

ANALISIS PERKEMBANGAN KINERJA KOPERASI MAHASISWA DI KOTA BANDUNG DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Rizal Ramdan Padmakusumah
Universitas Widyatama
rizal.ramdan@widyatama.ac.id

Abstrak

Perusahaan koperasi memiliki peranan krusial bagi Negara Indonesia sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian. Koperasi di Indonesia terdiri dari berbagai jenis yaitu diantaranya adalah Koperasi Mahasiswa (Kopma). Kopma memiliki peran penting untuk mensejahterakan masyarakat sekitar (khususnya civitas akademik) dan juga sebagai wadah pengembangan kader-kader pemuda koperasi potensial. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui profil aktifitas usaha dan perkembangan kinerja Koperasi Mahasiswa (Kopma) di Kota Bandung, Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang berupaya mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi atau suatu daerah. Analisis yang dilakukan adalah dengan menggunakan Permen KUMKM No. 22/PER/M.KUKM/IV/2007 tentang pedoman pemeringkatan koperasi yang dikombinasikan dengan metode atau pendekatan *balanced scorecard*. Berdasarkan implikasi hasil penelitian ditemukan bahwa dalam menjalankan aktifitas bisnisnya, mayoritas Kopma belum memanfaatkan modal pinjaman dan belum melakukan pembayaran pajak. Hal lain yang ditemukan adalah dari aspek kesehatan atau kinerja, mayoritas Kopma kesulitan untuk menciptakan bisnis dan cenderung mengalami penurunan peredaran usaha. Kopma juga belum menerapkan metode evaluasi (manajemen) kinerja yang baik. Kesimpulan dari penelitian adalah bahwa Kopma di Kota Bandung memiliki aktifitas usaha yang cukup besar serta memberikan dampak positif bagi lingkungan sekitar. Kinerja Kopma baik secara individu maupun rata-rata belum mampu menunjukkan peningkatan kinerja dengan seimbangan dilihat dari perspektif *balanced scorecard* (perspektif: keanggotaan, keuangan, pemasaran, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran).

Hasil analisis kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* lebih baik dari hasil analisis kinerja dengan pendekatan keuangan. Saran-saran peneliti adalah bahwa Kopma perlu mendapat perhatian lebih serius dari pihak pengelola maupun pihak terkait lainnya. Pengelola perlu membuat rencana dan program yang mampu meningkatkan kinerja Kopma dari berbagai perspektif secara seimbang. Selain hal tersebut pemerintah dan pembina koperasi harus memberikan pendidikan, pelatihan dan pendampingan manajerial dan kewirausahaan yang lebih optimal kepada pengelola kopma, agar kesehatan organisasi dan bisnis Kopma tetap terjaga. *Balanced scorecard* sangat baik untuk digunakan pengelola Kopma dalam mengelola dan menganalisis kinerja koperasinya.

Kata Kunci: Kinerja, Koperasi Mahasiswa, *Balanced ScorCard*

PENDAHULUAN

Aktifitas dunia usaha merupakan objek penting yang selalu menjadi perhatian bagi masyarakat karena akan sangat berpengaruh terhadap berbagai aspek kehidupan baik itu permintaan dan penawaran atas barang maupun jasa, tingkat pengangguran, penghasilan masyarakat, harga barang maupun jasa, serta manfaat atau pengaruh umum lainnya terhadap perekonomian baik makro maupun mikro. Di dalam dunia usaha kita mengenal adanya berbagai jenis perusahaan antara lain adalah koperasi. Dari berbagai jenis koperasi tersebut ada yang dinamakan dengan Koperasi Mahasiswa (Kopma), dimana di Indonesia Kopma ini tersebar di berbagai provinsi, kabupaten dan kota termasuk di dalamnya di wilayah Kota Bandung.

Seperti halnya jenis-jenis atau bentuk-bentuk koperasi maupun Perusahaan pada umumnya, Kopma khususnya di Kota Bandung ternyata cukup memiliki peranan dalam memenuhi permintaan barang dan jasa terutama bagi mahasiswa dan civitas akademika pada khususnya maupun masyarakat pada umumnya, Disamping itu hal yang penting lain adalah bahwa Kopma ini mampu menyerap tenaga kerja yang cukup besar sebagai dampak

dari kegiatan usahanya yang mampu menghasilkan omzet atau volume usaha per tahun hingga mencapai milyaran rupiah, Dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1 Kegiatan Usaha Kopma di Kota Bandung Tahun 2007

No	Nama Kopma	Karyawan (Orang)	Aset (Rp)	Volume Usaha (Rp)	SHU (Rp)
1	Unpad	22	567.908.489	558.456.356	25.346.784
2	Unisba	12	677.055.567	2.032.335.695	22.384.250
3	BS UPI	17	325.697.480	763.245.770	54.327.698
4	Kopma UIN	3	394.793.590	475.655.705	9.295.340
5	Kokesma ITB	15	273.349.454	3.431.727.334	156.441.364
Total		85	2.238.804.580	7.261.420.860	267.795.436

Sumber: Data Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (Dinas KUMKM) Provinsi Jawa Barat

Dari aktifitas usaha Kopma yang cukup besar dampaknya bagi mahasiswa, civitas akademik, maupun masyarakat sudah selayaknya perkembangan Kopma ini diperhatikan secara khusus terutama berkaitan dengan kinerja sehingga mampu berkembang dan tumbuh tidak hanya menjadi kategori usaha kecil menengah (UKM) tetapi menjadi usaha skala besar. Namun demikian fakta di lapangan menunjukkan bahwa kinerja beberapa Kopma di Kota Bandung cukup mengawatirkan, Dari 24 Kopma yang ada di Kota Bandung hanya 11 Kopma yang masih aktif sedangkan 113 Kopma sudah tidak aktif, Dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 2 Kondisi Kopma di Kota Bandung Tahun 2010

No.	Nama Kopma	Status
1	Koperasi Kesejahteraan Mahasiswa Bandun (KKMB)	Aktif
2	Kopma Unpas	Aktif
3	Kopma Unisba	Aktif
4	Kopma Bumi Siliwangi UPI	Aktif
5	Kopma Univ. Langlangbuana (UNLA)	Aktif
6	Kopma Unpad	Aktif
7	Kopma STIE Ekuitas	Aktif

8	Kopma Itenas	Non-Aktif
9	KopmaUniv. Sangga Buana (USB)	Non-Aktif
10	Kopma Univ. Widyatama (STIEB)	Non-Aktif
11	KopmaUniv. Kebangsaan	Non-Aktif
12	Kopma IT Telkom	Aktif
13	Kopma STT Tekstil	Non-Aktif
14	KOPMA STIE STEMBI	Non-Aktif
15	KOPMA A2B	Non-Aktif
16	Kopma STHB	Non-Aktif
17	Kopma STIEPAR YAPARI AKTRIPA	Non-Aktif
18	Kopma FT Unbar	Non-Aktif
19	KKBM Unpar	Aktif
20	Kokesma ITB	Aktif
21	Kopma Uninus	Non-Aktif
22	Kopma UIN Sunan Gunung Djati	Aktif
23	Kopma STT Mandala	Non-Aktif
24	KOBANDIMA STMIK AMIK	Non-Aktif

Sumber : Data Forum Komunikasi Koperasi Mahasiswa (FKKMI) Wilayah III Jawa Barat

Dari gambaran tersebut di atas dapat dilihat bahwa kondisi beberapa Kopma di Kota Bandung sangat mengkhawatirkan yaitu ada yang tetap bertahan (aktif) dan ada yang tidak dapat bertahan (tidak aktif). Hal penting yang perlu diperhatikan secara komprehensif adalah mengenai kinerja Kopma, khususnya bagi Kopma-Kopma yang masih aktif. dari hasil studi awal penulis ternyata tidak diperoleh data lengkap dan *up to date* mengenai perkembangan Kopma di Kota Bandung dari berbagai pihak terkait seperti Dinas Koperasi Kota Bandung, Dinas KUMKM Jabar, Kementerian KUMKM, Badan Akreditasi Koperasi (BAKOP), Koperasi Pemuda Indonesia (Kopindo), maupun Badan Komunikasi Pemuda Koperasi (BKPK) Jabar.

Berkaitan dengan kinerja, salah satu alat untuk mengukur kinerja perusahaan yang sudah di kenal secara luas dan digunakan oleh kalangan profesional (perusahaan) adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* atau BSC, dimana secara konsep dan praktik BSC ini sangat relevan untuk digunakan dalam mengukur kinerja Kopma sebagai salah satu jenis perusahaan.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana keempat perspektif ini mewakili pengukuran kinerja keuangan dan juga kinerja non keuangan, yang berarti bahwa BSC ini akan memberikan hasil ukuran kinerja yang lebih informatif dan komprehensif dibandingkan pengukuran kinerja keuangan pada umumnya (Kaplan dan Norton, 1996).

Praktik pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sangat relevan untuk diterapkan pada koperasi hal ini ditegaskan oleh Sinaga (2004) yang menyebutkan bahwa :

Koperasi selaku badan usaha yang tergolong organisasi modern dan oleh karena itu di dalam aktifitasnya diharapkan telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, pengembangan organisasi, pengelolaan aset, pengembangan pemasaran, dan pengelolaan keuangan serta pengembangan kemitraan. **Dengan demikian pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tersebut dapat dilakukan** berdasarkan kajian berbagai aspek dan jika diperlukan dapat dilakukan modifikasi sesuai dengan karakter organisasi koperasi sebagai badan usaha dan kumpulan orang yang disebut anggota.

Dari berbagai penjelasan dan analisis di atas yang menunjukkan sangat menarik dan pentingnya Koperasi untuk diperhatikan aktifitas usaha dan kinerjanya, serta adanya konsep pengukuran kinerja yang komprehensif dan pembuktian keunggulan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced ScoreCard* maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Perkembangan Kinerja Koperasi Mahasiswa di Kota Bandung dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced ScoreCard*.”**

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *“the degree of accomplishment”* atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Keban, 2000). Semakin tinggi kinerja organisasi, semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan organisasi, Dengan demikian suatu organisasi dikatakan memiliki kinerja yang optimal, jika menghasilkan sesuatu yang menguntungkan bagi para pemegang sahamnya.

Waters (2003) menjelaskan rangkuman dari beberapa arti kinerja sebagai penjualan, pangsa pasar, keuntungan, nilai tambah, laba dalam investasi, output, produktivitas, kualitas, biaya per unit, loyalitas konsumen, moral staf dan sebagainya. Definisi kinerja tersebut menjelaskan bahwa kinerja atau pencapaian kinerja bersifat luas tergantung kebutuhan dan prioritas perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai aspek internal maupun eksternal.

Pemegang saham dalam koperasi adalah anggota, Anggota koperasi sebagai pemegang saham tidak dikategorikan menjadi pemegang saham mayoritas maupun minoritas akan tetapi memiliki hak dan kewajiban yang sama, Oleh karena itu salah satu indikator sekaligus konteks dari kinerja koperasi adalah bagaimana koperasi tersebut mampu untuk memberikan keuntungan terhadap anggotanya tidak hanya keuntungan keuangan secara langsung tetapi juga keuntungan berupa pelayanan.

Sistem Pengukuran Kinerja Modern dan Balanced ScoreCard

Balanced scorecard adalah suatu sistem manajemen strategi kontemporer yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik sistem manajemen strategi tradisional. Manajemen tradisional hanya berfokus kesasaran-sasaran yang bersifat

keuangan, sedangkan sistem manajemen strategi kontemporer mencakup perspektif yang luas: keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Berbagai sasaran strategi yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategi tradisional tidak koheren satu dengan yang lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategi dalam sistem manajemen strategi kontemporer dirumuskan secara koheren. *Balanced scorecard* bahkan menjadi sistem manajemen strategi kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategi tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan (Dally, 2010).

Sejarah Balanced ScoreCard

Ide mengenai *balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Kaplan dan Norton di Harvard Business Review (1992) dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measure that Drive Performance*”. Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru. BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.

Balanced ScoreCard terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada 3 (tiga) perspektif tolok ukur operasional lainnya; kepuasan pelanggan, proses internal dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan.

Pengukuran Kinerja Koperasi dan Metode Balanced ScoreCard

Pengukuran kinerja pada koperasi sebetulnya hampir sama dengan pengukuran kinerja pada umumnya, namun aspek-aspek pengukuran kinerja pada koperasi secara terperinci sebagaimana diatur oleh Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia nomor : 22/Per/M.KUKM/IV/2007 Tentang Pedoman Peningkatan Koperasi Dalam Rangka Penyempurnaan Pengukuran Kinerja Koperasi Secara Menyeluruh, maka ada 6 (aspek) penilaian kualitas kinerja koperasi, yaitu :

- a. **Aspek badan usaha aktif**, ditunjukkan dengan berjalannya mekanisme manajemen koperasi, seperti rapat anggota tahunan (RAT), audit, proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, aktivitas bisnis berjalan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. **Aspek kinerja usaha yang semakin sehat**, ditunjukkan dengan membaiknya struktur permodalan, kondisi kemampuan penyediaan dana, penambahan asset, peningkatan volume usaha, peningkatan kapasitas produksi, dan peningkatan keuntungan.
- c. **Aspek kohesivitas dan partisipasi anggota**, ditunjukkan dengan keterkaitan anggota terhadap anggota lain maupun terhadap organisasi, dalam hal rasa tanggung renteng atau kemauan untuk berbagi risiko (risk sharing) tingkat pemanfaatan pelayanan koperasi, serta ukuran-ukuran kuantitatif lainnya, seperti rasio peningkatan jumlah anggota, presentasi kehadiran dalam rapat anggota, presentasi pelunasan simpanan wajib, dan presentasi besaran simpanan sukarela.
- d. **Aspek orientasi kepada pelayanan anggota**, ditunjukkan dengan beberapa hal, seperti keterikatan antara usaha koperasi dengan usaha anggota, kegiatan penerangan dan penyuluhan terkait dengan usaha anggota, kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi anggota, serta besaran transaksi usaha yang dilakukan antara koperasi dengan usaha anggotanya.
- e. **Aspek pelayanan kepada masyarakat**, ditunjukkan dengan seberapa jauh usaha yang dijalankan koperasi mampu menyerap tenaga kerja setempat serta seberapa banyak jumlah layanan koperasi yang dapat dinikmati oleh masyarakat umum termasuk peranan koperasi ikut mereduksi kemiskinan masyarakat setempat.
- f. **Aspek kontribusi terhadap pembangunan daerah**, ditunjukkan dengan ketaatan koperasi sebagai wajib pajak dalam membayar pajak serta berbagai bentuk dukungan sumberdaya terhadap kegiatan pembangunan daerah.

Sehingga dari dari peraturan pemerintah di atas jelas terlihat bahwa kinerja koperasi harus diukur dengan meliputi berbagai aspek diantaranya adalah aspek badan usaha aktif, aspek kinerja usaha yang semakin sehat, aspek kohesivitas dan partisipasi anggota, aspek orientasi kepada pelayanan anggota, aspek pelayanan kepada masyarakat, serta aspek kontribusi terhadap pembangunan daerah.

Adapun perspektif *balanced scorecard* pada koperasi jika mengacu kepada peraturan di atas dan beberapa kajian literatur terkini (Mutasowifin, 2002; Sinaga, 2004; Zulaikha, 2009) mengenai penerapan *balanced scorecard* pada koperasi yang ditemukan penulis maka perspektif BSC untuk koperasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa perspektif yaitu *perspektif keanggotaan*, *perspektif keuangan*, *perspektif pemasaran*, *perspektif proses bisnis internal*, *perspektif keorganisasian*, *perspektif kemitraan*, serta *perspektif pertumbuhan dan pembelajaran*. Dari berbagai perspektif tersebut maka yang terpenting untuk ditambahkan pada perusahaan koperasi minimal adalah **perspektif keanggotaan**. Adapun yang digunakan untuk mengukur kinerja Kopma yang digunakan dalam penelitian ini adalah **perspektif keanggotaan**, **perspektif keuangan**, **perspektif pemasaran**, **perspektif proses bisnis internal**, dan **perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**.

METODE PENELITIAN

Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kuantitatif hal ini didasarkan pada jenis penelitian yang dilakukan yaitu penelitian deskriptif (survei sensus). Alasan penggunaan metode tersebut juga didasarkan pada pemaparan Sugiyono (2008) yang menyatakan bahwa metode kuantitatif cocok digunakan untuk penelitian pada populasi yang luas, permasalahan sudah jelas, teramati, terukur, dan penelitian. Adapun metode *balanced scorecard* yang sudah dimodifikasi sesuai karakter perusahaan koperasi akan digunakan untuk menganalisis kinerja koperasi secara lebih spesifik.

HASIL ANALISIS

Profil Aktifitas Usaha Kopma di Kota Bandung

Dari hasil jawaban kuisisioner oleh responden, kemudian dilakukan tabulasi, Maka di dapat tabel profil aktifitas usaha Kopma di Kota Bandung yaitu sebagai berikut :

Tabel 3 Profil Aktifitas Usaha Kopma di Kota Bandung per 31 Desember 2010

No	Keterangan	Per Tahun 2010
1	Jenis atau bidang usaha	Toserba, <i>minimarket</i> , kantin, catering, ATK dan <i>fotocopy center</i> , konveksi, percetakan, jasa titipan kilat, rental mobil, <i>jasa tour and travel</i> , lembaga pendidikan dan pelatihan, <i>even organaizer</i> , serta unit simpan pinjam (16 jenis atau bidang usaha)
2	Aspek legalitas (Status kepemilikan badan hukum)	Seluruh kopma sudah memiliki badan hukum
3	Pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT)	Seluruh kopma sudah melaksanakan RAT setiap tahunnya selambat-lambatnya bulan april
4	Jumlah Anggota	5.612 orang
5	Jumlah Manajer	28 orang
6	Jumlah Karyawan	105 orang
7	Jumlah Aset	Rp. 4.344.297.101
8	Jumlah Modal Sendiri	Rp. 3.157.305.764
9	Jumlah Modal Pinjaman	Rp. 0
10	Jumlah Peredaran Usaha	Rp. 9.089.285.599
11	Jumlah Laba Bersih atau SHU	Rp. 463.452.357
12	Jumlah Kontribusi Kepada Negara (Pajak-Pajak dan Kontribusi Lainnya)	Rp. 14.810.997

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 3 di atas maka dapat diketahui profil aktifitas usaha Kopma di Kota Bandung yaitu dengan analisis sebagai berikut :

1. Kopma melakukan kegiatan usahannya berkisar pada 16 jenis atau bidang usaha sebagaimana di jelaskan di tabel di atas.
2. Kopma seluruhnya telah memiliki status badan hukum.
3. Kopma telah melaksanakan Rapat Anggota Tahunan di setiap tahunnya dan dilaksanakan selambat-lambatnya bulan april.
4. Kopma secara kumulatif telah menyerap sebanyak 5.612 orang mahasiswa untuk bergabung menjadi anggota koperasi.
5. Kopma secara kumulatif telah menyerap sebanyak 28 orang masyarakat umum untuk bekerja di koperasi sebagai manajer koperasi.
6. Kopma secara kumulatif telah menyerap sebanyak 105 orang masyarakat umum untuk bekerja di koperasi sebagai karyawan.
7. Kopma secara kumulatif membukukan total aset sebesar Rp. 4.344.297.101.
8. Kopma secara kumulatif menggunakan modal sendiri untuk kegiatan usahannya yaitu sebanyak Rp. 3.157.305.764 atau dengan kata lain sumber pembiayaan atau pendanaan bagi investasinya bersumber 72,68 % dari modal sendiri.
9. Kopma tidak menggunakan modal luar atau pinjaman atau utang untuk membiayai kegiatan usaha atau investasinya.
10. Kopma secara kumulatif membukukan peredaran usaha atau perputaran barang dan jasa tahunan sebesar Rp. 9.089.285.599.
11. Kopma secara kumulatif membukukan laba bersih atau Sisa Hasil Usaha (SHU) tahunan sebesar Rp. 463.452.357.
12. Kopma secara keseluruhan belum memberikan kontribusi kepada negara dari segi penerimaan pajak baik atas pajak penghasilan (perorangan dan badan), PPN, maupun

kontribusi-kontribusi pemasukan keuangan negara lainnya kecuali Kopma UIN SGD dan Kokesma ITB yang telah membayar pajak sebesar masing-masing Rp. 825.000 dan 13.985.997 pada tahun 2010.

Kinerja Kopma di Kota Bandung Secara Individual

Dari hasil jawaban kuisisioner oleh responden, kemudian dilakukan tabulasi data serta dilakukan perhitungan rumus, Maka di dapat tabel keseimbangan peningkatan kinerja masing-masing kopma di Kota Bandung yaitu sebagai berikut :

Tabel 4 Keseimbangan Kinerja Kopma di Kota Bandung

No	Nama Kopma	Keseimbangan Peningkatan Kinerja dari Kelima Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>
1	UNISBA	Tidak menunjukkan keseimbangan
2	KKMB	Tidak menunjukkan keseimbangan
3	UNPAS	Tidak menunjukkan keseimbangan
4	BS UPI	Tidak menunjukkan keseimbangan
5	UIN SGD	Tidak menunjukkan keseimbangan
6	UNPAD	Tidak menunjukkan keseimbangan
7	STIE EKUITAS	Tidak menunjukkan keseimbangan
8	IT TELKOM	Tidak menunjukkan keseimbangan
9	KKBM UNPAR	Tidak menunjukkan keseimbangan
10	UNLA	Tidak menunjukkan keseimbangan
11	KOKESMA ITB	Tidak menunjukkan keseimbangan

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 4 di atas maka dapat diketahui bahwa seluruh Kopma di Kota Bandung tidak mampu meningkatkan kinerjanya secara seimbang dan komprehensif dari lima perspektif *balanced scorecard* yang ada, Dengan kata lain Kopma di Kota Bandung hanya mampu untuk meningkatkan kinerjanya dari satu atau beberapa perspektif yang ada, Sedangkan di saat bersamaan perspektif yang lainnya mengalami stagnasi atau penurunan.

Kinerja Rata-Rata Kopma di Kota Bandung

Dari hasil jawaban kuisisioner oleh responden, kemudian dilakukan tabulasi data serta dilakukan perhitungan rumus, maka dapat dianalisa bahwa kondisi Kinerja Rata-Rata Kopma di Kota Bandung berdasarkan masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Perspektif keanggotaan

Mengalami penurunan yang ditunjukkan oleh indikator jumlah transaksi rata-rata per anggota per tahun yang turun dari Rp. 411.231 (tahun 2009) menjadi Rp. 384.841 (tahun 2010), Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi atau minat rata-rata anggota di rata-rata Kopma di Kota Bandung untuk berbelanja atau memanfaatkan produk (barang, jasa, serta layanan) di koperasi telah menurun.

2. Perspektif Keuangan

Mengalami peningkatan yang ditunjukkan oleh indikator *Net Profit Margin* (NPM) yang naik dari 6,46% (tahun 2009) menjadi 8,21% (2010), kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan rata-rata Kopma di Kota Bandung dalam menjaga atau meningkatkan efisiensi biaya, Baik biaya penjualan atau harga pokok penjualan atau biaya produksi maupun biaya operasional serta biaya-biaya lainnya menjadi semakin baik.

3. Perspektif pemasaran

Mengalami penurunan yang ditunjukkan oleh indikator persentase pertumbuhan penjualan yang turun yaitu dari -9,05 % (tahun 2009) menjadi -9,95% (tahun 2010), kondisi ini menunjukkan bahwa efektifitas program-program dan aktifitas-aktifitas pemasaran yang dilakukan oleh rata-rata Kopma di Kota Bandung dalam rangka menjaga maupun meningkatkan pangsa pasar bisa dikatakan semakin menurun, Hal ini didasarkan pada nilai prosentase pertumbuhan penjualan di atas yang selain turun dari

tahun ke tahun sekaligus juga memiliki nilai yang negatif (tidak terdapat pertumbuhan).

4. Perspektif Bisnis Internal

Mengalami stagnasi yang ditunjukkan oleh indikator unit atau layanan bisnis baru per tahun yang jika di rata-rata kan tidak mampu menghasilkan layanan bisnis baru dari tahun ke tahun baik tahun 2009 maupun tahun 2010. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan kreatifitas dan inovasi rata-rata Kopma di Kota Bandung dalam membuat unit bisnis atau unit layanan bisa dikatakan tidak ada, Atau bisa dikatakan mengalami kesulitan dalam menciptakan unit atau layanan bisnis baru.

5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Mengalami peningkatan yang ditunjukkan oleh indikator frekwensi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan perkoperasian yang naik dari 7 kali (tahun 2009) menjadi 9 kali (tahun 2010), Kondisi ini menunjukan bahwa kemampuan serta keinginan rata-rata Kopma di Kota Bandung dalam menggalakan atau menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan perkoperasian mengalami peningkatan atau bisa dikatakan semakin baik.

PEMBAHASAN

Dari hasil analisis yang dilakukan maka ada 4 poin penting yang dapat disimpulkan melalui penelitian ini yaitu pertama, bahwa aktifitas Kopma di Kota Bandung memberi dampak yang cukup besar bagi kegiatan perekonomian di sekitar lingkungan koperasi (khususnya civitas akademika). Kedua, secara individu seluruh Kopma di Kota Bandung tidak mampu meningkatkan kinerjanya secara seimbang dari berbagai perspektif *balanced scorecard*. Ketiga, secara kinerja rata-rata Kopma di Kota Bandung hanya mamapu meningkat kinerjanya dari perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sementara dari perspektif yang lainnya mengalami stagnasi dan penurunan.

Keempat, pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* memberikan informasi yang lebih akurat dan komprehensif jika dibandingkan dengan pengukuran kinerja keuangan (tradisional).

PENUTUP

Penelitian ini pada dasarnya adalah inisiatif penulis sebagai Pengurus Badan Komunikasi Pemuda Koperasi Jawa Barat yang ingin lebih mengetahui bagaimana kondisi profil kegiatan usaha dan kinerja Kopma di Kota Bandung. Dalam penelitian ini pengukuran kinerja yang dilakukan adalah hanya menggunakan satu indikator saja untuk masing-masing perspektif, sehingga penelitian ke depan sangat disarankan agar menggunakan indikator-indikator yang lebih banyak lagi. Berikutnya penulis juga berniat dan menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan populasi sekaligus sampel yaitu seluruh Kopma yang ada di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. 2004. *Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan dan Koperasi*. APIO. Jakarta.
- Alma, B. 2005. *Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta. PT Rineka Cipta.
- Dally, D. 2010. *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah. <http://www.depkop.go.id>.
- Dewan Koperasi Indonesia. <http://www.dekopin.org>
- Hansen, DR, dan M. Mowen. 2005. *Management Accounting*. Jakarta. Salemba Empat.

- Indriantoro, N. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE.
- International Cooperative Alliance. <http://www.coop.org>.
- Kaplan, RS and DP. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, RS and DP. Norton. 2000. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, RS dan DP. Norton. 2005. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta. Erlangga.
- Keban. (2000).
- Kota Bandung. [http://www.bandung.go.id/?fa=dileatika_detail & id=12](http://www.bandung.go.id/?fa=dileatika_detail&id=12).
- Lesmana, R dan R. Surjanto. 2003. *Financial Performance Analysis*. Jakarta. PT. Elekmedia Komputindo.
- Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. 2007. Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah No. 22/PER/M.KUKM/IV/2007 Tentang Pedoman Pemingkatan Koperasi. Jakarta, Kementrian Negara KUKM.
- Mutasowifin, A. 2002. Sebuah Penilaian Kinerja dengan Kesejahteraan Anggota Sebagai Tujuan Utama. *Jurnal Universitas Paramadina*. 1 (3). 245-264.
- Sinaga, P. 2004. Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?. *Makalah pada Workshop Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi (AIPO)*.
- Sony, Edy dan Ichsan. 2002. *Balanced ScoreCard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2008. *Manajemen Penelitian Bisnis*. 2008. Bandung. Penerbit Alfabeta
- The Balanced Scorecard Institute; <http://www.balanced scorecard.org>

Tim LAPENKOP Nasional. 2006. *Lebih Mengenal Koperasi*. Sumedang. LAPENKOP Nasional.

Tim LAPENKOP Nasional. 2006. *SHU Anggota Koperasi*. Sumedang. LAPENKOP Nasional.

Tunggal, A.W. 2001. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta. Harvarindo.

Water, D. 2003. *101 Cara Meningkatkan Kinerja Bisnis*. Jakarta: PT. Elekmedia Komputindo.

Wikipedia. "Kota Bandung". http://id.wikipedia.org/wiki/kota_bandung. Juli 2011.

Zulaikha. 2009. "Kemungkinan *Balanced Scorecard* dalam Mengevaluasi Kinerja operasi". *Skripsi Sarjana* di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

