

KINERJA KOPERASI UNIT DESA (KUD) WENANG DITINJAU DARI *BALANCED SCORECARD*

Romaida Br. Sagala
Lyndon R. J. Pangemanan
Yolanda P. I. Rori

ABSTRACT

Research aims to determine how the performances of Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang in Manado City evaluated from Balanced Scorecard are financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective, and learning and growth perspective. Research carried out in July until September 2016. Data used is quantitative and qualitative with data source are primary and secondary data obtained from KUD with a total sample of 96 member respondents, 96 non member respondents with accidental sampling (technique) and 25 employees with sensus. Therefore the total samples are 217 respondents. Data analysis that used Balanced Scorecard method and criteria for the balance of the balanced scorecard that analyzes of financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective, and learning and growth perspective while the balance is using a rating scale criteria. Research result showed that the performance of Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang reviews from the Balanced Scorecard is internal business process perspective are considered good and satisfying customer perspective rated good and satisfying, as well as financial perspective judges not good enough with an overall score is 0,4 or equal to pretty good.

Keywords: *performance, village unit cooperative (KUD), Balanced Scorecard, Manado City*

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang di Manado ditinjau dari *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli sampai September 2016. Data yang digunakan adalah data kuantitatif dan data kualitatif dengan sumber data adalah data primer dan data sekunder yang didapat dari Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang dengan jumlah sampel sebanyak 96 responden anggota (nasabah), 96 responden non-anggota dengan teknik pengambilan sampel adalah *accidental sampling* dan 25 responden karyawan dengan teknik pengambilan sampel adalah *sampling* jenuh/metode sensus. Dengan demikian jumlah responden seluruhnya adalah 217 orang. Analisis data yang digunakan adalah metode *Balanced Scorecard* dan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* yaitu analisis perspektif keuangan, analisis perspektif pelanggan, analisis perspektif proses bisnis internal, serta analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* menggunakan *rating scale*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang Ditinjau dari *Balanced Scorecard* yaitu perspektif proses bisnis internal dinilai baik dan efisien, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik dan memuaskan, perspektif pelanggan dinilai baik dan memuaskan, serta perspektif keuangan dinilai tidak baik dengan skor keseluruhan adalah 0,4 atau sama dengan cukup baik.

Kata kunci: kinerja, Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang, kartu score keseimbangan, Kota Manado

PENDAHULUAN

Undang–Undang tentang perkoperasian (UU No. 25 Tahun 1992) menjabarkan koperasi sebagai badan usaha dan badan hukum yang beranggotakan orang perseorangan. Pada Undang–Undang tersebut menjelaskan komposisi modal yang dimiliki koperasi hanya sebatas bidang

ekonomi. Maka dari itu terjadi revisi Undang–Undang yang baru No.17 Tahun 2012 menjabarkan koperasi sebagai badan hukum yang didirikan orang perseorangan atau badan hukum koperasi dengan pemisah kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama dibidang ekonomi, sosial dan budaya

sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi (Oktaviansyah, 2015). Sehubungan dengan koperasi sebagai badan usaha maka koperasi harus berusaha untuk mendapatkan keuntungan semaksimal mungkin sekaligus sebagai sarana untuk mensejahterakan anggotanya dalam permasalahan perekonomian nasional, regional maupun pada skala lokal, yang mampu memberikan peran positif kepada semua pihak (Permana, 2013).

Oktaviansyah (2015) mengemukakan bahwa banyak faktor yang menghambat pertumbuhan koperasi di Indonesia karena pengembangan dan pemberdayaan koperasi sulit untuk mewujudkan koperasi yang kuat dan mandiri yang mampu mengembangkan, meningkatkan kerja sama, potensi, serta kemampuan ekonomi anggotanya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya. Akhir-akhir ini koperasi memiliki kinerja yang semakin menurun dan keberadaannya yang kurang aktif di masyarakat. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat ukur untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat dicapai.

Mustawofin (2002) juga mengemukakan pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan atau koperasi. Pengukuran tersebut, misalnya dapat digunakan untuk menilai suatu perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Pengukuran kinerja diperlukan suatu konsep yang menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan agar dapat membangun kapabilitas yang dimiliki demi kepentingan jangka panjang dan keterbatasan dalam manajemen tradisional (Oktaviansyah, 2015). Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Permana (2013) bahwa pengukuran kinerja yang berorientasi pada masa depan tidak hanya menfokuskan pada aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan. Tujuan dari ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan seperti kepuasan *customer*, produktivitas, dan *cost effectiveness* proses bisnis serta komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang dengan kata lain ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan (Sagala, 2012).

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Surya (2014) mengutip dari Hansen dan Mowen (2009), mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis *Balanced Scorecard* menjadi analisis yang komprehensif dengan empat perspektif penting untuk keberhasilan perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat dan cermat dengan arah organisasi yang jelas terkait visi dan misi perusahaan khususnya Koperasi Unit Desa (KUD). Oktaviansyah (2015) mengutip dari Prijambodo (2011) mengemukakan bahwa arah organisasi antara visi dan misi dapat diukur dengan dituangkan pada kejelasan indikator kerja, standar kinerja, serta efisiensi terhadap aktivitas dari kegiatannya. Perubahan ini sekaligus merupakan tantangan untuk mau dan mampu menghasilkan rencana atau program kerja berkualitas. Koperasi Unit Desa (KUD) merupakan salah satu bentuk kelembagaan diantara sekian banyak kelembagaan yang berperan dalam pengembangan sektor pertanian (Baga, 2003 dalam Karni, 2011). Menurut data statistik yang dikeluarkan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Provinsi Sulawesi Utara pada tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi ini dapat dilihat dari perkembangan Koperasi Unit Desa (KUD) di Provinsi Sulawesi Utara yaitu jumlah KUD, jumlah anggota, Sisa Hasil Usaha (SHU) dan volume usaha. Perkembangan Koperasi Unit Desa di Sulawesi Utara dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Perkembangan KUD di Provinsi Sulawesi Utara

No	Indikator	Tahun		
		2013	2014	2015
1	Jumlah KUD (Unit)	305	305	303
2	Jumlah Anggota KUD (Org)	87.225	87.977	85.339
3	Asset (Rp.Juta)	123.93 2	232.455	231.637
4	Volume Usaha (Rp.Juta)	165.15 4	159.671	31.757
5	SHU (Rp.Juta)	1.828	1.084	1.087

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara, 2016

Berdasarkan uraian diatas menganalisis kinerja KUD menjadi hal yang penting dilakukan. Melalui pengukuran kinerja KUD didorong berusaha memberikan *value* atau nilai yang lebih baik lagi bagi kegiatan organisasi yaitu koperasi yang mampu mempertahankan usaha dan meningkatkan layanan koperasi kepada anggotanya serta masyarakat, sehingga dapat mewujudkan dirinya sebagai badan usaha dan gerakan ekonomi rakyat yang berwatak sosial.

KUD Wenang berawal dari KUD Manado Selatan yang berdiri tahun 1978 dan mengalami perubahan menjadi KUD Wenang pada tahun 1987 dimana perkembangannya yang mengalami pasang surut, tetapi KUD Wenang tetap eksis dan ada untuk anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Walaupun banyak persoalan yang dihadapi seperti bidang organisasi, usaha, maupun permodalan dan saingan yang semakin kompleks yaitu perusahaan-perusahaan. Namun, KUD Wenang tetap aktif dan mampu mempertahankan keberadaannya di masyarakat dengan sistem kinerja yang baik dan lancar.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti kinerja KUD Wenang ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang ditinjau dari *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang ditinjau dari *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi peneliti terutama dalam menerapkan ilmu yang dipelajari. Bagi Koperasi khususnya Koperasi Unit Desa (KUD) sebagai masukan yang dapat dipertimbangkan untuk mengetahui kinerja KUD ditinjau dari *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODOLOGI PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian dilakukan selama tiga bulan dari persiapan sampai penyusunan laporan hasil penelitian. Penelitian ini adalah penelitian *Studi Kasus* yang dilaksanakan di Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang Jln. Pumorow Kelurahan Tingkulu Kecamatan Wanea Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara.

Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data yang diambil dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif.

1. Data Kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang dapat diangkakan (Kusmayadi, 2001 dalam Thesman dan Utama, 2010). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan laba rugi, neraca, jumlah karyawan dan jumlah anggota KUD Wenang.
2. Data Kualitatif, yaitu data yang bersifat deskriptif atau berbentuk uraian atau penjelasan serta tidak dapat diukur dalam skala numerik. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah struktur organisasi, *job description*, serta sejarah singkat berdirinya KUD Wenang.

Sumber Data

Sumber data yang diambil dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer adalah data yang diambil langsung dari KUD Wenang, Jln. Pumorow, Kel. Tingkulu Kec. Wanea Kota Manado. Data yang dicari yaitu sejarah perusahaan, struktur organisasi, laporan keuangan dari tahun 2014-2015.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur seperti buku, skripsi, jurnal dan dari Instansi Pemerintah yaitu Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Provinsi Sulawesi Utara.

Populasi dan Sampel

Target populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan anggota dan non anggota serta seluruh karyawan. Ukuran sampel pelanggan anggota sebanyak 96 responden, pelanggan non anggota sebanyak 96 responden dengan teknik pengambilan sampel adalah *accidental sampling*,

sedangkan sampel karyawan sebanyak 25 responden dengan teknik pengambilan sampel adalah *sampling* jenuh/metode sensus.

Metode Pengumpulan Data

Untuk melengkapi hasil penelitian ini, maka penulis melakukan pengumpulan data dengan menggunakan metode studi kepustakaan, wawancara, observasi, dan angket.

Konsep Pengukuran Variabel

Adapun variabel yang diukur dalam penelitian ini yaitu :

1. Rasio Likuiditas diukur berdasarkan tingkat kemampuan KUD Wenang untuk melunasi kewajiban finansial jangka pendek. Rasio likuiditas adalah perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar yang dinyatakan dalam persentase (%).
 - a. Aktiva Lancar adalah kas dan BANK, piutang usaha anggota, penyisihan piutang tak tertagih, dan pendapatan yang masih harus diterima yang dinyatakan dalam rupiah (Rp).
 - b. Kewajiban Lancar (hutang lancar) adalah hutang anggota, dana pembagian SHU, dan beban yang masih harus dibayar, dinyatakan dalam rupiah (Rp).
2. Rasio Solvabilitas diukur tingkat kemampuan KUD Wenang untuk memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Rasio solvabilitas adalah perbandingan antara total hutang dengan total aktiva, dinyatakan dalam persentase (%).
 - a. Total Kewajiban (total hutang) adalah semua kewajiban keuangan koperasi kepada pihak lain yang belum terpenuhi yang terdiri dari hutang lancar dan hutang tidak lancar, dinyatakan dalam rupiah (Rp).
 - b. Total Aktiva adalah semua kekayaan yang dimiliki oleh koperasi yang terdiri dari aktiva lancar, aktiva tetap dan investasi jangka panjang, dan aktiva lain-lain, yang dinyatakan dalam rupiah (Rp).
3. Rasio rentabilitas diukur tingkat kemampuan KUD Wenang untuk menghasilkan keuntungan dari modal yang dimilikinya. Rasio rentabilitas adalah perbandingan antara laba usaha (sisa hasil usaha) dengan kekayaan yang dimiliki, yang dinyatakan dalam persentase (%).
 - a. Laba usaha (Sisa Hasil Usaha) adalah keuntungan bersih yang diperoleh dari hasil usaha KUD Wenang selama periode

waktu tertentu, dinyatakan dalam rupiah (Rp).

- b. Ekuitas adalah simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan wajib khusus, donasi, cadangan koperasi dan SHU belum dibagi yang dinyatakan dalam rupiah (Rp).
4. Pertumbuhan pelanggan yaitu perbandingan jumlah pelanggan periode sekarang dikurangi jumlah pelanggan periode lalu dibagi dengan periode lalu, dinyatakan dalam persentase (%).
 5. Kepuasan pelanggan diukur berdasarkan penilaian pelanggan (responden) terhadap kemampuan KUD Wenang yang berkaitan dengan pelayanan jasa yaitu meliputi: bukti langsung (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*). Dengan item skala penilaian disusun berdasarkan skala likert.
 6. *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE), diukur dengan waktu yang diperlukan karyawan dalam menyelesaikan proses transaksi menurut standar KUD Wenang yang dinyatakan dalam menit.
 7. Produktivitas karyawan yaitu perbandingan antara jumlah karyawan periode bersangkutan dengan laba operasional, dinyatakan dalam rupiah (Rp).
 8. Retensi karyawan yaitu perbandingan antara jumlah karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar, dinyatakan dalam persentase (%).
 9. Kepuasan karyawan, diukur berdasarkan penilaian karyawan terhadap kemampuan KUD Wenang memberikan kepuasan dalam bekerja berkaitan dengan kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Dengan item skala penilaian disusun berdasarkan Skala *Likert*.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *Balanced Scorecard* dan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard*. Metode analisis *Balanced Scorecard* yaitu analisis perspektif keuangan, analisis perspektif pelanggan, analisis perspektif proses bisnis internal, serta analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* menggunakan *rating scale*.

1. Analisis Kinerja Perspektif Keuangan

a) Rasio Likuiditas

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

b) Rasio Solvabilitas

$$Total\ Debt\ to\ total\ assets = \frac{Total\ Hutang}{Total\ Aktiva} \times 100\%$$

c) Rasio Rentabilitas

$$Net\ profit\ margin = \frac{Sisa\ Hasil\ Usaha\ (SHU)}{Ekuitas} \times 100\%$$

2. Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

a) Pertumbuhan Pelanggan

$$PP = \frac{Jlh\ pelanggan\ periode\ sekarang - Jlh\ pelanggan\ periode\ lalu}{Jlh\ pelanggan\ periode\ lalu} \times 100\%$$

b) Tingkat Kepuasan Pelanggan

$$I = \frac{Jarak}{Jumlah\ Kelas} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Dimana

I : Interval kelas

Jarak : Nilai data tertinggi dikurangi nilai data terendah

Jumlah kelas : Jumlah kategori yang ditentukan

3. Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

$$MCE = \frac{Waktu\ pengolahan\ (menit)}{Waktu\ penyelesaian\ (menit)}$$

4. Analisis Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Tingkat Produktivitas Karyawan

$$Tingkat\ produktivitas\ karyawan = \frac{Laba\ Operasional}{Jumlah\ karyawan}$$

b) Tingkat Retensi Karyawan

$$Tingkat\ retensi\ karyawan = \frac{Jumlah\ karyawan\ yang\ keluar}{Jumlah\ karyawan} \times 100\%$$

c) Tingkat Kepuasan Karyawan

$$I = \frac{Jarak}{Jumlah\ Kelas} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Dimana :

I : Interval kelas

Jarak : Nilai data tertinggi dikurangi nilai data terendah

Jumlah kelas : Jumlah kategori yang ditentukan

5. Kriteria Keseimbangan *Balanced Scorecard*

Tabel 2. Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi (2001) dalam Aurora (2010)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja KUD Wenang ditinjau dari *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan keuntungan dari rasio keuangan KUD Wenang. Dalam penelitian ini ada tiga rasio keuangan yang digunakan yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas.

Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas yaitu kemampuan KUD Wenang untuk melunasi hutang jangka pendeknya atau yang akan segera jatuh tempo. Rasio likuiditas dalam penelitian ini mencakup *current ratio*. Menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 standar perhitungan *total debt to total assets* dapat dilihat pada Tabel 3. *Current ratio* pada tahun 2014 adalah sebesar 101,20% dan pada tahun 2015 sebesar 124,19%. Kenaikan yang terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 22,99%. Namun nilai *current ratio* tersebut belum mencapai nilai standar ideal yang sudah ditetapkan oleh Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia dengan standar rasio 200% s/d 250%. Jadi dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan secara likuiditas bisa dikatakan tidak baik pada dua tahun terakhir berturut-turut. Ini berarti KUD Wenang masih belum mampu memenuhi kewajiban jangka pendek tepat pada waktunya. Dengan demikian skor (-1) untuk rasio likuiditas. Dapat dilihat pada Tabel 4.

Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas merupakan rasio yang mengukur perbandingan antara dana yang dimiliki dan disediakan oleh KUD Wenang dengan dana yang dipinjam dari luar yaitu kreditur. Rasio solvabilitas dalam penelitian ini mencakup *total debt to total assets*. Menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 standar perhitungan *total debt to total assets* dapat dilihat pada Tabel 5.

Total hutang (kewajiban) terhadap *assets* memiliki standar ideal lebih kecil dari 40%. Hasil dari perhitungan rasio diatas pada tahun 2014 sebesar 27,40% dan tahun 2015 sebesar 29,58% sehingga dari dua tahun terakhir tersebut dinyatakan sangat baik karena berada pada interval <40. Sedangkan hasil rasio yang lebih baik berada pada tahun 2015, ini dikarenakan hutang (kewajiban) mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar Rp. 384.669.849. Dengan demikian, skor (1) untuk rasio solvabilitas. Dapat dilihat pada Tabel 6.

Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas adalah mengukur tingkat kemampuan KUD Wenang untuk memperoleh laba atau keuntungan. Rasio rentabilitas dalam penelitian ini mencakup *net profit margin*. Menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 standar perhitungan *net profit margin* dapat dilihat pada Tabel 7.

Net profit margin memiliki standar ideal diatas atau sama dengan 15%. Besarnya *Net profit margin* pada penelitian ini pada tahun 2014 sebesar 0,39% dimana setiap penjualan akan memperoleh laba usaha sebesar Rp. 0,0039, sehingga *net profit margin* ini dapat dikatakan tidak baik karena berada pada klasifikasi <1% dan pada tahun 2015 *net profit margin* sebesar 1,10% dimana setiap penjualan memperoleh laba usaha sebesar Rp. 0,011 dan dikatakan tidak baik karena berada pada klasifikasi <1%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan KUD Wenang memperoleh laba atau keuntungan selama dua tahun berturut-turut adalah tidak baik. Dengan demikian, skor (-1) untuk rasio rentabilitas. Dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 3. Standar perhitungan *current ratio*

Jenis Rasio	Interval Rasio	Kriteria
Rasio Lancar (<i>current ratio</i>)	200% s/d 250%	Sangat baik
	175% s/d 200%	Baik
	150% s/d 175%	Cukup baik
	125% s/d 150%	Kurang baik
	<125%	Tidak baik

Tabel 4. Perhitungan *Current Ratio* Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang Tahun 2014-2015

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Hutang Lancar (Rp)	<i>Current Ratio</i> (%)	Standar Rasio (%)	Hasil
2014	782.615.447,00	773.364.786,00	101,20	<125	Tidak Baik
2015	876.677.256,00	705.896.504,00	124,19	<125	Tidak Baik
Jumlah	1.659.292.703,00	1.479.261.290,00	225,39		
Rata-rata	829.646.351,50	739.630.645,00	112,70	<125	Tidak Baik

Sumber : data diolah, 2016

Tabel 5. Standar perhitungan *current ratio*

Jenis Rasio	Interval Rasio	Kriteria
Rasio Lancar (<i>current ratio</i>)	200% s/d 250%	Sangat baik
	175% s/d 200%	Baik
	150% s/d 175%	Cukup baik
	125% s/d 150%	Kurang baik
	<125%	Tidak baik

Tabel 6. Perhitungan *Total Debt to Total Assets* Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang Tahun 2014-2015

Tahun	Total Hutang (Rp)	Total Aktiva (Rp)	<i>Total Debt To total Asset (%)</i>	Standar Rasio (%)	Hasil
2014	3.239.042.708,00	11.819.751.216,00	27,40	<40	Sangat Baik
2015	2.854.372.859,00	9.647.826.409,00	29,58	<40	Sangat Baik
Jumlah	6.093.415.567,00	21.467.577.625,00	56,98		
Rata-rata	3.046.707.784,00	10.733.788.813,00	28,49	<40	Sangat Baik

Sumber : data diolah, 2016

Tabel 7. Standar perhitungan *Net profit margin*

Jenis Rasio	Interval Rasio	Kriteria
<i>Net Profit Margin</i>	≥15%	Sangat baik
	10% s/d 15%	Baik
	5% s/d 10%	Cukup baik
	1% s/d 5%	Kurang baik
	<1%	Tidak baik

Tabel 8. Perhitungan *Net Profit Margin* Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang Tahun 2014-2015

Tahun	SHU (Rp)	Ekuitas (Rp)	<i>Net Profit Margin (%)</i>	Standar Rasio (%)	Hasil
2014	33.285.345,00	8.580.708.508,00	0,39	<1	Tidak Baik
2015	75.174.655,00	6.793.453.550,00	1,11	<1	Kurang Baik
Jumlah	108.460.000,00	15.374.162.058,00	1,5		
Rata-rata	54.230.000,00	7.687.081.029,00	0,75	<1	Tidak Baik

Sumber : data diolah, 2016

Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pelanggan menunjukkan penilaian pelanggan terhadap pelayanan KUD Wenang dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan terhadap unit-unit usaha yang ditawarkan. Dalam penelitian ini ada dua aspek yang diukur dalam perspektif pelanggan KUD Wenang yaitu pertumbuhan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan.

Pertumbuhan Pelanggan

Jumlah pelanggan pada Tahun 2014 sampai dengan tahun 2015 adalah tetap atau sama dengan 0 (nol) atau dengan kata lain tidak ada perubahan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan pelanggan KUD Wenang stabil dimana tidak naik dan tidak turun atau dapat dikatakan bahwa anggota KUD Wenang masih nyaman dan percaya terhadap pelayanan unit-unit bisnis KUD Wenang. Dengan demikian, skor (0) untuk pertumbuhan pelanggan.

Tingkat Kepuasan Pelanggan

Hasil pengukuran tingkat penilaian kepuasan pelanggan yaitu berdasarkan lima dimensi pembentuk kepuasan pelanggan anggota dan non anggota yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan anggota dan non anggota yaitu, bukti langsung (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*emphaty*) dapat dilihat pada Tabel 9.

Kinerja perspektif pelanggan anggota KUD Wenang adalah baik karena pelanggan anggota merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan dengan skor 3,83 atau sama dengan kategori puas. KUD Wenang diharapkan harus tetap mempertahankan kualitas pelayanan yang baik/memuaskan di mata pelanggan (nasabah). Sehingga tidak menutup kemungkinan akan semakin banyak pelanggan yang bergabung dengan KUD Wenang. Ini menjadi satu keuntungan besar bagi kemajuan usaha yang akan berdampak positif bagi sistem keuangan KUD Wenang. Hasil pengukuran untuk pelanggan non anggota KUD Wenang dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 9. Kinerja Perspektif Pelanggan Anggota (Nasabah) KUD Wenang

No	Aspek Penilaian	Skor	Kategori
1	Bukti Langsung (<i>tangibles</i>)	3,76	P
2	Keandalan (<i>reliability</i>)	3,71	P
3	Daya Tanggap (<i>responsiveness</i>)	3,79	P
4	Jaminan (<i>assurance</i>)	3,98	P
5	Empati (<i>emphaty</i>)	3,91	P
Rata-rata		3,83	P

Sumber : data diolah, 2016

Tabel 10. Kinerja Perspektif Pelanggan Non Anggota KUD Wenang

No	Aspek Penilaian	Skor	Kategori
1	Bukti Langsung (<i>tangibles</i>)	3,73	P
2	Keandalan (<i>reliability</i>)	3,62	P
3	Daya Tanggap (<i>responsiveness</i>)	3,70	P
4	Jaminan (<i>assurance</i>)	3,92	P
5	Empati (<i>emphaty</i>)	3,74	P
Rata-rata		3,74	P

Sumber : data diolah, 2016

Tabel 11. Transaksi Pembuatan Tabungan (Simpanan)

No	Waktu Proses	Waktu Standar (menit)	Waktu Realisasi (menit)
1	Waktu mengisi formulir	8	5
2	Waktu memproses data	10	8
3	Waktu menghitung uang	5	5
4	Waktu pembuatan buku tabungan	8	5
Jumlah Waktu Proses		31	23

Sumber : KUD Wenang

Tabel 12. Transaksi Permohonan Kredit (Pinjaman)

No	Waktu Proses	Waktu Standar (menit)	Waktu Realisasi (menit)
1	Waktu mengisi formulir	10	8
2	Pembuatan surat perjanjian dan lain-lain	12	10
3	Waktu penandatanganan dokumen perjanjian	5	3
4	Waktu pencairan kredit dan pembuatan kartu	15	13
Jumlah Waktu Proses		42	34

Sumber: KUD Wenang

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal KUD Wenang dilakukan dengan menilai waktu proses transaksi yaitu waktu transaksi pembuatan tabungan dan permohonan kredit. Hal ini dilakukan untuk menilai efisiensi waktu penyelesaian transaksi simpanan dan pinjaman (kredit). Kinerja proses bisnis internal diukur menggunakan *manufacturing cycle efficiency* (MCE).

Transaksi Pembuatan Tabungan (Simpanan)

Pembuatan tabungan atau proses pembuatan simpanan oleh anggota (nasabah) yaitu dengan membandingkan standar waktu yang dibuat oleh KUD Wenang dengan realisasi atau bukti nyata dalam melakukan

transaksi. Transaksi pembuatan tabungan (simpanan) dapat dilihat pada Tabel 11 diatas. Berdasarkan pada Tabel 11 dapat diketahui bahwa hasil perhitungan *manufacturing cycle efficiency* (MCE) adalah sebagai berikut:

$$MCE = \frac{31}{23} = 1,35$$

Sehingga dapat dikatakan bahwa MCE pada waktu transaksi di KUD Wenang lebih besar dari satu atau sama dengan 1,35 dimana waktu proses pengolahan pembuatan tabungan (simpanan) menunjukkan bahwa MCE lebih besar dari satu artinya transaksi permohonan tabungan (simpanan) telah berjalan efisien karena waktu realisasi lebih besar daripada waktu standar. Dengan demikian, skor (1) untuk proses pembuatan tabungan (simpanan).

Transaksi Permohonan Kredit (Pinjaman)

Permohonan kredit atau proses pembuatan pinjaman oleh anggota (nasabah) yaitu dengan membandingkan standar waktu yang dibuat oleh KUD Wenang dengan realisasi atau bukti nyata dalam melakukan transaksi. Transaksi permohonan kredit dapat dilihat pada Tabel 12 diatas.

Berdasarkan pada Tabel 12 dapat diketahui bahwa hasil perhitungan *Manufacturing cycle efficiency* (MCE) adalah sebagai berikut:

$$MCE = \frac{42}{34} = 1,23$$

Waktu proses pengolahan kredit menunjukkan bahwa MCE lebih besar dari satu atau sama dengan 1,23 yang artinya waktu proses pengolahan kredit atau standar pemrosesan lebih besar dari waktu realisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa transaksi permohonan kredit telah berjalan efisien. Dengan demikian, skor (1) untuk proses transaksi permohonan kredit (pinjaman).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan terpusat pada karyawan atau sumberdaya dalam KUD Wenang. Dalam penelitian ini ada dua kinerja yang diukur yaitu produktivitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan.

Produktivitas Karyawan

Hasil pengukuran produktivitas karyawan dapat dilihat pada Tabel 13. Pada Tahun 2014 pendapatan bersih setiap karyawan KUD Wenang menghasilkan Rp. 1.198.272,42 dan pada Tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar Rp. 9.502.368,19 menjadi Rp. 10.700.640,61. Sehingga, rata-rata produktivitas karyawan KUD Wenang sebesar Rp. 5.949.456,52. Produktivitas karyawan KUD Wenang dinilai baik karena mengalami kenaikan. Ini disebabkan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan pada Tahun 2015 semakin sedikit yaitu Rp. 1.272.219.389 sedangkan pendapatan yang diperoleh semakin banyak/meningkat yaitu Rp. 5.408.003.189 (lampiran 2). Dengan demikian, skor (1) untuk produktivitas karyawan KUD Wenang.

Retensi Karyawan

Tolok ukur yang digunakan adalah rasio retensi karyawan yaitu persentase perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan pada periode bersangkutan. Jumlah karyawan pada tingkat retensi karyawan KUD Wenang periode 2014-2015 dapat dilihat pada Tabel 14.

Jumlah karyawan KUD Wenang Tahun 2014-2015 sebesar 25 orang. Sehingga dapat diketahui bahwa tingkat retensi karyawan KUD Wenang adalah tetap atau tidak ada perubahan. Ini disebabkan oleh karena karyawan masih merasa nyaman dengan pekerjaannya. Sehingga diharapkan KUD Wenang harus tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja dengan memberikan kebijakan-kebijakan yang membuat karyawan lebih merasa terjamin dan tetap bertahan seperti tambahan tunjangan (imbalan/gaji) yang akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian, skor 0 untuk tingkat retensi karyawan KUD Wenang.

Kepuasan Karyawan

Penilaian kepuasan karyawan menjadi hal yang sangat penting untuk keberlangsungan usaha KUD Wenang. Kepuasan karyawan diukur dalam lima dimensi pembentuk kepuasan karyawan yaitu, kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Hasil penilaian kepuasan karyawan berdasarkan lima dimensi pembentuk kepuasan karyawan yaitu kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 15.

Penilaian kepuasan karyawan KUD Wenang tergolong memuaskan karena memperoleh skor 3,87. Ini berarti bahwa karyawan merasa nyaman dan sesuai dengan imbalan dan fasilitas yang ada di KUD Wenang yang akan menunjang pekerjaan pada setiap bidang. KUD Wenang diharapkan mampu mempertahankan kualitas kerja yang baik/memuaskan. Pada saat karyawan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan tentunya harus ada timbal balik yang didapatkan oleh karyawan baik itu secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan yaitu kenyamanan dan output (imbalan/gaji) yang setimpal/sepadan dengan apa yang mereka lakukan. Dengan demikian, skor 1 untuk tingkat kepuasan karyawan KUD Wenang.

**Kinerja KUD Wenang Secara
Komprehensif Berdasarkan Kriteria
Keseimbangan *Balanced Scorecard***

Berdasarkan penilaian diatas maka dapat dirangkum kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang dari tahun 2014 sampai dengan 2015 secara keseluruhan dan komprehensif ditinjau dari *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil pengukuran kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang secara komprehensif berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 16.

Berdasarkan Tabel 17 maka dapat disimpulkan bahwa kinerja KUD Wenang yang dinilai secara komprehensif berdasarkan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* mendapatkan skor 0,4 atau sama dengan skor cukup baik. Perspektif yang paling baik dan harus dipertahankan adalah perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif pelanggan. Sedangkan yang harus lebih diperhatikan dan lebih dimaksimalkan (kurang baik) adalah perspektif keuangan, yaitu dengan memperbaiki rasio-rasio keuangan di koperasi.

Tabel 13. Hasil Perhitungan Produktivitas Karyawan KUD Wenang Tahun 2014-2015

Tahun	Jumlah Karyawan	Laba Operasional (Rp)	Produktivitas Karyawan (Rp/orang)
2014	25	29.956.810,50	1.198.272,42
2015	25	267.516.015,30	10.700.640,61
	Jumlah		11.898.913,03
	Rata-rata		5.949.456,52

Sumber: KUD Wenang (diolah)

Tabel 14. Retensi Karyawan KUD Wenang Tahun 2014-2015

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Karyawan yang Keluar (orang)	Retensi Karyawan (%)
2014	25	0	0,00
2015	25	0	0,00

Sumber: KUD Wenang (diolah)

Tabel 15. Penilaian Kepuasan Karyawan KUD Wenang

No	Aspek Penilaian	Skor	Kategori
1	Kerja Secara Mental	4,07	P
2	Ganjaran	3,56	P
3	Kondisi Kerja	4,02	P
4	Rekan Kerja	3,88	P
5	Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan	3,83	P
	Rata-rata	3,87	P

Sumber : data diolah, 2016

Tabel 16. Kinerja KUD Wenang Tahun 2014-2015 Secara Komprehensif Berdasarkan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

No	Perspektif	Aspek	Indikator	Standar	Rata-rata	Kinerja	
1	Proses Bisnis Internal	Transaksi simpanan	MCE	>1	1,35	Efisien	
		Transaksi permohonan kredit	MCE	>1	1,23	Efisien	
2	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktifitas karyawan	Laba bersih	-	Rp 5.949.456,52	Baik	
		Retensi karyawan	Perputaran karyawan	-	0	Cukup	
		Kepuasan karyawan	Kerja secara mental	3,4-4,2	4,07	Puas	
			Ganjaran	3,4-4,2	3,56	Puas	
			Kondisi kerja	3,4-4,2	4,02	Puas	
			Rekan kerja	3,4-4,2	3,88	Puas	
			Kesesuaian kepribadian	3,4-4,2	3,83	Puas	
3	Pelanggan	Pertumbuhan pelanggan	Jumlah pelanggan	-	0	Cukup	
			Kepuasan pelanggan anggota	Bukti langsung Keandalan	3,4-4,2	3,76	Puas
		Daya tanggap Jaminan		3,4-4,2	3,71	Puas	
		Empati		3,4-4,2	3,79	Puas	
		Bukti langsung Keandalan		3,4-4,2	3,98	Puas	
		Keandalan		3,4-4,2	3,91	Puas	
		Kepuasan pelanggan non anggota		Daya tanggap Jaminan	3,4-4,2	3,73	Puas
			Empati	3,4-4,2	3,62	Puas	
					3,4-4,2	3,70	Puas
					3,4-4,2	3,92	Puas
			3,4-4,2	3,74	Puas		
4	Keuangan	Rasio Solvabilitas	<i>Total debt to total assets</i>	<40	28,49%	Sangat Baik	
		Rasio Likuiditas	<i>Current ratio</i>	<125	112,70%	Tidak Baik	
		Rasio Rentabilitas	<i>Net profit margin</i>	<1	0,75%	Tidak Baik	
							Baik

Sumber : data diolah primer, 2016

Tabel 17. Hasil Pengukuran Kriteria Keseimbangan Kinerja KUD Wenang Tahun 2014-2015 Berdasarkan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	Skor
Perspektif Proses Bisnis Internal (Skor 2)	Peningkatan kualitas proses simpanan	Transaksi simpanan	Waktu untuk memproses transaksi	1
	Peningkatan kualitas proses permohonan kredit	Transaksi Permohonan Kredit		1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Skor 3)	Meningkatnya kapabilitas karyawan	Produktivitas karyawan	Produktivitas karyawan	1
	Meningkatnya komitmen karyawan	Retensi Karyawan	Berkurangnya Jumlah karyawan yang keluar	0
	Peningkatan kualitas pelayanan	Kepuasan karyawan	Berkurangnya keluhan dari karyawan	1
Perspektif Pelanggan (Skor 2)	Pertumbuhan pelanggan	Pertumbuhan Pelanggan	Kenaikan pendapatan dari pelanggan	0
	Meningkatkan kualitas pelayanan	Kepuasan Pelanggan anggota Kepuasan pelanggan non anggota	Berkurangnya keluhan dari pelanggan	1
Perspektif Keuangan (Skor 3)	Pengurangan Biaya (Hutang)	Rasio Likuiditas	Membayar hutang (kewajiban) tepat waktu	-1
	Pertumbuhan Assets	Rasio Solvabilitas	Memaksimalkan assets	1
	Pertumbuhan Pendapatan	Rasio Rentabilitas	Perolehan keuntungan (laba)	-1
Total skor				4
Rata-rata				0,4
Kesimpulan				Cukup Baik

Sumber : data diolah primer, 2016

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan pada bab sebelumnya peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang ditinjau dari *Balanced Scorecard* yaitu perspektif proses bisnis internal dinilai baik dan efisien, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik, perspektif pelanggan dinilai baik

dan memuaskan, serta perspektif keuangan yang dinilai dari tiga rasio keuangan adalah tidak baik. Sedangkan kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang berdasarkan hasil pengukuran kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* secara komprehensif adalah cukup baik dengan skor 0,4 yaitu perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik. Sedangkan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka dapat diberikan saran untuk membangun KUD Wenang supaya lebih baik kedepannya yaitu kinerja keuangan KUD Wenang harus lebih ditingkatkan dengan melakukan perbaikan terhadap rasio-rasio keuangan yang jelas dan terukur terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan, dan sebaiknya KUD Wennag harus lebih memaksimalkan kerja yaitu pengontrolan terhadap pembayaran hutang anggota dan pembagian SHU yang lebih rata, adil serta tepat waktu

Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang harus menstabilkan 6 (enam) unit usaha yang masih beroperasi sehingga unit usaha dapat dikelola dengan baik dan mencapai keuntungan bagi kesejahteraan anggota atau ditambah dengan unit usaha lain berdasarkan kebutuhan dan keinginan pelanggan baik anggota maupun non anggota.

Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang harus mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang memuaskan dengan cara melihat kebutuhan dan keinginan pelanggan seperti transaksi yang lebih cepat serta mengenali persaingan pasar.

Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang harus tetap mempertahankan kepuasan karyawan akan pekerjaan di masing-masing bidang dengan imbalan dan kesesuaian kerja yang seimbang, sehingga akan memperoleh SDM yang lebih baik dan menunjang keberlanjutan koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aurora, N. 2010. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang). *Doctoral dissertation*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. (Diakses Juni 2010).
- Baharuddin, M.B. 2014. Analisis Kinerja PT. Semen Bosowa Melalui Penerapan *Balanced Scorecard*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Buana, Toto C. 2014. Faktor Yang Mempengaruhi Sisa Hasil Usaha Koperasi Kecamatan Ratu Agung (Koperasi Relakontan) Kota Bengkulu. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu, Bengkulu.
- Budiarti, R. 2007. Evaluasi Kinerja Bisnis Dengan Pendekatan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Gistindar, G. 2006. Kelayakan Penambahan Investasi Pada Aktivitas Penyediaan Sarana Penangkapan Ikan di KUD Minasari Kecamatan Pangandaran, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat. Skripsi. Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Program Studi dan Ekonomi Perikanan IPB, Bogor.
- Hasana, Melia U. 2011. Pengaruh Kemampuan Pengurus, Pelayanan dan Lingkungan Usaha Koperasi Terhadap Partisipasi Anggota KUD Bahtera Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Hanuma, S. 2010. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Astra Honda Motor). Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hendrojogi. 2002. Koperasi Azaz-azaz Teori dan Praktek. Edisi ke-4, Cetakan 5. Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Jayanto, T. 2009. Pengukuran Kinerja Aktivitas Pada Bagian *Assembling* (Studi Kasus Pada PT NIPRESS Tbk). Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Karni, W. 2011. Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Setia Nagari Selayo. Kecamatan Kubung Kabupaten Solok. Skripsi. Fakultas Pertanian Universitas Andalas, Padang.

- Mustawofin, A. 2002. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. Jurnal. Universitas Paramadina, 1(3), 245-264.
- Oktaviansyah, H.T. 2014. Desain *Balanced Scorecard* di (KUD) Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember. (Diakses 26 November 2014).
- Permana, Rezki.I. 2013. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada KP-RI Husada Sakti RSU dr. Sayidiman Magetan). Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Sagala, 2012. *Kinerja Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung (Ditinjau dari Balanced Scorecard)*. Skripsi. Fakultas Pertanian Universitas Udayana, Bali.
- Surya, L.P. 2014. Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Koperasi XYZ. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 8.2 (2014): 279-293.
- Thesman, E dan I.G.B.R. Utama. 2010. Analisis Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Jurnal. Fakultas Ekonomi Universitas Dhyana Pura, Bali.