dalam penyampaian inovasi berbagai produk baru kepada seluruh anggota baik secara efektif dalam bujukan maupun pendidikan agar anggota mau mengadopsi produk baru tersebut. Dengan adanya komunikasi yang lancar diberbagai lini organisasi dan mengadopsi seluruh saluran komunikasi yang efektif (interpersonal, media massa dan forum media) baik dalam menyebarkan informasi maupun promosi usaha maka dapat menandakan kapabilitas sistem informasi yang baik pula.

iii. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Untuk meningkatkan partisipasi anggota, pengurus KSP Kubang perlu memotivasi dan membardayakan anggota untuk berkontribusi dalam pengembangan KSP Kubang sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan langsung dilapangan untuk memotivasi anggota, pengurus KSP Kubang melakukan beberapa hal yaitu adanya saling pengertian antara pengurus dan anggota dalam keharmonisan, keselarasan dalam menjalankan dan mengembangkan organisasi dan usaha KSP Kubang, menanamkan rasa kepedulian yang tinggi sesama anggota melalui menganggarkan dana sosial seperti memberi THR setiap menyambut Hari Raya Idul Fitri, memberi bantuan bagi anggota KSP Kubang baik yang sedang kesusahan maupun yang sedang mengadakan hajat.

Anggaran dana sosial merupakan hasil ketetapan yang disahkan dalam RAT yang dilaksanakan pada awal tahun. THR yang dibagikan biasanya adalah berupa bahan sembako, kain sarung, bahan baju seragam anggota dan dana sosial yang diberikan kepada anggota berupa uang yang dibagikan kepada anggota yang

sedang mengalami musibah maupun anggota yang sedang mengadakan hajjat seperti syukuran, pernikahan, atau untuk anak berprestasi.

Bentuk lain dari motivasi yang dilakukan KSP Kubang yaitu adanya acara informal adalah mengadakan Halal Bi Halal setelah Hari Raya Idul Fitri yaitu hari dimana ajang silaturahmi sesama anggota yang dilaksanakan di salah satu rumah anggota berdasarkan hasil kesepakatan bersama pada acara Halal Bihalal tahun sebelumnya. Adapun rangkaian acara ini yang disampaikan oleh pengurus dan anggota KSP Kubang selain silaturahmi, juga membicarakan untuk perkembangan KSP Kubang kedepannya dengan cara setiap anggota memberikan saran, kritik dan memberikan motivasi kepada anggota kurang aktif untuk berkontribusi kembali kepada KSP Kubang. Oleh karena itu, jika dari segi motivasi, pemberdayaan dan keselaran anggota dari pengurus untuk anggota maupun sebaliknya dapat dinilai **baik**.

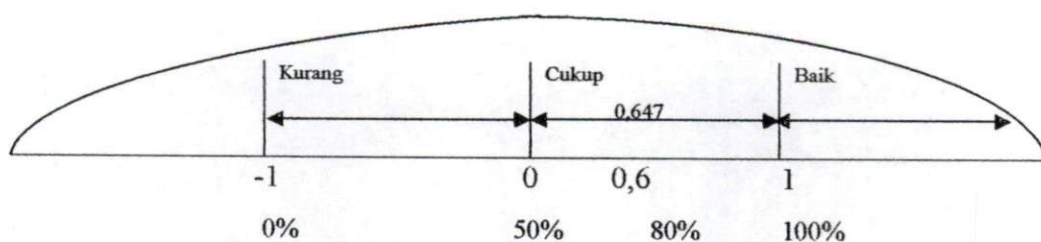
Hasil dari penilaian seluruh perspektif diatas akan diikhtisarkan dalam Tabel 20 yaitu Tabel untuk mengukur kinerja KSP Kubang dengan pengukuran *Rating Scale* yaitu dengan mencari rata – rata skor dari total skor pada masing – masing indikator hasil perspektif *Balanced Scorecard* dan diinterpretasikan secara deskripsi.

Setelah melakukan pengukuran terhadap masing – masing prespektif dengan membandingkan data dari tahun ke tahun yang telah dianalisis, berdasarkan data penelitian dari hasil penilaian setiap indikator hasil pada masing – masing perspektif yang diiktisarkan pada Tabel 20 dan diberi skor berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan serta dijumlahkan untuk mencari nilai rata – rata skor. Langkah selanjutnya adalah menilai kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yaitu melihat keseimbangan antara indikator hasil dan indikator pengendali yang telah diberi skor.

Bedasarkan Tabel 21, pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memiliki total skor 11 dari total skor standar 17 karena terdiri dari 17 ukuran indikator hasil pada Tabel 1 sehingga penilaian kinerja yang didapat dari hasil rata – rata skor dan dipersentasikan sebesar 64,7% yang diinterpretasikan **cukup baik**.

$$\begin{aligned} \text{Perhitungan : Rata - rata skor : } & (11/17) = 0,647 \\ & = 0,647 \times 100\% \\ & = 64,7\% \end{aligned}$$

Interprestasi nilai = cukup baik



Gambar 8: Kurva Penilaian Kinerja KSP Kubang

Berdasarkan hasil analisa pengukuran kinerja KSP Kubang dengan metode *Balanced Scorecard* yang dikategorikan cukup baik dalam mengelola KSP Kubang dilihat dari perspektif keanggotaan berdasarkan hasil retensi anggota yang dilihat dari loyalitas anggota terhadap KSP Kubang yang baik dengan akuisisi anggota yang cukup baik sehingga jumlah anggota setiap tahunnya meningkat dan membuat anggota maupun masyarakat yang bukan anggota merasakan puas terhadap kinerja dan setia menggunakan jasa KSP Kubang. Dari perspektif keuangan telah mampu memenuhi semua kebutuhan organisasi dan anggota baik dalam memenuhi belanja organisasi dan tersedianya dana pinjaman bagi anggota sehingga seluruh anggota aktif dalam memanfaatkan jasa KSP Kubang. Dengan keuangan yang baik dapat menandakan proses bisnis internal yang dijalankan baik pula, dapat dilihat dari inovasi yang digunakan dalam mengembangkan usaha, proses bisnis dalam menjalankan usaha dilihat dari proses pelayanan yang diberikan pengurus KSP Kubang ke anggota dengan sistem yang mudah dan menguntungkan bagi anggota. Dari prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam aspek kapabilitas anggota dinilai kurang baik karena pendidikan anggota yang belum terlaksana sehingga KSP Kubang kekurangan SDM yang bermutu untuk melanjutkan KSP Kubang kedepannya. Tapi dalam aspek kapabilitas sistem informasi dan aspek motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dinilai cukup baik dan baik karena KSP Kubang dinilai telah mampu menginformasikan seluruh informasi tentang KSP Kubang meskipun masih sederhana dan mampu memotivasi dan menjaga keselarasan dan memberdayakan anggota dalam setiap kegiatan KSP Kubang.

Berdasarkan data yang didapat, hasil perbandingan hasil wawancara, laporan pertanggungjawaban dengan pengamatan langsung dilapangan tidak jauh berbeda, dimana peneliti mengamati secara langsung bagaimana pengurus KSP Kubang dalam melayani anggota, mengatur dan mengelola organisasi dengan baik meskipun terkendala dalam jumlah pengurus yang minim, namun ini dapat diatasi oleh pengurus KSP Kubang. Dengan memiliki semangat yang tinggi dari Pengurus dan Badan Pengawas KSP Kubang dalam memberikan pelayanan yang terbaik yang dilandasi kekeluargaan yang tinggi dalam membantu setiap segala masalah anggota baik dari segi perekonomian maupun masalah intern koperasi.

Penilaian metode *Balanced Scorecard* ini dilihat dari indikator lagging dan indikator leading pada koperasi yang memiliki hubungan sebab akibat agar dapat menghasilkan strategi baru untuk mengembangkan koperasi menjadi sebuah koperasi yang unggul yang dibutuhkan masyarakat dalam peningkatan perekonomian daerah dan juga sebagai sebagai sokoguru ekonomi nasional. Jika dilihat hasil penilaian koperasi sehat 2013 yang telah dilaksanakan oleh Dinas Koperindag Kab. Solok di KSP Kubang menunjukkan bahwa KSP Kubang merupakan koperasi yang sehat. Hasil nilai kesehatan koperasi ini dalam penelitian ini digunakan sebagai data sekunder untuk memperkuat hasil dari penilaian kinerja dari 4 prespektif. Sedikit perbedaan dari hasil penilaian dalam penelitian ini yaitu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam pendidikan anggota, data yang didapat di lapangan menyatakan pendidikan anggota belum terlaksana dengan baik meskipun tiap priodenya telah dirancang di laporan pertanggungjawaban dan dana pendidikan telah dianggarkan, dan dari pelaksanaan masih belum terlaksana meskipun pengurus KSP Kubang sendiri telah mengikuti pendidikan yang dilaksanakan oleh Dinas Koperindag Kab. Solok. Sedangkan menurut dalam hasil penilaian kesehatan KSP menyatakan pendidikan koperasi sudah terlaksana dengan catatan perlu diperbaiki dan peningkatan pada masa yang akan datang, namun dalam penjelasan tidak ada penjabaran yang jelas tentang pendidikan koperasi ini, apakah yang mengikuti pendidikan ini pengurus atau anggota dari hasil penilaian dari Dinas Koperindag dan UMKM Kab. Solok.

Secara keseluruhan dari hasil penilaian yang didapat menyatakan bahwa KSP Kubang merupakan koperasi yang perlu dipertahankan keberadaannya dan dibimbing, dibina serta dijadikan contoh bagi lembaga keuangan lainnya yang ada di Nagari Gantung Ciri maupun di daerah lain seluruh Indonesia.

Tabel 21. Ikhtisar Hasil Penilaian Kinerja KSP Kubang

| No | Perspektif | Tahun | | | Kriteria | Skor |
|----|---|-------|--------|--------|-------------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | | |
| 1 | Perspektif pelanggan | | | | | |
| | • Kepuasan Pelanggan | | | - | Baik | 1 |
| | • Retensi Pelanggan | | - | - | Baik | 1 |
| | • Akuisisi Pelanggan | | 11% | 10,8% | Cukup Baik | 0 |
| | • Profitabilitas anggota | | - | - | Baik | 1 |
| 2 | Perspektif keuangan | | | | | |
| | • Rasio likuiditas | 2,7 | 2,5 | 2,2 | Baik | 1 |
| | • Rasio solvabilitas | 2,6 | 2,6 | 2,3 | Baik | 1 |
| | • Rasio rentabilitas | 8,73% | 7,95% | 5,34% | Baik | 1 |
| | • Peningkatan Pendapatan | | 10% | 15% | Baik | 1 |
| | • Pertumbuhan Modal | | 28,62% | 25,26% | cukup Baik | 0 |
| | • Efisiensi biaya | 1,67 | 1,57 | 1,35 | Baik | 1 |
| | • Peningkatan SHU | | 18,75 | 15,48 | cukup Baik | 0 |
| 3 | Perspektif proses bisnis internal | | | | | |
| | • Proses Inovasi | | - | - | Baik | 1 |
| | • Proses Operasi | | - | - | Baik | 1 |
| | • Layanan Purna Jual | | - | - | Baik | 1 |
| 4 | Perspekti pembelajaran dan pertumbuhan | | | | | |
| | • Kapabilitas anggota | - | - | - | kurang Baik | -1 |
| | • Kapabilitas sistem informasi | - | - | - | Cukup Baik | 0 |
| | • Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan | - | - | - | Baik | 1 |
| | Total | | | | | 11 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan deskripsi profil KSP Kubang antara lain (a) Wilayah kerja KSP Kubang khusus untuk masyarakat Nagari Gantung Ciri yang tinggal wilayah Nagari Gantung Ciri yang terdiri dari lima jorong yaitu Jorong Kampung Baru, Jorong Markiyo, Jorong Kapalo Koto, Jorong Pinang Sinawa, dan Jorong Baringin dan kondisi sosial ekonomi anggota KSP Kubang yang terbanyak dari petani, pedagang, ibu rumah tangga serta tingkat pendidikan yang beragam mulai dari Sekolah Dasar sampai perguruan tinggi; (b) Secara fungsional seluruh perangkat KSP Kubang telah berfungsi dalam menjalankan tugas dengan cukup baik meskipun bentuk struktur organisasi kepengurusan belum sesuai dengan bentuk standar struktur organisasi koperasi pada umumnya; (c) seluruh anggota KSP Kubang aktif mengikuti seluruh kegiatan formal dan informal yang diadakan KSP Kubang; (d) Dalam unit usaha, KSP Kubang telah mampu memenuhi seluruh kebutuhan anggota dengan kondisi keuangan yang stabil. Selama 3 tahun terakhir unit usaha yang bertambah di KSP Kubang adalah membuka tabungan untuk masyarakat yang bukan anggota; (e) Secara struktur permodalan, modal KSP Kubang dalam keadaan stabil yang dipengaruhi oleh pertambahan anggota setiap tahun sehingga usaha tetap berjalan lancar dengan modal sendiri yang lebih besar daripada modal luar. Dan segi pendapatan, pendapatan yang diterima KSP Kubang selalu meningkat yang diikuti dengan biaya yang dikeluarkan juga meningkat. Dan sedangkan dari SHU yang diperoleh mengalami fluktuatif.

Hasil penilaian kinerja KSP Kubang dengan metode *Balanced Scorecard* menghasilkan penilaian kinerja yang "cukup baik". Berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, maka dapat disimpulkan kinerja KSP Kubang adalah sebagai berikut (a) Perspektif Keanggotaan secara umum disimpulkan bahwa anggota KSP Kubang merasa puas dengan kinerja pengurus KSP Kubang yang dibuktikan dengan tingkat loyalitas anggota yang baik pada retensi anggota dengan akuisisi sebesar

10,8% pada tahun 2013 dalam penambahan anggota baru dan anggota selalu mendapat keuntungan dari profitabilitas yang diberikan, (b) Perspektif Keuangan menunjukkan bahwa KSP Kubang mampu memanejemen keuangan KSP Kubang dengan baik yang dibuktikan dengan rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas dinilai baik serta rasio kenaikan pendapatan dan rasio efesiensi biaya dinilai baik sedangkan rasio pertumbuhan modal dan rasio peningkatan SHU dinilai cukup baik; (c) Perspektif Bisnis Internal yang dilihat dari adanya inovasi dalam menjalankan usaha jasa simpan pinjam seperti sistem pembukuan yang baik dan proses operasi produk yang tidak mempersulit anggota dalam prosedur simpan pinjam serta layanan purna jual yang telah mampu melayani seluruh keluhan, saran dan kritik anggota dengan baik, (d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dilihat dari segi kapabilitas anggota kurang baik dikarenakan SDM anggota yang masih rendah, dan dari segi kapabilitas sistem informasi dinilai cukup baik serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang dinilai baik.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka Penulis memberikan saran sebagai berikut.

1. Untuk Pengurus KSP Kubang sebaiknya menyusun ulang bentuk struktur organisasi KSP Kubang guna memperjelas kedudukan, fungsi dan tugas serta tanggungjawab anggota dalam KSP Kubang, meningkatkan permodalan KSP Kubang dan mempertahankan serta meningkatkan tindakan manajerial koperasi yang sudah ada dan hasil penilaian ukuran kinerja yang cukup baik berdasarkan BSC serta melakukan tindakan korektif terhadap seluruh ukuran yang masih rendah dari hasil penilaian BSC seperti akuisisi, rasio pertumbuhan modal, rasio peningkatan SHU, dan kapabilitas sistem informasi yang masih dinilai cukup baik dan kapabilitas anggota yang masih kurang baik, dengan cara memaksimalkan waktu perekrutan anggota untuk menarik anggota baru agar modal dan SHU meningkat serta pengadaan pembinaan terhadap usaha anggota dengan mengadakan dan mengikuti pelatihan keterampilan dan pendidikan

perkoperasian dalam mengembangkan skill (*self development*) anggota maupun pengurus serta pengawas KSP Kubang.

2. Merancang strategi baru dalam mengembangkan organisasi dan usaha untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang sesuai visi dan misi KSP Kubang dalam menghadapi persaingan di Pasar Bebas Asian 2015 dengan metode *Balanced scorecard*.
3. Untuk Peneliti selanjutnya, penelitian ini masih dirasa kurang sempurna maka diperlukan penelitian lebih lanjut terhadap pengukuran kinerja dengan metoda yang sama atau metoda lain dan dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam penelitian metode *Balanced Scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. 2012. Undang – Undang No 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. Jakarta.
- Ali, Mohammad. 2014. Memahami Riset Perilaku dan Sosial. Bumi Aksara. Jakarta. 142 hal; 264 – 273 hal; 440 – 442 hal.
- Astuti, Dewi. 2004. Manajemen Keuangan Perusahaan. Ghalia Indonesia. Jakarta. 30 hal.
- Darsono. 2009. Manajemen Keuangan. Bumi aksara. Jakarta. 164 hal.
- Departemen Koperasi dan UKM. 2006. Permenkop no 06 Tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi/Koperasi Award. Kementerian Koperasi dan UMKM. Jakarta. 1 hal. [<http://www.depkop.go.id> : 02/02/2014].
- [DEPUTI SDM] Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. 2010. Apa Itu Koperasi. Jakarta. 1 hal. [www.smeccda.com : 04/05/2013].
- , 2010. Manajemen Koperasi. Jakarta. 4 hal. [www.smeccda.com : 04/05/2013].
- , 2010. Partisipasi Anggota Koperasi. Jakarta. [www.smeccda.com : 04/05/2013].
- Gaspersz, Vincent. 2005. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 1 hal; 2 hal ; 6 hal ; 68 hal.
- Himpuni, Okwan. 2008. Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam Kecamatan Dramaga Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat (SKRIPSI). Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor. Bogor. 15 hal; 34 hal; 47 hal. [<http://repository.ipb.ac.id> : 05/04/2013].
- Kaplan, R. S. dan David P. N. 2000. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi : *Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta. 7 hal ; 11 hal ; 42 hal ; 54 hal ; 56 hal ; 60 hal ; 61 hal ; 84 – 85 hal ; 90 – 92 hal ; 110 hal.
- Karni, Widya. 2011. Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Setia Nagari Selayo Kecamatan Kubung Kabupaten Solok (Skripsi). Fakultas Pertanian Universitas Andalas. Padang. 26 – 27 hal.
- Kholifaturrohmah, Ramita. 2011. Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010 (Skripsi). Fakultas Keguruan dan Ilmu

Pendidikan Universitas Sebelas Maret. Surakarta. 51 hal; 52 hal; 69 hal; 73 hal. [<http://eprints.uns.ac.id> : 17/02/2014].

[KSP] Koperasi Simpan Pinjam Kubang. 2011. Laporan Pertanggung Jawaban KSP Kubang. Nagari Gantung Ciri.

-----, 2012. Laporan Pertanggung Jawaban KSP Kubang. Nagari Gantung Ciri.

-----, 2013. Laporan Pertanggung Jawaban KSP Kubang. Nagari Gantung Ciri.

Muljono, Djoko. 2012. Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam. Penerbit Andi. Yogyakarta. 1 hal; 5 hal; 6 hal; 17 hal; 88 hal; 89 hal; 91 – 98 hal; 254 hal; 62 hal; 99 – 104 hal.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard* : Alat Manajemen Kotemporer Untuk Melipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Salemba Empat. Jakarta.

-----, 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Salemba Empat. Jakarta. 311 hal ; 316 hal ; 337 hal ; 359 hal; 360 hal ; 434 hal.

Nazir, Mohd. 2005. Metode Penelitian. Ghalia Indonesia. Jakarta. 54 – 55 hal ; 193 hal ; 207 hal ; 334 – 335 hal.

Prijambodo. 2012. Balanced Scorecard (BSC) Pada koperasi (Peningkatan Kemampuan SDM Koperasi Dalam Penyusunan Rencana (Program) Kerja Koperasi). Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK. Jakarta. [www.smecca.com : 04/05/2013].

Putrayasa, I Made Agus. 2011. Pengukuran Kinerja Ditinjau Dari Empat Perspektif Balanced Scorecard Pada Koperasi Mertha Yasa Di Desa Pendarungan (Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan. Vol. 7 no 3). Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali. Bali. 142. [<http://p3m.pnb.ac.id/> : 17/02/2014].

Rianse, Usman dan Abdi. 2012. Metodologi Penelitian Social Dan Ekonomi Teori Dan Aplikasi. Alfabeta. Bandung.

Sijabat, Saudin. 2008. Kajian Pengendalian Anggota Pada Koperasi Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Koperasi (Jurnal). Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK. Jakarta. [www.smecca.com : 04/05/2013].

Sinaga, Pariaman, dkk [ed]. 2007. Koperasi Dalam Sorotan Peneliti. Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK. Jakarta. 1 hal. [www.smecca.com : 24/03/2014].

Sudarsono & Edilius. 2002. Koperasi Dalam Teori dan Praktek. Rineka Cipta. Jakarta. 85 hal ; 173 hal.

- Sugianto, Dkk. 2003. Teknik Sampling. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyarso, Gervásius. 2011. Akuntansi Koperasi : Sistem, Metode, dan Analisis Laporan Keuangan. CAPS. Yogyakarta. 102 hal; 103 hal; 104 hal; 106 hal.
- Tjiptono, Fandy dan Greorius Chandra. 2007. *Service, Quality & Satisfaction*. CV. Andi. Yogyakarta. 212 – 213 hal.
- Wali Nagari Gantung Ciri. 2013. Laporan Keterangan Pertanggung Jawaban (LKPJ) Nagari Gantung Ciri. Nagari Gantung Ciri.

Lampiran 1. Matriks Data Set Penelitian

| | |
|-----------------|--|
| Judul/Topik | Analisa Kinerja Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kubang Di Nagari Gantung Ciri, Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok |
| Latar belakang | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peranan koperasi sebagai penunjang perekonomian masyarakat khususnya anggota koperasi 2. Melihat kinerja koperasi yang memiliki prestasi dari segi kepuasan dan loyalitas anggota dalam peningkatan SHU 3. Melihat pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi anggota untuk meningkatkan SDM dan untuk kaderisasi koperasi |
| Rumusan masalah | Bagaimana profil KSP Kubang, serta kinerja KSP Kubang selama 3 tahun (2011, 2012, 2013) yang diukur melalui pendekatan BSC dengan empat perspektif : keuangan, proses bisnis internal, pelanggan/anggota, pembelajaran dan pertumbuhan ? |
| Tujuan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendeskripsikan profil Koperasi Simpan Pinjam Kubang 2. Menganalisis kinerja koperasi Koperasi Simpan Pinjam Kubang melalui penerapan BSC |
| Metoda | <ol style="list-style-type: none"> 1. metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus 2. <i>Simple Random Sampling</i> 3. data primer dan data sekunder 4. analisa data : analisa deskriptif dan analisa rasio 5. metode <i>rating scale</i>: ukuran indikator hasil |
| Aspek | <ol style="list-style-type: none"> 1. mendeskripsikan profil KSP Kubang yang meliputi Wilayah Kerja KSP Kubang meliputi luas dan batas wilayah Nagari Gantung Ciri, Kepengurusan KSP Kubang, Anggota tugas dan tanggungjawab, Unit Usaha, dan Permodalan, pendapatan, dan SHU. 2. menganalisa kinerja KSP Kubang berdasarkan pengukuran <i>Balance Scorecard</i> yaitu dengan empat perspektif, yaitu perspektif keanggotaan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan |
| Tempat | Di Koperasi Simpan Pinjam Kubang Nagari Gantung Ciri, Kecamatan Kubung, Kabupaten Solok. |

Lampiran 2. Tabel Rekapitulasi Data Koperasi Berdasarkan Propinsi 31
Desember 2013

| No | Propinsi /DI | Koperasi | | |
|---------------|------------------------|----------------|----------------|---------------|
| | | JML | AKTIF | TIDAK AKTIF |
| 1 | N. ACEH DARUSSALAM | 7.720 | 3.913 | 3.807 |
| 2 | SUMATERA UTARA | 11.754 | 6.678 | 5.076 |
| 3 | SUMATRA BARAT | 3.747 | 2.641 | 1.106 |
| 4 | RIAU | 5.106 | 3.532 | 1.574 |
| 5 | JAMBI | 3.559 | 2.272 | 1.287 |
| 6 | SUMATRA SELATAN | 5.790 | 4.227 | 1.563 |
| 7 | BENGGKULU | 2.173 | 1.608 | 565 |
| 8 | LAMPUNG | 4.619 | 2.875 | 1.744 |
| 9 | BANGKA BALITUNG | 1.020 | 805 | 215 |
| 10 | KEPULAUAN RIAU | 2.034 | 1.173 | 861 |
| 11 | DKI JAKARTA | 7.862 | 5.579 | 2.283 |
| 12 | JAWA BARAT | 25.252 | 15.130 | 10.122 |
| 13 | JAWA TENGAH | 27.215 | 21.832 | 5.383 |
| 14 | DI YOGRAKARTA | 2.729 | 2.172 | 557 |
| 15 | JAWA TIMUR | 29.263 | 25.553 | 3.710 |
| 16 | BANTEN | 6.550 | 4.578 | 1.972 |
| 17 | BALI | 4.654 | 4.202 | 452 |
| 18 | NUSA TENGGARA BARAT | 3.851 | 2.627 | 1.224 |
| 19 | NUSA TENGGARA TIMUR | 2.720 | 2.408 | 312 |
| 20 | KALIMANTAN BARAT | 4.521 | 2.697 | 1.824 |
| 21 | KALIMANTAN TENGAH | 2.937 | 2.186 | 751 |
| 22 | KALIMANTAN SELATAN | 2.508 | 1.633 | 875 |
| 23 | KALIMANTAN TIMUR | 5.919 | 3.950 | 1.969 |
| 24 | SULAWESI UTARA | 5.985 | 3.396 | 2.589 |
| 25 | SULAWESI TENGAH | 2.097 | 1.323 | 774 |
| 26 | SULAWESI SELATAN | 8.221 | 5.051 | 3.170 |
| 27 | SULAWESI TENGGARA | 3.249 | 2.443 | 806 |
| 28 | GORONTALO | 1.101 | 706 | 395 |
| 29 | SULAWESI BARAT | 937 | 705 | 232 |
| 30 | MALUKU | 3.014 | 2.160 | 854 |
| 31 | PAPUA | 2.816 | 1.676 | 1.140 |
| 32 | MALUKU UTARA | 1.388 | 777 | 166 |
| 33 | PAPUA BARAT | 1.390 | 610 | 780 |
| JUMLAH | | 203.701 | 143.117 | 60.584 |

Sumber : Kementerian Koperasi dan UMKM, 2013

Lampiran 3. Koperasi Berprestasi di Kabupaten Solok Tahun 2012

| No | Jenis Koperasi | Peringkat | Nama Koperasi | Nomor Badan Hukum | Tanggal Badan Hukum |
|----|------------------------|-----------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| 1. | Koperasi Simpan Pinjam | I | KSP Talang Babungo | 280.b/BH/XVII | 10/10/1999 |
| | | II | KSP Kubang Gantung Ciri | 02/BH/III.7/Koperindag/I/2007 | 1/22/2007 |
| | | III | KSP Mitra Karya | 09/BH/III.7/Koperindag/IX/2007 | 11/23/2007 |
| 2. | Koperasi Konsumen | I | KPRI Kogussel | 858/BH-XVII | 5/9/1973 |
| | | II | KPRI SMPN 1 Bukit Sundi | 2149/BH/XVII-1993 | 11/10/1993 |
| | | III | KPRI Bina Karya | 301.a/BH-XVII | 8/12/1982 |
| 3. | Koperasi Produsen | I | KUD Koto Baru | 120/BH-XVII | 9/5/1989 |
| | | II | Koptan Ternak Pematang Jaya | 59/BH/KDK3.4/VI/99 | 6/9/1999 |
| | | III | KUD Setia Nagari Selayo | 278.b/BH-XIII-12-67 | 3/28/1976 |
| 4. | Koperasi Jasa | I | KSU ED – Tabek | 79/BH/KCK3.4/VIII/2000 | 8/14/2000 |
| | | II | KSP Nagari Siberambang | 13/BH/Koperindag/V | 5/30/2003 |
| | | III | KSP Sepakat Nagari Batu Bajanjang | 25/BH/Koperindag/IV/07 | 4/5/2006 |
| 5. | Koperasi Pemasaran | I | KUD Manunggal | 1507/BH-XVIII | 5/25/1985 |
| | | II | Primkoppol Resort Solok | 1022/BH-XVIII/1957 | 6/4/1975 |
| | | III | Primkopaddim 0309 Solok | 1022/BH-XVIII | 2/19/1975 |

Sumber : Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Solok, 2012

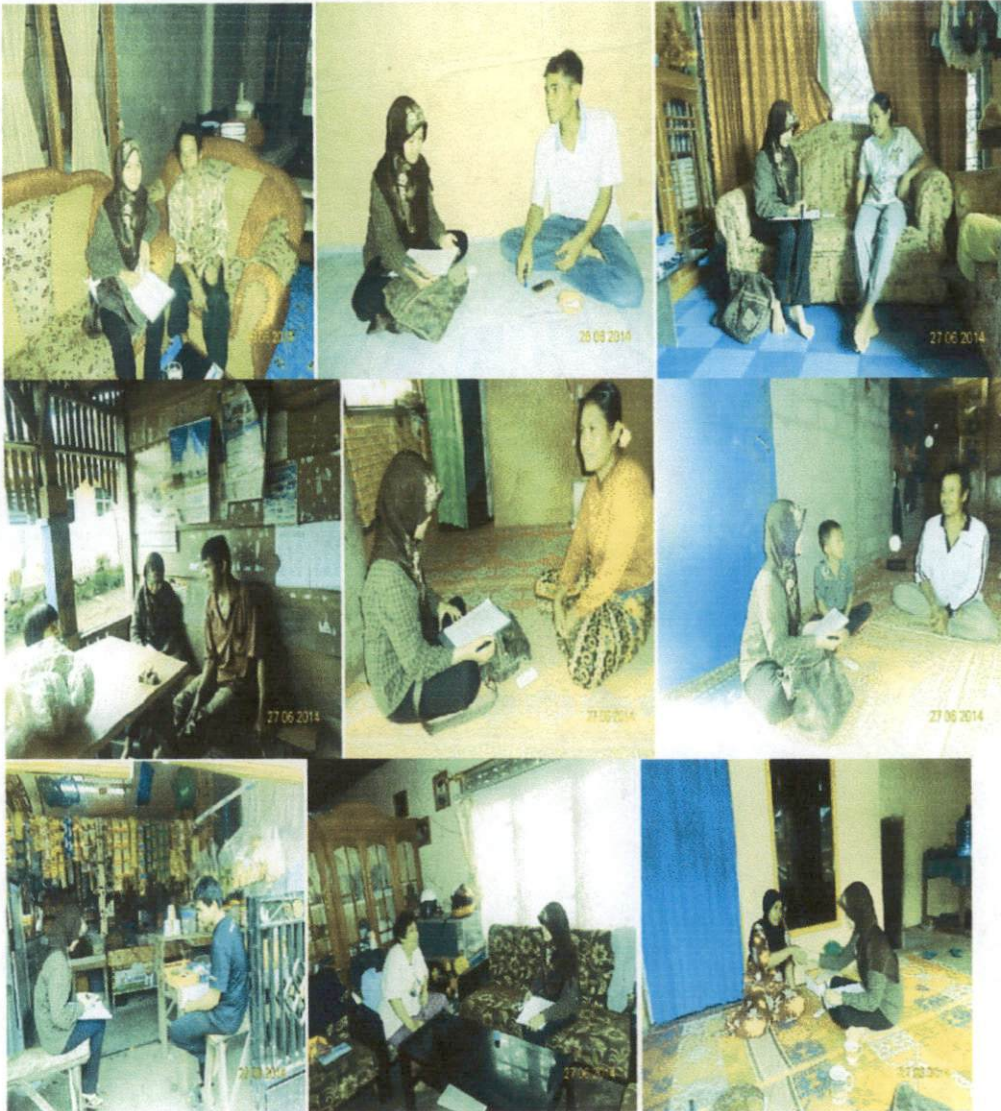
Lampiran 4. Perkembangan Koperasi KSP Kubang

| No | Hal | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----|--------------------|----------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------|
| 1 | Anggota | 81 orang | 133 orang | 148 orang | 164 orang |
| 2 | Non anggota | - | 33 orang | 33 orang | 53 orang |
| 3 | SHU | Rp 22.188.250 | Rp 33.720.601 | Rp 40.045.104 | Rp 33.845.454 |
| 4 | Simpanan | Rp 159.726.250 | Rp 248.772.550 | Rp 325.875.150 | Rp 413.091.250 |
| 5 | Pinjaman | Rp 185.404.500 | Rp 350.393.000 | Rp 389.837.000 | Rp 494.916.000 |
| 6 | Pendidikan anggota | Tidak ada | Pelatihan pengurus koperasi | Tidak ada | Pelatihan pengurus koperasi |

Sumber : Laporan Pertanggung Jawaban pengurus koperasi KSP Kubang tahun 2010 – 2013.

Lampiran 5. Dokumentasi

1. Proses Wawancara Responden



2. Proses Pelayanan Simpan Pinjam KSP Kubang



5. Foto Pengurus dan Badan Pengawas KSP Kubang Serta Peneliti



Lampiran 6. Perhitungan Perspektif Keuangan

1. Rasio Likuiditas

| No | Tahun | Likuiditas(Rp) | Hasil (kali) |
|----|-------|--------------------------|--------------|
| 1 | 2011 | 373.925.500/ 139.360.750 | 2,7 |
| 2 | 2012 | 495.715.600/ 196.863.750 | 2,5 |
| 3 | 2013 | 626.080.625/ 280.114.440 | 2,2 |

$$\text{likuiditas} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{passiva lancar}}$$

2. Rasio Solvabilitas

| No | Tahun | Solvabilitas(Rp) | Hasil (kali) |
|----|-------|-------------------------|--------------|
| 1 | 2011 | 368.158.901/139.360.750 | 2,6 |
| 2 | 2012 | 503.578.605/196.863.750 | 2,6 |
| 3 | 2013 | 634.290.645/280.114.440 | 2,3 |

$$\text{solvabilitas} = \frac{\text{TOTAL AKTIVA}}{\text{TOTAL HUTANG}}$$

3. Rasio Rentabilitas

| No | Tahun | Rentabilitas(Rp) | Hasil (%) |
|----|-------|------------------------|-----------|
| 1 | 2011 | 33.720.601/386.158.901 | 8,73 |
| 2 | 2012 | 40.045.104/503.578.605 | 7,95 |
| 3 | 2013 | 33.845.454/634.290.645 | 5,34 |

$$\text{rentabilitas} = \frac{\text{SHU}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

4. Kenaikan Pendapatan

| No | Tahun | Kenaikan pendapatan(Rp) | Hasil (%) |
|----|-------|--|-----------|
| 1 | 2012 | (633.870.000 - 574.730.000)/574.730.000 x 100% | 10 |
| 2 | 2013 | (729.700.000- 633.870.000)/633.870.000 x 100% | 15 |

peningkatan pendapatan

$$= \frac{\text{pendapatan th berjalan} - \text{pendapatan th lalu}}{\text{pendapatan th lalu}} \times 100\%$$

5. Pertumbuhan Modal

| Tahun | 2011(Rp) | 2012(Rp) | 2013(Rp) |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| simpanan pokok | 26.600.000 | 29.600.000 | 32.800.000 |
| simpanan wajib | 123.540.000 | 167.388.000 | 209.840.000 |
| cdg umum | 12.937.550 | 19.681.751 | 27.690.751 |
| Bansos | 50.000.000 | 50.000.000 | 50.000.000 |
| tabungan anggota | 98.632.550 | 128.887.150 | 170.451.250 |
| tabungan non anggota | 8.024.000 | 28.420.700 | 32.003.590 |
| simpanan berjangka | 15.800.000 | 12.600.000 | 40.400.000 |
| simpanan kurban | 1.300.000 | - | - |
| | 370.554.701 | 476.622.705 | 597.031.045 |

pertumbuhan modal

$$= \frac{\text{total modal th berjln} - \text{total modal th lalu}}{\text{total modal th lalu}} \times 100\%$$

| No | Tahun | Pertumbuhan Modal | Hasil (%) |
|----|-------|--|-----------|
| 1 | 2012 | $(476.622.705 - 370.554.701) / 370.554.701 \times 100\%$ | 28,62 |
| 2 | 2013 | $(597.031.045 - 476.622.705) / 476.622.705 \times 100\%$ | 25,26 |

6. Efisiensi Biaya

| No | Tahun | Efisiensi Biaya(Rp) | Hasil (kali) |
|----|-------|------------------------|--------------|
| 1 | 2011 | 83.705.500/49.984.899 | 1,67 |
| 2 | 2012 | 110.023.400/69.978.296 | 1,57 |
| 3 | 2013 | 129.299.554/95.454.100 | 1,35 |

$$\text{efisiensi biaya} = \frac{\text{penerimaan}}{\text{total biaya}}$$

7. Peningkatan SHU

| No | Tahun | Peningkatan SHU | Hasil (%) |
|----|-------|---|-----------|
| 1 | 2012 | $(40.045.104 - 33.720.601) / 33.720.601 \times 100\%$ | 18,75 |
| 2 | 2013 | $(33.845.454 - 40.045.104) / 40.045.104 \times 100\%$ | 15,48 |

$$\text{peningkatan SHU} = \frac{\text{SHU th berjalan} - \text{SHU th lalu}}{\text{SHU th lalu}} \times 100\%$$

Lampiran 7. Rekapitulasi Penilaian BSC dan Penilaian Kesehatan KSP Kubang

| Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> (th buku 2011-2013) | Penilaian Koperasi Berprestasi dan Kesehatan Koperasi oleh Dinas Koperindag (TH BUKU 2012) |
|---|---|
| <p>1. Prespektif keanggotaan</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepuasan anggota : baik Retensi anggota : baik Akuisisi anggota : baik | <p>1. Manajemen umum</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki visi dan misi Tidak ada rencana jangka panjang Adanya kesesuaian rencana kerja jangka panjang dan pendek Visi, misi dan rencana hanya dipahami pengurus, pengawas dan pengelola Pengurus mengangkat pengelola operasional. Anggota sebagai pemilik modal |
| <p>2. Prespektif keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> Rasio likuiditas <ol style="list-style-type: none"> Th 2011: 2,7 Th 2012: 2,5 Th 2013: 2,2 Rasio solvabilitas <ol style="list-style-type: none"> Th 2011 : 2,6 Th 2012 : 2,6 Th 2013 : 2,3 Rasio rentabilitas <ol style="list-style-type: none"> Th 2011: 8,73% Th 2012: 7,95% Th 2013: 5,34% Kenaikan pendapatan <ol style="list-style-type: none"> Th 2011: - Th 2012: 10% Th 2013: 15% Kenaikan modal <ol style="list-style-type: none"> Th 2011 : - Th 2012: 49,54% Th 2013: 28,48% Efisiensi biaya <ol style="list-style-type: none"> Th 2011 : 59,7% Th 2012 : 63,6% Th 2013 : 73,8% Peningkatan SHU <ol style="list-style-type: none"> Th 2011 : - Th 2012 : 18,75% Th 2013 : 15,48% | <p>2. Manajemen keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> Manajemen permodalan : <ul style="list-style-type: none"> Modal sendiri/total asset : 59,7% Rasio kecukupan modal sendiri : 72,9% Manajemen likuiditas : <ul style="list-style-type: none"> Rasio kas : 198% Rasio pinjaman yg diberikan thp dana yg diterima : 242% Manajemen aktiva. <ul style="list-style-type: none"> Pinjaman lancer 90% Angunan ada setiap pinjaman >Rp1000.000 Ada dana cadangan \geq dana pinjaman Prosedur peminjaman efektif Memiliki kebijakan cadangan penghapusan pinjaman bermasalah <ul style="list-style-type: none"> Menerapkan prinsip kehati-hatian. Pemantauan terhadap pinjaman Efisiensi : <ul style="list-style-type: none"> Rasio beban operasi anggota/partisipasi bruto : 67,6% Rasio beban usaha/SHU kotor : 126% Rasio efisiensi pelayanan : 0,69% |
| <p>3. Prespektif bisnis internal</p> <ol style="list-style-type: none"> Inovasi : pencatatan keuangan dengan Microsoft excel, dan buku Proses operasi : proses pelayanan anggota sudah efektif meskipun kurang efisiensi. Layanan purna jual : seluruh anggota terlayani dari segi pelayanan simpan pinjam, menanggapi keluhan, dan saran anggota. | <p>3. manajemen kelembagaan</p> <ol style="list-style-type: none"> kegiatan KSP sudah sesuai dengan struktur dan tidak ada rangkap jabatan. KSP miliki rincian tugas. mempunyai standar operasional manajemen dan standar operasional prosedur. |
| <p>4. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan</p> <ol style="list-style-type: none"> Kapabilitas anggota : kurang baik Kapabilitas sistem informasi : cukup baik Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan : baik | <ol style="list-style-type: none"> Keaktifan badan usaha : perlu perbaikan Kinerja usaha : relatif baik Kohevitasi dan partisipasi anggota : perlu perbaikan Orientasi pelayanan anggota : perlu perbaikan Pelayanan anggota : relatif baik Kontribusi terhadap pembangunan : relatif baik |

Lampiran 8. Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden (Anggota) KSP Kubang

| no | kepuasan anggota | | | retensi anggota | | | profitalitas anggota | | | pembelajaran & pertumbuhan | | | kapabilitas motivasi pemberdayaan & keselarasan | | | pesaing | | | | | | | | |
|----|------------------|----|----|-----------------|-----|------------|----------------------|------|----|----------------------------|-----|-----------|---|-----|----|---------|----|------|----|------|-----|-----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 1 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | PRNH | ada | ada | | |
| 2 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | ada | ada | | |
| 3 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | CKP RTN | a | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | PRNH | ada | ada | | |
| 4 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | ada | ada | | |
| 5 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | PRNH | ada | ada | | |
| 6 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | ya | TDK PS | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | tdk | ada | | |
| 7 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | CKP RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | ya | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | ada | ada | | |
| 8 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | TDK PS | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | tdk | ada | | |
| 9 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | ya | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | PRNH | tdk | ada | | |
| 10 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | PRNH | ada | ada | | |
| 11 | PS | PS | PS | Ya | PRN | CKP RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | tdk | ada | | |
| 12 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | tdk | ada | | |
| 13 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | tdk | ada | | |
| 14 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | PRNH | ada | ada | | |
| 15 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | PRNH | ada | ada | | |
| 16 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | RTN | a,d | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | ada | ada | | |
| 17 | PS | PS | PS | Tdk | PRN | CKP RTN | a,b | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | PRNH | ada | ada | | |
| 18 | PS | PS | PS | Ya | PRN | RTN | a | BAIK | PS | MBNT | tdk | KRG | SS | JLS | SS | HMNS | PS | BAIK | PS | TDK | ada | ada | | |