

**PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI**

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN  
METODE BALANCED SCORECARD**

**Studi Kasus pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY pada Tahun 2006-2010**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi**



**Oleh :  
Carolina Kunthi Mitayani  
NIM: 062114063**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA**

**2011**

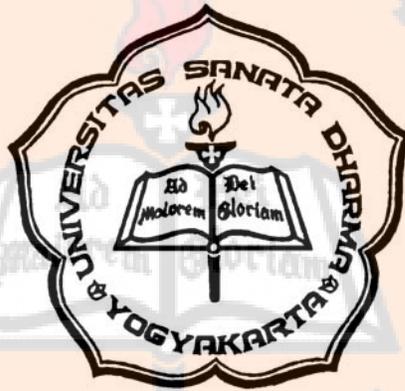
**PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI**

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN  
METODE BALANCED SCORECARD**

**Studi Kasus pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY pada Tahun 2006-2010**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi**



**Oleh :  
Carolina Kunthi Mitayani  
NIM: 062114063**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA**

**2011**

**PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI**

**Skripsi**

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN METODE  
BALANCED SCORECARD**

**Studi Kasus pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY pada Tahun 2006-2010**

**Oleh :**

**Carolina Kunthi Mitayani**

**NIM: 662114063**

**Telah Disetujui oleh:**

**Pembimbing**



**Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA.**

**Tanggal : 27 Juli 2011**

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

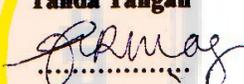
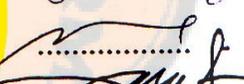
Skripsi

## **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN METODE BALANCED SCORECARD** Studi Kasus pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY pada Tahun 2006-2010

Dipersiapkan dan ditulis oleh :  
**Carolina Kunthi Mitayani**  
NIM: 062114063

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada tanggal 22 Agustus 2011  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

### Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA.	
Sekretaris	Josephine Wuri, S.E., M.Si.	
Anggota	Drs. Yusef Widya K., M.Si., Akt., QIA.	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.	

Yogyakarta, 27 Agustus 2011

Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma  
Dekan



  
Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

### HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“ Janganlah hendaknya kamu khawatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan Syukur”  
( Filipi 4 : 6-7)

Kesulitan-kesulitan akan membuat kita menjadi lebih kuat dan menghantarkan kita pada kemenangan-kemenangan yang lebih besar lagi.

*Skripsiku ini kupersembahkan untuk:  
Tuhan Yesus dan Bunda Maria  
Bapak dan Ibuku Tersayang  
Kakakku dan Saudara-saudaraku semua  
Yang tersayang  
Sahabat-sahabatku*

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



**UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS**

Yang bertandatangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN METODE BALANCED SCORECARD, Studi Kasus pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY pada Tahun 2006-2010**, dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 22 Agustus 2011 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 19 September 2011  
Yang membuat pernyataan,

Carolina Kunthi Mitayani

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN KAMPUS

Yang bertandatangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Carolina Kunthi Mitayani

Nomor Mahasiswa : 062114063

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY pada Tahun 2006-2010) beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma untuk menyimpan, mengalihkan, dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberi royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada Tanggal: 19 September 2011

Yang Menyatakan



Carolina Kunthi Mitayani

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Bapa yang maha kasih, yang senantiasa melimpahkan karunia, rahmat, dan petunjuk-Nya, sehingga penyusunan skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Metode Balanced Scorecard” dapat terselesaikan dengan baik. Penyusunan ini ditujukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penyusunan skripsi ini tidak mungkin terlaksana dengan baik tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak yang terkait, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan tarima kasih kepada:

1. Yesus Kristus dan Bunda Maria yang senantiasa melimpahkan berkat, bimbingan dan tuntunan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini
2. Romo Dr. Ir. Paulus Wiryono Priyotama, S.J. selaku Rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
3. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA selaku Pembimbing yang telah sabar membimbing, memberi masukan, dan motivasi selama penyelesaian skripsi ini.
4. Ir.Drs.Hansiadi YH., M.Si.,Akt.,QIA selaku Dosen Pembimbing Akademik.
5. Seluruh Dosen Prodi Akuntansi Universitas Sanata Dharma atas segala

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

bimbingannya selama di bangku kuliah, beserta staff Sekretariat Fakultas Ekonomi atas bantuan dalam pengurusan administrasi.

6. Bapak Iskandar Gunawan SH selaku Manajer dan Bapak H. Danang Gunawan selaku Ketua Koperasi Susu “Warga Mulya” DIY yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian, serta seluruh pengurus dan karyawan Koperasi Susu “Warga Mulya” DIY yang membantu dan memberikan pelayanan dengan ramah.
7. Orang tuaku tersayang Bapak Stephanus Joko Pitoyo dan Ibu Chatarina Sutarni yang telah memberikan kasih sayang, doa, semangat, materi dan tenaganya selama ini.
8. Kakakku tersayang mas Angga yang selalu memberiku semangat
9. Saudara-saudaraku tercinta: Mas Weweng, Mas Ari Doyok, Windi, Mbak Lina, si kembar Yana-Yani, mbak Eka, Christy, Yuda yang selalu memberiku semangat, pinjaman buku-bukunya, semuanya yang mendukung.
10. Nenek, Pakdhe, Budhe, Om, Bulek, terutama Om Giarto dan Bulek Yulia yang telah membantu, memberikan semangat dan nasehat-nasehatnya.
11. Ignatius Beny Murti P, yang dengan setia menemaniku. Terima kasih atas kasih sayang yang tak pernah henti, doa, semangat, motivasi dan waktu yang telah diberikan selama ini.
12. Sahabat-sahabatku tersayang Lucia Tri Astuti (terima kasih Nde karena memberiku semangat dan menemaniku saat suka maupun duka), Chandra (tante, terima kasih banyak atas semua bantuannya), Arum, Monica Ika, Intan, Lusi Atik, Nungki, Anna-Psi, Christin PBI, Seno, Wisnu, Terima kasih

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

kalian telah menjadi sahabat-sahabatku yang terbaik. Terima kasih atas semangat, doa, waktu, kesabaran yang selalu kalian berikan.

13. Teman-teman Mudika ST. Venantius Dukuh yang tercinta, aku bangga menjadi bagian dari kalian. Terimakasih banyak atas pengalaman yang begitu indah dan bermakna. Teman-teman Lektor Paroki, Mudika Paroki, Ex-PA yang memberikan pembelajaran besar dalam perjalanan hidup ini.
14. Teman-teman kuliah Dita, Desi, Patmi, Ani, Agung Greg, (Febri) Embek, Nana, de Diah. Dan juga teman-temanku KKP (3D: Doni, Dini, Danu). Terima kasih atas doa dan kenangan yang telah kalian berikan selama ini.
15. Teman – teman MPT (Arum, Anggi, Agatha, Yoan, Tama, Vina, Siska, Feny, Pricile, Merry, Frengki, Denise, Nia, Mbak Valent) yang berjuang bersama dan selalu memberiku semangat. Teman – Teman Prodi Akuntansi Angkatan 2006 terimakasih semangat dan kebersamaan kita.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata-kata sempurna, oleh karena itu penulis membuka diri terhadap saran dan kritik yang dapat menjadikan skripsi ini menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 19 September 2011



Carolina Kunthi Mitayani

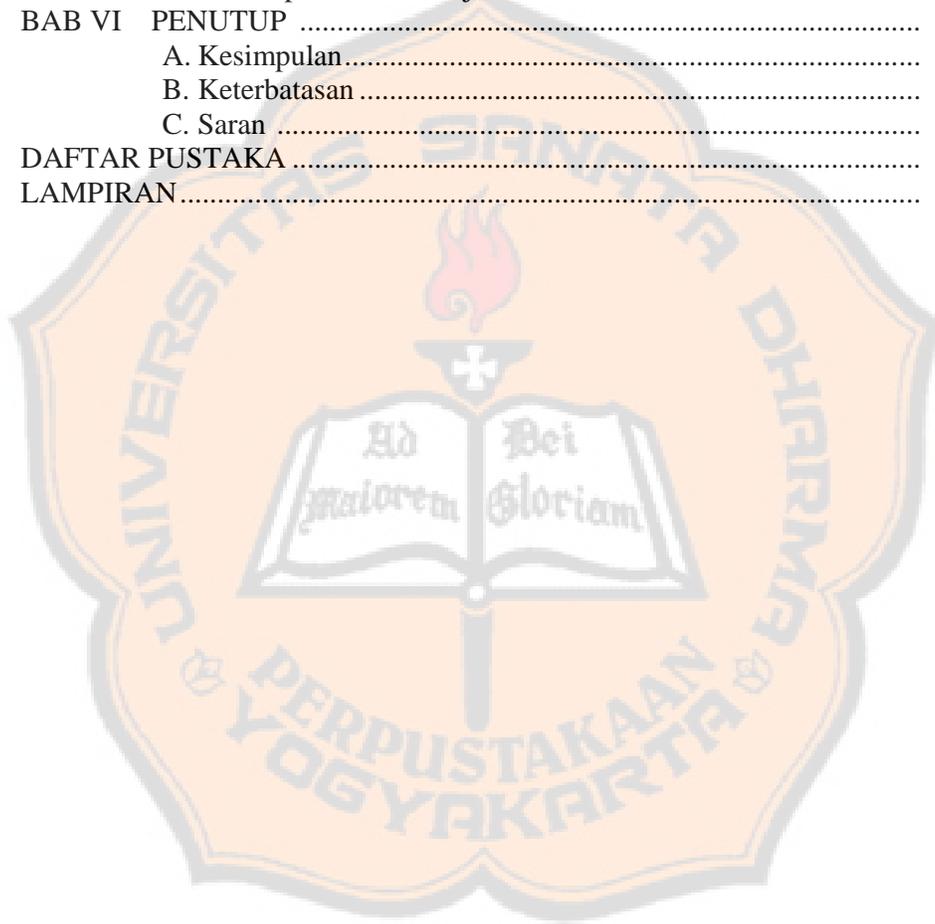
# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI .....	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	vii
HALAMAN DAFTAR ISI .....	x
HALAMAN DAFTAR TABEL .....	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xiv
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
ABSTRAK .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Batasan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	4
E. Manfaat Penelitian.....	5
F. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
A. Pengukuran Kinerja.....	7
1. Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja.....	7
2. Hakikat Sistem Pengukuran Kinerja Tradisional .....	9
B. <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
2. Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
3. Aspek-aspek yang Diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	24
A. Jenis Penelitian .....	24
B. Subyek dan Obyek Penelitian.....	24
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	25
D. Teknik Pengumpulan Data .....	25
E. Data yang Dibutuhkan.....	26
F. Teknik Analisis Data .....	27
BAB IV GAMBARAN UMUM KOPERASI .....	42
A. Sejarah Berdirinya Koperasi.....	42
B. Lokasi Koperasi.....	45
C. Struktur Organisasi Koperasi .....	48
D. Visi,Misi, Motto, Program dan Modal Koperasi.....	50
E. Letak Geografis Koperasi.....	56
F. Produksi .....	57

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	62
	A. Pengujian Instrumen .....	62
	1. Pengujian Validitas .....	61
	2. Pengujian Reliabilitas .....	65
	B. Analisis Data dan Pembahasan .....	66
	1. Perspektif Keuangan .....	66
	2. Perspektif Pelanggan .....	73
	3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	79
	4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	81
BAB VI	PENUTUP .....	97
	A. Kesimpulan .....	97
	B. Keterbatasan .....	99
	C. Saran .....	99
	DAFTAR PUSTAKA .....	101
	LAMPIRAN .....	103



# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif dalam Koperasi Susu Warga Mulya DIY.....	38
Tabel 2: Hasil pengujian Validitas Prespektif Pelanggan (Kepuasan Pelanggan).....	63
Tabel 3: Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Karyawan).....	64
Tabel 4: Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Manajer).....	65
Tabel 5: Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas.....	66
Tabel 6 SHU, Pendapatan, NPM Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010).....	67
Tabel 7: SHU, Total Aktiva, ROA Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010 .....	69
Tabel 8: Laba bersih, Total Modal, ROE Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010 .....	71
Tabel 9: Retensi Pelanggan Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006 – 2010 .....	74
Tabel 10: Akuisisi Pelanggan Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010 .....	75
Tabel 11: Rekapitulasi Perhitungan <i>Belief</i> Rata-rata dan <i>Ideal</i> Rata-rata pada Perspektif Pelanggan.....	76
Tabel 12: Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-Rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.....	77
Tabel 13: Urutan Kepentingan Atribut Harga, Mutu, dan Waktu.....	78
Tabel 14: Hasil Kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot Masing-Masing Atribut .....	78
Tabel 15: Perspektif Pelanggan pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY....	79

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 16: Perbandingan Proses Bisnis Internal pada <i>Balanced Scorecard</i> dengan Proses Bisnis Internal pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY.....	80
Tabel 17: Rekapitulasi Perhitungan <i>Belief</i> Rata-rata dan <i>Ideal</i> Rata-rata Kepuasan Karyawan.....	83
Tabel 18: Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-rata Masing-masing Atribut Serta Bobot Kepentingannya.....	84
Tabel 19: Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan, dan Dukungan.....	85
Tabel 20: Hasil Kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot Masing- Masing Atribut.....	85
Tabel 21: Rekapitulasi Perhitungan <i>Belief</i> Rata-rata dan <i>Ideal</i> Rata-rata Kepuasan Manajer.....	88
Tabel 22: Hasil Selisih Total <i>Ideal</i> Rata-rata dengan Total <i>Belief</i> Rata-rata Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya.....	89
Tabel 23: Urutan Kepentingan Atribut Kemampuan Karyawan, Kemampuan Sistem Informasi, serta Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang.....	90
Tabel 24: Hasil Kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot Masing- masing Atribut.....	91
Tabel 25: Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif dalam Koperasi Susu Warga Mulya DIY.....	94

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

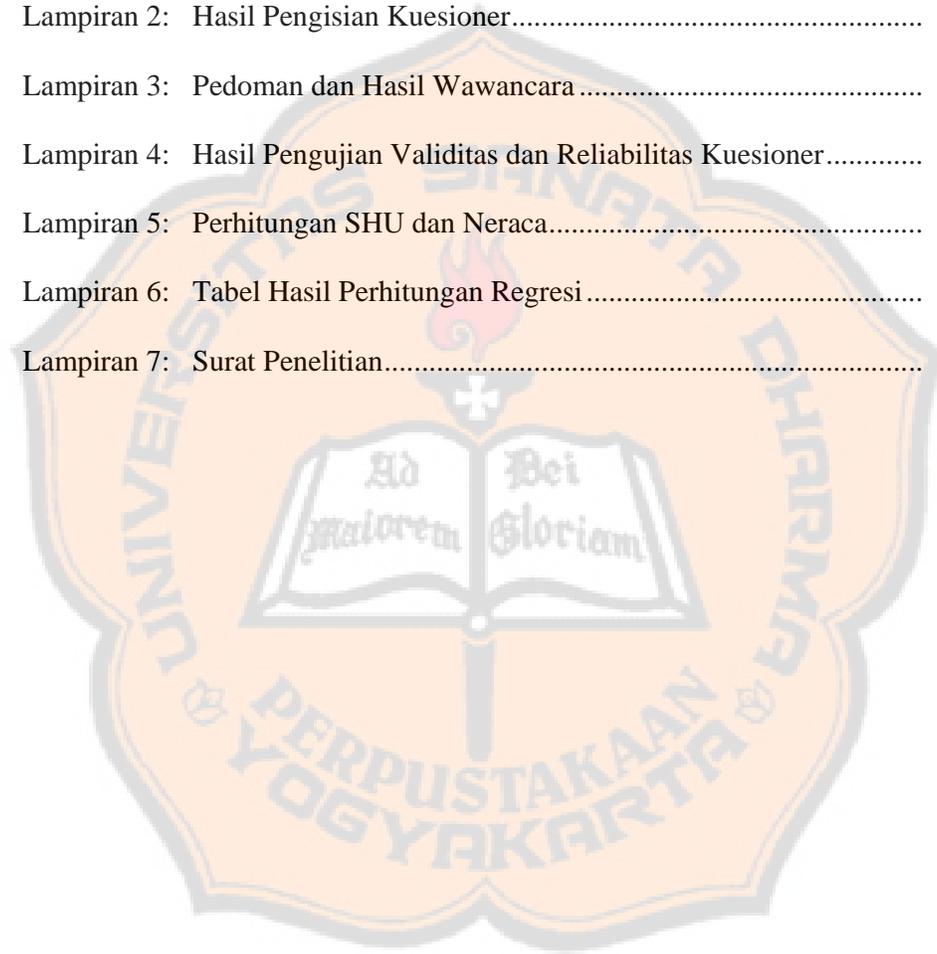
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar I : Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif .....	8
Gambar II : <i>Balanced Scorecard</i> Menerjemahkan Visi dan Strategi Perusahaan ke dalam Empat Perspektif yang Saling Terhubung .....	11
Gambar III : <i>Balanced Scorecard</i> Menawarkan Sebuah Gambaran Menyeluruh Kinerja Bisnis .....	14
Gambar IV : Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama.....	17
Gambar V : Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Genetik .....	19
Gambar VI : Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kerangka Kerja.....	21
Gambar VII : Model <i>Balanced Scorecard</i> untuk <i>Quasi Nonprofit Organization</i> .....	23
Gambar VIII : Grafik NPM Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010.....	67
Gambar IX : Grafik Regresi NPM Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010.....	68
Gambar X : Grafik ROA Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010.....	69
Gambar XI : Grafik Regresi ROA Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010.....	70
Gambar XII : Grafik ROE Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010.....	71
Gambar XIII : Grafik Regresi ROE Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010.....	73

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Kuesioner.....	104
Lampiran 2: Hasil Pengisian Kuesioner.....	114
Lampiran 3: Pedoman dan Hasil Wawancara.....	128
Lampiran 4: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.....	137
Lampiran 5: Perhitungan SHU dan Neraca.....	150
Lampiran 6: Tabel Hasil Perhitungan Regresi.....	157
Lampiran 7: Surat Penelitian.....	165



# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## ABSTRAK

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN METODE  
*BALANCED SCORECARD*  
Studi Kasus pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY pada Tahun 2006-2010

Carolina Kunthi Mitayani  
NIM: 062114063  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2011

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY yang diukur berdasarkan metode *Balanced Scorecard*. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya pengukuran kinerja dalam suatu organisasi yang tidak hanya berdasarkan aspek keuangan saja namun juga aspek nonkeuangan.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan analisis rasio-rasio keuangan untuk perspektif keuangan, analisis *Multiattribute Attitude Models* dan prioritas kepentingan untuk perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Koperasi Susu Warga Mulya ditinjau dari : (1) perspektif keuangan adalah baik (rasio NPM meningkat dari tahun 2006-2010. Sedangkan rasio ROA dan rasio ROE meningkat dari tahun 2006 sampai tahun 2009, namun pada tahun 2010 menurun). (2) Perspektif pelanggan adalah baik. (retensi dan akuisisi fluktuatif tetapi tingkat kepuasan pelanggan sangat puas dengan MAM sebesar 20,59 terhadap atribut harga, mutu, dan waktu); (3) perspektif proses bisnis internal adalah baik (meliputi proses inovasi, operasi dan pelayanan purna jual); (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik (karyawan sangat puas dengan MAM sebesar 68,05 terhadap atribut komunikasi, penghargaan dan dukungan, sedangkan manajer memberikan hasil sangat puas dengan MAM sebesar 41,17 terhadap kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberian dan pembatasan wewenang). Berdasarkan hal tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY secara keseluruhan menunjukkan hasil yang baik.

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## ABSTRACT

### AN ANALYSIS OF COMPANY'S PERFORMANCE BASED ON BALANCED SCORECARD METHOD

A Case Study at Warga Mulya DIY Cooperative Milk In the Year 2006-2010

Carolina Kunthi Mitayani  
NIM: 062114063  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2011

The aim of the research was to know the performance of Warga Mulya Cooperative Milk measured by Balanced Scorecard method. The background of the research is the importance of the measurement the performance of an organization which does not only depend on financial aspect but also non-financial aspect.

The kind of the research was case study at Warga Mulya DIY Cooperative Milk. The techniques of data collection were interview, questioner, and documentation. The data analysis techniques were financial ratios for financial perspective, *Multiatribute Attitude Models* analysis and interest priority for customer perspective as well as growth and learning perspective, whereas for internal business process it was used descriptive analysis perspective.

The result of the research showed that the performance of Warga Mulya Cooperative Milk observed from: (1) the financial perspective was good (NPM ratio increased from 2006-2010. However, ROA ratio and ROE ratio always increased from 2006-2009, but it decreased in 2010). (2) The customer perspective was good (retention and acquisition fluctuated but the level of customer service was very satisfied with MAM about 20, 59 toward price attribute, quality and time); (3) The perspective of internal business process was good (including innovation process, operation and after sale service) ; (4) learning and growth perspective was good (the employee was very satisfied with MAM 68, 05 toward communication attribute, appreciation and motivation, moreover the manager gave a very good result with MAM 41,17 toward employee ability, information system ability, giving and restricting authority). The conclusion was that the performance of Warga Mulya DIY Cooperative Milk in general was good.

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Perusahaan juga harus mengetahui sampai sejauh mana efektivitas penerapan strategi telah dicapai. Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas penerapan strategi itu, maka setiap perusahaan perlu memiliki apa yang disebut dengan sistem pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam perumusan strategis. Selama ini banyak perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja secara tradisional, yaitu pengukuran kinerja yang hanya mendasarkan pada aspek finansial atau keuangan. Dunia bisnis yang semakin kompetitif mendorong manajemen untuk tidak hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan saja tetapi juga aspek lain yang bersifat nonkeuangan.

Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja memiliki kelemahan karena kinerja keuangan tidak mampu mengukur kinerja harta-harta tidak berwujud (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia organisasi); kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu organisasi dan tidak mampu sepenuhnya menuntun organisasi ke arah yang lebih baik. Dengan kelemahan-kelemahan ini, pada tahun 1992 Kaplan dan Norton membuat sistematis sebuah konsep yang dapat memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan pencapaian visi dan misi organisasi ke dalam suatu set pengukuran penting yang dialokasikan ke seluruh perspektif organisasi (keuangan dan nonkeuangan) yang disebut dengan *Balanced Scorecard*.

Saat pertama kali diperkenalkan, *Balance Scorecard* digunakan oleh organisasi bisnis untuk pengukuran kinerja. Dewasa ini, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga organisasi publik. *Balanced Scorecard* menjadi sangat penting bagi perusahaan-perusahaan di abad sekarang ini, karena *Balanced Scorecard* mampu menterjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. Dengan *Balanced Scorecard*, para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar unit bisnis yang harus mereka sediakan untuk menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. Selain itu juga,

*Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para “partisipan” perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif *financial*, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya *financial* (pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran) dan kompetitif jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Metode Balanced Scorecard**” Studi Kasus pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dikemukakan diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

Bagaimana kinerja Koperasi Susu Warga Mulya apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

### **C. Batasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi pada pengukuran kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY tahun 2006 sampai dengan tahun 2010 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut : Untuk mengetahui kinerja Koperasi Susu Warga Mulya apabila diukur menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

## E. Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu :

### 1. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini, penulis berharap akan mendapatkan tambahan pengalaman dan pengetahuan dalam mempraktikkan teori yang diperoleh di bangku kuliah.

### 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan mengenai penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap pengukuran kinerja perusahaan.

### 3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bacaan ilmiah bagi para mahasiswa Universitas Sanata Dharma.

## **F. Sistematika Penulisan**

### **BAB I : Pendahuluan**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : Landasan Teori**

Bab ini berisi tentang teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar dalam penelitian.

### **BAB III : Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, data yang dikumpulkan, teknik pengumpulan data, jenis data, populasi dan sampel, teknik analisis data.

### **BAB IV : Gambaran Umum Koperasi**

Bab ini berisi data-data Koperasi Susu WARGA MULYA DIY yang terdiri dari gambaran umum Koperasi, sejarah berdiri dan kedudukan Koperasi, dan data-data lain yang relevan.

### **BAB V : Analisis Data dan Pembahasan**

Bab ini berisi pengujian instrumen, analisis data yang diperoleh dari koperasi dengan menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan teori-teori yang sudah ada serta pembahasannya.

BAB VI : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari analisis data, keterbatasan yang ditemui selama penelitian, dan saran-saran bagi koperasi.



## BAB II LANDASAN TEORI

### 1. Pengukuran Kinerja

#### a. Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. (Mahsun, dkk., 2007: 157). Untuk mengetahui sampai sejauh mana keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan usahanya, dilakukan pengukuran kinerja.

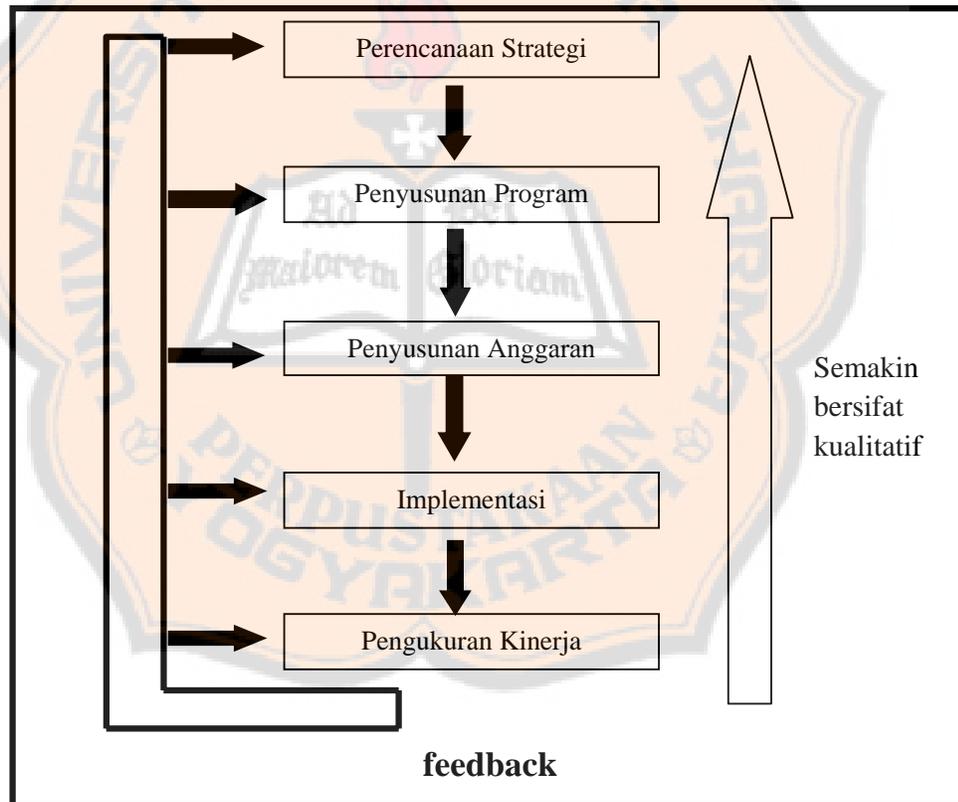
Menurut Robertson (2002), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai berikut :

“Suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.”

Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Whittaker (dalam BPKP, 2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons (dalam BPKP, 2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis

dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. (Mahsun, dkk., 2007: 158).



**Gambar 1: Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif**  
Sumber: Moh. Mahsun, dkk, “Akuntansi Sektor Publik”, 2007, halaman 169

Hasil pengukuran tersebut kemudian dapat dijadikan umpan balik (feedback) bagi manajemen dalam rangka meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

### b. Hakikat Sistem Pengukuran Kinerja Tradisional

Asumsi yang mendasari pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional sangat berbeda dengan asumsi yang digunakan dalam manajemen kontemporer. Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personel dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melaksanakan tindakan sebagaimana diharapkan. Sebaliknya, pengukuran kinerja dalam zaman teknologi informasi, sebagaimana digunakan dalam *Balanced Scorecard*, bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi dan strategi organisasi (Mulyadi, 1999: 212-225).

Sejalan dengan sistem pengendalian manajemen yang membedakan pengendalian strategi dan pengendalian manajemen (K.A. Merchant, 1998), *Balanced Scorecard* juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja strategi dan operasionalisasi strategi melalui *lagging indicators* dan *lead indicators* yang melintasi empat perspektif *Balanced Scorecard* yang seimbang dan terkait secara kausal dari hilir ke hulu.

Penggunaan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain:

- 1) Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- 2) Diabaikannya aspek pengukuran *non-financial* dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang
- 3) Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

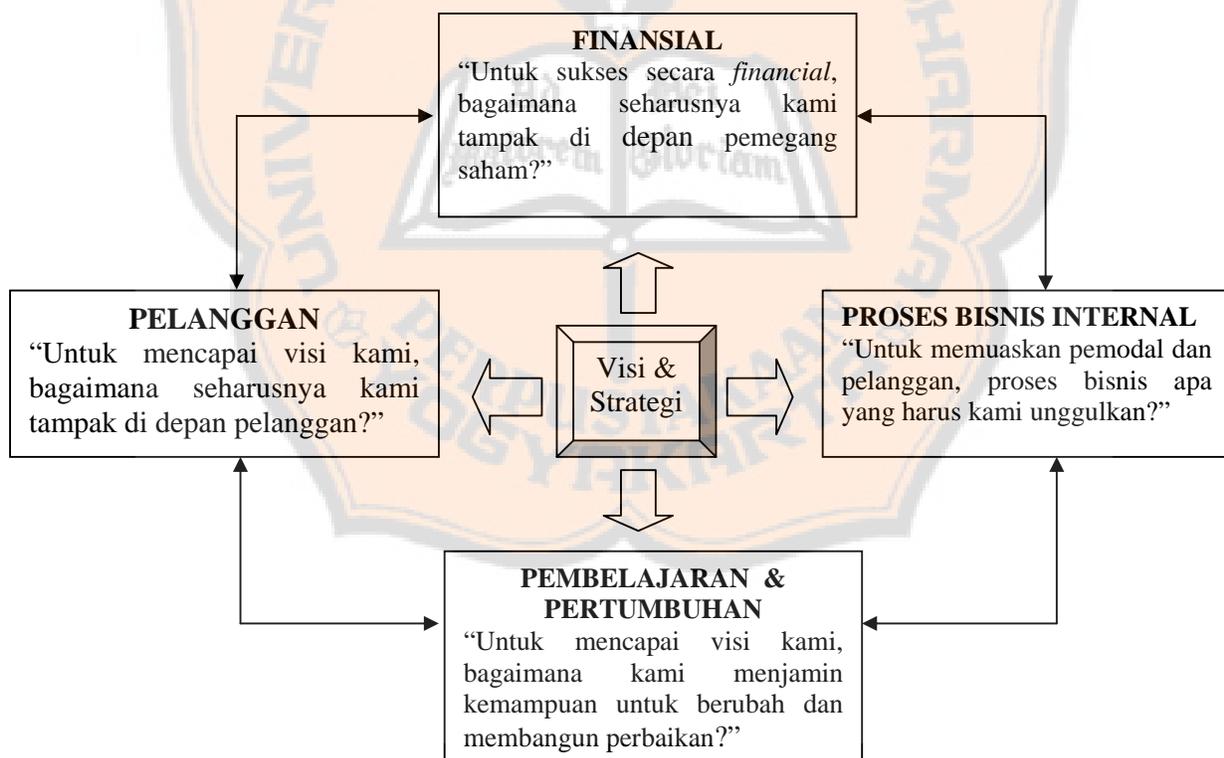
## 2. *Balanced Scorecard*

### a. Konsep *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.

*Scorecard* terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya; kepuasan pelanggan, proses internal, dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan.

*Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti produk, proses pelanggan dan pengembangan produk. *Balanced Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Selanjutnya manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategi melalui stretch target yang ditetapkan bersama.



Gambar II : *Balanced Scorecard* Menerjemahkan Visi dan Strategi Perusahaan ke dalam Empat Perspektif yang Saling Terhubung.

Sumber : Robert S. Kaplan, David P. Norton, "*The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*", 1996, halaman 9.

## b. Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut Olve, dkk., (1999) *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu: (1) kartu skor (*scorecard*), dan (2) berimbang (*balanced*). Kata benda "*score*" merujuk pada makna: "penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)". Dalam konteks sebagai kata kerja, "*score*" berarti "memberi angka". Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* berarti suatu kesadaran (bersama) di mana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek. Objek di sini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu.

Menurut Kaplan dan Norton sendiri (1996), *Balanced Scorecard* merupakan:

"... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance."

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai:

"a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth."

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang

*performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

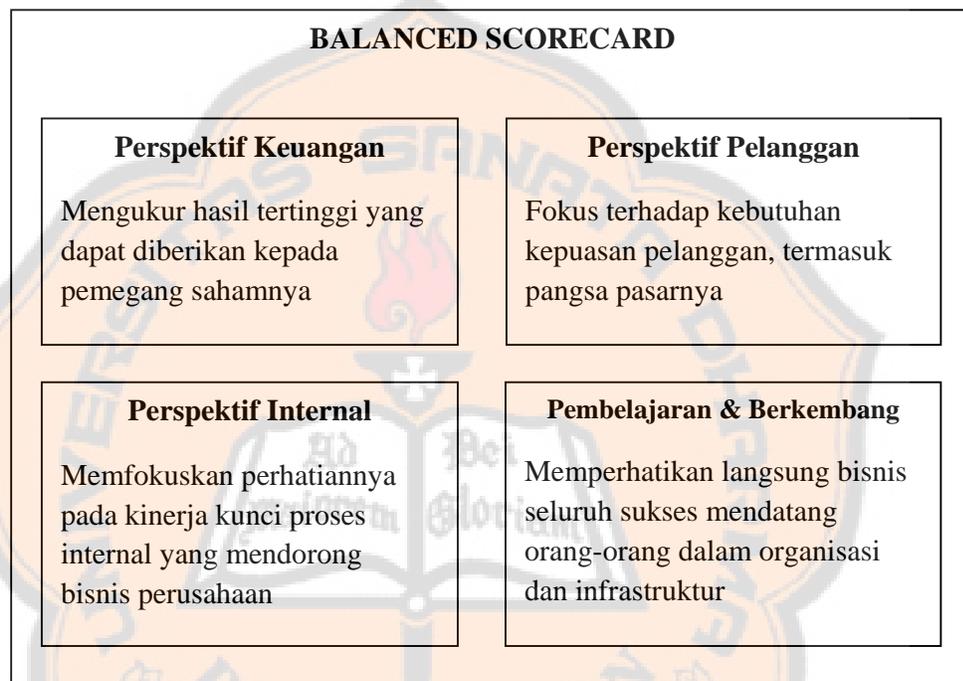
Sebagai kerangka kerja operasionalisasi strategi, penjabaran visi, misi, dan strategi ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan pokok berikut ini:

- 1) Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
- 2) Proses bisnis apa yang harus ditingkatkan/diperbaiki perusahaan? (perspektif proses bisnis internal)
- 3) Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif inovasi dan belajar)
- 4) Bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham? (perspektif keuangan).

*Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari *top-management* perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan

nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.



Gambar III: *Balanced Scorecard* menawarkan sebuah gambaran menyeluruh kinerja bisnis  
Sumber: Yuwono, dkk., "Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi", 2006, halaman 9.

### c. Aspek-aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

#### 1) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan

dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

a) *Growth* (Bertumbuh) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik.

b) *Sustain* (Bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik.

c) *Harvest* adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya.

### 2) Perspektif Pelanggan

Pelanggan adalah sumber keuangan bagi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan finansial. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu pengukuran inti konsumen (*customer core measurement*) dan proposisi nilai pelanggan (*customer value propositions*).

#### a) *Customer Core Measurement*

*Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

(1) Pangsa Pasar (*Market Share*); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang

ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

- (2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- (3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*); Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- (4) Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- (5) Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customers Profitability*); Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

*b) Customer value proposition*

*Customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- (1) Atribut Produk atau Jasa (*Product/service attributes*); Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.

- (2) Hubungan Pelanggan (*Customer relationship*); Menyangkut perasaan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.
- (3) Citra atau Reputasi (*Image and reputation*); Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.



Gambar IV: Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama  
Sumber: Yuwono, dkk., "Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi", 2006, halaman 35

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka

berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*, adalah:

- a) Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, *Balanced Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
- b) Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam : inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

- a) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas

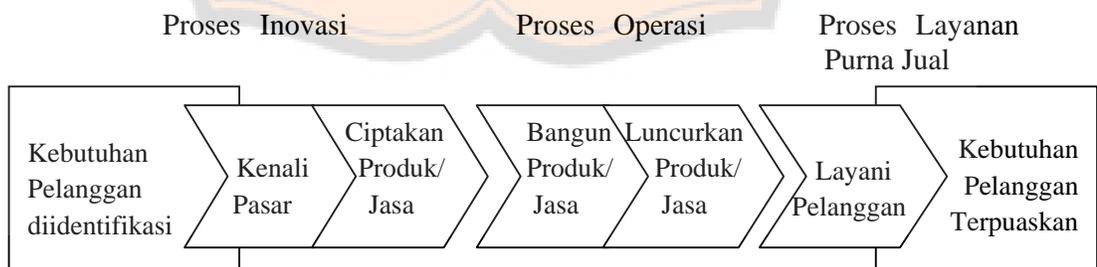
R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

b) Proses Operasi

Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.



Gambar V: Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Genetik  
Sumber: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, op. cit., halaman 96.

#### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran kinerja ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur :

##### a) *Employee capabilities*

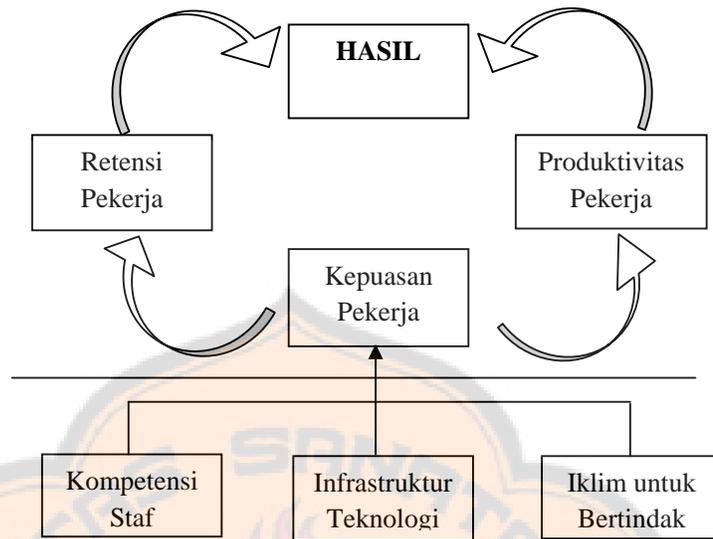
Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah peran para pegawai di organisasi.

##### b) *Information system capabilities*

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

##### c) *Motivation, empowerment, and alignment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.



Gambar VI: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kerangka Kerja  
 Sumber: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, op. cit., halaman 129.

d. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2007:323-327):

1) Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada tiga perspektif yang lain, yakni *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik pada perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian dan usaha

personel difokuskan kepada perspektif nonkeuangan-perspektif yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.

- b) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespons perubahan lingkungan.

### 2) Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

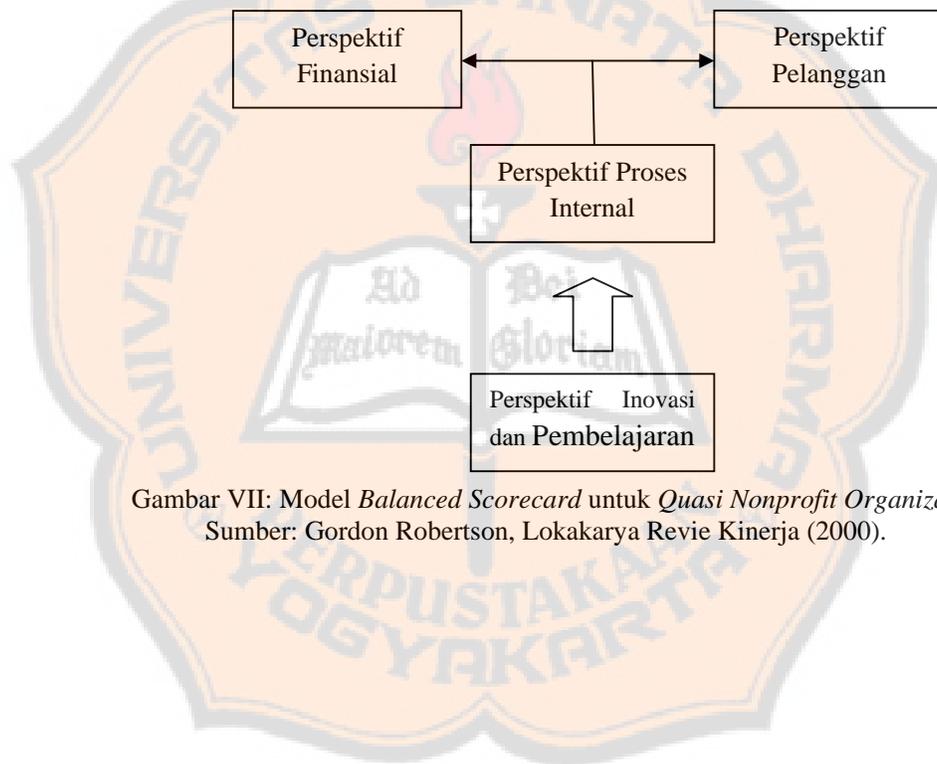
### 3) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Apabila keempat perspektif tersebut tidak seimbang maka akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuangan dalam jangka panjang.

### 4) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang

dihasilkan sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik pada perspektif *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran pada ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.



Gambar VII: Model *Balanced Scorecard* untuk *Quasi Nonprofit Organization*.  
Sumber: Gordon Robertson, Lokakarya Revie Kinerja (2000).

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus, yaitu melakukan penelitian terhadap obyek penelitian tertentu yang populasinya terbatas sehingga hasil kesimpulan yang diambil dari penelitian ini hanya berlaku bagi obyek yang diteliti yang berlaku pada waktu tertentu.

**B. Tempat dan Waktu Penelitian**

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Susu Warga Mulya DIY yang beralamat di Jalan Palagan Tentara Pelajar, Bunder, Purwobinangun, Pakem, Sleman, Yogyakarta 55582

2. Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari – April 2011

**C. Subjek dan Objek Penelitian**

1. Subjek Penelitian

- a. Pengurus Koperasi, Manager Koperasi
- b. Bagian Keuangan, Administrasi Data, dan Pelaporan, Kepala Bagian
- c. Bagian Kepegawaian
- d. Karyawan
- e. Pelanggan/Anggota

## 2. Objek Penelitian.

Obyek yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Unit Swadana, Laporan Sisa hasil Usaha Konsolidasi serta Neraca Konsolidasi periode 2006-2010.
- b. Hasil wawancara dengan manajer dan pengurus
- c. Hasil kuesioner dengan pelanggan, karyawan, dan manajer/pengurus

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dalam penelitian ini adalah :

#### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan wawancara langsung terhadap individu atau pemimpin perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan objek yang diteliti.

#### **2. Kuesioner**

Teknik pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis. Kuesioner (Susanti, 2009) akan dibagikan kepada konsumen, karyawan, dan manajer.

#### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara melihat, membaca, dan melihat dokumen-dokumen perusahaan yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

## E. Data yang dibutuhkan

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu:

### 1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) (Indriantoro dan Bambang, 2002: 146-147).

Data primer dalam penelitian ini berupa:

- a. Hasil wawancara langsung dengan manajer untuk memperoleh penjelasan tentang beberapa indikator *Balanced Scorecard*.
- b. Hasil jawaban kuesioner terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan di Koperasi Susu Warga Mulya.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Indriantoro dan Bambang, 2002: 147).

Data sekunder dalam penelitian ini berupa:

- a. Data tentang gambaran umum Koperasi
- b. Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Unit Swadana, Laporan Sisa hasil Usaha Konsolidasi serta Neraca Konsolidasi periode 2006-2010
- c. Data tentang konsumen dan karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini.

## F. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Melakukan pengujian data untuk mengetahui valid atau tidaknya data yang diperoleh, serta reliable atau tidaknya data yang diperoleh.

- a. Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar (konstruk) pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Validitas suatu butir pertanyaan dapat dilihat pada hasil output SPSS pada tabel dengan judul *Item – Total Statistics*. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai  $r_{hitung}$  yang merupakan nilai dari *Corrected Item – Total Correlation* lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

Nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh melalui *df (degree of freedom)* dengan rumus sebagai berikut (Nugroho,2005: 67-72):

$$df = n - k$$

keterangan :

$df$  = *degree of freedom*

$n$  = jumlah responden

$k$  = jumlah butir pernyataan

## b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam dalam suatu bentuk kuesioner. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,600 (Nugroho,2005:72). Output SPSS untuk uji reliabilitas akan dihasilkan secara bersama-sama dengan hasil uji validitas. Namun demikian untuk melihat hasil uji reliabilitas perlu dilihat pada tabel *Reliability Statistic*.

2. Mengukur kinerja dari masing-masing perspektif dalam Balanced Scorecard, yakni:

### a. Perspektif Keuangan

Dari laporan keuangan kemudian akan dianalisa dengan menggunakan perhitungan melalui rasio-rasio profitabilitas berikut ini:

#### 1) *Net Profit Margin* (NPM)

*Net Profit Margin* digunakan untuk menghitung berapa besar keuntungan dihasilkan dari pendapatan. Semakin tinggi rasio NPM, berarti kinerja operasi semakin efisien. (Arifin, 2004: 14).

$$NPM = \frac{SHU}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

#### 2) *Return On Assets* (ROA)

*Return On Assets* digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh koperasi atas setiap investasi yang dilakukan.

Semakin tinggi rasio ROA yang dihasilkan, semakin tinggi pula tingkat keefektifan investasi yang dilakukan sehingga dapat dikatakan semakin baik pula kinerja koperasi.

$$ROA = \frac{SHU}{\text{Total Aset atau Aktiva}} \times 100\%$$

3) *Return On Equity* (ROE)

*Return On Equity* digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan ekuitas dana dalam koperasi, dengan membandingkan antara SHU dengan modal yang digunakan dalam koperasi. Semakin tinggi rasio ROE dapat dikatakan semakin baik pula kinerja koperasi.

$$ROE = \frac{SHU}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

b. Perspektif pelanggan

Untuk menjawab permasalahan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* melalui perspektif pelanggan, digunakan kuesioner yang ditujukan kepada konsumen dan kepala bagian dengan jumlah sampel n.

Sampel ditentukan berdasarkan rumus berikut (Simamora, 2002: 37):

$$n = \frac{N}{[1 + (Ne)^2]}$$

$$= \frac{1270}{[1 + (1270 \times (0,1)^2)]}$$

= 92,70 dibulatkan menjadi 95 responden

Keterangan:

N = Populasi konsumen berdasarkan jumlah susu, makanan ternak, kredit, sapi import, pasteurisasi, pembesaran pedet, simpan pinjam dan pelayanan kesehatan hewan.

n = Sampel

e = Persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolerir. Untuk penelitian ini menggunakan persentase kelonggaran ketelitian 10%, artinya tingkat keyakinan bahwa sampel mewakili populasi adalah 90%.

Hasil yang diperoleh dari kuesioner tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan:

1. Analisis *Multiattribute Attitude Model* (MAM)

Analisis *Multiattribute Attitude Model* menggunakan rumus berikut ini (Engel 1994: 353):

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i|$$

Keterangan:

Ab = Sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

$W_i$  = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

$I_i$  = Nilai ideal rata-rata pelanggan pada atribut i

$X_i$  = Nilai belief rata-rata pelanggan pada atribut i

n = Jumlah atribut.

Rumus di atas dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

a) Menentukan  $W_i$  dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing – masing atribut}}{\text{Nilai atribut}} \times 100\%$$

b) Menentukan n dengan cara memilih atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke – n, urutan sebelumnya diberi nilai lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n.

- c) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan 5, urutannya sebagai berikut :

No	Jawaban	Skor Sikap
1	Sangat Setuju atau Sangat Berharap	5
2	Setuju atau berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju atau tidak berharap	2
5	Sangat Tidak Setuju atau Sangat Tidak Berharap	1

- d) Mencari nilai ideal dan nilai belief yang menggunakan rumus:

Nilai ideal = skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban.

Nilai belief = skor x absolut responden belief masing-masing alternatif jawaban.

Kemudian mencari nilai ideal rata-rata dan nilai belief rata-rata:

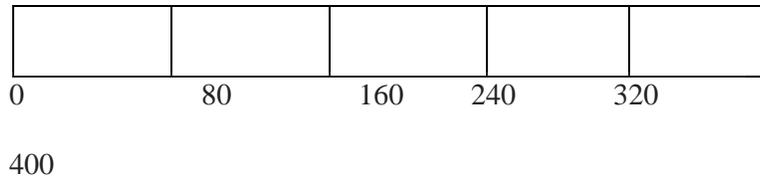
$$\text{Nilai ideal rata - rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata - rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- e) Memasukkan data di dalam tabel kemudian memasukkan ke dalam rumus dengan skala Likert (Sugiyono, 1998: 73)

$(\text{sikap} - 1) \times 100 = x$ , sehingga jika diterapkan di dalam penelitian diperoleh  $(5 - 1) \times 100 = 400$ .

Hal ini dapat dilihat dengan skala di bawah ini :



Keterangan:

0 — 80	= Sangat Baik
80 — 160	= Baik
160 — 240	= Ragu-ragu
240 — 320	= Tidak Baik
320 — 400	= Sangat Tidak Baik

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil/mendekati nol, maka sikap pelanggan secara keseluruhan semakin baik/positif. Hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan merasa puas terhadap produk dan layanan jasa yang diberikan oleh Koperasi. Jika skala semakin ke kanan maka sikap pelanggan secara keseluruhan relatif tidak baik/negatif, hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan merasa tidak puas terhadap produk dan layanan jasa yang diberikan oleh Koperasi.

## 2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap pelanggan dalam menggunakan suatu produk/jasa.

Dalam kuesioner, jawaban responden diberi peringkat sebagai berikut:

Peringkat	Bobot
1	3
2	2
3	1

Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil dari perkalian tiap atribut menentukan ukuran-ukuran kepentingan. Hasil yang paling banyak merupakan atribut yang menjadi prioritas utama dalam menggunakan suatu produk/jasa.

c. Perspektif proses bisnis internal

Data yang dibutuhkan adalah data primer yang diperoleh dari wawancara dengan manajer untuk mengetahui bagaimana koperasi mencapai ukuran hasil dari perspektif ini. Dalam perspektif ini digunakan indikator proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Data yang dibutuhkan adalah data primer yaitu kuesioner yang ditujukan kepada karyawan dengan jumlah n responden dan seluruh manajer (kepala bagian). Penentuan besarnya sampel karyawan akan dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Simamora, 2002 : 37):

$$n = \frac{N}{[1 + (Ne)^2]}$$

$$= \frac{39}{[1 + (39 \times (10\%))^2]}$$

= 28 orang dibulatkan menjadi 30 responden

Keterangan:

N = Populasi karyawan tetap, kontrak, harian, dan borongan

n = Sampel

e = Persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolerir. Untuk penelitian ini menggunakan persentase kelonggaran ketelitian 10%, artinya tingkat keyakinan bahwa sampel mewakili populasi adalah 90%.

Hasil yang diperoleh dari kuesioner tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan:

1. Analisis *Multiattribute Attitude Model* (MAM)

Analisis *Multiattribute Attitude Model* menggunakan rumus berikut ini (Engel 1994: 353):

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan:

Ab = Sikap karyawan/manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

W<sub>i</sub> = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

I<sub>i</sub> = Nilai ideal rata-rata karyawan/ manajer pada atribut i

X<sub>i</sub> = Nilai belief rata-rata karyawan/manajer pada atribut i

n = Jumlah atribut.

Rumus di atas dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

- a) Menentukan  $W_i$  dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing – masing atribut}}{\text{Nilai atribut}} \times 100\%$$

- b) Menentukan n dengan cara memilih atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke – n, urutan sebelumnya diberi nilai lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n.

- c) Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan 5, urutannya sebagai berikut :

No	Jawaban	Skor Sikap
1	Sangat Setuju atau Sangat Berharap	5
2	Setuju atau Berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Setuju atau Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Setuju atau Sangat Tidak Berharap	1

- d) Mencari nilai ideal dan nilai belief yang menggunakan rumus:

Nilai ideal = skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban.

Nilai belief = skor x absolut responden belief masing-masing alternatif jawaban.

Kemudian mencari nilai ideal rata-rata dan nilai belief rata- rata:

$$\text{Nilai ideal rata – rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata – rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

e) Memasukkan data di dalam tabel kemudian memasukkan ke dalam rumus dengan skala Likert (Sugiyono, 1998: 73) :

$(\text{sikap} - 1) \times 100 = x$ , sehingga jika diterapkan di dalam penelitian diperoleh  $(5 - 1) \times 100 = 400$ .

Hal ini dapat dilihat dengan skala di bawah ini :



Keterangan:

- 0 — 80 = Sangat Baik
- 80 — 160 = Baik
- 160 — 240 = Ragu-ragu
- 240 — 320 = Tidak Baik
- 320 — 400 = Sangat Tidak Baik

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil/mendekati nol, maka sikap karyawan dan manajer secara keseluruhan semakin baik/positif. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan dan manajer merasa puas terhadap kinerja Koperasi. Jika skala semakin ke kanan maka sikap karyawan dan manajer secara keseluruhan relatif tidak baik/negatif, hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan dan manajer tidak merasa puas terhadap kinerja Koperasi.

## 2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap karyawan dan manajer dalam menggunakan suatu produk/jasa.

Dalam kuesioner, jawaban responden diberi peringkat sebagai berikut:

Peringkat	Bobot
1	3
2	2
3	1

Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil dari perkalian tiap atribut menentukan ukuran-ukuran kepentingan. Hasil yang paling banyak merupakan atribut yang menjadi prioritas utama dalam menggunakan suatu produk/jasa.

3. Menentukan baik dan buruknya kinerja yang dimiliki Koperasi Susu Warga Mulya DIY.

Standar untuk melihat baik dan buruknya kinerja yang dimiliki Koperasi Susu Warga Mulya DIY adalah dengan menentukan kriteria masing-masing perspektif. Kriteria baik dan buruk tersebut kemudian dibandingkan dengan keadaan koperasi yang sesungguhnya. Jika keadaan Koperasi mencerminkan kriteria yang baik maka perspektif dikatakan baik. Demikian pula sebaliknya apabila keadaan Koperasi mencerminkan kriteria yang buruk maka perspektif dikatakan buruk.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Untuk melihat kriteria baik dan buruknya masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel berikut:

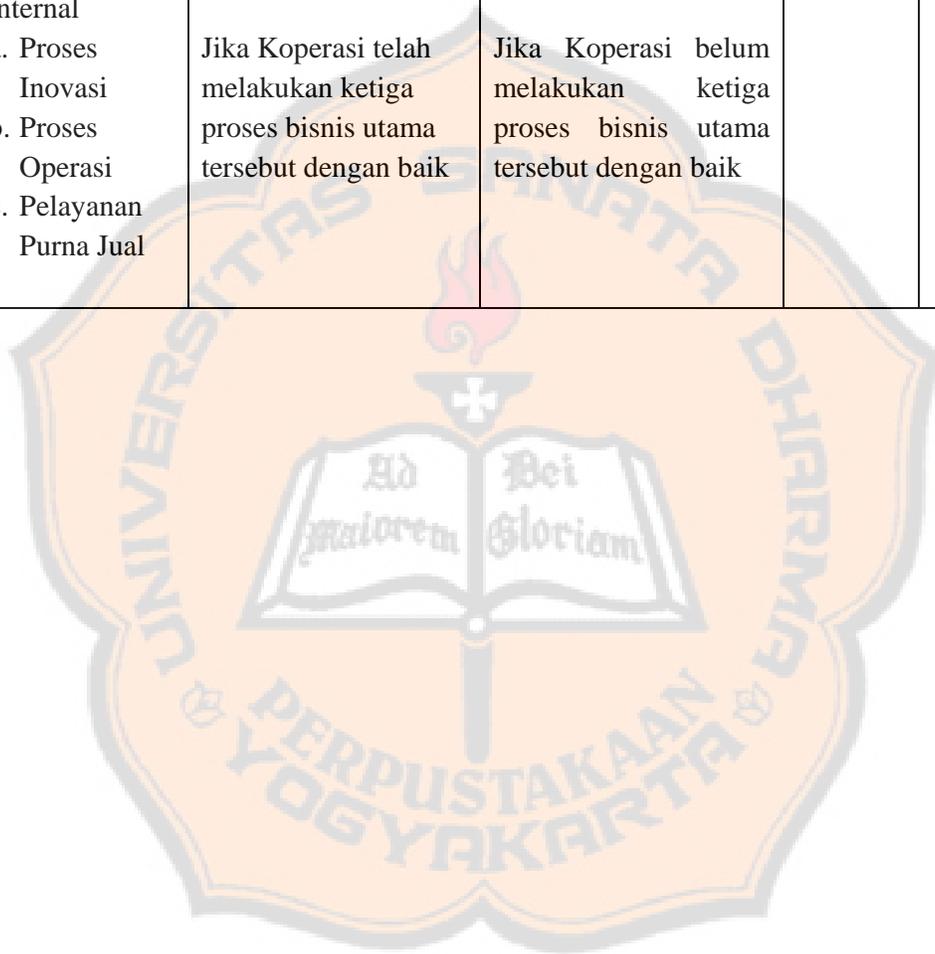
Tabel 1. Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif dalam Koperasi Susu Warga Mulya DIY

No	Perspektif BSC	Kriteria		Keadaan KOP	Ket
		Baik	Buruk		
1	Perspektif keuangan	1) Peningkatan NPM 2) Peningkatan ROA 3) Peningkatan ROE	1) Penurunan NPM 2) Penurunan ROA 3) Penurunan ROE		
2	Perspektif pelanggan				
	a. Pangsa Pasar	Meningkatnya jumlah konsumen/pelanggan yang dikuasai	Menurunnya jumlah konsumen /pelanggan yang dikuasai		
	b. Retensi Pelanggan	Mampu mempertahankan konsumen yang ada	Tidak mampu mempertahankan konsumen yang ada		
	c. Akuisisi Pelanggan	Meningkatnya jumlah konsumen baru	Menurunnya jumlah konsumen baru		
	d. Kepuasan Pelanggan	Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, mutu, harga	Tidak mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, mutu, harga		

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 1. Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif dalam Koperasi Susu Warga Mulya DIY(Lanjutan)

No	Perspektif BSC	Kriteria		Keadaan KOP	Ket
		Baik	Buruk		
3	Perspektif proses bisnis internal a. Proses Inovasi b. Proses Operasi c. Pelayanan Purna Jual	Jika Koperasi telah melakukan ketiga proses bisnis utama tersebut dengan baik	Jika Koperasi belum melakukan ketiga proses bisnis utama tersebut dengan baik		



## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

40

Tabel 1. Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif dalam Koperasi Susu Warga Mulya DIY(Lanjutan)

No	Perspektif BSC	Kriteria		Keadaan KOP	Ket
		Baik	Buruk		
4	<p>Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran</p> <p>a. Kemampuan Karyawan</p> <p>b. Kemampuan Sistem Informasi</p> <p>c. Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang</p> <p>d. Kepuasan Karyawan</p>	<p>Jika koperasi mampu memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas karyawan</p> <p>Jika sistem informasi yang diberikan oleh pihak koperasi mampu memberikan informasi yang akurat</p> <p>Manajer mendapat kepuasan untuk atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.</p> <p>Karyawan mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.</p>	<p>Jika koperasi tidak mampu memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas karyawan.</p> <p>Jika sistem informasi yang diberikan oleh pihak koperasi tidak mampu mem-berikan informasi yang akurat.</p> <p>Manajer tidak mendapat kepuasan atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.</p> <p>Karyawan tidak mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.</p>		

Sumber: Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi" Yuwono, dkk., "Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi".

Menilai kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY secara keseluruhan berdasarkan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Untuk mengetahui kriteria baik dan buruk kinerja koperasi secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja sangat baik = jika 4 perspektif dinilai baik
  - 2) Kinerja baik = jika 3 perspektif dinilai baik
  - 3) Kinerja kurang baik = jika 2 perspektif dinilai baik
  - 4) Kinerja tidak baik = jika 1 perspektif dinilai baik.
4. Menarik kesimpulan mengenai kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY secara keseluruhan. Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* atau *lead indicators* (Yuwono, 2002:8). Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial dan ukuran perspektif scorecard lainnya (Kaplan dan Norton 1996:41). Berdasarkan hal tersebut, kesimpulan mengenai kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY secara keseluruhan lebih diprioritaskan pada pencapaian kinerja dari perspektif keuangan dengan mempertimbangkan perspektif lainnya sebagai *driver*.

**BAB IV**

**GAMBARAN UMUM KOPERASI**

**A. Sejarah Berdirinya Koperasi**

Sapi perah di Indonesia diperkenalkan oleh pemerintah Belanda pada akhir abad ke 19. Setelah Belanda meninggalkan Indonesia, peternak Indonesia meneruskan usaha peternakan sapi perah tersebut. Pada mulanya yang dihasilkan hanya pupuk kandang, kemudian secara bertahap beralih pada produksi susu sebagai hasil utama.

Susu merupakan hasil produksi yang mudah rusak sehingga memerlukan penanganan yang cepat sampai ke konsumen. Untuk menyelamatkan produksi susu di butuhkan koperasi yang berfungsi untuk mengelola dan memasarkan produk susu. Pada tahun 1948 berdiri koperasi susu yang pertama kali di Pangalengan, Bandung. Kemudian pada tahun 1962 di Pujon, Malang dan akhirnya didaerah lain seperti Lembang, Pasuruan, Ungaran, Boyolali, dan Yogyakarta.

Selama periode tahun 1960-1968, kondisi persusuan tidak menguntungkan sehingga banyak koperasi yang gulung tikar. Pada periode 1969-1978 banyak peternak yang gulung tikar, tetapi jumlah pabrik pengolahan susu meningkat. Pengusaha pabrik pengolah susu terpaksa mendatangkan susu bubuk dari luar negeri sebagai bahan bakunya, karena bahan baku susu segar tidak memenuhi.

Pada tahun 1978 di Yogyakarta terdapat 35 perusahaan susu segar yang tersebar di daerah tingkat II yaitu:

1. Kota Yogyakarta 25 perusahaan.
2. Kabupaten Sleman 9 perusahaan.
3. Kabupaten Bantul 1 perusahaan

Pada waktu itu muncul persaingan yang tidak sehat diantara pengusaha-pengusaha susu tersebut, karena sempitnya pasar mereka saling berebut pasar. Untuk memperebutkan pasar, mereka saling menurunkan harga susu sehingga tidak memperhatikan kualitas susu, sehingga kepercayaan masyarakat menjadi berkurang.

Guna mengatasi permasalahan tersebut, pada tanggal 11 Januari 1978 para pengusaha susu mendirikan Perhimpunan Peternak Sapi Indonesia (PPSI), yang dalam perkembangannya menjadi Perhimpunan Peternak Sapi dan Kerbau Indonesia (PPSKI). Adapun program kerjanya sebagai berikut:

1. Memperjuangkan pemasaran susu sapi segar milik peternak sapi perah ke Industri Pengolahan Susu (IPS) yaitu PT. Sari Husada.
2. Menampung permasalahan peternak dalam pengadaan sapi perah, serta pengelolaan sapi perah untuk disampaikan pada instansi yang berwenang yaitu Dinas Peternakan.
3. Merintis berdirinya Koperasi Persusuan di Yogyakarta.

Pada tangai 26 september 1978 PPSKI mengadakan rapat pembentukan koperasi persusuan di Yogyakarta yang diberi nama “Koperasi Susu Warga Mulya DIY”.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

44

Pada tanggal 30 Januari 1979 Koperasi Susu Warga Mulya DIY mendapatkan badan hukum koperasi dari Kantor Wilayah Koperasi Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan nomor 1.128/BH/XI dengan wilayah kerja seluruh Daerah Istimewa Yogyakarta, dan berkantor di Komplek Dinas Peternakan DIY, Jl Taman Unggas No 4 Alun-Alun Utara Yogyakarta, menempati tanah milik Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat. Susunan pengurus dan badan pemeriksa yang pertama periode (1979-1981) adalah:

Ketua I : Drh. R. Soekarno

Ketua II : Ir. Sumarjo

Ketua III : S. Harjono

Sekretaris I : Rustamiyarso

Sekretaris II : Ign. Harto, BSc

Sekretaris III : Dalijan SD

Bendahara I : Margono HW

Bendahara II : Saliman

Bendahara III : Parjiman

Badan Pemeriksa:

Ketua : Hadi Hardjono

Anggota : Dwijo Pradipto

Anggota : Ny. Sri Sukiyar

Pada tahun 1979 Koperasi Susu Warga Mulya DIY turut serta mendirikan Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) di Malang, Jawa Timur, dan sampai sekarang Koperasi Susu Warga Mulya DIY masih menjadi anggota GKSI.

## **B. Lokasi Koperasi**

Koperasi Susu Warga Mulya sudah tiga kali lokasinya berpindah.

### **1. Periode tahun 1978-1988**

Pada tanggal 30 Januari 1979 Koperasi Susu Warga Mulya DIY memperoleh badan hukum dengan nomor 1.128/BH/XI/1979. Pada tahun 1979 Koperasi Susu Warga Mulya beralamatkan di Komplek Dinas Peternakan DIY, Jl Taman Unggas No. 4 Alun-Alun Utara Yogyakarta.

### **2. Periode tahun 1989-1997**

Untuk meningkatkan usaha koperasi, maka pada tahun 1989 Koperasi Susu Warga Mulya DIY pindah alamat di Dusun Kembang, Maguwoharjo, Depok, Sleman, Yogyakarta dengan menempati tanah seluas 778m, dan dengan perubahan Anggaran Dasar dan Nomor Badan Hukum dengan Nomor: 1.128a/BH/XI/1991 tertanggal 15 Mei 1991. Pada

tanggal 27 Oktober 1989 Gedung Koperasi Susu Warga Mulya DIY di resmikan oleh Menteri Koperasi Bustanul Arifin, SH.

Dalam rangka mempertahankan genetika sapi perah dan menembah populasi sapi perah di DIY serta meningkatkan produksi susu, maka Koperasi Susu Warga Mulya DIY mendirikan Unit Pembesaran Pedet di Desa Cemoroharjo, Candibinangun, Pakem, Sleman, yang bekerjasama dengan PT. Sari Husada.

### 3. Periode tahun 1998 s/d sekarang

Perkembangan koperasi yang semakin meningkat, terutama setelah mempunyai pabrik makanan ternak (konsentrat) serta mengingat lokasi kantor dan pabrik konsentrat tidak memungkinkan lagi untuk dikembangkan, maka pada akhir tahun 1997 Koperasi mulai membangun gedung baru yang lebih dekat dengan lokasi anggota peternak. Dan akhirnya pada tanggal 1 April 1999 Koperasi Susu Warga Mulya DIY menempati gedung baru di Dusun Bunder, Purwobinangun, Pakem, Sleman, Yogyakarta dengan menempati tanah seluas 4.332 m<sup>2</sup>, dengan perubahan Badan Hukum Nomor: 27/BH/Kwk.12/V/1998, tertanggal 5 Mei 1998 dan diresmikan oleh Menteri Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah, Dr. Adi Sasono.

Kondisi geografis para peternak yang merupakan gabungan antara dataran rendah dan dataran tinggi dan suhu udara berkisar 22 c s/d 28 c, serta curah hujan rata-rata 18-78mm per hari, sangat potensial untuk pengembangan usaha sapi perah.

Batas-Batas wilayah kerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY adalah: sebelah utara; Kabupaten Magelang, sebelah timur; Kabupaten Klaten, sebelah barat; Kabupaten Purworejo, dan sebelah selatan Samodara Indonesia.

Adapun unit-unit usaha yang dikelola oleh Koperasi Susu Warga Mulya DIY hingga saat ini, antara lain:

- a. Unit Susu: menampung dan memasarkan susu segar.
- b. Unit Makanan Ternak: memproduksi dan memasarkan konsentrat sapi (perah dan potong) serta saponak lainnya.
- c. Unit Perkreditan: memberikan kredit dan asuransi sapi kepada anggota peternak.
- d. Unit Pembesaran dan Pemerahan Sapi: menyediakan bibit sapi yang baik dan pemerahan susu segar.
- e. Unit Simpan Pinjam: memberikan pelayanan simpanan (tabungan) dan pinjaman kepada anggota.
- f. Unit Pasteurisasi: memproduksi dan memasarkan susu pasteurisasi.
- g. Unit Waserda: menyediakan kebutuhan pokok anggota, karyawan, dan masyarakat sekitar.
- h. Unit IB,PKb, dan Kesehatan Hewan: member pelayanan inseminasi buatan,pemeriksaan kebuntingan, dan obat-obatan hewan.

## C. Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi Koperasi Susu Warga Mulya DIY, Rapat Anggota Tahunan (RAT) merupakan badan yang tertinggi yang dapat di jadikan sebagai penentu kebijakan, berwenang mencabut dan mengeluarkan anggota, mengangkat dan memberhentikan pengurus serta menetapkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi. RAT ini dilaksanakan setahun sekali dan dihadiri oleh semua anggota aktif yang diundang, pengurus, maupun pengawas.

Adapun susunan pengurus, pengawas, dan Manajer Koperasi Susu Warga Mulya DIY sebagai berikut:

### 1. Pengurus Periode 2006-2010 :

Ketua I : H. Danang Iskandar

Ketua II : Sunardi Aliharjo

Sekretaris : Drs. Saebani

Bendahara I : Sugiarto, BSc.

Bendahara II : Kawit

### 2. Pengawas Periode 2008-2010

Ketua : Jumadiman

Anggota : Winarman

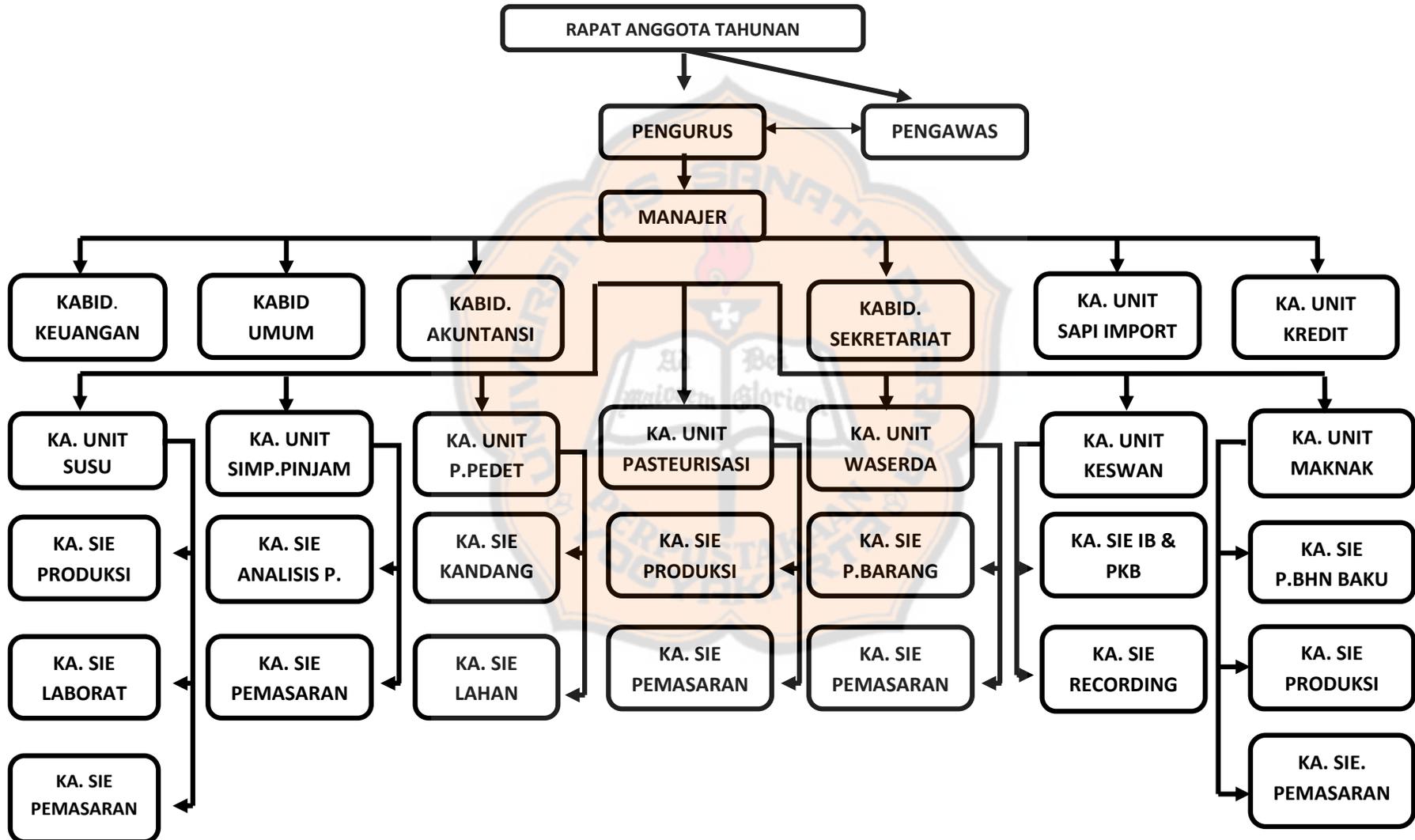
Anggota : Jumani

### 3. Manajer Periode 2006-2010

Manajer : Iskandar Gunawan SH

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## STRUKTUR ORGANISASI KOPERASI SUSU “WARGA MULYA” DIY



Tanggung jawab dan tugas dari masing-masing jabatan:

1. Ketua

- a. Mengadakan persiapan dan penyusunan rencana kerja, rencana anggaran dan belanja bersama-sama dengan anggota pengurus yang membidangi suatu urusan tertentu dan menyajikan kepada rapat anggota melalui rapat pengurus.
- b. Menjaga kerukunan, disiplin kerja dan kerjasama antara anggota-anggota pengurus.
- c. Melaporkan kegiatan-kegiatannya kepada badan pemeriksa secara berkala dan kepada rapat anggota sekurang-kurangnya setahun sekali setahun.
- d. Melaksanakan tugas pelaksanaan khusus bidang usaha bidang produksi.

2. Sekretaris

- a. Mengurus pengetikan dan pengiriman surat-surat dari semua anggota pengurus.
- b. Mengurus semua jenis undangan rapat, sidang pertemuan, latihan dan penyuluhan.
- c. Menyusun dan mengurus semua jenis laporan.
- d. Melaksanakan semua tugas pengawasan khusus bidang tata usaha, terutama administrasi anggota dan penyuluhan/pendidikan.

### 3. Bendahara

- a. Mengurus dan menyusun konsep dan rencana kegiatan untuk bidang urusannya dan bidang-bidang lain yang memiliki dampak keuangan sebagai bahan pembahasan dalam rapat pengurus.
- b. Mengurus dan mengawasi penyelenggaraan pengurusan keuangan dan pembendaharaan.
- c. Melaporkan kepada rapat pengurus mengenai posisi keuangan koperasi sewaktu-waktu diperlukan.
- d. Melaksanakan tugas pengawasan khusus di bidang usaha pemasaran dan usaha-usaha pemasukan uang yang lain.

### 4. Badan Pemeriksa

- a. Bersama-sama seluruh badan pemeriksa menetapkan kebijakan badan pemeriksa.
- b. Mengadakan persiapan dan penyusunan rencana pemeriksaan dan mengawasi pelaksanaannya.
- c. Menjaga kerukunan, disiplin, kerjasama antara semua anggota dan badan pemeriksa.
- d. Menyusun program operasi Badan Pemeriksa.
- e. Melaporkan hasil pemeriksaan kepada pengurus paling sedikit 3 bulan sekali dan kepada rapat anggota paling sedikit setahun sekali.

**D. Visi, Misi, Motto, Program dan Modal Koperasi Susu Warga Mulya DIY**

1. Visi Koperasi

Visi Koperasi Susu Warga Mulya DIY adalah menjadi koperasi yang kuat, mandiri dan professional yang memberikan peningkatan kesejahteraan bersama dan memiliki sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi.

2. Misi Koperasi

Misi adalah suatu hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun misi yang dimiliki oleh Koperasi Susu Warga Mulya DIY antara lain:

- a. Peningkatan kualitas dan produksi susu.
- b. Membangun komitmen yang lebih kuat.
- c. Penganekaragaman usaha yang mendukung koperasi.
- d. Membangun jaringan pasar.
- e. Pembangunan pendidikan yang berkelanjutan.

3. Motto Koperasi

Dalam menjalankan usahanya, Koperasi Susu Warga Mulya DIY tidak terlepas dari motonya yang terkenal dengan sebutan SUKSES MANDIRI, kepanjangan dari:

S	: Setia	M	: Makmur
U	: Usaha	A	: Aman
K	: Koperasi	N	: Nyaman
S	: Sehat	D	: Dinamis
E	: Ekonomi	I	: Idaman
S	: Sejahtera	R	: Rakyat
I	: Indonesia		

#### 4. Program Koperasi

Program-program yang telah ditetapkan oleh Koperasi Susu Warga

Mulya adalah sebagai berikut:

##### a. Bidang Organisasi

- 1) Pemantapan struktur organisasi koperasi kelompok dan pemuda.
- 2) System pengaturan tenaga kerja sesuai dengan jenjang karier.
- 3) Pengembangan media informasi dan sistem komputerisasi data.
- 4) Pemetaan wilayah dan pendataan seluruh kegiatan koperasi.
- 5) Advokasi kepada pemerintah dan lembaga lainnya.
- 6) Meningkatkan kualitas anggota.
- 7) Memulai standar operasional kerja bagi pengurus, pengawas dan karyawan.

##### b. Bidang Sumber Daya Manusia

- 1) Peningkatan sumber daya manusia untuk karyawan, pengurus, pengawas dan anggota.

- 2) Pendidikan dan pelatihan khusus bagi karyawan PMT dan pembesaran pedet.
- 3) Pendidikan secara periodik dan berkelanjutan bagi anggota baru.
- 4) Peningkatan ketrampilan dan pengetahuan bagi petugas lapangan.
- 5) Mengadakan study banding bagi anggota pelaksana koperasi dan rencana tindak lanjut sesuai dengan kepentingan dan kemampuan koperasi.
- 6) Pengembangan dan evaluasi kader lokal.

### c. Bidang Usaha

- 1) Pengadaan alat-alat persusuan dan laboratorium yang standard dan diefektifkan penggunaannya.
- 2) Peremajaan perbaikan dan penambahan kapasitas cooling unit dan tangki susu.
- 3) Penambahan populasi sapi perah.
- 4) Peningkatan produksi susu.
- 5) Pemberlakuan kredit sapi melalui unit simpan pinjam.
- 6) Penyempurnaan system dan ruang pergudangan.
- 7) Penyempurnaan alat dan mesin pasteurisasi.
- 8) Pembentukan staf pemasaran.
- 9) Penambahan produk baru antara lain yogurt, caramel dan sebagainya.
- 10) Penataan unit pembesaran pedet.
- 11) Optimalisasi keuntungan pada semua unit usaha.

## d. Bidang Umum

- 1) Pembuatan pondasi bangunan pada tanah pojok sebelah barat kantor dan perbaikan gedung kantor.
- 2) Menginfestasikan system pengawasan di koperasi.

## 5. Modal Koperasi

Modal Koperasi Susu Warga Mulya DIY berasal dari:

### a. Modal sendiri

#### 1) Simpanan Pokok

Simpanan pokok adalah sejumlah uang sama yang wajib untuk dibayarkan anggota.

#### 2) Simpanan Wajib

Simpanan wajib adalah sejumlah uang yang jumlahnya tidak harus sama wajib untuk dibayarkan oleh anggota koperasi dan simpanan ini tidak dapat diambil selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.

#### 3) Dana Cadangan

Merupakan sejumlah uang yang diperoleh dari penyisihan SHU, yang dimaksudkan untuk memupuk modal sendiri dan menutup kerugian bila diperlukan.

#### 4) Hibah

### b. Modal pinjaman yang berasal dari:

- 1) Anggota
- 2) Koperasi lain

- 3) Bank dan Lembaga Keuangan lainnya
- 4) Penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya
- 5) Sumber lain yang syah

## **E. Letak Geografis Koperasi**

Pemilihan lokasi yang tepat merupakan faktor yang penting bagi kelangsungan hidup koperasi. Lokasi Koperasi Susu Warga Mulya DIY sudah mengalami 3 kali perpindahan tempat, yang disebabkan oleh perkembangan koperasi yang semakin lama semakin maju. Saat ini Koperasi Warga Mulya sudah memiliki gedung yang luas yang terletak di Jl. Tentara Pelajar Km 15,5 Bunder, Purwobinangun, Pakem, Sleman, Yogyakarta. Koperasi ini memilih lokasi ini berdasarkan faktor-faktor sebagai berikut:

### **1. Lokasi Sumber Bahan Baku**

Peternak sapi perah kebanyakan berada di daerah Yogyakarta sebelah utara, sehingga kebutuhan susu sapi perah dapat dengan mudah dan cepat diperoleh.

### **2. Transportasi**

Koperasi ini terletak di pinggir jalan raya sehingga sarana transportasi baik kendaraan besar maupun kecil dapat dengan mudah menjangkaunya.

### **3. Sumber Energi**

Sumber energi yang di butuhkan (listrik) sudah dapat terpenuhi dengan baik dan dapat membantu jalannya proses produksi.

#### 4. Tenaga Kerja

Koperasi Susu Warga Mulya merekrut sebagian tenaga kerja dari warga sekitarnya yang mempunyai ketrampilan dan ketekunan sesuai dengan tenaga yang dibutuhkan dalam koperasi.

#### 5. Sikap Masyarakat

Masyarakat di dusun Bunder sangat mendukung dengan adanya koperasi susu ini, karena sebagian masyarakat dusun ini berternak sapi perah sehingga cepat menyetorkan hasil susunya ke koperasi tersebut.

#### 6. Air dan Limbah

Selain untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, air bagi koperasi ini juga diperlukan untuk mencuci alat penampungan susu yang berjumlah banyak. Dengan demikian pula dengan limbah tidak ada masalah karena pihak koperasi sudah mengantisipasi sebelumnya dengan baik dengan membuat corong limbah.

#### 7. Iklim

Iklim di daerah Sleman sangat mendukung bagi kelangsungan operasi koperasi, karena dengan udara yang dingin sangat membantu untuk meningkatkan atau mempertahankan kualitas susu.

### F. Produksi

#### 1. Jenis Produksi

Produk yang dihasilkan oleh Koperasi Susu Warga Mulya DIY antara lain sebagai berikut:

a. Susu Segar

Susu segar merupakan susu murni yang sudah didinginkan tetapi belum dipanaskan, sehingga sebelum dikonsumsi dipanaskan terlebih dahulu.

b. Susu Pasteurisasi

Merupakan susu segar yang telah dipanaskan untuk membunuh bakteri-bakteri yang tidak bermanfaat kemudian didinginkan. Oleh karena itu susu pasteurisasi aman untuk dikonsumsi tanpa dipanaskan lagi.

c. Konsentrat Sapi

Konsentrat sapi merupakan makanan ternak sapi yang dibuat dari campuran bahan-bahan tertentu. Jenis konsentrat yang dibuat dikoperasi antara lain:

- 1) Sapi Potong A
- 2) Sapi Potong B
- 3) Sapi Perah Super
- 4) Sapi Perah 2
- 5) Sapi Perah 1

2. Produksi Unit Makanan Ternak

a. Sarana produksi yang dimiliki oleh Koperasi Susu Warga Mulya terdiri dari:

1) Bangunan, terdiri dari:

Gedung proses dan gudang bahan jadi : 339m<sup>2</sup>

Gudang bahan baku : 834m<sup>2</sup>

2) Alat Pokok, terdiri dari:

Hammer Mill : 1 buah (kapasitas 4 ton per jam)

Mixer : 4 buah

Generator : 1 buah

Timbangan : 3 buah

Mesin Jahit : 3 buah

3) Alat penunjang, antara lain:

Gerobak kayu : 2 buah

Keranjang bamboo/ember : 3 buah

Sekop : 3 buah

Transportasi : 4 buah

b. Pengadaan Bahan Baku

Pengadaan bahan baku ini menggunakan system kontrak dengan pihak supplier. Sebelum mengirimkan bahan baku, biasanya pihak supplier akan mengirimkan sampel untuk diuji terlebih dahulu oleh koperasi. Pengujian bahan baku dilakukan bekerjasama dengan Fakultas Peternakan Universitas Gajah Mada. Apabila hasil pengujian ini memenuhi syarat, maka koperasi akan melakukan pemesanan bahan baku yang dibutuhkan tetapi disesuaikan dengan jumlah persediaan bahan baku di gudang. Bahan baku yang digunakan untuk pembuatan konsentrat produksi Unik Makanan Ternak berasal dari pulau Jawa dan pulau Sumatra.

## c. Proses Produksi Konsentrat

Proses produksi konsentrat ini terdiri dari lima tahap yaitu:

### 1) Penimbangan

Bahan baku yang akan diproses ditimbang terlebih dahulu sesuai dengan jumlah dalam formulasi ransum yang telah dibuat.

### 2) Penggilingan

Bahan baku yang berbentuk butiran dan masih kasar akan di giling terlebih dahulu dengan menggunakan hammer mill.

### 3) Pencampuran

Setelah bahan baku terkumpul, maka selanjutnya dicampur secara merata dengan menggunakan mixer.

### 4) Pengadukan

Pengadukan dimaksudkan untuk meratakan ransum yang telah dicampur sekaligus menjadi homogen.

### 5) Pengepakan

Setelah bahan baku tercampur merata, maka dilakukan pengepakan dengan dimasukkan dengan kedaalam karung ukuran 50 kg dan dijahit. Konsentrat yang dihasilkan oleh unit makanan ternak terdiri dari 4 jenis yaitu: (1) konsentrat sapi perah biasa (label biru), (2) konsentrat sapi potong A (label merah), (3) konsentrat sapi potong B (label coklat), (4) konsentrat sapi perah super 60 (tanpa label/polos). Formulasi ransum untuk konsentrat dapat berubah-ubah disesuaikan dengan persediaan bahan baku yang ada dalam

gudang dan pengaruh musim. Apabila salah satu bahan baku habis, maka dapat digantikan oleh bahan baku yang lain dengan syarat kandungan zat nutrisinya sama.

### 6) Pemasaran Kosentrat

Konsentrat yang dihasilkan akan dipasarkan ke wilayah DIY dan luar DIY. Untuk wilayah DIY terdiri dari Sleman, Bantul, Kulonprogo dan Gunung Kidul. Sedangkan untuk luar DIY konsentrat akan dipasarkan ke Boyolali, Kudus, dan Temanggung. Harga jual konsentrat ini berbeda-beda disesuaikan dengan jenis konsentrat yang dibeli oleh konsumen dan jumlah pembeliannya. Harga konsentrat tersebut diantar langsung ketempat agen. Anggota jatah dan non jatah tidak dikenakan biaya transportasi, sedangkan untuk anggota non setor dikenakan biaya transportasi sebesar Rp10,00/kg. Saluran pemasaran konsentrat pada unit makanan ternak ada 2 macam yaitu pemasaran konsentrat langsung ke peternak anggota sesuai dengan pemesanan dan pemesanan konsentrat melalui agen-agen koperasi.

## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui bagaimana kinerja Koperasi Susu Warga Mulya apabila diukur dengan Metode *Balanced Scorecard* , maka peneliti akan menganalisis masing-masing perspektif yang disebutkan dalam landasan teori. Yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business proses*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*growth and learning*).

#### A. Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini, telah dibagikan kuesioner kepada 95 responden untuk pelanggan, 30 responden untuk karyawan, dan 9 responden untuk manajer dan pengurus. Dari semua kuesioner yang di bagikan semuanya kembali, artinya *respon rate* dari responden adalah 100%. Dari kuesioner tersebut dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner.

##### 1. Pengujian Validitas

Penelitian ini terdiri dari dua perspektif yang diukur dengan menggunakan kuesioner yaitu pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif terdiri dari beberapa indikator pengukuran.

Untuk perspektif pelanggan, indikatornya adalah atribut harga, mutu, dan waktu; sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada

dua kuesioner yang diukur yaitu profesionalitas yang terdiri dari atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang. Kuesioner yang berisi indikator pengukuran tersebut dibagikan kepada manajer dan pengurus sedangkan karyawan mengisi kuesioner yang terdiri dari atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.

Untuk perspektif pelanggan terdiri dari 12 butir pertanyaan, 13 butir pertanyaan yang akan dibagikan kepada karyawan, dan sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 14 butir pertanyaan yang akan dibagikan kepada manajer.

Uraian pengujian validitas butir pertanyaan perspektif pelanggan terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2 . Hasil pengujian Validitas Prespektif Pelanggan

Butir Pertanyaan	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	0,531	0,278	0,213	Valid
2	0,333	0,573	0,213	Valid
3	0,448	0,495	0,213	Valid
4	0,452	0,418	0,213	Valid
5	0,479	0,679	0,213	Valid
6	0,374	0,564	0,213	Valid
7	0,577	0,462	0,213	Valid
8	0,304	0,573	0,213	Valid
9	0,437	0,455	0,213	Valid
10	0,433	0,679	0,213	Valid
11	0,458	0,389	0,213	Valid
12	0,368	0,217	0,213	Valid

Berdasarkan tabel diatas, ternyata instrument penelitian sikap pelanggan terhadap pelayanan yang di berikan oleh Koperasi Susu Warga Mulya DIY diperoleh hasil bahwa semua instrument pertanyaan valid karena setiap item pertanyaan ideal dan belief memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  dalam taraf signifikansi 5%.

Pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kondisi Koperasi Susu Warga Mulya DIY dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Karyawan)

Butir Pertanyaan	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	0,801	0,633	0,456	Valid
2	0,894	0,642	0,456	Valid
3	0,702	0,682	0,456	Valid
4	0,778	0,484	0,456	Valid
5	0,631	0,504	0,456	Valid
6	0,877	0,593	0,456	Valid
7	0,724	0,553	0,456	Valid
8	0,808	0,652	0,456	Valid
9	0,670	0,635	0,456	Valid
10	0,758	0,713	0,456	Valid
11	0,866	0,771	0,456	Valid
12	0,851	0,689	0,456	Valid
13	0,771	0,611	0,456	Valid

Berdasarkan tabel di atas, ternyata instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kondisi Koperasi Susu Warga Mulya DIY diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  dalam taraf signifikansi 5%.

Pengujian validitas untuk instrument penelitian sikap manajer dan pengurus terhadap kinerja karyawan Koperasi Susu Warga Mulya DIY dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Manajer)

Butir Pertanyaan	$r_{hitung}$		$r_{tabel}$	Hasil
	<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	0,948	0,959	0,778	Valid
2	0,851	0,940	0,778	Valid
3	0,948	0,930	0,778	Valid
4	0,948	0,907	0,778	Valid
5	0,851	0,866	0,778	Valid
6	0,806	0,879	0,778	Valid
7	0,851	0,942	0,778	Valid
8	0,948	0,930	0,778	Valid
9	0,851	0,955	0,778	Valid
10	0,851	0,894	0,778	Valid
11	0,948	0,869	0,778	Valid
12	0,806	0,915	0,778	Valid
13	0,948	0,932	0,778	Valid
14	0,851	0,930	0,778	Valid

Berdasarkan tabel di atas, ternyata instrumen penelitian sikap manajer terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap item pertanyaan *ideal* dan *belief* memiliki  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dalam taraf signifikansi 5%.

2. Pengujian Reliabilitas

Tingkat reliabilitas suatu instrumen dikatakan baik jika alat ukur tersebut mempunyai dan memberikan hasil yang kira-kira sama seandainya yang bersangkutan diukur pada waktu yang berbeda.

Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Alpha* dari *Cronbach* sehingga nilai  $r_{hitung}$  diwakili oleh nilai *alpha*. Apabila  $alpha_{hitung}$  lebih

besar daripada  $r_{tabel}$  dan  $alpha_{hitung}$  bernilai positif, maka suatu instrumen dapat dikatakan reliabel. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,600. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing perspektif dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5. Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Perspektif	$Alpha_{hitung}$		$r_{tabel}$ 5%	Hasil
		<i>Ideal</i>	<i>Belief</i>		
1	Sikap pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Koperasi Susu Warga Mulya DIY.	0,791	0,823	0,213	Reliabel
2	Sikap manajer terhadap kinerja karyawan Koperasi Susu Warga Mulya DIY.	0,956	0,906	0,456	Reliabel
3	Sikap karyawan terhadap kondisi Koperasi Susu Warga Mulya DIY.	0,983	0,987	0,778	Reliabel

**B. Analisis Data dan Pembahasan**

1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Untuk menjawab perspektif keuangan, dilakukan analisis data dengan menggunakan NPM, ROA, dan ROE. Analisis ini digunakan untuk melihat kinerja keuangan koperasi susu Warga Mulya DIY dari tahun 2006-2010. Tahun 2006 digunakan sebagai tahun dasar perhitungan analisis ini.

a. Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin digunakan untuk menghitung berapa besar keuntungan yang dihasilkan dari pendapatan.

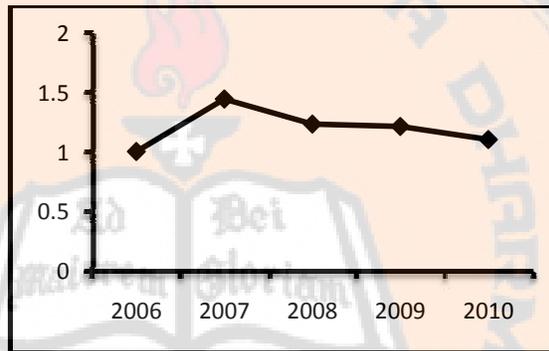
Net Profit Margin dihitung dengan menggunakan rumus:

$$NPM = \frac{SHU}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 6. , Pendapatan, NPM Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010

Tahun		Pendapatan	NPM
2006	Rp83.926.060,15	Rp8.288.341.612,00	1,01 %
2007	94.130.017,82	6.505.915.585,27	1,45 %
2008	108.894.787,67	8.764.365.574,50	1,24 %
2009	117.613.135,35	10.111.719.378,63	1,22 %
2010	112.234.989,51	9.646.487.908,54	1,11 %

Grafik Net Profit Margin Koperasi Susu Warga Mulya DIY 2006-2010 adalah sebagai berikut :



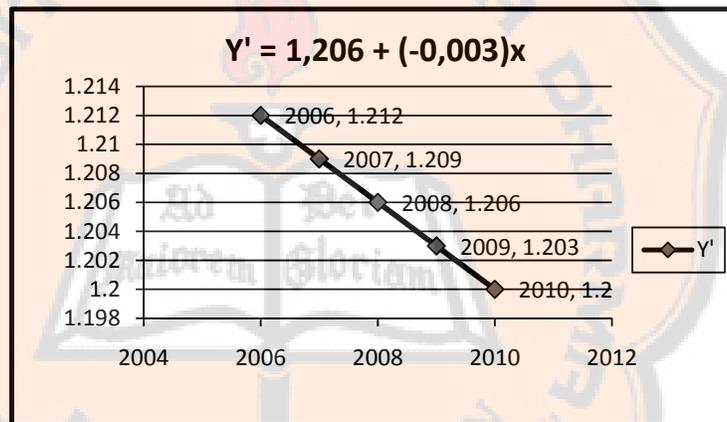
Gambar VIII : Grafik NPM Koperasi Susu Warga Mulya DIY tahun 2006-2010

Pembahasan :

Tabel 6 menunjukkan hasil NPM untuk Koperasi Susu Warga Mulya tahun 2006 sebesar 1,01 %; tahun 2007 sebesar 1,45 %; tahun 2008 sebesar 1,24 %; tahun 2009 sebesar 1,22%; tahun 2010 sebesar 1,11%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp 1.000,00 hasil penjualan akan menghasilkan SHU sebesar Rp 10,10 untuk tahun 2006; SHU sebesar Rp 14,50 untuk tahun 2007; SHU sebesar Rp 12,40 untuk tahun 2008; SHU sebesar Rp 12,20 untuk tahun 2009; dan SHU sebesar Rp 11,10 untuk tahun 2010.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa *Net Profit Margin* mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan tahun 2006 sebagai tahun dasar. Pada tahun 2007 mengalami kenaikan sebesar 0,44 % ; tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar 0,23%; tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 0,21%; tahun 2010 mengalami kenaikan 0,10% dibandingkan tahun 2006. Kenaikan ini disebabkan terjadi kenaikan SHU.

Berdasarkan persamaan garis trend NPM dapat diketahui hasilnya  $Y' = 1,206 + (-0,003)x$  , menghasilkan grafik sebagai berikut:



Gambar IX : Grafik Regresi NPM Koperasi Susu Warga Mulya DIY tahun 2006-2010

Berdasarkan hasil dari analisis trend dapat diketahui bahwa NPM pada Koperasi susu Warga Mulya mengalami penurunan yang diakibatkan nilai b negatif yaitu sebesar (-0,003). Hasil dari perhitungan regresi dapat dilihat pada lampiran halaman 157.

b. *Return On Assets* (ROA)

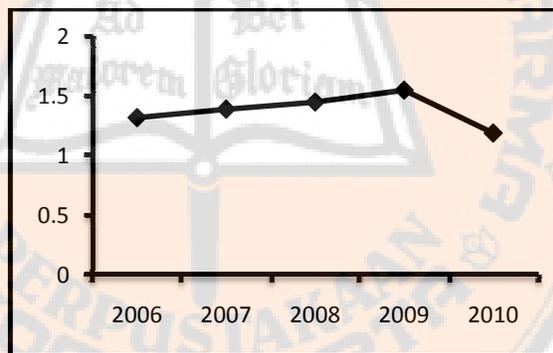
ROA digunakan untuk melihat kemampuan pengembalian investasi dalam total aktiva untuk mendapatkan laba bersih.

ROA dihitung dengan rumus sebagai berikut :

Tabel 7. Laba Bersih, Total Aktiva, ROA Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010

Tahun	SHU	Total Aktiva	ROA
2006	Rp83.926.060,15	Rp6.365.186.625,00	1,32 %
2007	94.130.017,82	6.730.257.751,74	1,39 %
2008	108.894.787,67	7.519.096.969,97	1,45 %
2009	117.613.135,35	7.583.880.108,66	1,55 %
2010	112.234.989,51	9.375.972.128,84	1,19 %

Grafik Return On Asset Koperasi Susu Warga Mulya DIY 2006-2010 adalah sebagai berikut :



Gambar X : Grafik ROA Koperasi Susu Warga Mulya DIY tahun 2006-2010

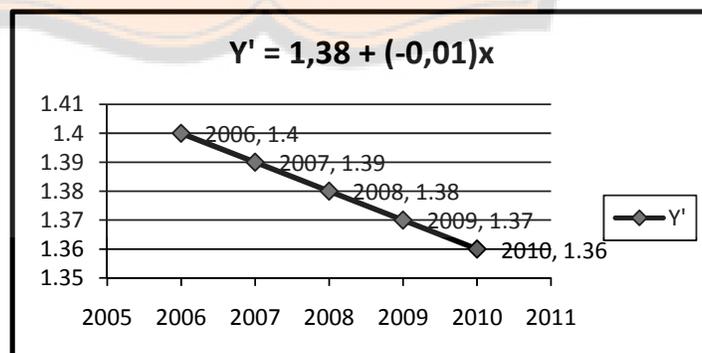
Pembahasan :

Tabel 7 menunjukkan hasil ROA untuk Koperasi Susu Warga Mulya tahun 2006 sebesar 1,32 %; tahun 2007 sebesar 1,39%; tahun 2008 sebesar 1,45 %; tahun 2009 sebesar 1,55%; tahun 2010 sebesar 1,19%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp 1000,00 aktiva dapat menghasilkan SHU sebesar Rp 13,20 untuk tahun 2006; SHU sebesar

Rp 13,90 untuk tahun 2007; SHU sebesar Rp 14,50 untuk tahun 2008; SHU sebesar Rp 15,50 untuk tahun 2009; dan SHU sebesar Rp 11,90 untuk tahun 2010.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa *Return On Assets* mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan tahun 2006 sebagai tahun dasar. Pada tahun 2007 mengalami kenaikan sebesar 0,07 % ; tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar 0,13%; tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 0,23%. Kenaikan ini disebabkan terjadi kenaikan SHU dan diikuti kenaikan total aktiva. Sedangkan *Return On Assets* tahun 2010 menurun sebesar 0,13% hal ini dikarenakan adanya bencana alam merapi yang menyebabkan SHU mengalami penurunan sebesar (Rp - 5.378.145,8) atau sebesar ( -4,79 %) sedangkan total aktiva meningkat sebesar Rp1.729.092.020 atau sebesar 80,89% menjadi Rp9.375.972.128,84. Peningkatan SHU dan peningkatan total aktiva akan berpengaruh pada peningkatan ROA.

Berdasarkan persamaan garis trend ROA dapat diketahui hasilnya  $Y' = 1,38 + (-0,01)x$  ,dengan grafik sebagai berikut :



Gambar XI : Grafik Regresi ROA Koperasi Susu Warga Mulya DIY tahun 2006-2010

Berdasarkan hasil dari analisis trend dapat diketahui bahwa ROA pada Koperasi susu Warga Mulya mengalami penurunan yang diakibatkan nilai b negatif yaitu sebesar (-0,01). Hasil dari perhitungan regresi dapat dilihat pada lampiran halaman 158.

c. *Return On Equity* (ROE)

*Return On Equity* digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh koperasi atas setiap investasi yang dilakukan. ROE dihitung menggunakan rumus :

Tabel 8. Laba bersih, Total Modal, ROE Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006-2010

Tahun	SHU	Total Modal	ROE
2006	Rp83.926.060,15	Rp587.830.452,00	14,28 %
2007	94.130.017,82	621.727.736,01	15,14 %
2008	108.894.787,67	694.521.224,00	15,68 %
2009	117.613.135,35	730.257.839,26	16,11 %
2010	112.234.989,51	908.245.824,77	12,36 %

Grafik *Return On Equity* Koperasi Susu Warga Mulya DIY 2006-2010 adalah sebagai berikut :



Gambar XII : Grafik ROE Koperasi Susu Warga Mulya DIY tahun 2006-2010

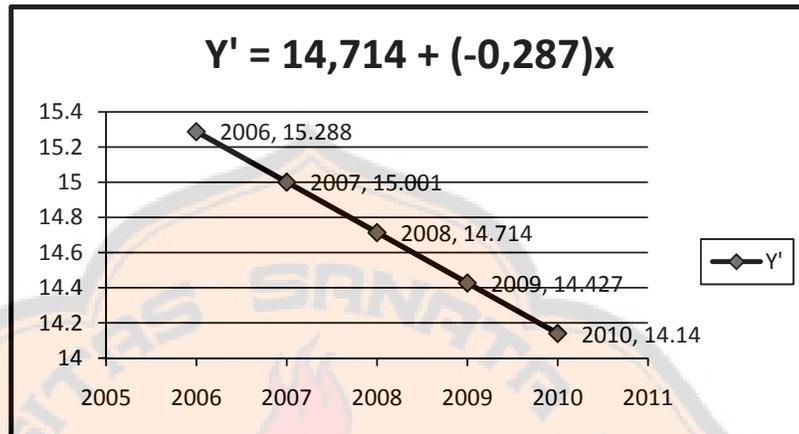
Pembahasan :

Tabel 8 menunjukkan hasil ROE untuk Koperasi Susu Warga Mulya tahun 2006 sebesar 14,28 %; tahun 2007 sebesar 15,14 %; tahun 2008 sebesar 15,68 %; tahun 2009 sebesar 16,11 %; tahun 2010 sebesar 12,36 %. Hal ini berarti bahwa setiap Rp 1.000,00 dari modal koperasi mampu menghasilkan SHU sebesar Rp142,80 untuk tahun 2006; SHU sebesar Rp151,40 untuk tahun 2007; SHU sebesar Rp156,80 untuk tahun 2008; SHU sebesar Rp 161,10 untuk tahun 2009; dan SHU sebesar Rp 123,6 untuk tahun 2010.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa *Return On Equity* mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan tahun 2006 sebagai tahun dasar. Pada tahun 2007 mengalami kenaikan sebesar 0,86 % ; tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar 1,4%; tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 1,83%. Kenaikan ini disebabkan terjadi kenaikan SHU dan diikuti kenaikan total modal.

Sedangkan *Return On Equity* tahun 2010 menurun sebesar 1,92%. Hal ini karena adanya bencana alam merapi yang menyebabkan SHU mengalami penurunan sebesar (Rp - 5.378.145,8) atau sebesar (- 4,79%) sedangkan total modal meningkat sebesar Rp177.987.985,5 atau sebesar 19,59% menjadi Rp9.375.972.128,84. Peningkatan SHU dan peningkatan total modal akan berpengaruh pada peningkatan ROE.

Berdasarkan persamaan garis trend ROE dapat diketahui hasilnya  $Y' = 14,714 + (-0,287)x$ , dengan grafik sebagai berikut :



Gambar XIII: Grafik Regresi ROA  
Koperasi Susu Warga Mulya DIY tahun 2006-2010

Berdasarkan hasil dari analisis trend dapat diketahui bahwa ROA pada Koperasi susu Warga Mulya mengalami penurunan yang diakibatkan nilai b negatif yaitu sebesar (-0,01). Hasil dari perhitungan regresi dapat dilihat pada lampiran halaman 159.

2. Perspektif Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja dalam prespektif pelanggan pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY (yang dimaksud pelanggan adalah yang menjadi anggota koperasi), ada beberapa indikator yang digunakan, yaitu :

a. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan digunakan untuk melihat apakah koperasi mampu mempertahankan pelanggan atau anggota yang ada. Retensi pelanggan dapat dilihat dari perbandingan antara jumlah pelanggan yang tetap setia (kunjungan ulang) dengan total kunjungan.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Adapun retensi pelanggan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 9. Retensi Pelanggan Koperasi Susu Warga Mulya DIY Tahun 2006 – 2010.

Jumlah Pelanggan atau anggota						Tambahkan Pelanggan atau anggota					Akuisisi Pelanggan				
Tahun 2005	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
1272	1285	1275	1281	1244	1270	13	(10)	6	(37)	26	1,02%	(7,78%)	0,47%	(2,97)	2,05%

Retensi pelanggan Koperasi Susu Warga Mulya DIY pada tabel 9 dari tahun 2006-2010 cenderung mengalami peningkatan, kecuali untuk tahun 2009 sebesar 36,17% mengalami penurunan sebesar 1,53%, dibanding tahun 2008 sebesar 37,70 %. Semakin besar persentase yang dihasilkan maka semakin baik pula kinerja manajemen dalam mempertahankan pelanggan lama.

### b. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan diukur dengan melihat tingkat di mana koperasi mampu menarik pelanggan atau anggota baru, yaitu dengan mengurangi antara jumlah anggota tahun berjalan dengan jumlah anggota tahun lalu kemudian dibagi dengan jumlah anggota tahun lalu.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Adapun akuisisi pelanggan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 10. Akuisisi Pelanggan Koperasi Susu Warga Mulya DIY tahun 2006-2010

Kunjungan Ulang					Total Kunjungan					Retensi Pelanggan				
Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
373	383	483	450	749	1285	1275	1281	1244	1270	29,03%	30,04%	37,70%	36,17%	58,98%

Akuisisi pelanggan pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY pada Tabel 10 terlihat bahwa akuisisi pelanggan mengalami fluktuasi, untuk tahun 2007 dan 2009 mengalami penurunan yang disebabkan adanya penurunan jumlah anggota Koperasi.

### c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

#### 1) Analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, maka digunakan analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM) dengan melihat sikap pelanggan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu. Adapun rumus *Multiattribute Attitude Models* (MAM) adalah sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i|$$

Keterangan:

Ab = Sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu obyek

W<sub>i</sub> = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

I<sub>i</sub> = Nilai *ideal* rata-rata pelanggan pada atribut i

X<sub>i</sub> = Nilai *belief* rata-rata pelanggan pada atribut i

n = Jumlah atribut.

Tabel 11. Rekapitulasi Perhitungan *Belief* Rata-Rata dan *Ideal* Rata-Rata pada Perspektif Pelanggan

Skor Sikap Pers. Pelanggan	Belief					Jmlh (a)	Belief Rata-Rata (b)	Ideal					Jmlh (c)	Ideal Rata-Rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	Ss	S	Rr	Ts	Sts			Sb	B	Rr	Tb	Stb		
<b>Atribut Harga</b>														
Point 1	46	45	4	-	-	422	4,44	28	65	2	-	-	406	4,27
Point 2	21	64	10	-	-	391	4,12	53	41	1	-	-	432	4,55
Point 3	34	35	26	-	-	388	4,08	30	60	5	-	-	405	4,26
<b>Total Belief Rata-Rata = 12,64/3</b>							<b>4,21</b>	<b>Total Ideal Rata-Rata = 13,08/3</b>					<b>4,36</b>	
<b>Atribut Mutu</b>														
Point 4	27	60	8	-	-	399	4,20	28	63	4	-	-	404	4,25
Point 5	14	59	20	2	-	370	3,89	31	64	-	-	-	411	4,33
Point 6	16	52	27	-	-	369	3,88	40	54	1	-	-	419	4,41
Point 7	16	67	11	1	-	383	4,03	25	66	4	-	-	401	4,22
Point 8	21	64	10	-	-	391	4,12	52	43	-	-	-	432	4,55
Point 9	15	56	22	2	-	396	4,17	30	62	3	-	-	407	4,28
Point 10	14	59	20	2	-	370	3,89	29	64	2	-	-	407	4,28
<b>Total Belief Rata-Rata = 28,18/7</b>							<b>4,03</b>	<b>Total Ideal Rata-Rata=30,32/7</b>					<b>4,33</b>	
<b>Atribut Waktu</b>														
Point 11	26	60	9	-	-	397	4,18	31	63	1	-	-	410	4,32
Point 12	23	59	11	1	-	387	4,07	39	56	-	-	-	419	4,41
<b>Total Belief Rata-Rata =8,25/2</b>							<b>4,13</b>	<b>Total Ideal Rata-Rata = 8,73/2</b>					<b>4,37</b>	

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian diurutkan dan diberi bobot.

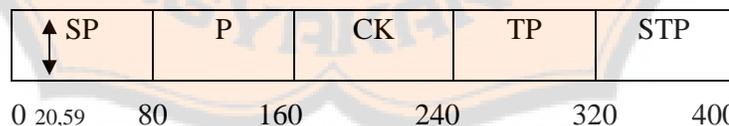
Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 12. Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata Masing-Masing Atribut serta Bobot Kepentingannya

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-Rata	Total <i>Belief</i> Rata-Rata	Selisih  I <sub>i</sub> - X <sub>i</sub>	Urutan	Bobot
Harga	4,36	4,21	0,15	1	50
Mutu	4,33	4,03	0,30	3	17
Waktu	4,37	4,13	0,24	2	33

Perhitungan sikap pelanggan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i| \\
 &= 50 \times (4,36 - 4,21) + 33 \times (4,37 - 4,13) + 17 \times (4,33 - 4,03) \\
 &= (50 \times 0,15) + (33 \times 0,24) + (17 \times 0,3) \\
 &= 7,5 + 7,92 + 5,1 \\
 &= 20,59
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa sikap pelanggan terhadap atribut harga, atribut mutu, dan atribut waktu dari produk dan jasa pelayanan Koperasi Susu Warga Mulya adalah sangat puas. Hal ini berarti manajemen Koperasi Susu Warga Mulya dalam memberikan Produk dan jasa kepada pelanggan sudah baik.

d. Analisis Prioritas Kepentingan

Hasil urutan kepentingan pelanggan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 13. Urutan Kepentingan Atribut Harga, Mutu, dan Waktu

No.	Atribut	Urutan Kepentingan		
		1	2	3
1	Atribut Harga	44	36	15
2	Atribut Mutu	53	39	3
3	Atribut Waktu	7	11	77

Setelah mengetahui jawaban pelanggan tentang urutan kepentingan atribut harga, mutu, dan waktu kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan urutan prioritas terpenting pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada. Hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan oleh responden beserta perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 14. Hasil Perkalian Urutan Kepentingan, dan Bobot Masing-Masing Atribut

No.	Atribut	Hasil Kali Urutan Kepentingan dengan Jumlah Responden	Urutan Kepentingan
1	Harga	$(3 \times 44) + (2 \times 36) + (1 \times 15) = 219$	2
2	Mutu	$(3 \times 53) + (2 \times 39) + (1 \times 3) = 240$	1
3	Waktu	$(3 \times 7) + (2 \times 11) + (1 \times 77) = 120$	3

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh nilai atribut harga sebesar 219, atribut mutu sebesar 240, dan atribut waktu sebesar 120. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah atribut mutu, ini menunjukkan bahwa atribut

yang dianggap paling penting oleh pelanggan adalah atribut mutu, prioritas kedua adalah atribut harga dan prioritas ketiga adalah atribut waktu.

Secara umum perspektif Koperasi Susu Warga Mulya ditinjau dari perspektif pelanggan dapat dilihat ditabel berikut :

Tabel 15. Perspektif Pelanggan pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY

Perspektif Pelanggan	Kesimpulan
Pangsa Pasar	Tidak ada data yang tersedia
Retensi Pelanggan	Retensi pelanggan mengalami kenaikan dan cukup baik.
Akuisisi Pelanggan	Akuisisi pelanggan mengalami fluktuasi
Tingkat kepuasan Pelanggan	Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu pada pelanggan.

1. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mengetahui bagaimana kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY dari perspektif proses bisnis internal, peneliti membandingkan keadaan koperasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* mengenai proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Peneliti mencoba melihat apakah manajemen Koperasi Susu Warga Mulya DIY melakukan proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 16. Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard* dengan Proses Bisnis Internal pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY

No	Proses Bisnis Internal Pada BSC	Proses Bisnis Internal pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY	Penjelasan	Ket
1	Proses Inovasi: Meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.	Proses Inovasi: Koperasi Susu Warga Mulya DIY meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>Penyediaan fasilitas atau sarana dan prasarana.</li> <li>Peningkatan mutu produk dan jasa</li> <li>Pelayanan yang memuaskan sesuai kebutuhan pelanggan.</li> <li>Peningkatan kelancaran Administrasi dan pembayaran anggota.</li> </ol>	Koperasi Susu Warga Mulya DIY sudah baik dalam melakukan proses inovasi.	Baik
2	Proses Operasi: Menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien dan tepat waktu.	Proses Operasi: Strategi yang dilakukan oleh Koperasi Susu Warga Mulya DIY meliputi: <ol style="list-style-type: none"> <li>mewujudkan pelayanan yang memuaskan.</li> <li>optimalisasi pemanfaatan fasilitas koperasi secara lebih efektif dan efisien.</li> <li>selalu mengembangkan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pelanggan koperasi sehingga pelanggan/anggota menjadi lebih percaya dan lebih puas dengan pelayanan yang telah diberikan.</li> </ol>	Koperasi Susu Warga Mulya DIY sudah baik dalam melakukan proses operasi.	Baik

Tabel 16. Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard* dengan Proses Bisnis Internal pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY(Lanjutan)

No	Proses Bisnis Internal Pada BSC	Proses Bisnis Internal pada Koperasi Susu Warga Mulya DIY	Penjelasan	Ket
3	Pelayanan Purna Jual: Menitikberatkan pada tanggapan terhadap komplain pelanggan dan kecepatan dalam menyelesaikan komplain pelanggan.	Pelayanan Purna Jual: Koperasi Susu Warga Mulya DIY memberikan pelayanan purna jual / complain pelanggan yang meliputi ketidakpuasan pelanggan / anggota terhadap kinerja koperasi yang dapat disampaikan kepada manajemen koperasi.	Koperasi Susu Warga Mulya DIY sudah baik dalam melakukan proses pelayanan purna jual.	Baik

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dan ukuran dalam perspektif ini digunakan untuk mendorong tercapainya pembelajaran dan pertumbuhan koperasi. Dalam hal ini, peneliti menggunakan indikator profesionalitas, yang meliputi aspek kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang dan indikator kepuasan karyawan yang meliputi aspek komunikasi, penghargaan, dan dukungan. Dalam perspektif ini, peneliti menggunakan data berupa kuesioner yang dibagikan kepada manajer/pengurus untuk indikator profesionalitas dan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan untuk indikator kepuasan karyawan.

a. Kepuasan Karyawan

1) *Analisis Multiattribute Attitude Models (MAM)*

Data kuesioner yang diperoleh dari karyawan terdiri dari atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan. Data ini kemudian dianalisis untuk mengukur sikap karyawan secara keseluruhan terhadap kondisi Koperasi Susu Warga Mulya DIY selama ini dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Models (MAM)*. Adapun rumus MAM adalah sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i|$$

Keterangan:

- Ab = Sikap karyawan secara keseluruhan terhadap suatu obyek
- W<sub>i</sub> = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
- I<sub>i</sub> = Nilai *ideal* rata-rata karyawan pada atribut i
- X<sub>i</sub> = Nilai *belief* rata-rata karyawan pada atribut i
- n = Jumlah atribut.

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan kepada karyawan kemudian diolah lebih lanjut oleh peneliti. Data kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data kuantitatif dengan menggunakan Skala Likert dari skor 1 sampai dengan 5.

*Analisis Multiattribute Attitude Models* ini digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi Koperasi Susu Warga Mulya DIY. Dalam analisis ini, dilakukan perhitungan

nilai *belief* dan *ideal* karyawan untuk masing-masing atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.

Dalam penelitian ini, nilai *belief* didapatkan dari kondisi nyata yang sesungguhnya terjadi, sedangkan nilai *ideal* didapatkan dari kondisi yang diharapkan terjadi. Perhitungan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata untuk atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 17. Rekapitulasi Perhitungan *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata Kepuasan Karyawan

Skor Sikap Pers. Pelanggan	Belief					Jmlh (a)	Belief Rata-Rata (b)	Ideal					Jmlh (c)	Ideal Rata-Rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	Ss	S	Rr	Ts	Sts			Sb	B	Rr	Tb	Stb		
<b>Atribut Komunikasi</b>														
Point 1	6	10	10	4	-	108	3,60	13	17	-	-	-	133	4,43
Point 2	8	11	9	2	-	115	3,83	17	13	-	-	-	137	4,57
Point 3	12	7	5	4	2	113	3,77	13	15	2	-	-	131	4,37
Point 4	5	16	7	2	-	114	3,80	16	14	-	-	-	136	4,53
Point 5	5	12	8	4	1	106	3,53	14	14	2	-	-	132	4,40
<b>Total Belief Rata-Rata = 18,53/5</b>							<b>3,71</b>	<b>Total Ideal Rata-Rata = 22,30/5</b>					<b>4,46</b>	
<b>Atribut Penghargaan</b>														
Point 6	12	10	5	3	-	121	4,03	16	14	-	-	-	136	4,53
Point 7	8	16	4	2	-	120	4,00	15	15	-	-	-	135	4,50
Point 8	8	10	10	2	-	114	3,80	15	15	-	-	-	135	4,50
Point 9	8	12	7	3	-	115	3,83	13	16	1	-	-	132	4,40
<b>Total Belief Rata-Rata = 15,66/4</b>							<b>3,92</b>	<b>Total Ideal Rata-Rata = 17,93/4</b>					<b>4,48</b>	
<b>Atribut Dukungan</b>														
Point 10	12	6	5	5	2	111	3,70	14	16	-	-	-	134	4,47
Point 11	5	10	10	5	-	105	3,50	17	13	-	-	-	137	4,57
Point 12	6	14	9	-	1	114	3,80	17	13	-	-	-	137	4,57
Point 13	7	11	4	4	4	103	3,43	14	15	1	-	-	133	4,43
<b>Total Belief Rata-Rata = 14,43/4</b>							<b>3,61</b>	<b>Total Ideal Rata-Rata = 18,04/4</b>					<b>4,51</b>	

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian

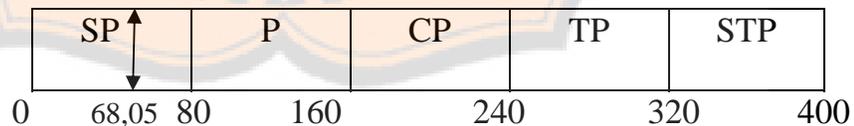
diurutkan dan diberi bobot. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 18. Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-rata dengan Total *Belief* Rata-rata Masing-masing Atribut Serta Bobot Kepentingannya

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-Rata	Total <i>Belief</i> Rata-Rata	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot
Komunikasi	4,46	3,71	0,75	2	33
Penghargaan	4,48	3,92	0,56	1	50
Dukungan	4,51	3,61	0,90	3	17

Perhitungan sikap karyawan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i| \\
 &= 50 \times (4,48 - 3,92) + 33 \times (4,46 - 3,71) + 17 \times (4,51 - 3,61) \\
 &= (50 \times 0,56) + (33 \times 0,75) + (17 \times 0,90) \\
 &= 28 + 24,75 + 15,3 \\
 &= 68,05
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa sikap karyawan terhadap atribut komunikasi, atribut penghargaan, dan atribut dukungan dari Koperasi Susu Warga Mulya adalah sangat puas. Hal ini berarti

Koperasi Susu Warga Mulya dalam memberikan kepuasan kepada karyawan sudah baik.

2) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan kepuasan kerja karyawan. Hasil urutan kepentingan karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 19. Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan, dan Dukungan

No	Atribut	Urutan Kepentingan		
		1	2	3
1	Atribut Komunikasi	10	13	7
2	Atribut Penghargaan	12	4	14
3	Atribut Dukungan	8	13	9

Setelah mengetahui jawaban karyawan tentang urutan kepentingan atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan urutan prioritas terpenting pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada. Hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan oleh responden beserta perhitungannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 20. Hasil Kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot Masing-Masing Atribut

No	Atribut	Hasil Kali Urutan Kepentingan dengan Jumlah Responden	Urutan Kepentingan
1	Komunikasi	$(3 \times 10) + (2 \times 13) + (1 \times 7) = 63$	1
2	Penghargaan	$(3 \times 12) + (2 \times 4) + (1 \times 14) = 61$	2
3	Dukungan	$(3 \times 8) + (2 \times 13) + (1 \times 9) = 59$	3

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh nilai atribut komunikasi sebesar 63, atribut penghargaan sebesar 61, dan atribut dukungan sebesar 59. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah atribut komunikasi, ini menunjukkan bahwa atribut yang dianggap paling penting oleh karyawan adalah atribut komunikasi, prioritas kedua adalah atribut penghargaan dan prioritas ketiga adalah atribut dukungan.

b. Kepuasan Manajer

1) Analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM)

Data kuesioner yang diperoleh dari manajer terdiri dari atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang. Data ini kemudian dianalisis untuk mengukur sikap manajer atau kepala bagian secara keseluruhan terhadap kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY selama ini dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM). Adapun rumus MAM adalah sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - x_i|$$

Keterangan:

Ab = Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

W<sub>i</sub> = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

I<sub>i</sub> = Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

$X_i$  = Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut  $i$

$n$  = Jumlah atribut.

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan kepada manajer atau pengurus dengan jumlah 9 responden kemudian diolah lebih lanjut oleh peneliti. Data kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data kuantitatif dengan menggunakan Skala Likert dari skor 1 sampai dengan 5.

Analisis *Multiattribute Attitude Models* ini digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan manajer atau pengurus terhadap kinerja karyawan. Dalam analisis ini, dilakukan perhitungan nilai *belief* dan *ideal* manajer untuk masing-masing atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.

Dalam penelitian ini, nilai *belief* didapatkan dari kondisi nyata yang sesungguhnya terjadi, sedangkan nilai *ideal* didapatkan dari kondisi yang diharapkan terjadi. Untuk perhitungan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata untuk atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 21. Rekapitulasi Perhitungan *Belief* Rata-rata dan *Ideal* Rata-rata Kepuasan Manajer

Skor Sikap Kepuasan Manajer	<i>Belief</i>					Jmlh (a)	<i>Belief</i> Rata-Rata (b)	<i>Ideal</i>					Jmlh (c)	<i>Ideal</i> Rata-Rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	Ss	S	Rr	Ts	Sts			Sb	B	Rr	Tb	Stb		
<b>Atribut Kemampuan Karyawan</b>														
Point 1	3	4	1	1	-	36	4,00	4	5	-	-	-	40	4,44
Point 2	2	5	2	-	-	36	4,00	5	4	-	-	-	41	4,56
Point 3	4	3	2	-	-	38	4,22	4	5	-	-	-	40	4,44
Point 4	3	4	1	1	-	36	4,00	4	5	-	-	-	40	4,44
Point 5	3	3	2	1	-	35	3,89	5	4	-	-	-	41	4,56
<b>Total <i>Belief</i> Rata-Rata = 20,11/5</b>						<b>4,02</b>	<b>Total <i>Ideal</i> Rata-Rata= 22,44/5</b>						<b>4,49</b>	
<b>Atribut Kemampuan Sistem Informasi</b>														
Point 6	3	4	2	-	-	37	4,11	6	3	-	-	-	42	4,67
Point 7	3	4	2	-	-	37	4,11	5	4	-	-	-	41	4,56
Point 8	4	3	2	-	-	38	4,22	4	5	-	-	-	40	4,44
Point 9	2	5	1	1	-	35	3,89	5	4	-	-	-	41	4,56
<b>Total <i>Belief</i> Rata-Rata = 16,33/4</b>						<b>4,08</b>	<b>Total <i>Ideal</i> Rata-Rata =18,23/4</b>						<b>4,56</b>	
<b>Atribut Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang</b>														
Point 10	3	4	2	-	-	37	4,11	5	4	-	-	-	41	4,56
Point 11	4	3	2	-	-	38	4,22	4	5	-	-	-	40	4,44
Point 12	4	3	2	-	-	38	4,22	6	3	-	-	-	42	4,67
Point 13	4	3	1	1	-	37	4,11	4	5	-	-	-	40	4,44
Point 14	4	3	2	-	-	38	4,22	5	4	-	-	-	41	4,56
<b>Total <i>Belief</i> Rata-Rata = 20,88/5</b>						<b>4,18</b>	<b>Total <i>Ideal</i> Rata-Rata=22,67/5</b>						<b>4,53</b>	

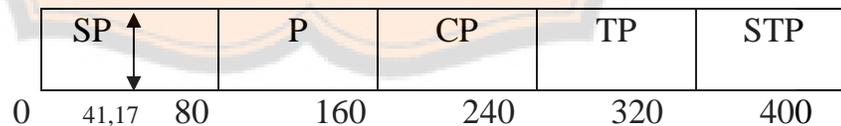
Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing-masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian diurutkan dan diberi bobot. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 22. Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-rata dengan Total *Belief* Rata-rata Masing-masing Atribut serta Bobot Kepentingannya

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-rata	Total <i>Belief</i> Rata-rata	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot
Kemampuan Karyawan	4,49	4,02	0,47	2	33
Kemampuan Sistem Informasi	4,56	4,08	0,48	3	17
Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang	4,53	4,18	0,35	1	50

Perhitungan sikap karyawan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= 50 \times (4,53 - 4,18) + 33 \times (4,49 - 4,02) + 17 \times (4,56 - 4,08) \\
 &= (50 \times 0,35) + (33 \times 0,47) + (17 \times 0,48) \\
 &= 17,5 + 15,51 + 8,16 \\
 &= 41,17
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa sikap manajer terhadap atribut Kemampuan Karyawan, atribut Kemampuan Sistem Informasi, dan atribut Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang dari Koperasi Susu Warga Mulya adalah sangat puas.

2) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling memberikan kepuasan manajer terhadap kinerja karyawan. Hasil urutan kepentingan manajer dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 23. Urutan Kepentingan Atribut Kemampuan Karyawan, Kemampuan Sistem Informasi, serta Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang

No	Atribut	Urutan Kepentingan		
		1	2	3
1	Atribut Kemampuan Karyawan	5	4	-
2	Atribut Kemampuan Sistem Informasi	3	2	4
3	Atribut Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang	1	1	7

Setelah mengetahui jawaban manajer tentang urutan kepentingan atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan urutan prioritas terpenting pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada.

Untuk hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan oleh responden beserta perhitungannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 24. Hasil Kali, Urutan Kepentingan, dan Bobot Masing-masing Atribut

No	Atribut	Hasil Kali Urutan Kepentingan dengan Jumlah Responden	Urutan Kepentingan
1	Kemampuan Karyawan	$(3 \times 5) + (2 \times 4) + (1 \times 0) = 23$	1
2	Kemampuan Sistem Informasi	$(3 \times 3) + (2 \times 2) + (1 \times 4) = 17$	2
3	Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang	$(3 \times 1) + (2 \times 1) + (1 \times 7) = 12$	3

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling memberikan kepuasan manajer terhadap kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan pada tabel 26 diperoleh nilai atribut kemampuan karyawan sebesar 23, atribut kemampuan sistem informasi sebesar 17, serta atribut motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang sebesar 12. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah atribut kemampuan karyawan, ini menunjukkan bahwa atribut yang dianggap paling penting oleh manajer adalah atribut kemampuan karyawan. Prioritas kedua yang dianggap penting oleh manajer adalah atribut kemampuan sistem informasi,

kemudian disusul oleh atribut motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.

Dari hasil analisis data pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan bahwa Koperasi Susu Warga Mulya DIY sudah baik dalam menciptakan infrastruktur sebagai pendorong tercapainya ketiga perspektif yang lain. Hal ini tercermin dari kepuasan karyawan terhadap kondisi Koperasi yang mengakibatkan kemampuan karyawan yang merupakan salah satu pengukuran dari ketiga ukuran utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan koperasi mencapai hasil yang cukup maksimal. Kemampuan karyawan merupakan pengukuran inti dari tercapainya dua pengukuran yang lainnya seperti kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang. Kemampuan karyawan sendiri terdiri dari ukuran utama yaitu kepuasan karyawan.

Kepuasan karyawan yang tinggi dapat berdampak pada tercapainya kepuasan pelanggan karena kinerja karyawan yang optimal dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan atau anggota akan membuat anggota merasa nyaman dan puas. Kualitas pelayanan koperasi salah satunya dapat diketahui dari penampilan profesional personil koperasi.

Oleh karena itu, Koperasi Susu Warga Mulya DIY harus tetap mempertahankan kepuasan karyawan baik dalam hal

komunikasi dengan manajer atau pengurus, dan manajer atau pengurus tersebut diharapkan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, menghargai saran yang diberikan oleh karyawan, serta memberikan informasi yang jelas dan lengkap dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Selain itu, pihak manajemen diharapkan dapat memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja, antara lain dengan cara memberikan fasilitas kepada karyawan tidak hanya dengan materi, namun dapat pula dengan cara meningkatkan pelatihan karyawan misalnya dengan cara diadakan pelatihan-pelatihan secara rutin.

Hal lain yang juga tidak kalah penting adalah penghargaan yang diberikan oleh atasan. Koperasi Susu Warga Mulya DIY memberikan penghargaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya yang baik. Penghargaan yang diberikan dalam bentuk uang, hadiah, dan bonus. Koperasi Susu Warga Mulya DIY juga memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan, misalnya berupa asuransi kesehatan bagi karyawan.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Secara keseluruhan kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 25. Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif dalam Koperasi Susu Warga Mulya DIY

No	Perspektif BSC	Kriteria	Keadaan KOP	Ket
1	Perspektif keuangan	Peningkatan profitabilitas	Rasio NPM dari tahun 2006 sampai 2010 mengalami peningkatan, sedangkan ROA dan ROE dari tahun 2006 sampai 2009 mengalami peningkatan, tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan yang disebabkan adanya bencana alam sehingga SHU koperasi menurun.	Baik
2	Perspektif pelanggan a. Retensi Pelanggan  b. Akuisisi Pelanggan  c. Kepuasan Pelanggan	Mampu mempertahankan konsumen yang ada  Meningkatnya jumlah pelanggan/anggota baru  Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut harga, mutu dan waktu pada pelanggan/anggota	Retensi Pelanggan cenderung mengalami peningkatan, hanya pada tahun 2009 mengalami penurunan yang diakibatkan turunnya jumlah anggota koperasi ( hasil perhitungan retensi pelanggan tahun 2006-2010 berturut-turut sebesar 29,03%, 30,04%, 37,70%, 36,17%, 58,98%). Nilai b pada hasil perhitungan regresi menunjukkan nilai positif, artinya bahwa koperasi mampu mempertahankan konsumen yang ada dan cenderung mengalami peningkatan. (Lampiran hal:161-162)  Akuisisi pelanggan mengalami fluktuasi, namun cenderung mengalami penurunan (Hasil penghitungan akuisisi pelanggan tahun 2006-2010 berturut-turut sebesar 1,02%, (7,78%), 0,47%, (2,97%), 2,05%. Nilai b pada hasil perhitungan regresi menunjukkan nilai positif tetapi nilai a bernilai negatif, artinya bahwa akuisisi pelanggan mengalami penurunan. ( Lampiran hal : 163-164)  Pelanggan merasakan kepuasan baik dalam atribut harga, mutu, dan waktu (Analisis <i>Multitribute Attitude Model</i> sebesar 20,59.)	Baik  Cukup  Baik

Tabel 25. Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif dalam Koperasi Susu Warga Mulya DIY (lanjutan)

No	Perspektif BSC	Kriteria	Keadaan KOP	Ket
3	Perspektif proses bisnis internal			
	a) Proses Inovasi	Kemampuan Koperasi Susu Warga Mulya DIY melakukan proses inovasi sehingga dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan.	Proses inovasi yang telah dilakukan oleh Koperasi Susu Warga Mulya DIY adalah : Penyediaan fasilitas atau sarana dan prasarana, Peningkatan mutu produk dan jasa, Pelayanan yang me-muaskan sesuai ke-butuhan pelanggan, Peningkatan kelancaran Administrasi dan pembayaran anggota.	Baik
	b) Proses Operasi	Kemampuan Koperasi Susu Warga Mulya DIY melakukan proses operasi secara cepat dan tepat terhadap produk dan jasa yang diberikan.	Strategi yang dilakukan oleh Koperasi Susu Warga Mulya DIY dalam melakukan proses operasi adalah mewujudkan pelayanan yang memuaskan, optimalisasi peman-faatan fasilitas koperasi secara lebih efektif dan efisien.	Baik
c) Pelayanan Purna Jual	Kemampuan Koperasi Susu Warga Mulya DIY dalam memberikan pelayanan purna jual terhadap produk/ jasa yang diberikan.	Menanggapi komplain pelanggan/anggota dengan segera dan menindaklanjuti segala keluhan-keluhan para anggota.	Baik	

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 25. Perbandingan Perspektif BSC dengan Perspektif dalam Koperasi Susu Warga Mulya DIY (lanjutan)

No	Perspektif BSC	Kriteria	Keadaan KOP	Ket
4	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran a. Kemampuan Karyawan	Memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas kerja	Mampu memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan kualitas kerja.	Baik
	b. Kemampuan Sistem Informasi	Mampu memberikan informasi yang akurat	Kecepatan dan keakuratan sistem informasi sudah baik . karyawan juga harus diperkenalkan dengan sistem informasi yang modern.	Baik
	c. Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang	Kepuasan terhadap indikator profesionalitas kerja.	Manajer mendapat kepuasan untuk atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang.	Baik
	d. Kepuasan Karyawan	Karyawan puas untuk atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.	Karyawan telah mendapatkan komunikasi, dukungan dan penghargaan yang sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.	Baik

## BAB VI PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya diperoleh hasil bahwa Koperasi Susu Warga Mulya DIY sudah menghasilkan kinerja yang baik bila diukur menggunakan *Balanced Scorecard*. Dan bila dilihat dari 4 perspektif hasilnya adalah sebagai berikut :

#### 1. Perspektif Keuangan

Kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY dari perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik. Dengan menggunakan tahun dasar 2006 rasio NPM meningkat mulai dari tahun 2006-2010. Sedangkan untuk rasio ROA dan ROE dari tahun 2006 ke tahun 2009 mengalami peningkatan, hanya saja pada tahun 2010 mengalami penurunan , salah satu faktor penurunan itu disebabkan karena terjadinya bencana alam gunung merapi tahun 2010.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY ditinjau dari Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik karena Koperasi Susu Warga Mulya DIY memberikan kepuasan kepada pelanggan/anggotanya. Koperasi Susu Warga Mulya DIY mampu memberikan kepuasan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu kepada pelanggan/anggota koperasi. Selain itu, retensi pelanggan mengalami peningkatan, meskipun akuisisi pelanggan mengalami fluktuasi dan cenderung mengalami penurunan

karena di wilayah Sleman hanya terdapat 3 koperasi sejenis, tetapi sekarang hanya Koperasi Susu Warga Mulya DIY saja yang beroperasi karena 2 koperasi lainnya sudah tidak beroperasi akibat terkena bencana alam merapi tahun 2010 kemarin.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY ditinjau dari Perspektif Proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik. Koperasi Susu Warga Mulya DIY dapat melakukan proses inovasi, operasi dan pelayanan purna jual yang baik.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik. Manajer merasakan kepuasan terhadap kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberian, dan pembatasan wewenang. Selain itu, karyawan juga merasakan kepuasan terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Koperasi Susu Warga Mulya DIY secara keseluruhan menunjukkan hasil yang baik, karena strategi yang telah diterapkan koperasi pada kegiatan operasionalnya mampu menghasilkan tolak ukur utama yakni keuangan yang baik sebagaimana dilihat pada perspektif keuangan Koperasi Susu Warga Mulya DIY.

## B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yaitu :

1. Koperasi Susu Warga Mulya DIY belum menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja koperasi sehingga belum menetapkan kriteria masing-masing perspektif untuk menentukan baik buruknya kinerja koperasi, karena selama ini koperasi hanya menggunakan ukuran finansial untuk mengukur kinerja. Jadi, untuk menentukan baik atau buruknya kinerja koperasi, perlu menggunakan kriteria dari teori atau pendekatan yang ada dalam *Balanced Scorecard*.
2. Dalam perspektif pelanggan, untuk mengukur profitabilitas pelanggan tidak diperoleh data mengenai biaya yang diperlukan khususnya untuk mendukung para anggota/ pelanggan. Selain itu untuk mengukur pangsa pasar, data tentang jumlah anggota dari koperasi seluruh lingkup kabupaten Sleman tidak dapat diperoleh, karena koperasi sejenis yang berada dalam wilayah rawan bencana alam telah rusak dan data-data tidak dapat diketahui. Hal ini menyebabkan tidak diketahui peningkatan atau penurunan pangsa pasar Koperasi Susu Warga Mulya DIY.

## C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan diatas, maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut :

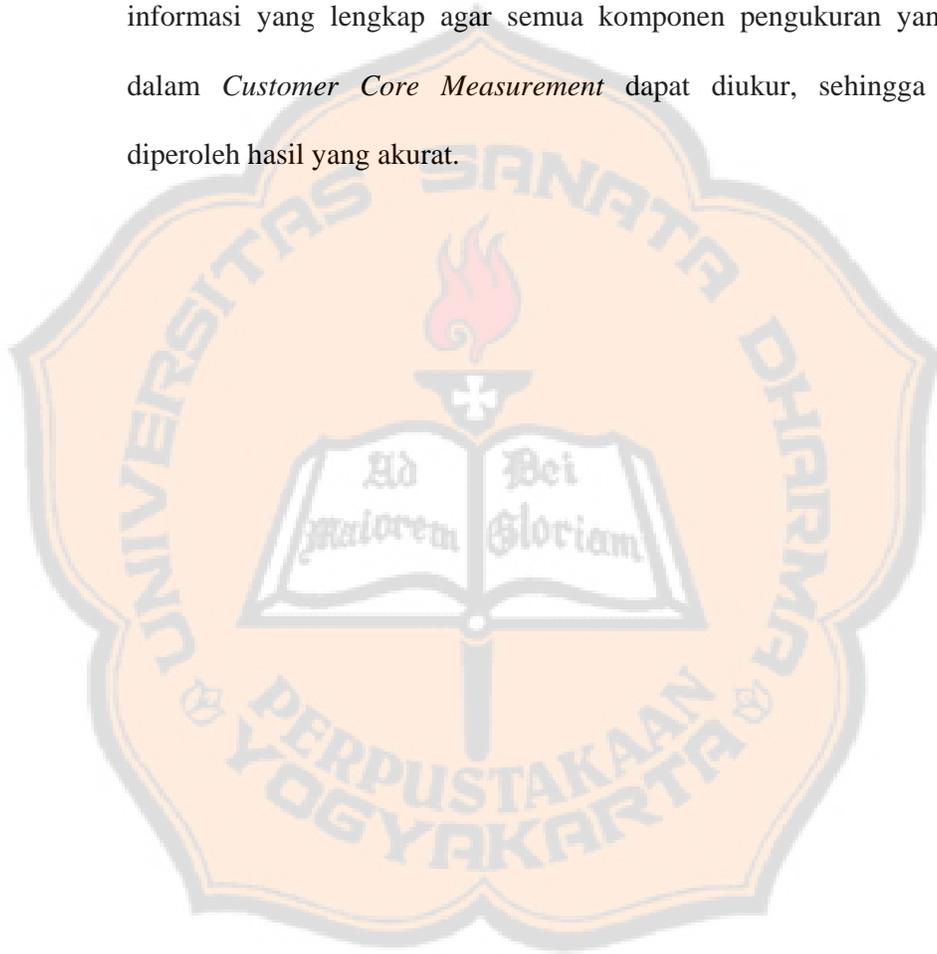
### 1. Bagi Koperasi Susu Warga Mulya DIY

Apabila koperasi dirasa telah mengalami persaingan yang ketat dengan koperasi yang sejenis khususnya yang berada di wilayah Yogyakarta,

maka koperasi dapat mulai mempertimbangkan penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dalam pengukuran perspektif pelanggan lebih baik apabila tersedia informasi yang lengkap agar semua komponen pengukuran yang ada dalam *Customer Core Measurement* dapat diukur, sehingga dapat diperoleh hasil yang akurat.

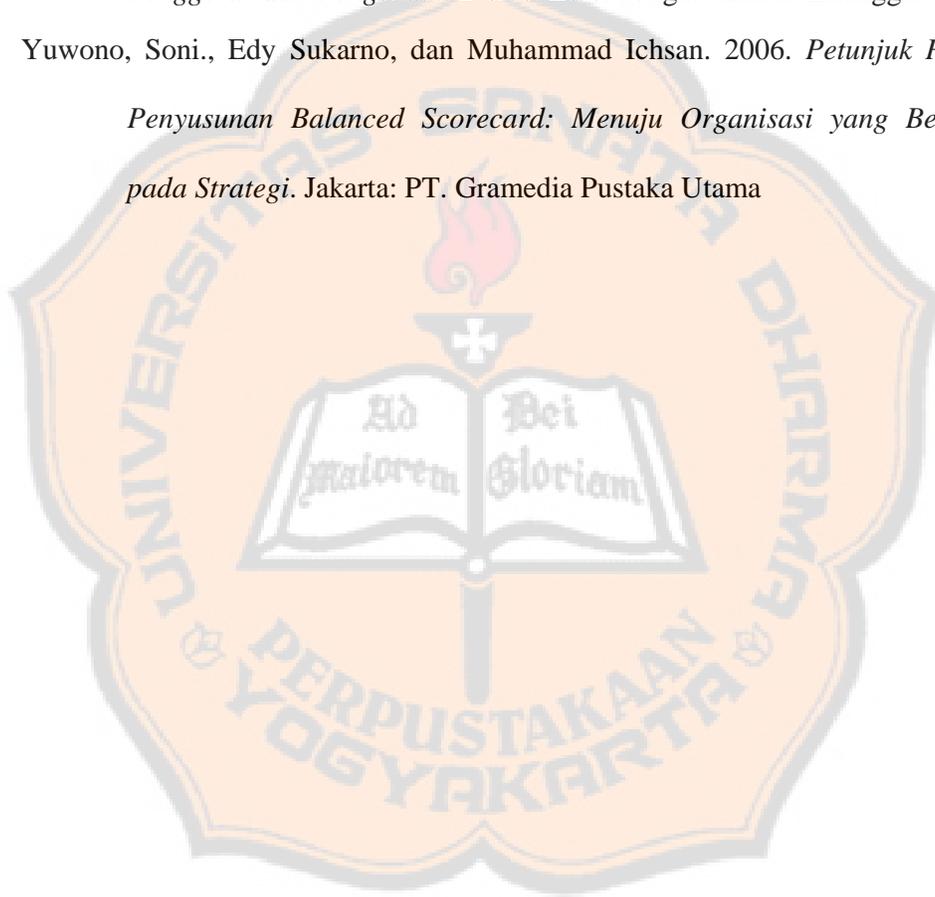


# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Johar. 2004. *Analisis Laporan Keuangan Berbasis Komputer*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Engel, James., dkk. 1994. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Eny, Agnes. 2008. “Penerapan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* studi kasus pada SD Kanisius Baciro tahun” /*Skripsi/* Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Fitria, Mirna. 2005. “Analisis kinerja manajemen dengan menggunakan metode *balanced scorecard* studi kasus pada PGTasik Madu Karanganyar Solodari tahun 1999 sampai tahun 2001” /*Skripsi/* Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Management Accounting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ika, Anuragabudhi dan Anna Purwaningsih. 2008. Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan setelah *Stock Split*. *Jurnal akuntansi dan Manajemen*.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahsun, Muhammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mahsun, Mohammad., Firma Sulistiyowati, dan Heribertus Andre P. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan*. Edisi ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan J. Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu: Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Pidekso, Ari. 2009. *SPSS 17 Pengolahan Data Statistik*. Yogyakarta: Andi.

- Sartono, R. Agus. 2001. *Manajemen Keuangan: Teori dan Aplikasi*. Edisi keempat. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Simamora, Bilson. 2002. *Panduan Riset Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Gramedia.
- Sugiyono. 1998. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfa Beta.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Akuntansi Terapan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Walsh, Ciaran. 2004. *Key Management Ratios: Rasio-rasio Manajemen Penting Penggerak dan Pengendali Bisnis*. Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Yuwono, Soni., Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama







***LAMPIRAN 1***  
***KUESIONER***

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

### KUESIONER UNTUK MENGETAHUI TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN (*CUSTOMER*)

#### A. Petunjuk Pengisian

1. Di bagian ini, Anda dipersilahkan untuk mengisi pilihan yang tersedia dengan memberi tanda silang (x) pada jawaban yang Anda anggap paling tepat.
2. Anda dimohon mengisi jawaban atas kuesioner ini sebanyak 2 (dua) kali untuk masing-masing pernyataan, satu jawaban untuk kinerja sesungguhnya (*belief*) dan satu jawaban untuk harapan Saudara (*ideal*).
3. Anda dimohon mengisi jawaban atas kuesioner pada bagian kinerja yang sesungguhnya (*belief*) dengan jawaban yang menurut Anda merupakan kondisi yang benar-benar terjadi atau yang benar-benar Anda rasakan.
4. Anda dimohon mengisi jawaban atas kuesioner pada bagian kinerja harapan (*ideal*) dengan jawaban yang menurut Anda merupakan kondisi yang Anda harapkan terjadi.

Keterangan:

***Belief***

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

***Ideal***

SB = Sangat Berharap

B = Berharap

RR = Ragu-Ragu

TB = Tidak Berharap

STB = Sangat Tidak Berharap



## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

No	Pernyataan	Kinerja yang sesungguhnya ( <i>belief</i> )					Kinerja yang diharapkan ( <i>ideal</i> )				
		SS	S	RR	TS	STS	SB	B	RR	TB	STB
	<b>Atribut Waktu</b>										
11.	Ketepatan dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan konsumen.										
12.	Pelayanan secara cepat dan tepat waktu oleh karyawan maupun pengurus.										

### C. Menentukan Atribut Mana yang Paling Penting untuk Mengetahui tingkat Kepuasan Pelanggan.

Berilah angka 1 sampai 3 sesuai dengan prioritas yang Anda anggap paling penting.

Atribut	Prioritas
Harga	
Mutu	
Waktu	

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

### KUESIONER *EMPLOYEES AND ORGANIZATION CAPACITY* (BAGI KARYAWAN)

#### A. Petunjuk Pengisian

1. Di bagian ini, Anda dipersilahkan untuk mengisi pilihan yang tersedia dengan memberi tanda silang (x) pada jawaban yang Anda anggap paling tepat.
2. Anda dimohon mengisi jawaban atas kuesioner ini sebanyak 2 (dua) kali untuk masing-masing pernyataan, satu jawaban untuk kinerja sesungguhnya (*belief*) dan satu jawaban untuk harapan Saudara (*ideal*).
3. Anda dimohon mengisi jawaban atas kuesioner pada bagian kinerja yang sesungguhnya (*belief*) dengan jawaban yang menurut Anda merupakan kondisi yang benar-benar terjadi atau yang benar-benar Anda rasakan.
4. Anda dimohon mengisi jawaban atas kuesioner pada bagian kinerja harapan (*ideal*) dengan jawaban yang menurut Anda merupakan kondisi yang Anda harapkan terjadi.

Keterangan:

***Belief***

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

***Ideal***

SB = Sangat Berharap

B = Berharap

RR = Ragu-Ragu

TB = Tidak Berharap

STB = Sangat Tidak Berharap



## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

No.	Pernyataan	Kinerja yang sesungguhnya ( <i>belief</i> )					Kinerja yang diharapkan ( <i>ideal</i> )				
		SS	S	RR	TS	STS	SB	B	RR	TB	STB
	<b>Atribut Dukungan</b>										
10.	Saudara mendapat dukungan dari atasan dan rekan sekerja.										
11.	Kenyamanan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan.										
12.	Tersedianya sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan Anda.										
13.	Adanya kesempatan untuk pelatihan kerja bagi karyawan.										

### C. Menentukan Atribut Mana yang Paling Penting untuk Mengetahui tingkat Kepuasan Karyawan

Berilah angka 1 sampai 3 sesuai dengan prioritas yang Anda anggap paling penting.

Atribut	Prioritas
Komunikasi	
Penghargaan	
Dukungan	

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

### KUESIONER *EMPLOYEES AND ORGANIZATION CAPACITY* (BAGI MANAJER)

#### A. Petunjuk Pengisian

1. Di bagian ini, Anda dipersilahkan untuk mengisi pilihan yang tersedia dengan memberi tanda silang (x) pada jawaban yang Anda anggap paling tepat.
2. Anda dimohon mengisi jawaban atas kuesioner ini sebanyak 2 (dua) kali untuk masing-masing pernyataan, satu jawaban untuk kinerja sesungguhnya (*belief*) dan satu jawaban untuk harapan Saudara (*ideal*).
3. Anda dimohon mengisi jawaban atas kuesioner pada bagian kinerja yang sesungguhnya (*belief*) dengan jawaban yang menurut Anda merupakan kondisi yang benar-benar terjadi atau yang benar-benar Anda rasakan.
4. Anda dimohon mengisi jawaban atas kuesioner pada bagian kinerja harapan (*ideal*) dengan jawaban yang menurut Anda merupakan kondisi yang Anda harapkan terjadi.

Keterangan:

***Belief***

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

***Ideal***

SB = Sangat Berharap

B = Berharap

RR = Ragu-Ragu

TB = Tidak Berharap

STB = Sangat Tidak Berharap



## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

12.	Kondisi lingkungan kerja yang baik dalam perusahaan.									
13.	Karyawan diberi wewenang tetapi disertai dengan tanggungjawab.									
14.	Pemberian wewenang yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan <i>job description</i> .									

### C. Menentukan Atribut Mana yang Paling Penting untuk Mengetahui Kondisi Koperasi

Berilah angka 1 sampai 3 sesuai dengan prioritas yang Anda anggap paling penting.

Atribut	Prioritas
Kemampuan Karyawan	
Kemampuan Sistem Informasi	
Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan wewenang	



**LAMPIRAN 2**  
**HASIL PENGISIAN KUESIONER**





DATA IDEAL KEPUASAN PELANGGAN ATAU ANGGOTA

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2.	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3.	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
4.	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
5.	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
6.	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
7.	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
8.	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
9.	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
10.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
11.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12.	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
13.	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
14.	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
15.	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
16.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
17.	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4
18.	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
19.	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
20.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21.	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
22.	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
23.	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
24.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25.	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4
26.	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
27.	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
28.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30.	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
31.	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
32.	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4
33.	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
34.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
35.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
36.	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
37.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
38.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
39.	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
40.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
41.	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
42.	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
43.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
44.	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
45.	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
46.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

47.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
48.	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
49.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
50.	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
51.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
52.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
53.	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
54.	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
55.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
56.	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
57.	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
58.	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
59.	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
60.	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
61.	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
62.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63.	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
64.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
65.	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
66.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
67.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
68.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
69.	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
70.	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
71.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
72.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
73.	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5
74.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75.	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
76.	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
77.	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
78.	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
79.	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4
80.	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
81.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
83.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85.	4	5	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4
86.	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
87.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
88.	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
89.	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
90.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
91.	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
92.	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
93.	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
94.	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	5
95.	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4

**DATA BELIEF KEPUASAN KARYAWAN**

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	5	3	2	4	2	4	4	3	3	2	2	3	1
2.	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4
3.	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
4.	2	4	1	3	3	4	4	4	3	1	2	3	4
5.	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	1	1
6.	4	3	5	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4
7.	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4
8.	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	1
9.	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2
10.	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	2
11.	3	2	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	4
12.	3	3	3	5	2	4	4	3	3	3	3	4	2
13.	3	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	5
14.	3	3	1	4	4	4	4	3	3	1	3	3	1
15.	2	5	2	4	4	4	4	5	5	2	2	3	3
16.	2	2	5	3	5	2	3	2	2	5	2	4	4
17.	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5
18.	3	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	2
19.	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3
20.	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
21.	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3
22.	4	3	5	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4
23.	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4
24.	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
25.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26.	5	4	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4
27.	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5
28.	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4
29.	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3
30.	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4



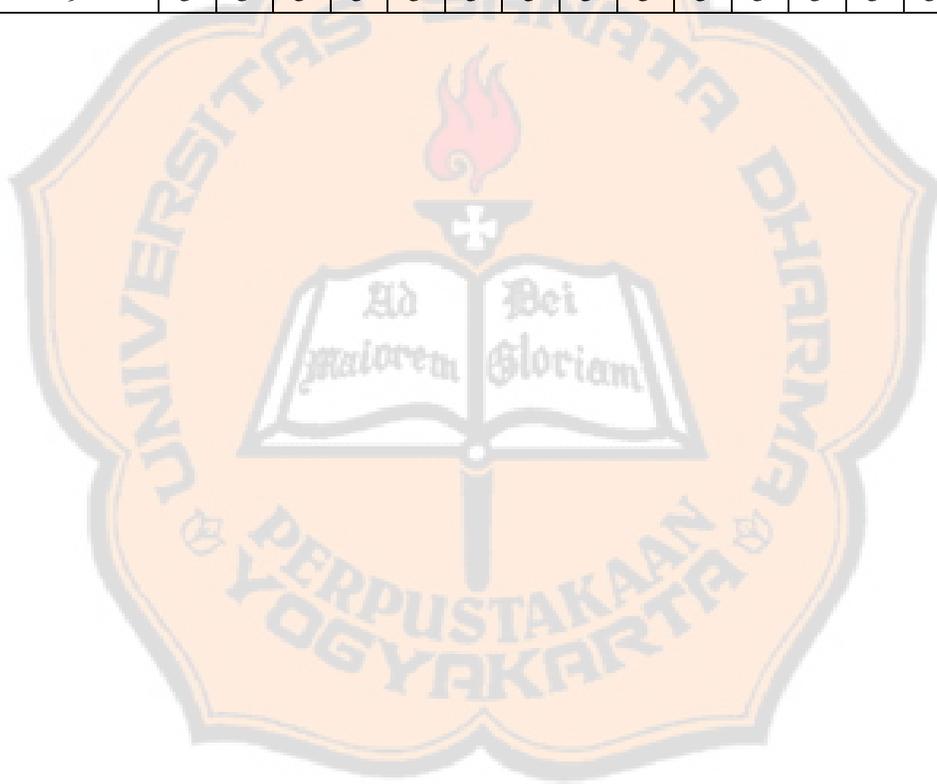
**DATA BELIEF KEPUASAN MANAJER ATAU PENGURUS**

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
8	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



DATA *IDEAL* KEPUASAN MANAJER ATAU PENGURUS

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
8	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



DATA ANALISIS PRIORITAS ATRIBUT PELANGGAN/ANGGOTA

NO	HARGA	MUTU	WAKTU
1.	3	1	2
2.	3	1	2
3.	2	1	3
4.	2	1	3
5.	2	1	3
6.	2	1	3
7.	2	3	1
8.	1	2	3
9.	2	1	3
10.	2	1	3
11.	2	1	3
12.	2	1	3
13.	2	1	3
14.	2	1	3
15.	2	1	3
16.	1	2	3
17.	1	2	3
18.	2	1	3
19.	1	2	3
20.	1	2	3
21.	3	1	2
22.	2	1	3
23.	1	2	3
24.	1	2	3
25.	2	1	3
26.	1	1	3
27.	1	2	3
28.	2	2	3
29.	3	1	2
30.	2	1	3
31.	3	1	2
32.	2	1	3
33.	3	1	2
34.	1	2	3
35.	1	3	2
36.	2	1	3
37.	2	1	3
38.	1	2	3
39.	2	1	3
40.	2	1	3
41.	1	2	3
42.	3	1	2

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

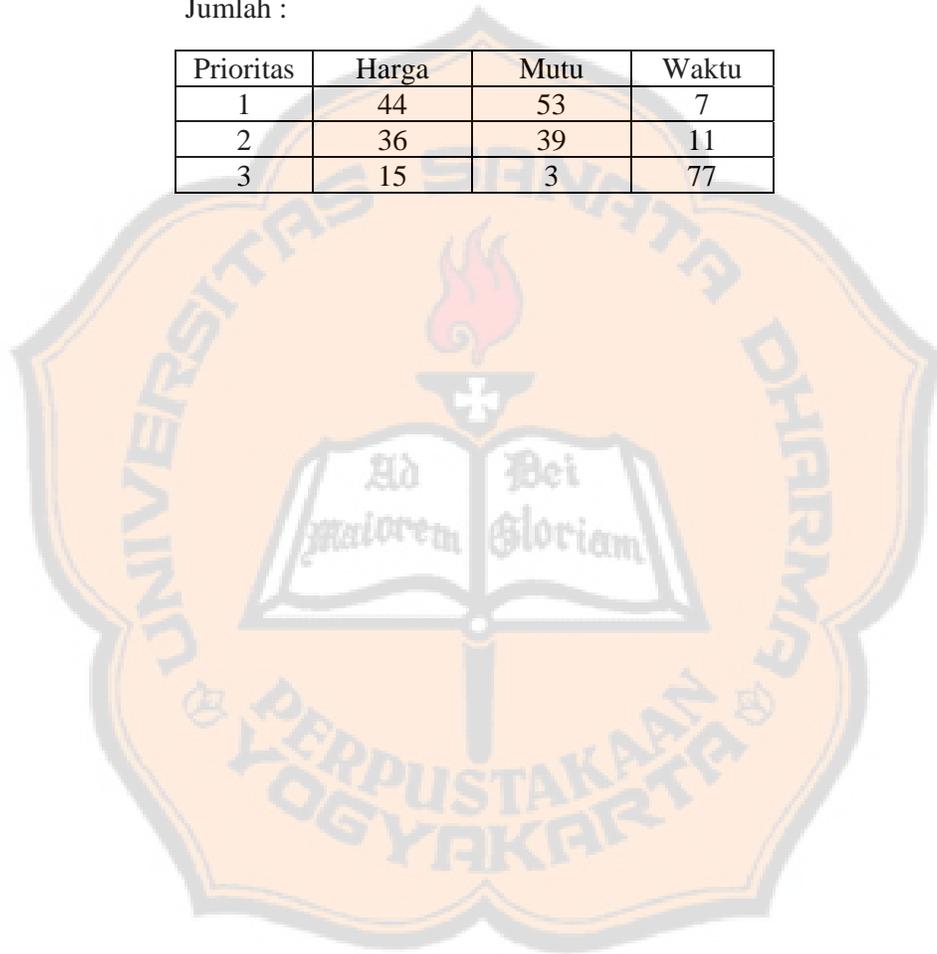
124

43.	2	1	3
44.	1	2	3
45.	2	1	3
46.	1	2	3
47.	1	2	3
48.	2	1	3
49.	1	2	3
50.	1	3	2
51.	2	1	3
52.	1	2	3
53.	2	1	3
54.	1	2	3
55.	1	2	3
56.	2	1	3
57.	1	2	3
58.	3	1	2
59.	2	1	3
60.	1	2	3
61.	1	2	3
62.	3	1	2
63.	2	1	3
64.	1	2	3
65.	1	2	3
66.	2	1	3
67.	2	1	3
68.	1	2	3
69.	3	2	2
70.	1	2	3
71.	3	2	2
72.	3	2	2
73.	3	2	2
74.	2	1	3
75.	2	1	3
76.	2	1	3
77.	1	2	3
78.	2	1	3
79.	2	1	3
80.	1	2	3
81.	1	2	3
82.	2	1	3
83.	2	1	3
84.	1	2	3
85.	1	2	3
86.	3	2	1
87.	2	1	3

88.	2	1	3
89.	2	1	3
90.	1	2	3
91.	1	2	3
92.	1	2	3
93.	2	1	3
94.	3	1	2
95.	2	1	3

Jumlah :

Prioritas	Harga	Mutu	Waktu
1	44	53	7
2	36	39	11
3	15	3	77



**DATA ANALISIS PRIORITAS ATRIBUT KARYAWAN**

NO	KOMUNIKASI	PENGHARGAAN	DUKUNGAN
1.	3	1	2
2.	1	3	2
3.	1	3	2
4.	3	1	2
5.	2	3	1
6.	2	1	3
7.	3	1	2
8.	2	1	3
9.	1	3	2
10.	2	3	1
11.	3	1	2
12.	2	1	3
13.	2	1	3
14.	1	3	2
15.	2	1	3
16.	1	3	2
17.	2	1	3
18.	2	1	3
19.	1	2	3
20.	2	3	1
21.	3	2	1
22.	1	3	2
23.	1	3	2
24.	1	3	2
25.	2	3	1
26.	3	2	1
27.	2	3	1
28.	3	2	1
29.	2	1	3
30.	1	3	2

Jumlah :

Prioritas	Komunikasi	Penghargaan	Dukungan
1	10	12	8
2	13	4	13
3	7	14	9

DATA ANALISIS PRIORITAS ATRIBUT MANAJER DAN PENGURUS

NO	Kemampuan Karyawan	Kemampuan Sistem Informasi	Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan wewenang
1.	2	1	3
2.	1	3	2
3.	2	1	3
4.	1	2	3
5.	2	1	3
6.	1	2	3
7.	2	3	1
8.	1	2	3
9.	1	2	3

Jumlah :

Prioritas	Kemampuan Karyawan	Kemampuan Sistem Informasi	Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan wewenang
1	5	3	1
2	4	4	1
3	0	2	7

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



**LAMPIRAN 3**

**PEDOMAN DAN HASIL WAWANCARA**

**PEDOMAN WAWANCARA DENGAN MANAJER**

**A. Gambaran Umum Koperasi**

**1. Pendirian Koperasi**

- a. Kapan Koperasi berdiri?
- b. Apa nama Koperasi?
- c. Siapa yang mendirikan dan termasuk dalam yayasan apa?
- d. Siapakah pimpinan Koperasi pertama kali hingga sekarang?
- e. Kapan Koperasi mulai beroperasi?
- f. Dari mana modal Koperasi diperoleh?
- g. Apakah koperasi melakukan kerjasama dengan perusahaan/koperasi lain?

**2. Lokasi Koperasi**

- a. Di mana lokasi Koperasi didirikan?
- b. Atas alasan apa pemilihan lokasi Koperasi tersebut?
- c. Bagaimana keadaan lingkungan lokasi Koperasi?
- d. Berapa luas tanah yang digunakan untuk pendirian Koperasi?

**3. Struktur Organisasi**

- a. Bagaimana struktur organisasi Koperasi?
- b. Apa tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing bagian dalam organisasi?

**4. Apa visi, misi, tugas, peran, semboyan, dan falsafah Koperasi?**

**5. Personalia**

- a. Berapa karyawan yang bekerja di Koperasi?
- b. Berapa macam tenaga kerja di Koperasi?
- c. Bagaimana sistem penggajian di Koperasi?
- d. Jaminan apa yang diberikan kepada karyawan Koperasi?
- e. Bagaimana saja pelayanan yang disediakan di Koperasi?

**B. Balanced Scorecard**

**1. Perspektif Pelanggan (Customer)**

**a. Pangsa Pasar**

- 1) Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar Koperasi?
- 2) Berapa jumlah konsumen yang dimiliki Koperasi sampai saat ini?
- 3) Apakah dari tahun ke tahun jumlah konsumen mengalami peningkatan?

**b. Retensi Pelanggan**

- 1) Usaha-usaha apa saja yang dilakukan koperasi untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk/jasa koperasi?
- 2) Kebijakan-kebijakan apa saja yang diambil koperasi untuk mengatasi persaingan?
- 3) Bagaimana cara-cara koperasi untuk menciptakan hubungan baik dengan pelanggan?

**c. Akuisisi Pelanggan**

- 1) Apakah tahun ini koperasi mendapatkan tambahan pelanggan baru dan berapa banyak jumlah pelanggan baru tersebut?
- 2) Apakah dengan penambahan pelanggan baru, koperasi mengeluarkan biaya pemasaran?
- 3) Usaha-usaha apa saja untuk menarik para pelanggan untuk menggunakan jasa dari koperasi?
- 4) Apakah dengan meningkatkan jumlah pelanggan diikuti dengan pertumbuhan bisnis?
- 5) Bila pelanggan meningkat apakah income koperasi mengalami peningkatan dan apakah pertumbuhan income tersebut berpengaruh terhadap koperasi?

**d. Profitabilitas**

- 1) Apakah koperasi dapat secara berkelanjutan menciptakan dan meningkatkan value (nilai) bagi pelanggan?
- 2) Kebijakan seperti apa yang diambil koperasi bagi pelanggan lama yang kurang menguntungkan?
- 3) Berapa besar tingkat laba yang diperoleh koperasi dari suatu target/segmen pasar yang dilayani?

2. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Processes)

- a. Apakah koperasi membuat kebijakan-kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan?
- b. Berupa apa kebijakan-kebijakan tersebut?
- c. Apakah kebijakan-kebijakan tersebut member nilai positif bagi pelanggan?
- d. Apakah dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut juga diikuti dengan jumlah pelanggan?
- e. Apakah kebijakan yang dibuat koperasi sudah optimal atau perlu adanya perbaikan yang lebih baik lagi?

• PROSES INOVASI

- Apakah koperasi meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan?
- Usaha apa saja yang dilakukan koperasi setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?
- Apakah tiap tahun koperasi mengeluarkan tambahan/perbaikan untuk produk/jasa yang ditawarkan kepada pelanggannya?
- Apakah koperasi mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang?

• PROSES OPERASI

- Apakah pelanggan melakukan pesanan untuk memperoleh jasa dari koperasi?
- Cara seperti apa yang digunakan oleh koperasi dalam menyampaikan produk/jasa?
- Apakah selama ini tidak ada komplain dari pelanggan dalam menerima produk/jasa?
- Apa usaha yang dilakukan oleh koperasi dalam menanggapi komplain dari pelanggan?

• PELAYANAN PURNA JUAL

- Apakah koperasi memberikan pelayanan setelah melakukan penjualan?
- Apakah bentuk dari layanan tersebut?
- Apakah koperasi merasa layanana tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan?

3. Perspektif *Employees and Organization Capacity*

a. Kemampuan Karyawan

- 1) Berapa jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan sekarang?
- 2) Apakah koperasi membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?
- 3) Bagaimana cara koperasi untuk menjalin hubungan baik dengan karyawan?
- 4) Apakah absensi karyawan mempengaruhi produktivitas karyawan?

b. Kemampuan Sistem Informasi

- 1) Apakah koperasi memberikan pelatihan ulang bagi karyawan?
- 2) Apakah informasi yang disampaikan dari pihak koperasi kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan baik?
- 3) Usaha apa saja yang dilakukan oleh koperasi untuk mendapatkan informasi yang handal?

c. Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang

- 1) Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik (berprestasi) mendapatkan penghargaan dari koperasi?
- 2) Apakah bentuk dari penghargaan tersebut?
- 3) Apakah koperasi memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan?
- 4) Sejauh mana keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan?
- 5) Apakah koperasi memberikan batasan wewenang terhadap karyawan?
- 6) Dalam bentuk apa batasan wewenang yang diberikan?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN MANAJER

A. Gambaran Umum Koperasi

1. Pendirian Koperasi

- a. Kapan Koperasi berdiri? 26 September 1978
- b. Apa nama Koperasi? "Koperasi Susu Warga Mulya DIY"
- c. Siapa yang mendirikan dan termasuk dalam yayasan apa? Drh. R. Soekarno
- d. Siapakah pimpinan Koperasi pertama kali hingga sekarang? Drh. R. Soekarno  
skr. Danang Iskandar
- e. Kapan Koperasi mulai beroperasi? Tahun 1979
- f. Dari mana modal Koperasi diperoleh? Simp. Pokok, wajib, Cadgn, Hibah
- g. Apakah koperasi melakukan kerjasama dengan perusahaan/koperasi lain? Iya

2. Lokasi Koperasi

- a. Di mana lokasi Koperasi didirikan? Bunder, Purwobinangun
- b. Atas alasan apa pemilihan lokasi Koperasi tersebut? mencari tempat yg lbh luas
- c. Bagaimana keadaan lingkungan lokasi Koperasi? dekat dgn para peternak dan lahan pakah
- d. Berapa luas tanah yang digunakan untuk pendirian Koperasi? gdg proses: 339 m<sup>2</sup>  
gdg BB: 834 m<sup>2</sup>

3. Struktur Organisasi

- a. Bagaimana struktur organisasi Koperasi? Sdh Tersdiri
- b. Apa tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing bagian dalam organisasi? sesuai job desc

4. Apa visi, misi, tugas, peran, semboyan, dan falsafah Koperasi?

5. Personalia

- a. Berapa karyawan yang bekerja di Koperasi? 43
- b. Berapa macam tenaga kerja di Koperasi? Tiap Unit.
- c. Bagaimana sistem penggajian di Koperasi? Sesuai dgn Struktur, Jbta dan msa knj pendidikan
- d. Jaminan apa yang diberikan kepada karyawan Koperasi? Kesetiaan, hami tua
- e. Bagaimana saja pelayanan yang disediakan di Koperasi? Sesuai Unit Usaha

B. Balanced Scorecard

1. Perspektif Pelanggan (Customer)

a. Pangsa Pasar

- 1) Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar Koperasi? Anggota peternak sapi
- 2) Berapa jumlah konsumen yang dimiliki Koperasi sampai saat ini? pakan truk → Agen pabrik, lsung, Agalon
- 3) Apakah dari tahun ke tahun jumlah konsumen mengalami peningkatan? Fluktuatif

b. Retensi Pelanggan

- 1) Usaha-usaha apa saja yang dilakukan koperasi untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk/jasa koperasi? Kualitas, Kepuasan pelanggan
- 2) Kebijakan-kebijakan apa saja yang diambil koperasi untuk mengatasi persaingan? promosi semua media, ada & di plemah, keunggulan komparatif produk lbh tinggi
- 3) Bagaimana cara-cara koperasi untuk menciptakan hubungan baik dengan pelanggan? sistem kemitraan, simbiosis mutualisme.

c. Akuisisi Pelanggan

- 1) Apakah tahun ini koperasi mendapatkan tambahan pelanggan baru dan berapa banyak jumlah pelanggan baru tersebut? tambah.
- 2) Apakah dengan penambahan pelanggan baru, koperasi mengeluarkan biaya pemasaran? Iya.
- 3) Usaha-usaha apa saja untuk menarik para pelanggan untuk menggunakan jasa dari koperasi? subsidi, keuntgn kalo jd anggota, kemudahan
- 4) Apakah dengan meningkatkan jumlah pelanggan diikuti dengan pertumbuhan bisnis? Iya.
- 5) Bila pelanggan meningkat apakah income koperasi mengalami peningkatan dan apakah pertumbuhan income tersebut berpengaruh terhadap koperasi? Iya.

d. Profitabilitas

- 1) Apakah koperasi dapat secara berkelanjutan menciptakan dan meningkatkan value (nilai) bagi pelanggan? Iya, Anggota → harga naik.
- 2) Kebijakan seperti apa yang diambil koperasi bagi pelanggan lama yang kurang menguntungkan? kalo tak ada kewjbn bs dilepar.
- 3) Berapa besar tingkat laba yang diperoleh koperasi dari suatu target/segmen pasar yang dilayani? Berbeda<sup>2</sup>, kalo laba → efisiensi tgn  
 pakan = 40  
 pelangan = 00

2. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Processes)

- a. Apakah koperasi membuat kebijakan-kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan? *Iya, Pemberian hadiah, bonus*
- b. Berupa apa kebijakan-kebijakan tersebut? *↗*
- c. Apakah kebijakan-kebijakan tersebut member nilai positif bagi pelanggan? *Iya. dsr*
- d. Apakah dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut juga diikuti dengan jumlah pelanggan? *Iya.*

e. Apakah kebijakan yang dibuat koperasi sudah optimal atau perlu adanya perbaikan yang lebih baik lagi? *Iya perlu peningkatan.*

• PROSES INOVASI

- Apakah koperasi meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan? *Iya → selera<sup>2</sup> kualitas*
- Usaha apa saja yang dilakukan koperasi setelah mengetahui kebutuhan pelanggan? *memproduksi sesuai keinginan pkyr.*
- Apakah tiap tahun koperasi mengeluarkan tambahan/perbaikan untuk produk/jasa yang ditawarkan kepada pelanggannya? *Iya, contoh susu Camp*
- Apakah koperasi mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang? *harapannya Iya.*

• PROSES OPERASI

- Apakah pelanggan melakukan pesanan untuk memperoleh jasa dari koperasi? *Iya,,*
- Cara seperti apa yang digunakan oleh koperasi dalam menyampaikan produk/jasa? *agen, langsung, promosi*
- Apakah selama ini tidak ada komplain dari pelanggan dalam menerima produk/jasa? *ada., paling banyak 1th 1x → 2x jarang terjadi*
- Apa usaha yang dilakukan oleh koperasi dalam menanggapi komplain dari pelanggan? *Klarifikasi & memperbaiki kualitas.*

• PELAYANAN PURNA JUAL

- Apakah koperasi memberikan pelayanan setelah melakukan penjualan? *Iya,, sdh pgsman bisa diambil*
- Apakah bentuk dari layanan tersebut?
- Apakah koperasi merasa layanana tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan? *sdh. tp msh perlu perbaikan*

3. Perspektif *Employees and Organization Capacity*

a. Kemampuan Karyawan

- 1) Berapa jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan sekarang?  $\rightarrow$  tetap = 40  
 $\rightarrow$  keluarga = 12  
 $\rightarrow$  harian = 8
- 2) Apakah koperasi membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan? Iya, (Kursus, pelatihan<sup>2</sup>)
- 3) Bagaimana cara koperasi untuk menjalin hubungan baik dengan karyawan? memperlakukan karyawan sbg mitra
- 4) Apakah absensi karyawan mempengaruhi produktivitas karyawan? Iya.

b. Kemampuan Sistem Informasi

- 1) Apakah koperasi memberikan pelatihan ulang bagi karyawan? Iya.
- 2) Apakah informasi yang disampaikan dari pihak koperasi kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan baik? Iya.
- 3) Usaha apa saja yang dilakukan oleh koperasi untuk mendapatkan informasi yang handal? Sesuai dgn Internet  $\rightarrow$  ikut teknologi

c. Motivasi, Pemberian, dan Pembatasan Wewenang

- 1) Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik (berprestasi) mendapatkan penghargaan dari koperasi? Setiap thn penghargaan / bln = bonus
- 2) Apakah bentuk dari penghargaan tersebut? = Uang
- 3) Apakah koperasi memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan? Thf, asuransi kesehatan
- 4) Sejauh mana keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan? melalui jenjang kerja
- 5) Apakah koperasi memberikan batasan wewenang terhadap karyawan? Iya. setiap unit sesuai den jobdes
- 6) Dalam bentuk apa batasan wewenang yang diberikan?



**LAMPIRAN 4**  
**HASIL PENGUJIAN**  
**VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

**DATA BELIEF KEPUASAN PELANGGAN**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	95	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	95	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.823	.826	12

**Item Statistics**

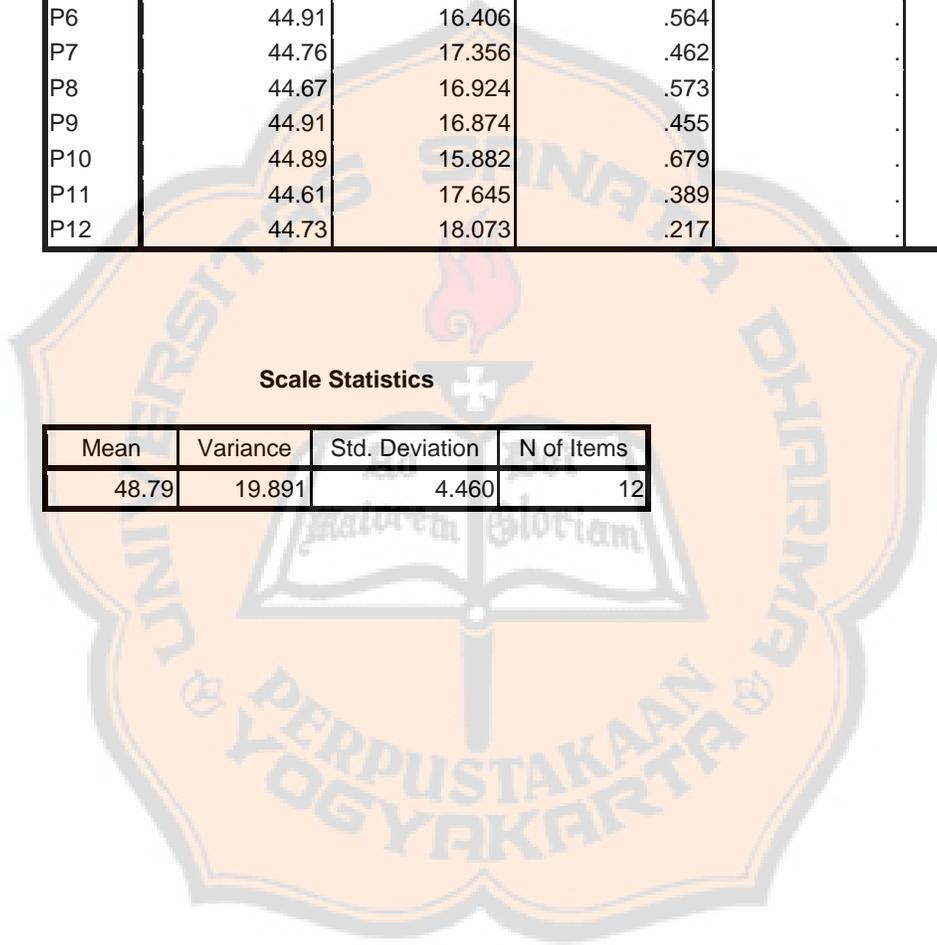
	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.44	.578	95
P2	4.12	.562	95
P3	4.08	.794	95
P4	4.20	.576	95
P5	3.89	.660	95
P6	3.88	.666	95
P7	4.03	.573	95
P8	4.12	.562	95
P9	3.88	.682	95
P10	3.89	.660	95
P11	4.18	.583	95
P12	4.06	.712	95

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	44.35	18.187	.278	.	.825
P2	44.67	16.924	.573	.	.803
P3	44.71	16.104	.495	.	.809
P4	44.59	17.542	.418	.	.814
P5	44.89	15.882	.679	.	.792
P6	44.91	16.406	.564	.	.802
P7	44.76	17.356	.462	.	.811
P8	44.67	16.924	.573	.	.803
P9	44.91	16.874	.455	.	.812
P10	44.89	15.882	.679	.	.792
P11	44.61	17.645	.389	.	.817
P12	44.73	18.073	.217	.	.833

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48.79	19.891	4.460	12



**DATA IDEAL KEPUASAN PELANGGAN**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	95	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	95	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.791	.792	12

**Item Statistics**

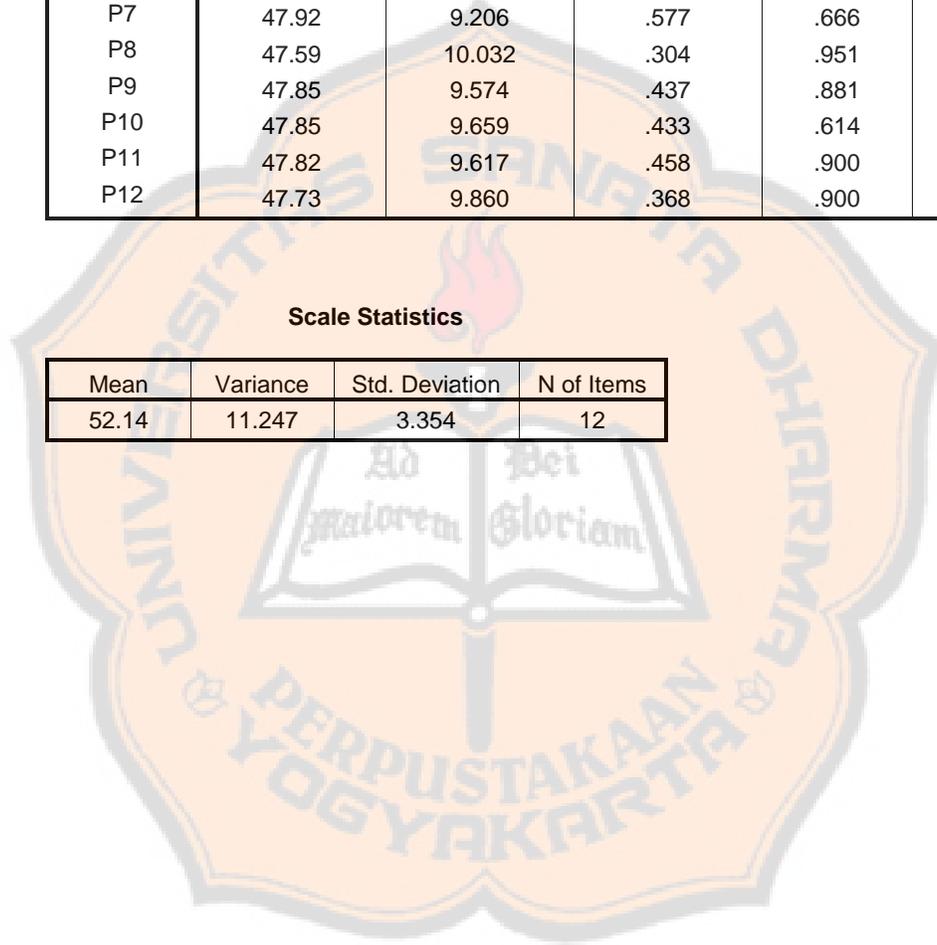
	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.27	.493	95
P2	4.55	.521	95
P3	4.26	.550	95
P4	4.25	.525	95
P5	4.33	.471	95
P6	4.41	.516	95
P7	4.22	.509	95
P8	4.55	.500	95
P9	4.28	.519	95
P10	4.28	.498	95
P11	4.32	.490	95
P12	4.41	.495	95

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	47.86	9.396	.531	.617	.766
P2	47.59	9.883	.333	.954	.786
P3	47.87	9.431	.448	.877	.775
P4	47.88	9.508	.452	.632	.774
P5	47.81	9.623	.479	.906	.772
P6	47.73	9.775	.374	.903	.782
P7	47.92	9.206	.577	.666	.761
P8	47.59	10.032	.304	.951	.788
P9	47.85	9.574	.437	.881	.776
P10	47.85	9.659	.433	.614	.776
P11	47.82	9.617	.458	.900	.774
P12	47.73	9.860	.368	.900	.782

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
52.14	11.247	3.354	12



**DATA BELIEF KEPUASAN KARYAWAN**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.906	.910	13

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
P1	3.60	.968	30
P2	3.83	.913	30
P3	3.77	1.305	30
P4	3.80	.805	30
P5	3.53	1.042	30
P6	4.03	.999	30
P7	4.00	.830	30
P8	3.80	.925	30
P9	3.83	.950	30
P10	3.70	1.343	30
P11	3.50	.974	30
P12	3.80	.887	30
P13	3.43	1.357	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	45.03	74.378	.633	.772	.899
P2	44.80	74.924	.642	.978	.899
P3	44.87	69.361	.682	.955	.897
P4	44.83	78.351	.484	.601	.905
P5	45.10	75.679	.504	.592	.904
P6	44.60	74.662	.593	.796	.900
P7	44.63	77.137	.553	.798	.902
P8	44.83	74.626	.652	.975	.898
P9	44.80	74.579	.635	.732	.899
P10	44.93	68.271	.713	.949	.896
P11	45.13	72.189	.771	.825	.893
P12	44.83	74.557	.689	.675	.897
P13	45.20	70.166	.611	.708	.901

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48.63	85.895	9.268	13

**DATA IDEAL KEPUASAN KARYAWAN**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.956	.958	13

**Item Statistics**

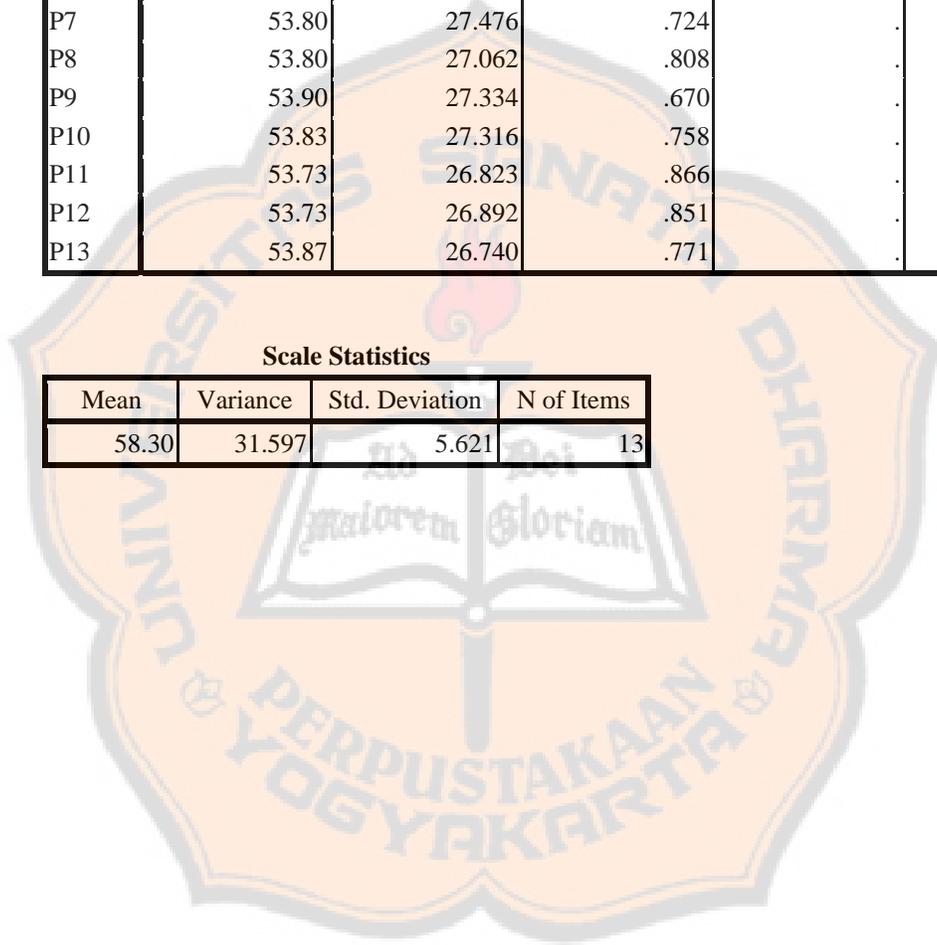
	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.47	.507	30
P2	4.57	.504	30
P3	4.37	.615	30
P4	4.53	.507	30
P5	4.40	.621	30
P6	4.53	.507	30
P7	4.50	.509	30
P8	4.50	.509	30
P9	4.40	.563	30
P10	4.47	.507	30
P11	4.57	.504	30
P12	4.57	.504	30
P13	4.43	.568	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	53.83	27.109	.801	.	.952
P2	53.73	26.685	.894	.	.949
P3	53.93	26.754	.702	.	.955
P4	53.77	27.220	.778	.	.952
P5	53.90	27.128	.631	.	.957
P6	53.77	26.737	.877	.	.950
P7	53.80	27.476	.724	.	.954
P8	53.80	27.062	.808	.	.952
P9	53.90	27.334	.670	.	.955
P10	53.83	27.316	.758	.	.953
P11	53.73	26.823	.866	.	.950
P12	53.73	26.892	.851	.	.951
P13	53.87	26.740	.771	.	.953

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
58.30	31.597	5.621	13



**DATA BELIEF KEPUASAN MANAJER**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	9	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	9	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.987	.988	14

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.00	1.000	9
P2	4.00	.707	9
P3	4.22	.833	9
P4	4.00	1.000	9
P5	3.89	1.054	9
P6	4.11	.782	9
P7	4.11	.782	9
P8	4.22	.833	9
P9	3.89	.928	9
P10	4.11	.782	9
P11	4.22	.833	9
P12	4.22	.833	9
P13	4.11	1.054	9
P14	4.22	.833	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	53.33	108.750	.959	.	.985
P2	53.33	115.000	.940	.	.985
P3	53.11	112.611	.930	.	.985
P4	53.33	109.750	.907	.	.986
P5	53.44	109.528	.866	.	.987
P6	53.22	114.444	.879	.	.986
P7	53.22	113.444	.942	.	.985
P8	53.11	112.611	.930	.	.985
P9	53.44	110.278	.955	.	.985
P10	53.22	114.194	.894	.	.986
P11	53.11	113.611	.869	.	.986
P12	53.11	112.861	.915	.	.985
P13	53.22	108.194	.932	.	.985
P14	53.11	112.611	.930	.	.985

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
57.33	129.750	11.391	14

**DATA IDEAL KEPUASAN MANAJER**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	9	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	9	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.983	.982	14

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.44	.527	9
P2	4.56	.527	9
P3	4.44	.527	9
P4	4.44	.527	9
P5	4.56	.527	9
P6	4.67	.500	9
P7	4.56	.527	9
P8	4.44	.527	9
P9	4.56	.527	9
P10	4.56	.527	9
P11	4.44	.527	9
P12	4.67	.500	9
P13	4.44	.527	9
P14	4.56	.527	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	58.89	37.361	.948	.	.980
P2	58.78	37.944	.851	.	.982
P3	58.89	37.361	.948	.	.980
P4	58.89	37.361	.948	.	.980
P5	58.78	37.944	.851	.	.982
P6	58.67	38.500	.806	.	.983
P7	58.78	37.944	.851	.	.982
P8	58.89	37.361	.948	.	.980
P9	58.78	37.944	.851	.	.982
P10	58.78	37.944	.851	.	.982
P11	58.89	37.361	.948	.	.980
P12	58.67	38.500	.806	.	.983
P13	58.89	37.361	.948	.	.980
P14	58.78	37.944	.851	.	.982

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
63.33	43.750	6.614	14

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



**LAMPIRAN 5**  
**PERHITUNGAN SHU**  
**DAN NERACA KOPERASI**

TABEL  
 PERHITUNGAN SISA HASIL USAHA  
 KOPERASI SUSU "WARGA MULYA" DIY  
 TAHUN 2006 -2010  
 (Rp)

KETERANGAN	2006	2007	2008	2009	2010
Penjualan Barang dan Jasa	8,288,341,612.00	6,505,915,585.27	8,764,365,574.50	9,646,487,908.54	10,111,719,378.63
Harga Pokok Barang dan Jasa	6,460,301,477.98	5,000,487,246.53	6,876,221,425.50	7,594,768,466.20	8,225,664,489.28
<b>Hasil Usaha Bruto</b>	<b>1,828,040,134.02</b>	<b>1,505,428,338.74</b>	<b>1,888,144,149.00</b>	<b>2,051,719,442.34</b>	<b>1,886,054,889.35</b>
Beban Operasional	998,360,851.87	691,867,421.19	953,372,702.09	1,051,777,016.32	853,313,915.84
Beban Karyawan	355,166,186.00	392,505,202.00	450,536,431.00	473,017,024.00	447,517,880.00
Beban Administrasi dan Umum	67,177,088.00	56,294,658.40	86,475,519.58	101,776,483.17	120,372,508.00
Beban Organisasi	211,883,383.00	175,062,900.00	187,621,442.00	195,461,379.00	224,933,370.00
Beban Penyusutan AT	111,526,565.00	95,568,139.33	101,243,266.66	112,074,404.50	127,682,226.00
<b>Jumlah Beban Usaha</b>	<b>1,744,114,073.87</b>	<b>1,411,298,320.92</b>	<b>1,779,249,361.33</b>	<b>1,934,106,306.99</b>	<b>1,773,819,899.84</b>
<b>Sisa Hasil Usaha</b>	<b>83,926,060.15</b>	<b>94,130,017.82</b>	<b>108,894,787.67</b>	<b>117,613,135.35</b>	<b>112,234,989.51</b>

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## NERACA

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

152

## KOPERASI SUSU WARGA MULYA DIY

AKTIVA	2006	PASSIVA	2006
AKTIVA LANCAR	(Rp)	KEWAJIBAN LANCAR	(Rp)
Kas	367.554.681,00	Hutang Anggota	136.899.000,00
Bank	120.084.719,00	Hutang Bukan Anggota	1.081.475.932,00
Piutang Anggota	5.107.021.284,00	Beban Yang Masih Harus Dibayar	42.559.798,00
Piutang Bukan Anggota	275.043.021,00	Dana Pembagian SHU	114.982.275,00
Persediaan	900.699.975,00	Dana Asuransi Sapi	153.272.767,00
Biaya Dibayar Dimuka	13.665.900,00	Dana Kesehatan Ternak	1.623.000,00
Penyisihan Kerugian Piutang	(1.337.531.856,00)	Dana Simpanan Wajib GKSI	(43.747.426,00)
Jumlah	5.446.537.725,00	Dana Jasa Usaha GKSI	2.281.139,00
		Dana Organisasi GKSI	2.171.029,00
		Simpanan Sukarela Anggota	1.876.260,00
<b>INVEST. JK. PANJANG</b>		Dana Resiko	5.720.626,00
Innvestasi pada KJA Nur'Aini	508.000,00	Dana Kesehatan Kry. & THT	14.292.370,00
Ivestasi Pada GKSI	26.856.515,00	Dana Asuransi Karyawan	(580.000,00)
Investasi pada PUSKOPDIT	1.000.000,00	Jumlah	1.512.826.770,00
Jumlah	28.364.515,00	<b>KEWAJIBAN JK. PANJANG</b>	
<b>AKTIVA TETAP</b>		Hutang Pada Bank BRI	750.606.376,00
Tanah	116.420.000,00	Hutang Pada Bank Mandiri	
Bangunan	818.301.693,00	Hutang Program Memudakop	
Mesin-mesin	357.185.205,00	Hutang Pada GKSI Pihak ke 3	630.315.092,00
Kendaraan	835.710.800,00	Hutang Lainnya	2.564.421.791,00
Peralatan	125.603.915,00	Simpana Lain-lain	319.186.143,00
Aktiva Tetap USP	11.192.500,00	Jumlah	4.264.529.402,00
Akumulasi Penyusutan AT	(991.052.919,00)		
Jumlah	1.273.361.194,00		
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>		<b>KEKAYAAN BERSIH</b>	
DTR Pada GKSI Pusat	18.280.902,00	Simpanan Pokok Anggota	39.029.000,00
Penyertaan Modal pd USP	59.452.625,00	Simpanan Wajib Anggota	87.827.250,00
Simp. Cad. Likuid. USP	22.038.688,00	Donasi	13.515.950,00
Jumlah	99.772.215,00	Dana UKM	(60.015.895,00)
		Dana Partisipasi	4.355.760,00
<b>KEWAJIBAN TITIPAN</b>			
Dana Sahan Pet. (Pokok)	(30.838.108,00)	Cadangan Koperasi	119.065.253,00
Dana Sahan Pet. (Bunga)	(17.199.796,00)	Cadangan Dana Tanggung Renteng	
Dana Saham Pembibitan	(31.047.996,00)	Cadangan Dana Komponen	99.452.624,00
Danan Pelayanan Keswan	(29.057.771,00)	Cadangan Dana Resiko	
Dana IB GKSI	13.894.648,00	Dana Stimulasi Sapi Import	152.400.000,00
Simp. Non Saham An USP		Cadangan Dana Monitoring	15.396.200,00
Angsuran Sapi Import	(388.600.000,00)	Cadangan Subsidi M T	16.514.125,00
<b>Jumlah</b>	<b>(482.849.023,00)</b>	SHU Tahun Lalu	16.364.125,00
		SHU Tahun Berjalan	83.926.060,00
		<b>Jumlah</b>	<b>587.830.452,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6.365.186.625,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6.365.186.625,00</b>

## NERACA

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

153

## KOPERASI SUSU WARGA MULYA DIY

AKTIVA	2007	PASSIVA	2007
AKTIVA LANCAR	(Rp)	KEWAJIBAN LANCAR	(Rp)
Kas	523.350.524,91	Hutang Anggota	174.612.000,00
Bank	474.157.103,87	Hutang Bukan Anggota	853.877.642,00
Piutang Anggota	2.713.871.359,32	Beban Yang Masih Harus Dibayar	57.918.738,00
Piutang Bukan Anggota	2.689.341.175,00	Dana Pembagian SHU	123.116.026,34
Persediaan	771.354.394,19	Dana Asuransi Sapi	92.554.642,00
Biaya Dibayar Dimuka	15.165.900,00	Dana Kesehatan Ternak	1.623.000,00
Penyisihan Kerugian Piutang	(1.310.326.870,88)	Dana Simpanan Wajib GKSI	(47.813.484,00)
Jumlah	5.877.213.586,41	Dana Jasa Usaha GKSI	2.281.139,00
		Dana Organisasi GKSI	2.171.029,00
		Simpanan Sukarela Anggota	1.884.660,00
<b>INVEST. JK. PANJANG</b>		Dana Resiko	10.075.376,00
Innvestasi pada KJA Nur'Aini	508.000,00	Dana Kesehatan Kry. & THT	22.917.561,00
Ivestasi Pada GKSI	26.856.515,00	Dana Asuransi Karyawan	(580.000,00)
Investasi pada PUSKOPDIT	1.000.000,00	Jumlah	1.294.598.329,34
Jumlah	28.364.515,00	<b>KEWAJIBAN JK. PANJANG</b>	
<b>AKTIVA TETAP</b>		Hutang Pada Bank BRI	750.606.376,00
Tanah	116.420.000,00	Hutang Pada Bank Mandiri	.
Bangunan	818.301.693,00	Hutang Program Memmudakop	.
Mesin-mesin	357.185.205,00	Hutang Pada GKSI Pihak ke 3	1.159.096.553,00
Kendaraan	835.710.800,00	Hutang Lainnya	2.470.583.613,00
Peralatan	125.603.915,00	Simpana Lain-lain	433.645.144,39
Aktiva Tetap USP	16.026.500,00	Jumlah	4.813.931.686,39
Akumulasi Penyusutan AT	(1.086.621.058,67)		
Jumlah	1.182.627.054,33		
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>		<b>KEKAYAAN BERSIH</b>	
DTR Pada GKSI Pusat	18.280.902,00	Simpanan Pokok Anggota	39.409.000,00
Penyertaan Modal pd USP	59.452.625,00	Simpanan Wajib Anggota	95.299.950,00
Simp. Cad. Likuid. USP	42.865.592,00	Donasi	13.515.950,00
Jumlah	120.599.119,00	Dana UKM	(60.015.895,00)
		Dana Partisipasi	4.355.760,00
<b>KEWAJIBAN TITIPAN</b>			
Dana Sahan Pet. (Pokok)	(30.838.108,00)	Cadangan Koperasi	138.059.285,96
Dana Sahan Pet. (Bunga)	(17.199.796,00)	Cadangan Dana Tanggung Renteng	.
Dana Saham Pembibitan	(31.047.996,00)	Cadangan Dana Komponen	119.452.624,32
Danan Pelayanan Keswan	(29.057.771,00)	Cadangan Dana Resiko	.
Dana IB GKSI	18.197.148,00	Dana Stimulasi Sapi Import	105.539.042,76
Simp. Non Saham An USP	.	Cadangan Dana Monitoring	39.103.750,00
Angsuran Sapi Import	(388.600.000,00)	Cadangan Subsidi M T	16.514.125,00
Jumlah	(478.546.523,00)	SHU Tahun Lalu	16.364.125,15
		SHU Tahun Berjalan	94.130.017,82
		Jumlah	621.727.736,01
<b>TOTAL</b>	<b>6.730.257.751,74</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6.730.257.751,74</b>

## KOPERASI SUSU WARGA MULYA DIY

AKTIVA	2008	PASSIVA	2008
AKTIVA LANCAR	(Rp)	KEWAJIBAN LANCAR	(Rp)
Kas	525.342.362,91	Hutang Anggota	286.240.670,00
Bank	151.265.540,77	Hutang Bukan Anggota	1.047.030.751,00
Piutang Anggota	2.958.230.443,32	Beban Yang Masih Harus Dibayar	58.214.823,00
Piutang Bukan Anggota	3.072.494.087,00	Dana Pembagian SHU	93.241.850,34
Persediaan	1.195.090.504,35	Dana Asuransi Sapi	111.584.642,00
Biaya Dibayar Dimuka	15.850.000,00	Dana Kesehatan Ternak	1.623.000,00
Penyisihan Kerugian Piutang	(1.258.080.769,06)	Dana Simpanan Wajib GKSI	(47.813.484,00)
Jumlah	6.660.192.169,29	Dana Jasa Usaha GKSI	2.281.139,00
		Dana Organisasi GKSI	2.171.029,00
		Simpanan Sukarela Anggota	1.884.660,00
<b>INVEST. JK. PANJANG</b>		Dana Resiko	14.993.876,00
Innvestasi pada KJA Nur'Aini	568.000,00	Dana Kesehatan Kry. & THT	44.284.573,00
Ivestasi Pada GKSI	26.856.515,00	Dana Asuransi Karyawan	(580.000,00)
Investasi pada PUSKOPDIT	1.000.000,00	Jumlah	1.615.117.529,34
Jumlah	28.424.515,00	<b>KEWAJIBAN JK. PANJANG</b>	
<b>AKTIVA TETAP</b>		Hutang Pada Bank BRI	750.606.376,00
Tanah	116.420.000,00	Hutang Pada Bank Mandiri	.
Bangunan	818.301.693,00	Hutang Program Memmudakop	.
Mesin-mesin	349.634.180,00	Hutang Pada GKSI Pihak ke 3	1.588.074.732,24
Kendaraan	835.710.800,00	Hutang Lainnya	2.407.083.613,00
Peralatan	200.603.915,00	Simpana Lain-lain	463.693.495,39
Aktiva Tetap USP	16.101.500,00	Jumlah	5.209.458.216,63
Akumulasi Penyusutan AT	(1.158.688.295,32)		
Jumlah	1.178.083.792,68		
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>		<b>KEKAYAAN BERSIH</b>	
DTR Pada GKSI Pusat	18.280.902,00	Simpanan Pokok Anggota	40.384.000,00
Penyertaan Modal pd USP	59.452.625,00	Simpanan Wajib Anggota	103.328.950,00
Simp. Cad. Likuid. USP	63.995.999,00	Donasi	13.515.950,00
Jumlah	141.729.526,00	Dana UKM	(60.015.895,00)
		Dana Partisipasi	4.355.760,00
<b>KEWAJIBAN TITIPAN</b>			
Dana Sahan Pet. (Pokok)	(30.838.108,00)	Cadangan Koperasi	143.826.647,96
Dana Sahan Pet. (Bunga)	(17.199.796,00)	Cadangan Dana Tanggung Renteng	
Dana Saham Pembibitan	(31.047.996,00)	Cadangan Dana Komponen	139.452.624,32
Danan Pelayanan Keswan	(39.015.281,00)	Cadangan Dana Resiko	
Dana IB GKSI	17.368.148,00	Dana Stimulasi Sapi Import	151.999.042,76
Simp. Non Saham An USP	.	Cadangan Dana Monitoring	6.127.161,32
Angsuran Sapi Import	(388.600.000,00)	Cadangan Subsidi M T	26.288.069,00
Jumlah	(489.333.033,00)	SHU Tahun Lalu	16.364.125,97
		SHU Tahun Berjalan	108.894.787,67
		Jumlah	694.521.224,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.519.096.969,97</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7.519.096.969,97</b>

## KOPERASI SUSU WARGA MULYA DIY

AKTIVA	2009	PASSIVA	2009
AKTIVA LANCAR	(Rp)	KEWAJIBAN LANCAR	(Rp)
Kas	313.473.109,91	Hutang Anggota	278.606.375,00
Bank	316.642.149,31	Hutang Bukan Anggota	1.755.329.423,00
Piutang Anggota	3.252.420.466,32	Beban Yang Masih Harus Dibayar	65.328.469,00
Piutang Bukan Anggota	3.037.413.071,00	Dana Pembagian SHU	91.712.807,68
Persediaan	1.247.342.221,00	Dana Asuransi Sapi	89.229.642,00
Biaya Dibayar Dimuka	26.850.000,00	Dana Kesehatan Ternak	1.623.000,00
Penyisihan Kerugian Piutang	(1.305.607.769,06)	Dana Simpanan Wajib GKSI	(47.813.484,00)
Setoran tabgn dibyr dimuka	(161.259.337,00)	Dana Jasa Usaha GKSI	2.281.139,00
<b>Jumlah</b>	<b>6.727.273.991,48</b>	Dana Organisasi GKSI	2.171.029,00
		Simpanan Sukarela Anggota	1.838.660,00
<b>INVEST. JK. PANJANG</b>		Dana Resiko	19.905.376,00
Innvestasi pada KJA Nur'Aini	688.000,00	Dana Kesehatan Kry. & THT	68.814.513,00
Ivestasi Pada GKSI	26.856.515,00	Dana Asuransi Karyawan	(580.000,00)
Investasi pada PUSKOPDIT	1.000.000,00	Jumlah	2.328.446.949,68
<b>Jumlah</b>	<b>28.544.515,00</b>	<b>KEWAJIBAN JK. PANJANG</b>	
<b>AKTIVA TETAP</b>		Hutang Pada Bank BRI	750.606.376,00
Tanah	116.420.000,00	Hutang Pada GKSI Pihak ke 3	939.865.886,33
Bangunan	828.098.193,00	Hutang Lainnya	2.381.547.471,00
Mesin-mesin	349.634.180,00	Simpana Lain-lain	453.155.586,39
Kendaraan	892.710.800,00	Jumlah	4.525.175.319,72
Peralatan	227.903.915,00		
Aktiva Tetap USP	19.336.500,00		
Akumulasi Penyusutan AT	(1.270.762.699,82)		
<b>Jumlah</b>	<b>1.163.340.888,18</b>		
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>		<b>KEKAYAAN BERSIH</b>	
DTR Pada GKSI Pusat	18.280.902,00	Simpanan Pokok Anggota	40.979.000,00
Penyertaan Modal pd USP	59.452.625,00	Simpanan Wajib Anggota	111.487.950,00
Simp. Cad. Likuid. USP	85.724.245,00	Donasi	13.515.950,00
<b>Jumlah</b>	<b>163.457.772,00</b>	Dana UKM	(60.015.895,00)
		Dana Partisipasi	4.355.760,00
<b>KEWAJIBAN TITIPAN</b>			
Dana Sahan Pet. (Pokok)	(30.838.108,00)	Cadangan Koperasi	172.783.738,96
Dana Sahan Pet. (Bunga)	(17.199.796,00)	Cadangan Dana Tanggung Renteng	
Dana Saham Pembibitan	(31.047.996,00)	Cadangan Dana Komponen	159.452.624,32
Danan Pelayanan Keswan	(50.640.226,00)	Cadangan Dana Resiko	
Dana IB GKSI	19.589.148,00	Dana Stimulasi Sapi Import	109.417.419,01
Simp. Non Saham An USP		Cadangan Dana Monitoring	18.015.961,32
Angsuran Sapi Import	(388.600.000,00)	Cadangan Subsidi M T	26.288.069,00
<b>Jumlah</b>	<b>(498.736.978,00)</b>	SHU Tahun Lalu	16.364.126,30
		SHU Tahun Berjalan	117.613.135,35
		Jumlah	730.257.839,26
<b>TOTAL</b>	<b>7.583.880.108,66</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7.583.880.108,66</b>

## NERACA

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

156

## KOPERASI SUSU WARGA MULYA DIY

AKTIVA	2010	PASSIVA	2010
<b>AKTIVA LANCAR</b>	<b>(Rp)</b>	<b>KEWAJIBAN LANCAR</b>	<b>(Rp)</b>
Kas	414.099.550,91	Hutang Anggota	283.781.690,00
Bank	145.387.616,82	Hutang Bukan Anggota	2.053.415.384,00
Piutang Anggota	4.875.652.169,32	Beban Yang Masih Harus Dibayar	53.397.939,00
Piutang Bukan Anggota	3.247.588.886,00	Dana Pembagian SHU	112.078.886,68
Persediaan	1.116.883.760,67	Dana Asuransi Sapi	93.094.642,00
Biaya Dibayar Dimuka	29.600.000,00	Dana Kesehatan Ternak	1.623.000,00
Penyisihan Kerugian Piutang	(1.313.297.769,06)	Dana Simpanan Wajib GKSI	(47.813.484,00)
Setoran Tbnng dibyr dimuka	(65.577.100,00)	Dana Jasa Usaha GKSI	2.281.139,00
Jumlah	8.455.337.114,66	Dana Organisasi GKSI	2.171.029,00
		Simpanan Sukarela Anggota	1.835.660,00
<b>INVEST. JK. PANJANG</b>		Dana Resiko	24.618.126,00
Innvestasi pada KJA Nur'Aini	688.000,00	Dana Kesehatan Kry. & THT	89.561.194,00
Ivestasi Pada GKSI	26.856.515,00	Dana Asuransi Karyawan	(580.000,00)
Investasi pada PUSKOPDIT	1.000.000,00	Jumlah	2.669.465.205,68
Jumlah	28.544.515,00	<b>KEWAJIBAN JK. PANJANG</b>	
<b>AKTIVA TETAP</b>		Hutang Pada Bank BRI	750.606.376,00
Tanah	116.420.000,00		
Bangunan	929.250.883,00		
Mesin-mesin	397.334.180,00	Hutang Pada GKSI Pihak ke 3	2.255.543.000,00
Kendaraan	915.258.800,00	Hutang Lainnya	2.359.725.000,00
Peralatan	242.783.915,00	Simpana Lain-lain	432.386.722,39
Aktiva Tetap USP	16.336.500,00	Jumlah	5.798.261.098,39
Akumulasi Penyusutan AT	(1.397.544.925,82)		
Jumlah	1.219.839.352,18		
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>		<b>KEKAYAAN BERSIH</b>	
DTR Pada GKSI Pusat	18.280.902,00	Simpanan Pokok Anggota	41.629.000,00
Penyertaan Modal pd USP	59.452.625,00	Simpanan Wajib Anggota	120.494.450,00
Simp. Cad. Likuid. USP	107.859.738,00	Donasi	221.985.950,00
Jumlah	185.593.265,00	Dana UKM	(60.015.895,00)
		Dana Partisipasi	4.355.760,00
<b>KEWAJIBAN TITIPAN</b>			
Dana Sahan Pet. (Pokok)	(30.838.108,00)	Cadangan Koperasi	193.262.293,96
Dana Sahan Pet. (Bunga)	(17.199.796,00)		
Dana Saham Pembibitan	(31.047.996,00)	Cadangan Dana Komponen	179.452.624,32
Danan Pelayanan Keswan	(62.640.366,00)		
Dana IB GKSI	16.984.148,00	Dana Stimulasi Sapi Import	52.194.456,33
Angsuran Sapi Import	(388.600.000,00)	Cadangan Dana Monitoring	
		Cadangan Subsidi M T	26.288.069,00
Jumlah	(388.600.000,00)	SHU Tahun Lalu	16.364.126,30
		SHU Tahun Berjalan	112.234.989,51
		Jumlah	908.245.824,77
<b>TOTAL</b>	<b>9.375.972.128,84</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9.375.972.128,84</b>



# **LAMPIRAN 6**

# **TABEL PERHITUNGAN REGRESI**

Tabel Hasil perhitungan Regresi berdasarkan data NPM adalah sebagai berikut :

TAHUN	PROSENTASE NPM (Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
2006	1,01	-2	4	-2,02
2007	1,45	-1	1	-1,45
2008	1,24	0	0	0
2009	1,22	1	1	1,22
2010	1,11	2	4	2,22
JUMLAH	<b>Σ = 6,03</b>	<b>Σ = 0</b>	<b>Σ = 10</b>	<b>Σ = -0,03</b>

Persamaan Regresi Linear sederhana :  $Y = a + bx$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$= \frac{6,03}{5}$$

$$= 1,206$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$= \frac{-0,03}{10}$$

$$= -0,003$$

$$Y = 1,206 + (-0,003)x$$

$$Y_1 = 1,206 + (-0,003)(-2)$$

$$= 1,206 + 0,006$$

$$= 1,212$$

$$Y_2 = 1,206 + (-0,003)(-1)$$

$$= 1,206 + 0,003$$

$$= 1,209$$

$$Y_3 = 1,206 + (-0,003)(0)$$

$$= 1,206 + 0$$

$$= 1,206$$

$$Y_4 = 1,206 + (-0,003)(1)$$

$$= 1,206 - 0,003$$

$$= 1,203$$

$$Y_5 = 1,206 + (-0,004)(2)$$

$$= 1,206 - 0,006$$

$$= 1,2$$

Tabel Hasil perhitungan Regresi berdasarkan data ROA adalah sebagai berikut :

TAHUN	PROSENTASE ROA (Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
2006	1,32	-2	4	0,12
2007	1,39	-1	1	-0,01
2008	1,45	0	0	0
2009	1,55	1	1	0,17
2010	1,19	2	4	-0,38
<b>JUMLAH</b>	<b>Σ = 6,9</b>	<b>Σ = 0</b>	<b>Σ = 10</b>	<b>Σ = -0,1</b>

Persamaan Regresi Linear sederhana :  $Y = a + bx$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$= \frac{6,9}{5}$$

$$= 1,38$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$= \frac{-0,1}{10}$$

$$= -0,01$$

$$Y = 1,38 + (-0,01)x$$

$$Y_1 = 1,38 + (-0,01) (-2)$$

$$= 1,38 + 0,02$$

$$= 1,4$$

$$Y_2 = 1,38 + (-0,01) (-1)$$

$$= 1,38 + 0,01$$

$$= 1,39$$

$$Y_3 = 1,38 + (-0,01) (0)$$

$$= 1,38 + 0$$

$$= 1,38$$

$$Y_4 = 1,38 + (-0,01) (1)$$

$$= 1,38 + (-0,01)$$

$$= 1,37$$

$$Y_5 = 1,38 + (-0,01) (2)$$

$$= 1,38 + (-0,02)$$

$$= 1,36$$

Tabel Hasil perhitungan Regresi berdasarkan data ROE adalah sebagai berikut :

TAHUN	PROSENTASE ROE (Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
2006	14,28	-2	4	0,868
2007	15,14	-1	1	-0,426
2008	15,68	0	0	0
2009	16,11	1	1	1,396
2010	12,36	2	4	-4,708
<b>JUMLAH</b>	<b>Σ = 73,57</b>	<b>Σ = 0</b>	<b>Σ = 10</b>	<b>Σ = -2,87</b>

Persamaan Regresi Linear sederhana :  $Y = a + bx$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$= \frac{73,57}{5}$$

$$= 14,714$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$= \frac{-2,87}{10}$$

$$= -0,287$$

$$Y' = 14,714 + (-0,287)x$$

$$Y_1 = 14,714 + (-0,287)(-2)$$

$$= 14,714 + (0,574)$$

$$= 15,288$$

$$Y_2 = 14,714 + (-0,287)(-1)$$

$$= 14,714 + (0,287)$$

$$= 15,001$$

$$Y_3 = 14,714 + (-0,287)(0)$$

$$= 14,714 + (0)$$

$$= 14,714$$

$$Y_4 = 14,714 + (-0,287)(1)$$

$$= 14,714 + (-0,287)$$

$$= 15,427$$

$$Y_5 = 14,714 + (-0,287)(2)$$

$$= 14,714 + (-0,574)$$

$$= 14,140$$

Tabel Hasil perhitungan Regresi berdasarkan data Retensi Pelanggan adalah sebagai berikut :

TAHUN	PROSENTASE Retensi Pelanggan(Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
2006	29,03	-2	4	-58,06
2007	30,04	-1	1	-30,04
2008	37,70	0	0	0
2009	36,17	1	1	36,17
2010	58,98	2	4	117,96
<b>JUMLAH</b>	<b>Σ = 191,92</b>	<b>Σ = 0</b>	<b>Σ = 10</b>	<b>Σ = 66,03</b>

Persamaan Regresi Linear sederhana :  $Y = a + bx$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$= \frac{191,92}{5}$$

$$= 38,384$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$= \frac{66,03}{10}$$

$$= 6,603$$

$$Y = 38,384 + 6,603x$$

$$Y_1 = 38,384 + 6,603x$$

$$= 38,384 + 6,603(-2)$$

$$= 25,178$$

$$Y_2 = 38,384 + 6,603x$$

$$= 38,384 + 6,603(-1)$$

$$= 31,781$$

$$Y_3 = 38,384 + 6,603x$$

$$= 38,384 + 6,603(0)$$

$$= 38,384$$

$$Y_4 = 38,384 + 6,603x$$

$$= 38,384 + 6,603(1)$$

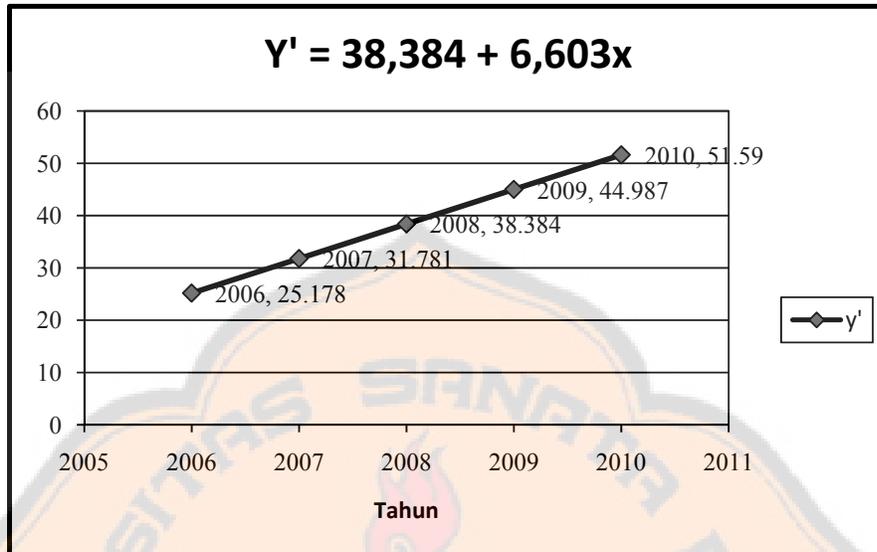
$$= 44,987$$

$$Y_5 = 38,384 + 6,603x$$

$$= 38,384 + 6,603(2)$$

$$= 51,590$$

Gambar XIV: Grafik Regresi Retensi Pelanggan Koperasi Susu Warga Mulya DIY



Tabel Hasil perhitungan Regresi berdasarkan data Akuisisi Pelanggan adalah sebagai berikut :

TAHUN	PROSENTASE Akuisisi Pelanggan(Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
2006	1,02	-2	4	-2,04
2007	-7,78	-1	1	7,78
2008	0,47	0	0	0
2009	-2,97	1	1	-2,97
2010	2,05	2	4	4,10
<b>JUMLAH</b>	<b>Σ = -7,21</b>	<b>Σ = 0</b>	<b>Σ = 10</b>	<b>Σ = 6,87</b>

Persamaan Regresi Linear sederhana :  $Y = a + bx$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$= \frac{-7,21}{5}$$

$$= -1,442$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$= \frac{6,87}{10}$$

$$= 0,687$$

$$Y = (-1,442) + 0,687x$$

$$Y_1 = (-1,442) + 0,687x$$

$$= (-1,442) + 0,687(-2)$$

$$= -2,816$$

$$Y_2 = (-1,442) + 0,687x$$

$$= (-1,442) + 0,687(-1)$$

$$= -2,129$$

$$Y_3 = (-1,442) + 0,687x$$

$$= (-1,442) + 0,687(0)$$

$$= -1,442$$

$$Y_4 = (-1,442) + 0,687x$$

$$= (-1,442) + 0,687(1)$$

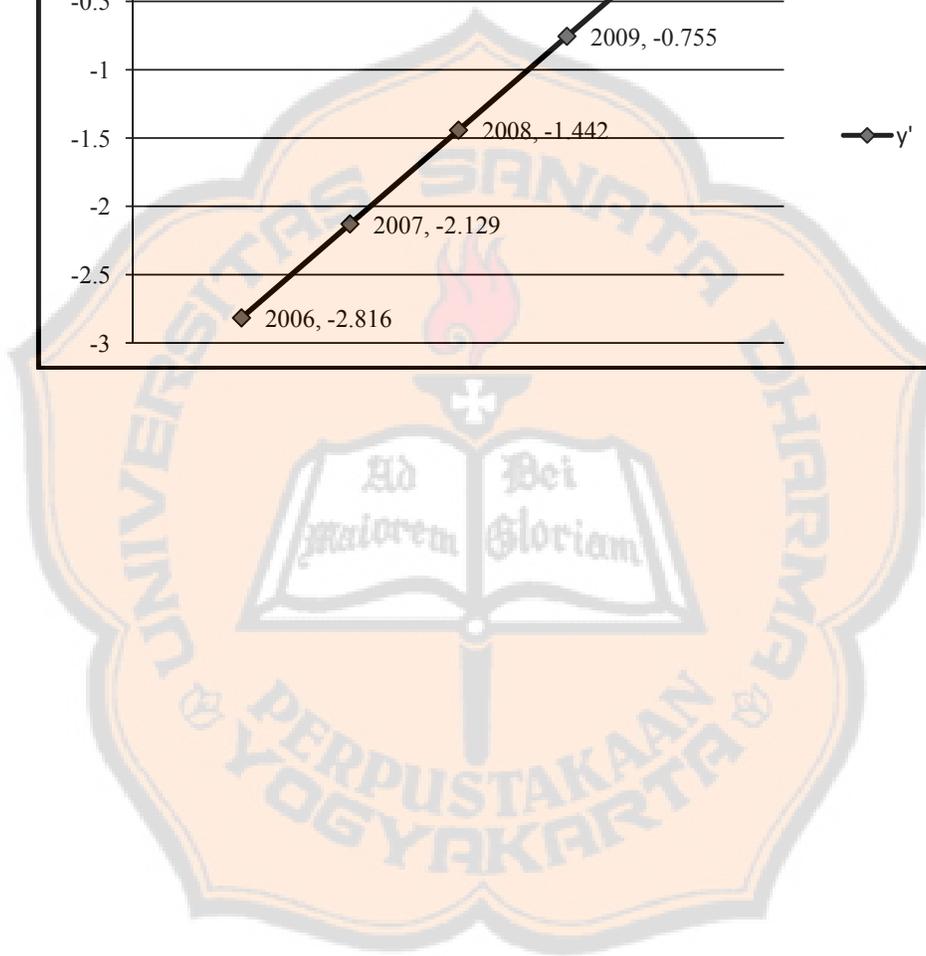
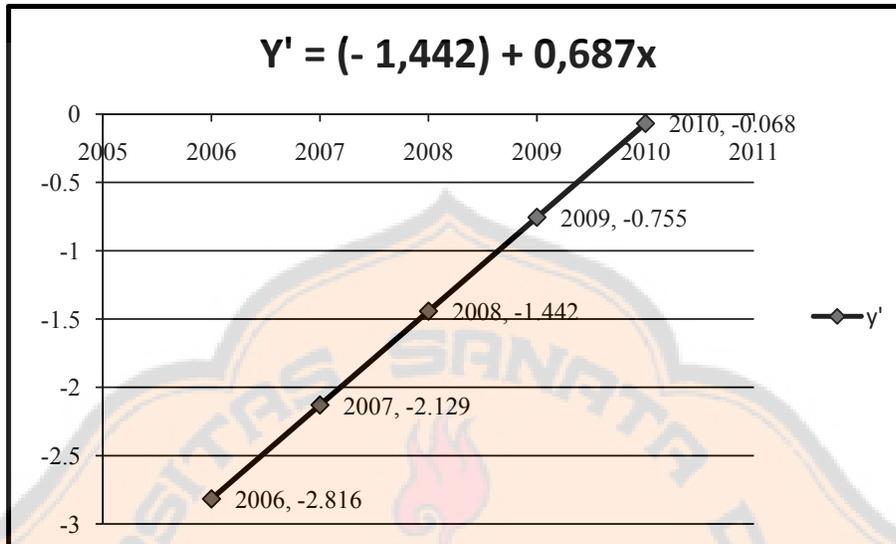
$$= -0,755$$

$$Y_5 = (-1,442) + 0,687x$$

$$= (-1,442) + 0,687(2)$$

$$= -0,068$$

Gambar XV: Grafik Regresi Akuisisi Pelanggan Koperasi Susu Warga Mulya DIY





# KOPERASI SUSU "WARGA MULYA" DIY PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



( ANGGOTA GKSI )

BANK : BUKOPIN, NIAGA, BRI, BBD, MANDIRI, DANAMON, BPD

## SURAT KETERANGAN

NO: 07 / SK / PKL / KWM / VIII / 2011

Koperasi Susu "Warga Mulya" DIY, dengan ini menerangkan yang sebenarnya bahwa :

**Nama** : Carolina Kunthi Mitayani  
**No. Mhs** : 062114063  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Universitas** : Sanata Dharma Yogyakarta

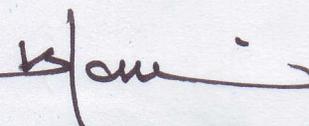
Telah melaksanakan penelitian untuk skripsi di Koperasi Susu "Warga Mulya" DIY, pada bulan April 2011 s/d Juni 2011.

Demikian surat keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 02 Agustus 2011



Koperasi Susu "Warga Mulya" DIY

  
ISKANDAR GUNAWAN SH

Manager