

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pada bab ini akan dibahas beberapa kesimpulan yang didapatkan penulis dimana kesimpulan ini akan menjawab identifikasi masalah yang telah dibuat terhadap KSP Sejahtera Bersama, sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja dengan menggunakan pendekatan empat persektif *Balanced Scorecard*, maka didapatkan kesimpulan dari masing-masing perspektif yaitu:
 - a. Pada perspektif keuangan yang dinilai dengan menggunakan pendapatan SHU koperasi, didapatkan bahwa pada tahun 2013 KSP Sejahtera Bersama dapat menghasilkan SHU sebesar Rp112.588.471 tetapi kemudian mengalami penurunan sebesar 49,63% di tahun 2014 dan pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 80,59%. Penurunan pada tahun 2014 disebabkan karena terjadinya *rush* berkaitan dengan kesalahan pada laporan yang diterbitkan oleh OJK. Selanjutnya pada perspektif ini dinilai lagi dengan menggunakan Realisasi RAPBK. Pada tahun 2013 realisasi RAPBK yang dicapai oleh KSP Sejahtera Bersama mencapai 142,94% dimana hal tersebut melebihi target yang sudah direncanakan. Akan tetapi pada tahun 2014 dan 2015 realisasi RAPBK yang mampu dicapai hanya sebesar 39,74% dan 46,72% dimana hal tersebut berarti secara dua tahun berturut-turut KSP Sejahtera Bersama tidak dapat mencapai target yang ditetapkan pada RAPBK. Target ini juga berkaitan dengan pendapatan yang tidak dapat dicapai oleh koperasi. Hal ini merupakan akibat dari produktifitas mitra pemasaran yang kian menurun setiap tahunnya, padahal dari segi jumlah, setiap tahun jumlah mitra pemasaran selalu meningkat. Berkaitan dengan hal tersebut, koperasi harus dapat memberikan *training* secara rutin kepada karyawan, khususnya pada

mitra pemasaran agar produktifitasnya dapat selalu terkontrol bahkan ditingkatkan.

- b. Penilaian kinerja dengan perspektif pelanggan menunjukkan bahwa pada tahun 2014 KSP Sejahtera Bersama mengalami pertumbuhan jumlah anggota sebesar 32,83% dibandingkan dengan tahun 2013. Tetapi pada tahun 2015 terdapat penurunan jumlah anggota sebesar 2,36%. Selanjutnya dari sisi tingkat kepuasan anggota terdapat beberapa komplain dari anggota mengenai masalah perubahan sistem pada koperasi yang membuat pelanggan mempersepsikan bahwa kualitas pelayanan koperasi menurun. Untuk mengatasi hal ini, koperasi dapat melaksanakan program pendidikan koperasi untuk meningkatkan *relationship* dengan anggota. Pendidikan koperasi ini juga dapat menyelesaikan kesalahpahaman yang terjadi antara anggota dan koperasi. Dalam pendidikan koperasi, pihak KSP Sejahtera Bersama bisa menjelaskan mengenai isu-isu yang terjadi di dalam koperasi.
- c. Pada perspektif proses bisnis internal, dilihat dari tingkat perkembangan jenis usaha pada KSP Sejahtera Bersama mengalami stagnansi. Sejak tahun 2013 hingga saat ini KSP Sejahtera Bersama masih belum mengembangkan produk baru. Dilihat dari sisi pelayanan juga belum maksimal sehingga masih terdapat komplain yang diberikan oleh anggota/pelanggan. Pada perspektif ini, KSP Sejahtera Bersama diharapkan dapat melakukan inovasi dalam produk maupun pelayanannya. Inovasi produk dapat dilakukan dengan melakukan *benchmark* pada koperasi lain yang memiliki produk yang inovatif.
- d. Pada perspektif terakhir yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, dinilai dengan menggunakan tingkat produktivitas karyawan serta mutu dan kompetensi karyawan. Tingkat produktivitas karyawan pada KSP Sejahtera Bersama terus menurun di setiap tahunnya. Tahun 2015 merupakan puncak penurunan rasio produktivitas yang terbesar yaitu sebesar 46,6%, sedangkan pada tahun 2014 penurunan yang terjadi sebesar 5,65%. Penurunan produktivitas ini tidak sesuai dengan

jumlah pertumbuhan jumlah mitra pemasaran yang selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya. Hal ini dipengaruhi oleh proses rekrutmen karyawan pada KSP Sejahtera Bersama yang masih perlu ditingkatkan. Selanjutnya pada perspektif ini dinilai kembali menggunakan mutu dan kompetensi karyawan. Mutu dan kompetensi karyawan KSP Sejahtera Bersama masih memerlukan banyak perbaikan dari pihak manajemen koperasi itu sendiri karena *training* karyawan tidak dilaksanakan secara teratur. Berdasarkan penjelasan di atas pula, KSP Sejahtera Bersama perlu melakukan perbaikan proses perekrutan karyawan serta *training*. Proses perekrutan karyawan akan membantu KSP Sejahtera Bersama dalam mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas yang sesuai dan dibutuhkan oleh koperasi.

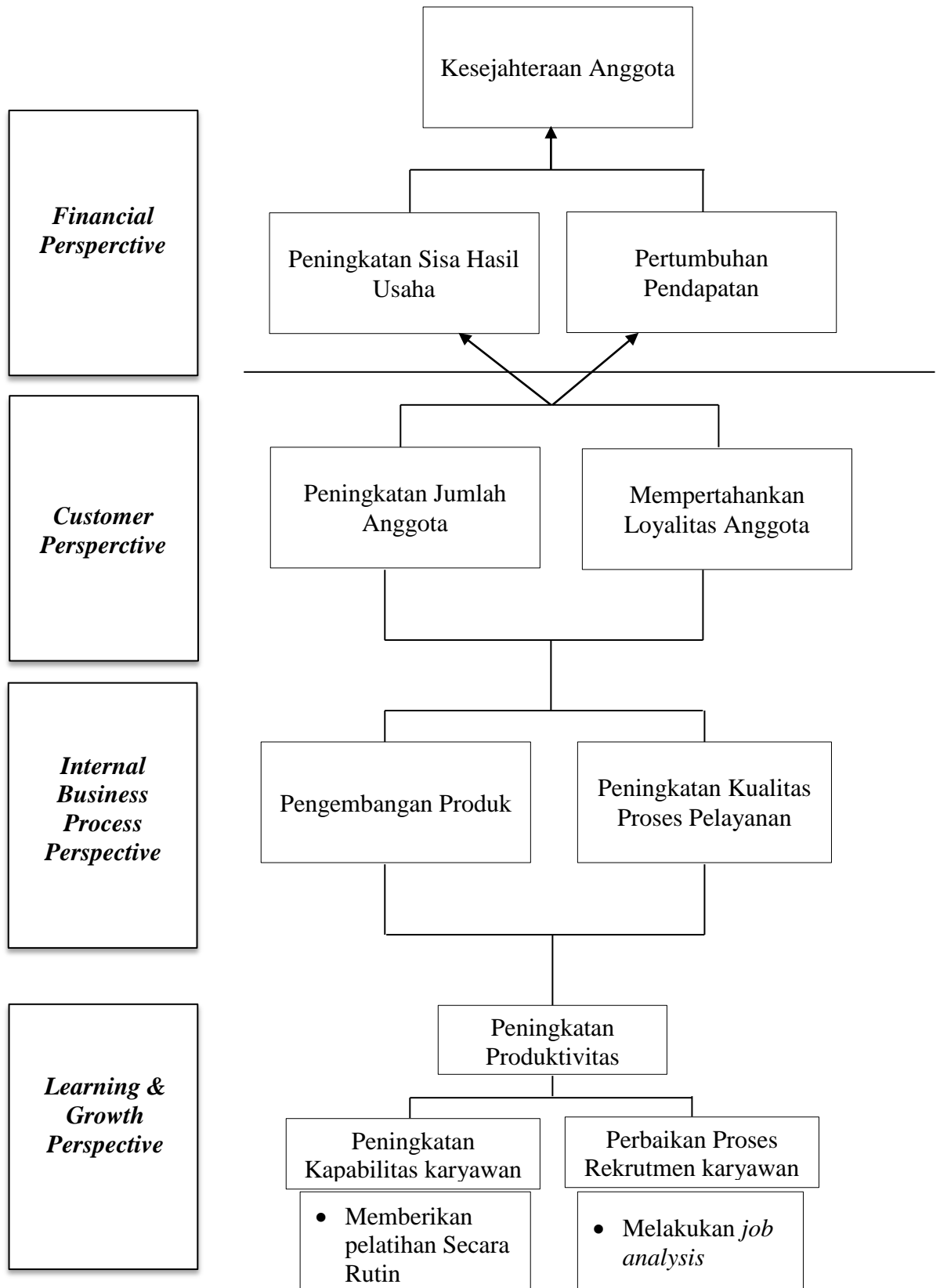
2. *Balanced Scorecard* dapat membantu memperbaiki kinerja koperasi melalui evaluasi kinerja yang bersifat komprehensif. Setelah melakukan evaluasi kinerja secara komprehensif, koperasi akan dapat menemukan strategi yang tepat agar dapat memperbaiki kinerjanya sekaligus meningkatkan SHU. Dari evaluasi yang telah dilakukan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, terdapat beberapa cara untuk dapat memperbaiki kinerja koperasi serta meningkatkan SHU. Dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, koperasi dapat melakukan *training* secara rutin kepada karyawan dan juga menciptakan proses perekrutan karyawan yang lebih layak. Kedua hal tersebut akan memicu peningkatan produktivitas karyawan koperasi. Selanjutnya produktivitas karyawan akan mendorong pencapaian sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal, yaitu untuk meningkatkan jenis usaha serta pelayanan koperasi. Peningkatan jenis usaha dan pelayanan akan memacu pertumbuhan jumlah anggota dan loyalitas anggota pada perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan akan memberikan dampak langsung terhadap perspektif keuangan pada koperasi dimana bertumbuhnya jumlah anggota dan loyalitas anggota akan mendorong pertumbuhan pendapatan serta SHU koperasi sehingga kesejahteraan anggota pun dapat meningkat.

3. Model *Strategy Map* yang diusulkan untuk KSP Sejahtera Bersama ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Perspektif keuangan
 - Kesejahteraan anggota
 - Peningkatan SHU
 - Pertumbuhan pendapatan
- Perspektif pelanggan
 - Peningkatan jumlah anggota
 - Mempertahankan loyalitas anggota
- Perspektif proses bisnis internal
 - Pengembangan produk
 - Peningkatan kualitas proses pelayanan
- Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
 - Peningkatan kapabilitas karyawan
 - Perbaikan proses rekrutmen karyawan

Hubungan antar perspektif di atas akan lebih jelas tergambar pada model *strategy map* dibawah ini.

Gambar 5. 1



Berdasarkan *strategy map* yang sudah digambarkan di atas, akan dijelaskan bagaimana *strategy map* dapat membantu kinerja koperasi sebagai berikut:

1. *Learning & Growth Perspective*: peningkatan kapabilitas karyawan dan perbaikan proses rekrutmen dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Peningkatan kapabilitas karyawan dapat dicapai dengan memberikan *training* secara rutin.
2. *Internal Business Process Perspective*: peningkatan produktivitas karyawan mencerminkan peningkatan mutu dan kapabilitas karyawan itu sendiri. Dengan peningkatan mutu dan kapabilitas karyawan ini, dapat mendorong kemampuan koperasi untuk mengembangkan produk dan pelayanannya.
3. *Customer Perspective*: kemampuan koperasi dalam mengembangkan produk dan kualitas pelayanan akan berpengaruh terhadap kepuasan anggota dan kepuasan anggota akan menimbulkan loyalitas. Produk yang berhasil dikembangkan oleh koperasi dapat menstimulasi munculnya anggota baru di dalam koperasi.
4. *Financial Perspective*: tumbuhnya loyalitas dan anggota baru pada koperasi akan menggerakkan pendapatan dan SHU koperasi. Meningkatnya pendapatan dan SHU koperasi akan meningkatkan pula kesejahteraan anggota koperasi. Pada titik inilah dapat dibuktikan bahwa kinerja koperasi dapat diperbaiki dengan *strategy map* yang telah dirancang.

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis mengajukan beberapa saran sebagai masukan bagi KSP Sejahtera Bersama dalam mengembangkan usahanya, diantaranya sebagai berikut:

1. Melakukan perbaikan dalam proses perekrutan karyawan, terutama dalam perekrutan mitra pemasaran karena kinerja mitra pemasaran memiliki dampak langsung terhadap pendapatan koperasi.

2. Memberikan *training* secara teratur bagi karyawan demi pencapaian produktivitas yang lebih baik lagi.
3. Memberikan pendidikan koperasi kepada anggota. Hal ini agar terjalin hubungan yang baik dan transparan diantara anggota dengan pihak koperasi. Melalui program ini koperasi dapat memaparkan isu-isu yang terjadi di dalam koperasi dan perubahan yang sekiranya akan diterapkan oleh koperasi. Diharapkan dengan adanya kegiatan ini tidak akan terjadi kembali kesalahpahaman diantara anggota dan pihak koperasi.
4. Melakukan pengembangan produk. Hal ini dapat bermanfaat agar koperasi senantiasa dapat selalu memenuhi kebutuhan anggotanya. Dalam pengembangan ini juga disarankan agar koperasi melakukan riset pasar serta *benchmark* pada koperasi lain yang memiliki produk-produk yang inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan Ninik Widiyanti. 2003. *Dinamika Koperasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Atmadji. 2007. *Faktor-Faktor Yang Menentukan Besarnya Sisa Hasil Usaha Koperasi Dari Aspek Keuangan dan Non Keuangan*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol.7, No.2
- Bateson, J. E. 1985. *Self-Service Consumer: An Exploratory Study*. Journal of Retailing, Vol. 61, No. 3: 49-76.
- Carpenter, Mason A. & Sanders, WM. Gerard, 2008. *Strategic Management A Dynamic Perspective Concepts and Cases, 2nd Edition. Pearson International Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Chavan, Meena. 2009. *The Balanced Scorecard: A New Challenge*. Emerald.
- Dabholkar, P. A. 1996. *Consumer Evaluations of New Technologybased Self-Service Opitions: An Investigation of Alternative Models of Service Quality*. International Journal of Research in Marketing, Vol 22:101-108.
- David, Fred R. 2009. *Strategic Management Concept and Cases, 12th Edition*. Pearson International Edition, Pearson Prentice Hall.
- Ikatan Akuntan Indosnesia. 2009. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press, Boston: Massachusetts.
- Kasmir. 2007. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Edisi Enam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lawson, Raef., Hatch, Desroches. 2007. *Scorecard Best Practices, Design, Implementing and Evaluation*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- McLuhan, M. 1964. *Understanding Media: Extension of Man*. USA: A Signet Book.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan, Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Monica Tria Cahyani. 2015. *Pengaruh Jumlah Anggota Terhadap Perolehan Sisa Hasil Usaha Melalui Partisipasi Anggota Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Simpan Pinjam Wisuda Guna Raharja Denpasar*, Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol.5, No.1. Singaraja.
- Nair, Mohan. 2004. *Essential of Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Niven, Paul R., 2002. *Balanced Scorecard, Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Pachta, Andjar ,2005. *Manajemen Koperasi, Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Prijambodo. 2012. *Balanced Scorecard pada Koperasi : Peningkatan Kemampuan SDM Koperasi dalam Penyusunan Rencana (Program) Kerja Koperasi*.
- Republik Indonesia, Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
- Ritzer, G. & Goodman, D. J. 2003. *Sociological Theory*. McGraw-Hill Education.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Koperasi*. Jakarta : Grafindo
- Sim, Khim Ling and Hian Chye Koh. 2001. *Balanced Scorecard: A Rising Trend In Strategic Performance Measurement*. Emerald.
- Sukamdiyo, 1996. *Manajemen Koperasi*. Jakarta: Erlangga.
- Thompson Jr., Arthur A., J. Strickland III and John E. Gamble. 2005. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.