

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM
PENGUKURAN KINERJA
(Studi pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal)**



SKRIPSI

Oleh :

Nama: M. Artha Septiawan N

No. Mahasiswa: 15312446

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2019**

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM
PENGUKURAN KINERJA**

(Studi pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : M. Artha Septiawan N

No. Mahasiswa: 15312446

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudia hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 4 Maret 2019

Penulis,



M. Artha Septiawan N

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM
PENGUKURAN KINERJA**

(Studi pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal)

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

Nama : M. Artha Septiawan N

No. Mahasiswa : 15312446

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 4 Maret 2019

Dosen Pembimbing,



Ayu Chairina Laksmi, S.E., M.App.Com., M.Res., Ak., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA
(STUDI PADA KOPERASI SAWIT USAHA MANUNGGAL)**

Disusun Oleh : **M. ARTHA SEPTIAWAN NUGRAHA**

Nomor Mahasiswa : **15312446**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 8 April 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Ayu Chairina L., SE, M.App. Com. M.Res, Ph.D., Ak., CA. 

Penguji : Hendi Yogi Prabowo, SE, M.For.Accy., Ph.D. 

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia




Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatu

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Pengukur Kinerja (Studi pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal)**”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana (S-1) pada Prodi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari banyak pihak yang membantu dalam segala hal sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih penulis yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah Subhanahuwata'ala, atas limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya yang selalu ada di setiap langkah dalam memberikan kekuatan, kemampuan dan menjaga etos perjuangan untuk dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
2. Kedua orang tua saya, papa Akhmad Saqowi, mama Maryani serta adik saya Muhammad Ryva dan Mutimah Husna yang selalu memberi doa, dukungan dan motivasi selama penyusunan skripsi ini. Semoga Allah SWT membalas mereka dengan kebaikan yang sebesar-besarnya,

memudahkan segala urusannya, melapangkan hatinya dan menyelamatkan mereka dari fitnah dunia dan akhirat, allahuma aamiin.

3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc.,Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Ayu Chairina Laksmi, S.E., M.App.Com., M.Res., Ak., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi, yang banyak memberikan bimbingan, saran, tambahan ilmu, serta waktunya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
5. Bapak Dr. Jaka Sriyana., S.E.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Johan Arifin, S.E.,M.Si.,Ph.D. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Mahmudi, S.E., M.Si.,Ak. Selaku Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
8. Seluruh Dosen dan Karyawan Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan banyak pengetahuan, pengalaman, dan ilmu yang bermanfaat.
9. Pihak Koperasi Sawit Usaha Manunggal yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi kepada penulis dalam penyusunan skripsi.
10. My girlfriend Yelni Sundari yang selalu sabar, selalu memberikan semangat, motivasi, serta doa bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

11. Sangar Squad (Asep Setiawan, Miftah Hafizh, Taris Aditama, Aldino Mangawing) yang menjadi teman sekaligus sahabat dalam banyak hal selama masa perkuliahan ini. Thanks Boss.
12. Konrakan Bocah (Resnu Widodo, Bima Agustino, Asep Setiawan), yang menjadi partner tidur dan partner belanja bersama. Dan semoga kedepan menjadi partner Bisnis amiin.
13. DUM Squad (Galih Devi dan Asep Setiawan), sahabat yang banyak mengajarkan banyak hal dan yang paling utama mengajarkan nilai-nilai pengabdian masyarakat.
14. Teman-teman BBS Jogja, (Bos Irfan, Kholid, Fatah, Fadli, Rido, Fikri, Yancol, Yati, Selvi, Ririn, Dewi, Septia) bersama hingga bangku kuliah yang banyak memberikan canda tawa, pengalaman serta semangat untuk menyelesaikan studi ini.
15. Ikatan Keluarga Belilas (IKB) Yogyakarta, yang menjadi rumah bagi pelajar Belilas Riau selalu kumpul bersama, sharing, bermain futsal, badminton, bakti sosial dan banyak hal dalam mengisi perjalanan selama masa perkuliahan ini.
16. Teman-teman FE UII, teman-teman jurusan akuntansi angkatan 2015, teman-teman OCB Kelas L, teman-teman KKN Unit 39 dan teman-teman KKN Desa Janti, terimakasih telah berbagai pengalaman, kenangan, canda dan tawa, serta cerita yang menyenangkan selama masa kuliah ini.
17. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi masih jauh dari sempurna dan terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati akan menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 4 Maret 2019

Penulis,



(M. Artha Septiawan N)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Berita Acara Ujian.....	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	x
Daftar Gambar	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran.....	xviii
<i>Abstract</i>	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Fokus Penelitian.....	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	9

2.1.3	Koperasi.....	9
2.1.3.1	Definisi Koperasi.....	9
2.1.3.2	Fungsi Koperasi.....	10
2.1.4	<i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.5	Kelebihan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2	Penelitian Terdahulu	13
2.3	Kerangka Penelitian	21
BAB III METODE PENELITIAN.....		22
3.1	Jenis Penelitian.....	22
3.2	Partisipan Penelitian.....	22
3.3	Teknik Pengumpulan Data	23
3.4	Instrumen Penelitian.....	23
3.5	Data dan Sumber Data.....	27
3.6	Pengujian Keabsahan Data	29
3.6.1	Reliabilitas dan Validitas.....	29
3.7	Teknik Analisis Data.....	30
3.7.1	Analisis Tematik	30
3.7.2	Coding	32
3.7.3	Proses Analisis Data.....	33
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		36
4.1	Pendahuluan.....	36
4.2	Sejarah dan Profil Koperasi Sawit Usaha Manunggal	36
4.3	Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	38

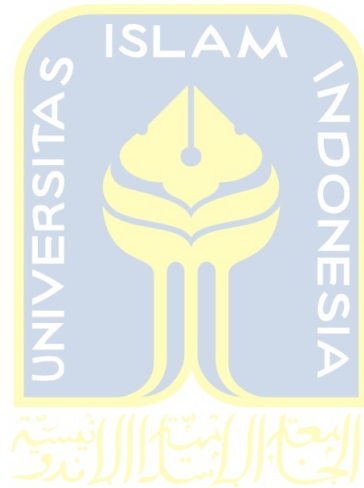
4.3.1	Perspektif Keuangan	38
4.3.1.1	Rasio Likuiditas.....	39
4.3.1.2	Rasio Solvabilitas	40
4.3.1.3	Rasio Profitabilitas/Rentabilitas	42
4.3.2	Perspektif Pelanggan	45
4.3.2.1	Pengetahuan Anggota pada Produk/Usaha yang ditawarkan oleh Koperasi	45
4.3.2.2	Produk/Usaha yang ditawarkan.....	48
4.3.2.3	Fasilitas Koperasi	50
4.3.2.4	Suasana Lingkungan Koperasi	52
4.3.2.5	Daya Tangkap dan Kesigapan Pengurus/Karyawan.....	54
4.3.2.6	Kemampuan dan Sikap Pengurus/Karyawan Memberikan Penjelasan	56
4.3.2.7	Jaminan Keamanan.....	58
4.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	61
4.3.3.1	Pelaksanaan Administrasi Sesuai dengan Prosedur	61
4.3.3.2	Ketersediaan Sarana	64
4.3.3.3	Jumlah Pengurus/Karyawan.....	67
4.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	71
4.3.4.1	Komitmen	71
4.3.4.2	Penghargaan	76
4.3.4.3	Kondisi Kerja	85
4.3.4.4	Hubungan Rekan Kerja.....	90

4.4	Kesimpulan Bab.....	96
BAB V PENUTUP.....		100
5.1	Kesimpulan.....	100
5.2	Implikasi Penelitian.....	102
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	103
5.4	Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA.....		104
LAMPIRAN.....		104



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	21
Gambar 3.1 Proses Analisis Data.....	34



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3.1 Pertanyaan Wawancara	25
Tabel 3.2 Perubahan Pertanyaan	27
Tabel 3.3 Partisipan Pengurus	28
Tabel 3.4 Partisipan Anggota.....	29
Tabel 3.5 Iktisar Tema.....	35
Tabel 4.1 Hasil <i>Current Ratio</i> tiap Tahun	39
Tabel 4.2 Hasil <i>Total Assets to Debt Ratio</i> tiap Tahun	41
Tabel 4.3 Hasil Rentabilitas Modal Sendiri tiap Tahun	42
Tabel 4.4 Hasil <i>Return on Asset</i> tiap Tahun.....	44
Tabel 4.5 Pengetahuan Produk/Usaha Koperasi	46
Tabel 4.6 Produk/Usaha yang ditawarkan Koperasi	48
Tabel 4.7 Fasilitas Koperasi dalam Memberikan Pelayanan.....	50
Tabel 4.8 Suasana Lingkungan Koperasi	52
Tabel 4.9 Daya Tangkap dan Kesigapan Pengurus/Karyawan.....	54
Tabel 4.10 Sikap Pengurus/Karyawan Memberikan Penjelasan	57
Tabel 4.11 Rasa Nyaman dan Aman dalam Melakukan Transaksi	59
Tabel 4.12 Pelaksanaan Administrasi Sesuai dengan Prosedur.....	61
Tabel 4.13 Fasilitas dalam Menunjang Kinerja Koperasi	65
Tabel 4.14 Jumlah Pengurus/Karyawan Koperasi	68
Tabel 4.15 Bertanggungjawab dalam Bekerja.....	71
Tabel 4.16 Kebijakan di Koperasi.....	74

Tabel 4.17 Imbalan (Gaji/Upah)	77
Tabel 4.18 Jaminan Kerja dan Tunjangan	79
Tabel 4.19 Prestasi Kinerja.....	82
Tabel 4.20 Kepuasan Bekerja	85
Tabel 4.21 Jam Istirahat	88
Tabel 4.22 Hubungan Kerja antar Pengurus/Karyawan	91
Tabel 4.23 Komunikasi	93



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan
- Lampiran 2 : Transkrip Partisipan 1
- Lampiran 3 : Transkrip Partisipan 2
- Lampiran 4 : Transkrip Partisipan 3
- Lampiran 5 : Transkrip Partisipan 4
- Lampiran 6 : Transkrip Partisipan 5
- Lampiran 7 : Transkrip Partisipan 6
- Lampiran 8 : Transkrip Partisipan 7
- Lampiran 9 : Transkrip Partisipan 8
- Lampiran 10 : Transkrip Partisipan 9
- Lampiran 11 : Transkrip Partisipan 10
- Lampiran 12 : Transkrip Partisipan 11
- Lampiran 13 : Transkrip Partisipan 12
- Lampiran 14 : Transkrip Partisipan 13
- Lampiran 15 : Kriteria Penilaian Koperasi
- Lampiran 16 : Formulir Informasi dan Persetujuan Peserta
- Lampiran 17 : Lembar Persetujuan



ABSTRACT

This study aims to determine the implementation of the balanced scorecard in Sawit Usaha Manunggal Cooperative in order to measure the cooperative performance by using a qualitative approach. Participants of this study were members and administrators of the Sawit Usaha Manunggal Cooperative. This research uses qualitative method by using thematic analysis tool. Data collection techniques were conducted by interviews. The selection of participants was conducted by purposive sampling method. This study provides an assessment of the performance of the Sawit Usaha Manunggal Cooperative using the balanced scorecard's four perspectives. For the financial perspective, Sawit Usaha Manunggal Cooperative has a good performance on the indicators of the cooperative's ability to pay its financial obligations if the cooperative is liquidated and the cooperative's ability to generate profits through its own capital resources. From the customer perspective, members are satisfied with the cooperative facilities, environment, security guarantees and the management's attitude. From the internal business process perspective, the performance of cooperative management runs in accordance with standard operating procedures and cooperative already has a variety of facilities that support cooperative performance. For the last perspective which is the learning and growth perspectives, the cooperative managers have a good commitment by working responsibly, supporting cooperative policies, providing good working conditions and also maintaining a good relationship with their co-workers. Indicators that require improvement include: the ability of the cooperatives to fulfill their short-term obligations, net income to be generated from assets embedded in assets, the need for additional products business units to meet the needs of the members, alertness of the cooperative management, number of employees and also providing performance reward to the management to increase their working motivation.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Assessment, Cooperative

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* di Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam pengukuran kinerja koperasi dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Partisipan dari penelitian ini adalah anggota dan pengurus Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan alat analisis tematik. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara. Pemilihan partisipan dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan penilaian kinerja Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam perspektif *balanced scorecard* yang berfokus pada empat perspektif. Pada perspektif keuangan memiliki kinerja yang baik pada indikator kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban keuangannya apabila koperasi tersebut dilikuidasi dan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba melalui sumber daya modal sendiri. Perspektif pelanggan, anggota puas terhadap fasilitas koperasi, lingkungan, jaminan keamanan dan sikap pengurus. Perspektif proses bisnis, kinerja pengurus koperasi berjalan sesuai dengan standar operasional prosedur dan sudah memiliki berbagai sarana yang menunjang kinerja koperasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengurus koperasi memiliki komitmen yang baik terhadap koperasi dengan bekerja bertanggungjawab, mendukung kebijakan koperasi, memiliki kondisi kerja dan hubungan dengan rekan kerja yang baik. Indikator yang memerlukan perbaikan antara lain kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya, laba bersih yang akan dihasilkan dari dana yang tertanam dalam asset, perlunya tambahan produk unit usaha untuk memenuhi kebutuhan anggota, kesiapan pengurus koperasi, jumlah karyawan dan penghargaan kinerja kepada pengurus untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Penilaian Kinerja, Koperasi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berkembangnya ekonomi saat ini tentunya membuat organisasi ataupun perusahaan semakin memikirkan pengendalian dan pengelolaan manajemen yang baik serta berjalan sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan. Pengendalian ini disebut sebagai sistem pengendalian manajemen. Adanya sistem pengendalian manajemen untuk mengendalikan aktivitas yang ada, baik aktivitas keuangan maupun aktivitas non keuangan.

Setiap organisasi maupun perusahaan pasti mempunyai target pencapaian yang diinginkan dari kinerjanya, untuk mencapai target tersebut perlu adanya pengukuran-pengukuran dalam penilaian kinerjanya. Begitu pula kinerja badan usaha koperasi yang dituntut untuk memberikan kesejahteraan ekonomi khususnya kepada para anggotanya.

Koperasi merupakan lembaga yang ditunjuk pemerintah untuk mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di pedesaan khususnya dalam pembangunan ekonomi. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian Pasal 4 tentang Fungsi dan Peran Koperasi adalah: a). membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan pada masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya; b). berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat; c).

memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya; d). berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi (Undang-undang Republik Indonesia tentang Perkoperasian, 1992).

Salah satu aspek penting dalam pengukuran kinerja organisasi adalah bahwa kinerja organisasi dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi-organisasi. Sampurno (2013) menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang seimbang antara finansial dan non finansial dapat membantu organisasi dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh organisasi adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan organisasi saja ataupun dari laporan keuangan yang dihasilkan. Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan keuangan tersebut mempunyai beberapa kelemahan, seperti tidak melibatkan peran karyawan, hanya memperhitungkan aset yang terlihat, ketidakmampuan dalam mengukur bisnis internal organisasi, maupun kekayaan intelektual sumber daya manusia. Kaplan dan Norton (2000) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai berikut:

“*Balanced scorecard* adalah sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dari berbagai aspek, baik itu dari segi keuangan dan non keuangan, maupun aset yang tampak serta tidak tampak. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan misi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan”(Devani & Setiawarman, 2015: 84).

Keberadaan koperasi tentunya sangat berarti bagi perekonomian, khususnya masyarakat yang ekonomi menengah ke bawah. Menurut Kepala Bidang Advokasi dan Fasilitasi Koperasi Pemuda Indonesia (KOPINDO) Muhammad Rizal menyebut, memajukan koperasi merupakan salah satu langkah yang dapat diambil guna meminimalisasi ketimpangan sosial yang semakin tinggi (Cnnindonesia.com, 2017).

Perwakilan dari Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Kementerian Koperasi dan UKM Chaerunnisa menilai koperasi saat ini semakin ditinggalkan oleh masyarakat yang disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya berasal dari internal koperasi itu sendiri (Cnnindonesia.com, 2017). Sehingga kinerja koperasi harus dinilai dan diperhatikan guna menjaga konsistensinya di masyarakat khususnya bagi kesejahteraan anggota.

Studi ini memfokuskan penelitian terhadap Koperasi Sawit Usaha Manunggal di Desa Seresam, Indragiri Hulu, Riau. Peranan Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam mencapai kesejahteraan anggota yaitu dengan adanya berbagai unit usaha yang dijalankan seperti: perkebunan kelapa sawit, simpan pinjam, dan minimarket saprosa. Unit usaha perkebunan kelapa sawit mengelola kegiatan perawatan dan panen kebun, unit usaha simpan pinjam membantu dalam

penyimpanan dan pinjaman dana bagi anggota, dan unit usaha minimarket saprosa membantu dalam memenuhi kebutuhan rumah tangga dan kebun anggota.

Koperasi Sawit Usaha Manunggal didirikan oleh pemerintah dan masyarakat Desa Seresampada tanggal 26 Juni 2000 yang beranggotakan masyarakat Desa Seresam khususnya dan masyarakat umum. Saat ini Koperasi Sawit Usaha Manunggal memiliki anggota mencapai 483 orang dan pengurus/karyawan sebanyak 20 orang. Pendirian Koperasi Sawit Usaha Manunggal dikukuhkan dalam akta pendirian dengan Surat Keputusan No. 143/BH/KDK-44/ 1.1/IV/2000.

Keistimewaan Koperasi Sawit Usaha Manunggal ini adalah koperasi tersebut berhasil meraih penghargaan dari Gubernur Riau sebagai koperasi berprestasi se-Riau di tahun 2013 dan mampu mendapatkan pendapatan atau sisa hasil usaha (SHU) mencapai 1,2 milyar (Mediacenter.riau.go.id, 2014).

Kinerja koperasi dilihat dari laporan keuangan Koperasi Sawit Usaha Manunggal ditahun 2013 menjadi puncak pendapatan atau sisa hasil usaha (SHU) mencapai 1,2 Milyar, namun di tahun berikutnya mengalami penurunan, sisa hasil usaha (SHU) tahun 2014 sebesar 657 juta, SHU tahun 2015 sebesar 565 juta, SHU tahun 2016 sebesar 232 juta dan SHU tahun 2017 mengalami kenaikan kembali sebesar 392 juta. Sisa hasil usaha koperasi yang diperoleh berdampak pada pendapatan dan kesejahteraan anggota.

Dari uraian dan latar belakang masalah diatas, maka penelitian ini mengambil judul: "Analisis penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja: Studi pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal".

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan diskusi di atas dapat kita simpulkan bahwa pengukuran kinerja organisasi semata-mata tidak hanya pada aspek keuangan. Konsep *balanced scorecard* dimungkinkan digunakan oleh organisasi untuk menilai dan mempertimbangkan beberapa aspek keuangan dan non-keuangan, khususnya pada koperasi dalam menjaga konsistensi dan kesejahteraan anggota. Oleh karena itu bagaimana kinerja di Koperasi Sawit Usaha Manunggal ukur dengan empat perspektif *balanced scorecard*?

1.3 Fokus Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan dan menjawab rumusan masalah yang ada, maka peneliti menentukan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Tempat Penelitian: Koperasi Sawit Usaha Manunggal Desa Seresam, Indragiri Hulu, Riau.
2. Aspek penelitian: Penerapan konsep *balanced scorecard* dengan empat perspektif dan indikator dalam pengukuran kinerja koperasi pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal Desa Seresam, Indragiri Hulu, Riau.
3. Waktu Penelitian: 8 Januari 2019 – 28 Januari 2019
4. Partisipan Penelitian: Pengurus dan anggota Koperasi Sawit Usaha Manunggal Desa Seresam, Indragiri Hulu, Riau.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis dan melihat gambaran mengenai pengukuran kinerja organisasi secara keseluruhan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* pada koperasi, studi pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis sendiri maupun bagi semua pihak yang membutuhkan:

1. Bagi Koperasi Sawit Usaha Manunggal, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan serta evaluasi untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.
2. Bagi anggota Koperasi Sawit Usaha Manunggal dapat mengetahui secara keseluruhan atas kinerja yang dilakukan oleh pengurus Koperasi Sawit Usaha Manunggal baik aspek keuangan dan juga aspek non keuangan.
3. Bagi praktisi dapat dijadikan acuan sebagai referensi dalam pemanfaatan sistem pengendalian manajemen dalam mengukur kinerja organisasi khususnya koperasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

Bab 1: Pendahuluan

Bab 1 berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2: Kajian Pustaka

Bab 2 berisi landasan teori, beberapa referensi mengenai penelitian terdahulu, serta kerangka penelitian dalam penelitian ini.

Bab 3: Metode Penelitian

Bab 3 membahas tentang dasar penelitian, objek penelitian, instrumen penelitian, sumber data, alat dan teknik pengumpulan data, objektivitas dan keabsahan data, model analisis data, dan prosedur penelitian.

Bab 4: Hasil dan Pembahasan

Bab 4 menjelaskan tentang analisis yang telah dilakukan dan interpretasi hasil penelitian dari data yang telah diperoleh.

Bab 5: Penutup

Bab 5 berisi tentang kesimpulan yang diperoleh, implikasi, keterbatasan serta saran bagi penelitian berikutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengukuran Kinerja

Areva (2012) mendefinisikan pengukuran kinerja ialah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahwa organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka lakukan dalam organisasi. Menurut Kasmir (2016) definisi kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja seseorang yang dinilai dalam suatu periode, kinerja tersebut diukur dari kompetensinya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Artinya adalah kinerja mengandung unsur atas standar pencapaian suatu yang harus dicapai sehingga dapat dikategorikan memiliki kinerja yang baik atau tidak baik.

Anthony dan Govindarajan (2012: 204) menyatakan bahwa tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk menerapkan strategi. Ketercapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi tentunya dijalankan langsung oleh manajemen ataupun karyawan. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dilakukan dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya dilakukan.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Anthony dan Dearden (1992) menyatakan bahwa:

“Pengukuran kinerja merupakan kunci pengawasan dan pengendalian manajemen yang efektif atas sumber daya yang ada dalam organisasi, karenanya pengukuran kinerja menempati posisi yang strategis dan selalu mendapat perhatian khusus dari manajemen perusahaan” (Areva, 2012: 121).

Hal ini wajar karena melalui pengukuran kinerja, manajemen perusahaan dapat mengetahui efektifitas dalam efisiensi seluruh aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Melalui pengukuran kinerja diharapkan organisasi dapat mengetahui kinerja dalam periode tertentu dan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program organisasi dapat diukur dan dievaluasi. Selanjutnya, dari hasil pengukuran kinerja dapat dibandingkan dengan organisasi lainnya yang sejenis untuk melihat tingkat ketercapaiannya atau kinerja yang lebih baik.

2.1.3 Koperasi

2.1.3.1 Definisi Koperasi

Menurut Undang-Undang No.25 tahun 1992 tentang Perkoperasian: “Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan

hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasar atas asas kekeluargaan”.

Dasar hukum perkoperasian di Indonesia yaitu Undang-Undang No.25 tahun 1992 tentang Perkoperasian dan juga diatur dalam Undang-Undang Dasar tahun 1945 BAB XIV Tentang Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan Sosial pada Pasal 33 ayat 1 menjelaskan Perekonomian disusun sebagai Usaha Bersama berdasar atas Asas Kekeluargaan (Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia, 1945).

2.1.3.2 Fungsi Koperasi

Fungsi dan peran koperasi Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian adalah:

- a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan pada masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya;
- b. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat;
- c. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya
- d. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

2.1.4 *Balanced Scorecard*

Perkembangan dunia ekonomi khususnya terhadap perkembangan organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi mengubah acuan yang dipakai hanya untuk mengukur kinerja secara komprehensif baik aspek keuangan maupun non keuangan. Devani dan Setiawarnan (2015) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu:

1. *Scorecard*, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
2. *Balanced*, untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari internal maupun eksternal.

Anthony dan Govindarajan (2012) mendefinisikan *balance scorecard* dalam bukunya ialah suatu model sistem ukuran kinerja yang diukur dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda antar ukuran strategis dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan dan mendorong karyawan bertindak demi kepentingan organisasi.

Balanced scorecard juga merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat membuat organisasi mencapai strateginya, sehingga tercapai

keselarasan tujuan, dan mendorong karyawan untuk dapat bertindak sesuai dengan visi, dan misi organisasi.

2.1.5 Kelebihan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja organisai yang baik tentunya dapat dilihat dari perspektif keuangan dan non-keuangannya. Menurut Hidayat (2016) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan seperti:

1. Komprehensif, *balanced scorecard* memiliki cakupan yang luas pada perencanaan strategik, yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lain yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat pespektif tersebut membuat kinerja lingkungan organisasi yang kompleks.
2. Koheren, *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
3. Seimbang, keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang jangka panjang.
4. Terukur, keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan telah dilakukan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* memberikan informasi yang komprehensif, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan serta memberikan evaluasi bagi kinerja organisasi kedepan. Beberapa penelitian tersebut antara lain :

Penelitian yang dilakukan Areva (2012) dengan judul analisis pengukuran kinerja dengan sistem *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Yos Sudarso Padang. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer berupa wawancara dengan rumah sakit dan data sekunder dari gambaran umum perusahaan, laporan laba rugi. Teknik analisis data yang digunakan dalam perspektif keuangan. Dari hasil penelitian menyimpulkan bahwa berdasarkan perspektif keuangan, *Return On Investment* dari tahun ke tahun selalu meningkat, dari tahun 2000 ke 2001 meningkat sebesar 3% dan dari tahun 2001 ke tahun 2002 meningkat sebesar 1%. Evaluasi masih kurang jelasnya strategi yang diterapkan rumah sakit, terlebih 3 aspek selain keuangan pada *balanced scorecard*.

Penelitian yang dilakukan Devani dan Setiawarnan (2015) dengan judul pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* studi empiris pada PT Radio Gemaria Poespa Siak Sriindrapura. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah laporan keuangan perusahaan dan kuesioner. Hasil penelitian diperoleh perspektif keuangan berada pada kategori cukup baik.

Kinerja berdasarkan perspektif konsumen berada pada kondisi baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal berada pada kategori baik. Kinerja berdasarkan pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori cukup baik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Radio Gress 105 FM dikatakan cukup baik.

Penelitian yang dilakukan Batu (2017) dengan judul analisis implementasi *balance scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada SMP Kristen Petra Kediri studi kasus di SMP Kristen Petra Kediri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data adalah wawancara yang mendalam dan observasi. Teknik analisa data dilakukan dengan mereduksi data yang diperoleh, penyajian dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja sekolah dalam hal ini jumlah siswa dan capaian KKM menurun sebelum implementasi *balanced scorecard* dan naik setelah implementasi. penelitian ini ditemukan beberapa keterbatasan sekaligus sebagai saran bagi sekolah yaitu bahwa dokumen-dokumen untuk *balanced scorecard* belum tertata.

Penelitian yang dilakukan Sari dan Arwinda (2015) dengan judul analisis *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. Sumber data digunakan berupa data berupa laporan keuangan, laporan perkembangan nasabah dan laporan target kinerja perusahaan. Teknik analisa data menggunakan metode deskriptif pendekatan Akuntansi. Hasil perhitungan *balanced scorecard* (BSC) diketahui bahwa kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan masih dikatakan kurang baik dengan kategori BBB, kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik.

Penelitian yang dilakukan Riyana (2017) dengan judul pengukuran kinerja perusahaan PT Indofood dengan menggunakan *balanced scorecard*. Sumber data yang digunakan berupa data laporan keuangan. Kinerja PT Indofood pada periode 2015-2016 lebih baik daripada periode 2015-2014 berdasarkan tinjauan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan tumbuh.

Penelitian yang dilakukan Dewi dan Surya (2015) dengan judul penerapan *balanced scorecard* untuk menilai kinerja PT XL Axiata Tbk dalam mencapai strateginya. Metode dan objek penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah dengan metode kualitatif deskriptif. Sumber data primer yang diperoleh melalui kuesioner, dan wawancara, serta data sekunder berupa laporan keuangan. Hasil penelitian yang dilakukan bahwa dalam perspektif keuangan perlu perbaikan didalam rasio keuangan perusahaan, sedangkan pada perspektif pelanggan perlu adanya peningkatan kepuasan para pelanggan, pada perspektif proses bisnis internal XL sudah melakukan inovasi terhadap produk, memperluas jaringan dan mengatasi keluhan pelanggan dengan baik, serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan Huda, Sabrina dan Zain (2013) dengan judul pengukuran kinerja perbankan syariah dengan pendekatan *balanced scorecard*. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan statistik deskriptif. Sumber data yang digunakan berupa data sekunder. Hasil yang didapat dari penelitian ini ialah dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk kinerja kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan memiliki nilai sangat baik. Untuk

penghimpunan, penyaluran dana dan jasa dalam perspektif kepatuhan terhadap prinsip syariah memiliki nilai baik, serta pelaporan keuangan dan legitimasi sosial juga memiliki nilai baik.

Penelitian yang dilakukan Sumarni (2017) dengan judul analisis kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner di lapangan terhadap target populasi. Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal terkait pencapaian standar pelayanan minimal dan prosedur pelayanan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perspektif pelanggan dengan dimensi pengukuran kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan komplain, layanan purna jual, dan retensi pelanggan berada pada kategori tinggi. Kualitas jasa yang dihasilkan oleh rumah sakit maka akan menjadikan *customer repeat buyer* dan akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa rumah sakit, sehingga diharapkan akan menambah customer baru. Sedangkan perspektif keuangan berada pada kategori tinggi.

Penelitian yang dilakukan Marselin, Satibi, dan Wardani (2015) dengan judul analisis kinerja dan pemetaan strategi instalasi farmasi menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian termasuk penelitian non eksperimental dengan rancangan deskriptif. Sumber data dari kuesioner, lembar pengamatan, dan pedoman wawancara. Hasil penelitian menunjukkan kinerja yang baik pada indikator pertumbuhan pendapatan, kepuasan pelanggan, keterjaringan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, ketersediaan obat, kepatuhan formularium, persentase

stok mati, persentase perbekalan farmasi *expired date* (ED) dan rusak, analisis unit *dose dispensing*, produktivitas karyawan, *turn over* karyawan, kepemimpinan, dan kerja tim. Indikator yang memerlukan perbaikan kinerja antara lain inventory turn over ratio (ITOR), dispensing time, kepuasan kerja karyawan, pelatihan karyawan, budaya organisasi, keselarasan, dan kapabilitas sistem informasi.

Penelitian yang dilakukan Ariyanto, Mangesti dan Topowijono (2016) dengan judul penerapan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja perusahaan studi pada PT. Marinal Indoprima. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif melalui laporan keuangan, data pelanggan, data produksi, dan data karyawan. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PT. Marinal Indoprima pada rasio profitabilitas dinilai cukup baik, perspektif pelanggan pada retensi pelanggan dapat disimpulkan baik, dikarenakan pertumbuhan retensi pelanggan yang semakin naik dari tahun ke tahun, pada perspektif bisnis internal dapat dikatakan kurang baik, disebabkan peningkatan produksi yang tidak maksimal pada tahun 2012 dan mengalami penurunan produksi pada tahun 2013, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cukup baik dikarenakan tingkat kepuasan karyawan yang naik dan turun, retensi karyawan yang mengalami peningkatan yang tidak stabil, serta produktivitas karyawan yang meningkat setiap tahunnya.

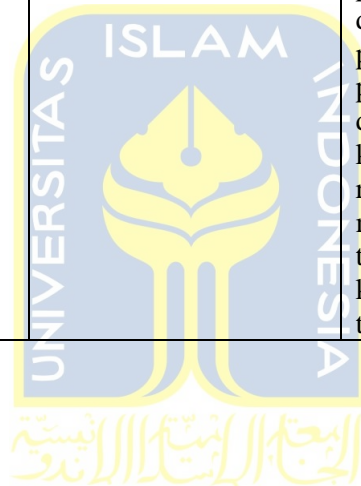
Berikut menampilkan ringkasan dari penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan oleh penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Keterangan
Areva (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Observasi • Teknik analisis data adalah ROI, ROA, Current Ratio, Quick Ratio, Perputaran Piutang, rata Collection Period, Perputaran Aset 	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa berdasarkan perspektif keuangan, <i>Return on Investment</i> dari tahun ke tahun selalu meningkat, dari tahun 2000 ke 2001 meningkat sebesar 3% dan dari tahun 2001 ke tahun 2002 meningkat sebesar 1%.</p>
Devani dan Setiawarnan (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner • Laporan keuangan perusahaan 	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Radio Gress 105 FM dikatakan cukup baik.</p>
Batu (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Observasi • Kualitatif deskriptif • Teknik analisa data mereduksi data, penyajian dan menarik kesimpulan. 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja sekolah dalam hal ini jumlah siswa dan capaian KKM menurun sebelum implementasi <i>balance scorecard</i> dan naik setelah implementasi</p>
Sari dan Arwinda (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Data laporan keuangan, laporan perkembangan nasabah dan laporan target kinerja perusahaan • Teknik analisa data metode deskriptif pendekatan Akuntansi 	<p>Hasil perhitungan <i>balanced scorecard</i> (BSC) diketahui bahwa kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan masih dikatakan kurang baik dengan kategori BBB, kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik.</p>
Riyana (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Data laporan keuangan • Analisis deskriptif 	<p>Kinerja PT Indofood pada periode 2015-2016 lebih baik dari pada periode 2015-2014 berdasarkan tinjauan dari empat perpektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan tumbuh.</p>
Dewi dan Surya (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner • Wawancara • Laporan keuangan • Kualitatif deskriptif 	<p>Hasil penelitian yang dilakukan bahwa dalam perspektif keuangan perlu perbaikan didalam rasio keuangan perusahaan, sedangkan pada</p>

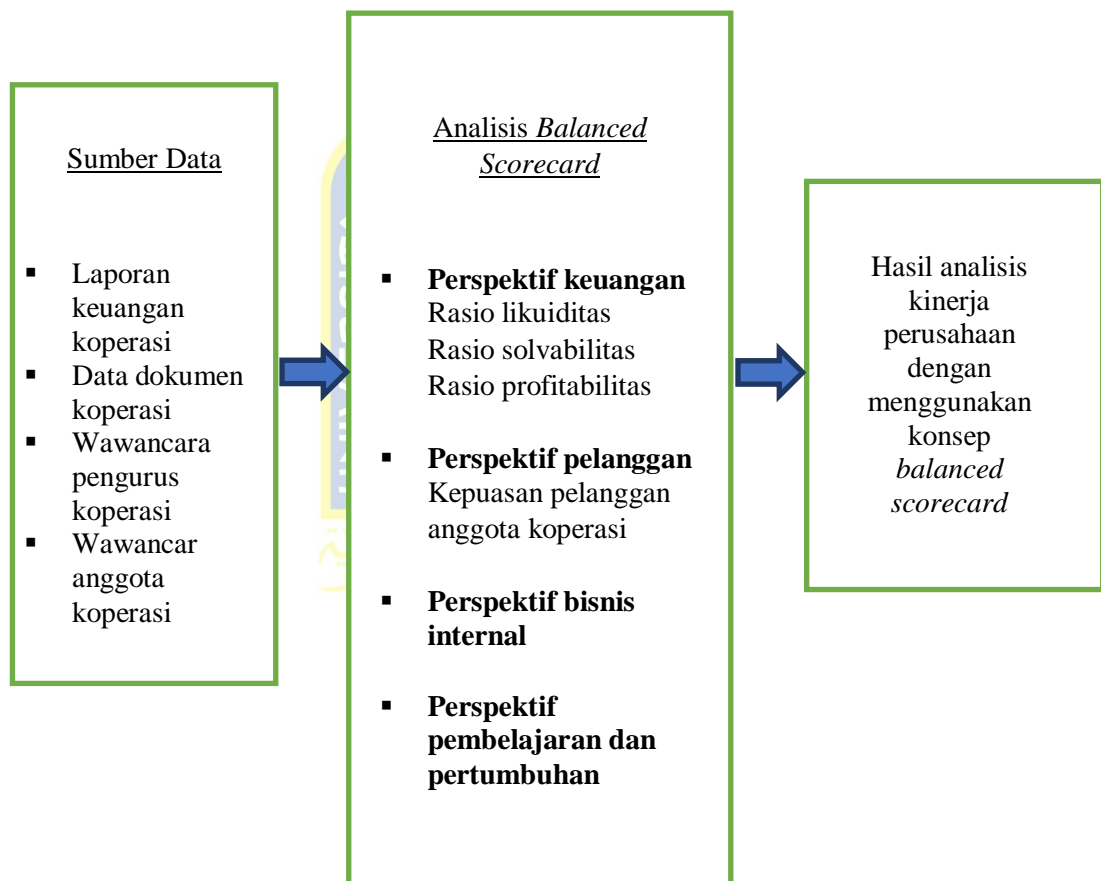
		<p>perspektif pelanggan perlu adanya peningkatan kepuasan para pelanggan, pada perspektif proses bisnis internal XL sudah melakukan inovasi terhadap produk, memperluas jaringan dan mengatasi keluhan pelanggan dengan baik, serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.</p>
<p>Huda, Sabrina dan Zain (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Data laporan keuangan • Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif 	<p>Hasil yang didapat dari penelitian ini ialah dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk kinerja kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan memiliki nilai sangat baik. Untuk penghimpunan, penyaluran dana dan jasa dalam perspektif kepatuhan terhadap prinsip syariah memiliki nilai baik. Dan dari pelaporan keuangan dan legitimasi sosial memiliki nilai baik.</p>
<p>Sumarni (2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner • Analisis data Observasi, analisis data Kuesioner, pengkategorian variabel. 	<p>Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal terkait pencapaian standar pelayanan minimal dan prosedur pelayanan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perspektif pelanggan dengan dimensi pengukuran kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan komplain, layanan purna jual, dan retensi pelanggan berada pada kategori tinggi dan untuk perspektif keuangan berada pada kategori tinggi.</p>
<p>Marselin, Satibi, dan Wardani (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner • Lembar pengamatan • Wawancara • Rancangan 	<p>Hasil penelitian menunjukkan kinerja yang baik pada indikator pertumbuhan pendapatan, kepuasan pelanggan, keterjaringan pelanggan,</p>

	deskriptif	pertumbuhan pelanggan, ketersediaan obat, kepatuhan formularium, persentase stok mati, persentase perbekalan farmasi expired date (ED) dan rusak, analisis unit dose dispensing, produktivitas karyawan, turn over karyawan, kepemimpinan, dan kerja tim.
Ariyanto, Mangesti dan Topowijono (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Data laporan keuangan, data pelanggan, data produksi, dan data karyawan • Kuantitatif deskriptif 	Hasil penelitian ialah pengukuran kinerja pada perspektif keuangan pada rasio profitabilitas dinilai cukup baik, perspektif pelanggan pada retensi pelanggan dapat disimpulkan baik, pada perspektif bisnis internal dapat dikatakan kurang baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cukup baik dikarenakan tingkat kepuasan karyawan yang naik dan turun, retensi karyawan yang mengalami peningkatan yang tidak stabil, serta produktivitas karyawan yang meningkat setiap tahunnya.



2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan beberapa teori yang telah dipaparkan diatas, dimana dalam pengukuran kinerja *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif. Implementasi dalam kinerja koperasi maka perspektif pelanggan ditujukan pada kepuasan anggota koperasi terhadap kinerja pengurus koperasi, maka dapat digambarkan kerangka penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif karena topik dalam penelitian ini adalah topik yang perlu dieksplorasi. Menurut Sukardi (2013) penelitian kualitatif adalah penelitian berdasarkan mutu atau kualitas dari tujuan sebuah penelitian itu. Penelitian kualitatif yang di desain secara umum yaitu penelitian yang dilakukan untuk objek kajian yang tidak terbatas.

Jenis penelitian kualitatif yang digunakan penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian ini meneliti mengenai penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manuggal. Alasan menggunakan metode kualitatif ialah karena peneliti ingin menekankan kedalaman informasi, sehingga dalam penelitian ini peneliti dapat mendeskripsikan, mengeksplorasi dan menyajikan sudut pandang yang mendetail sesuai dengan judul penelitian yaitu analisis penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja koperasi.

3.2 Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah Koperasi Sawit Usaha Manuggal yang berlokasi di Desa Seresam, Kecamatan Seberida, Kabupaten Indragiri Hulu, Provinsi Riau. Pengukuran kinerja yang akan diteliti meliputi aspek keuangan dan non keuangan. Aspek keuangan diperoleh dari laporan keuangan koperasi dan

aspek non keuangan terdiri dari tiga perspektif pengukuran, yang meliputi perspektif pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian yang dikumpulkan oleh peneliti menggunakan metode wawancara. Menurut Ghony dan Almanshur (2016) wawancara ialah teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti untuk mengetahui persepsi, perasaan dan pengetahuan orang. Metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung pada pihak Koperasi Sawit Usaha Manuggal sehubungan dengan visi, misi, struktur organisasi, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang ada pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2012) tujuan dari wawancara semi terstruktur adalah menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat dan ide-idenya. Peneliti dalam melakukan wawancara menggunakan bantuan pedoman wawancara untuk memudahkan dan memfokuskan pertanyaan yang akan ditanyakan serta peneliti juga menggunakan alat bantu rekam untuk memudahkan dalam proses pengolahan data.

3.4 Instrumen Penelitian

Penilaian kinerja Koperasi Sawit Usaha Manuggal dilakukan dengan dengan prinsip *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan empat variabel meliputi, (1) perspektif keuangan yang diukur menggunakan rasio likuiditas,

solvabilitas dan profitabilitas. (2) perspektif pelanggan diukur menggunakan jawaban dari anggota Koperasi Sawit Usaha Manunggal dengan indikator, yaitu: kelengkapan fasilitas koperasi, suasana lingkungan koperasi, kemampuan karyawan/pengurus koperasi memberikan penjelasan, daya tangkap dan kesigapan pengurus, dan jaminan keamanan di koperasi, (3) perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan jawaban dari pengurus koperasi dengan indikator yaitu: pelaksanaan administrasi sesuai dengan prosedur, ketersediaan sarana koperasi, dan jumlah pengurus/karyawan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan jawaban dari pengurus koperasi dengan indikator, yaitu: hubungan dengan rekan kerja, penghargaan, komitmen, dan kondisi kerja.

Teknik pengambilan sampel partisipan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* pada pengurus/karyawan dan anggota Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Jumlah partisipan dalam penelitian ini tiga belas partisipan dan jumlah ini sudah cukup mengingat menurut McCracken (2012) menyatakan untuk banyak proyek penelitian, delapan partisipan akan sangat memadai. Laksmi (2015) dalam penelitian kualitatif lebih baik berhati-hati dan lebih lama melakukan interview dengan sedikit orang dari pada mewawancarai banyak orang tapi hanya mendapatkan informasi yang sedikit.

Jawaban akan digolongkan menjadi 2 pernyataan, pernyataan positif (ya) sedangkan untuk pernyataan negatif (tidak). Menurut Putri dan Wirasedana dalam Dewi, I dan Suartana, I(2018), jika 60-100 persen jawaban partisipan adalah positif (ya) maka kinerja koperasi dapat dikatakan baik, sedangkan jika jawaban partisipan negatif (tidak) 0-59 persen maka kinerja koperasi kurang baik.

Pertanyaan wawancara penelitian ini diambil dari sumber Dewi dan Suartana (2018), dan Khotimah (2017) yang sudah dimodifikasi oleh peneliti.

Berikut adalah pertanyaan wawancara penelitian ini setelah modifikasi:

Tabel 3.1 Pertanyaan Wawancara

Tema	Partisipan Penelitian	Pertanyaan
Kepuasan anggota koperasi	Wawancara anggota koperasi	Apakah Bapak/Ibu mengetahui apa saja produk/usaha yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?
		Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan seluruh produk/usaha yang ditawarkan oleh koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan fasilitas yang dimiliki koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa pelayanan karyawan/pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan sikap karyawan/pengurus koperasi Sawit usaha Manunggal dalam memberikan penjelasan? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa nyaman dan amandalam melakukan transaksi di koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
Sarana dan Pelaksanaan SOP	Wawancara pengurus koperasi	Apakah Bapak/Ibu selalu bekerja sesuai dengan prosedur yang diterapkan koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, tindakan seperti apa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah menurut Bapak/Ibu fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus/karyawan yang ada saat ini? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak? dan bagian mana yang yang perlu ditambah?
Komitmen	Wawancara	Apakah Bapak/Ibu merasa bangga dan nyaman

	pengurus koperasi	<p>sebagai karyawan/pengurus koperasi Sawit Usaha Manuggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?</p> <p>Apakah Bapak/Ibu selalu bekerja dengan bertanggungjawab di koperasi Sawit Usaha Manuggal? Jika ya, bagaimana bentuk tanggungjawab yang dilakukan? Jika tidak, mengapa tidak?</p> <p>Apakah Bapak/Ibu selalu mendukung kebijakan yang ada di koperasi Sawit Usaha Manuggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?</p>
Penghargaan	Wawancara pengurus koperasi	<p>Apakah koperasi Sawit Usaha Manuggal sudah memberikan imbalan (gaji/upah) sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?</p> <p>Apakah koperasi Sawit Usaha Manuggal memberikan jaminan kerja dan tunjangan? Jika ya, tunjangan apa saja?</p> <p>Apakah koperasi Sawit Usaha Manuggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan/pengurus? Jika ya, bagaimana bentuk penghargaan tersebut? Jika tidak, mengapa tidak?</p>
Kondisi Kerja	Wawancara pengurus koperasi	<p>Apakah Bapak/Ibu senang bekerja di koperasi Sawit Usaha Manuggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?</p> <p>Apakah Bapak/Ibu sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan koperasi Sawit Usaha Manuggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?</p>
Rekan kerja	Wawancara pengurus koperasi	<p>Apakah hubungan kerja Bapak/Ibu dengan karyawan/pengurus lain di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah harmonis? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?</p> <p>Apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik? Jika ya, jelaskan/gambarkan komunikasi baik seperti apa yang sudah berjalan? Jika tidak, mengapa tidak?</p>

Sebelum melakukan wawancara, instrumen penelitian dilakukan uji coba terlebih dahulu. Menurut Firmansyah (2014) uji coba digunakan untuk memperoleh ketepatan dalam melakukan penelitian, khususnya dalam menyusun instrumen yang akan digunakan sebagai alat penghimpun data lapangan. Uji coba untuk penelitian ini dilakukan dengan cara menguji instrumen wawancara kepada partisipan yang bukan merupakan partisipan penelitian untuk

menghindari kontaminasi data. Dari hasil uji coba tersebut terdapat dua pertanyaan yang sulit dimengerti bagi para partisipan uji coba. Perubahan data pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Perubahan Pertanyaan

Pertanyaan Lama	Pertanyaan Baru
Apakah Bapak/Ibu merasa pelayanan karyawan/pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?	Apakah Bapak/Ibu merasa karyawan/pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat dalam memberikan pelayanan? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
Apakah Bapak/Ibu selalu bekerja sesuai dengan prosedur yang diterapkan koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, tindakan seperti apa? Jika tidak, mengapa tidak?	Apakah Bapak/Ibu sudah bekerja sesuai dengan ketentuan/standar operasional prosedur yang berlaku di koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, tindakan seperti apa? Jika tidak, mengapa tidak?

3.5 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara pada pengurus/karyawan dan kepada anggota Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Metode ini dijalankan peneliti dengan mempertimbangkan posisi tugas dan wewenang dari sumber yang dituju. Partisipan penelitian ini terdiri dari pengurus/karyawan inti dan anggota Koperasi Sawit Usaha Manunggal.
 - Pengurus inti yaitu: ketua, sekretaris, bendahara, manajer dan kepala unit usaha. Alasan mengapa pengurus inti dijadikan partisipan penelitian adalah karena mereka bertanggungjawab langsung atas kelancaran

operasional koperasi, bertanggungjawab terhadap perekrutan, pengembangan, peningkatan kemampuan kerja (kompetensi), pencatatan dokumen-dokumen penting, transparansi keuangan masuk dan keluar, kesejahteraan dan pemberhentian sumber daya manusia (SDM). Partisipan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Partisipan Pengurus

Partisipan	Posisi	Jenis Kelamin
Partisipan 1	Ketua Koperasi	Laki – Laki
Partisipan 2	Sekretaris	Laki – Laki
Partisipan 3	Bendahara	Laki – Laki
Partisipan 4	Manajer	Perempuan
Partisipan 5	Kepala Unit Usaha Kebun	Laki – Laki
Partisipan 6	Kepala Unit Usaha Saprosa	Laki – Laki
Partisipan 7	Kepala Unit Usaha Minimarket	Laki – Laki
Partisipan 8	Kepala Unit Usaha Simpan Pinjam	Laki – Laki

- Anggota koperasi yaitu: pihak yang menerima manfaat sehingga dapat merasakan dan menilai pelayanan maupun fasilitas yang diberikan oleh pihak pengurus/karyawan Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Pemilihan partisipan ini merupakan anggota aktif yang terdaftar sebagai anggota koperasi sejak awal berdirinya koperasi serta anggota yang aktif dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Alasan pemilihan partisipan karena mengetahui dan dapat menjelaskan perkembangan, peran serta kinerja koperasi yang dirasakan Partisipan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.4 Partisipan Anggota

Partisipan	Posisi	Jenis Kelamin
Partisipan 9	Anggota Koperasi	Laki – Laki
Partisipan 10	Anggota Koperasi	Laki – Laki
Partisipan 11	Anggota Koperasi	Laki – Laki
Partisipan 12	Anggota Koperasi	Laki – Laki
Partisipan 13	Anggota Koperasi	Laki – Laki

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui observasi dan dokumen laporan tahunan koperasi selama periode lima tahun terakhir yaitu tahun 2013 - 2017 dalam analisis yang digunakan pada perspektif keuangan.

3.6 Pengujian Keabsahan Data

3.6.1 Reliabilitas dan Validitas

Masalah validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sangat penting untuk temuan dari setiap penelitian ilmiah. Menurut Lincoln dan Guba (1985) dalam Utsman (2017) menyatakan bahwa tidak ada validitas tanpa reliabilitas. Oleh karena itu pembahasan reliabilitas validitas tidak dapat dipisahkan, keduanya harus dipertimbangkan dalam paradigma penelitian kualitatif maupun kuantitatif.

Dalam literatur, ada juga diskusi mengenai reliabilitas dan validitas pengetahuan wawancara. Menurut Kvale dan Brinkmann (2009) dalam Laksmi (2015) menjelaskan bahwa reliabilitas dalam wawancara berkenaan dengan konsistensi dan kepercayaan temuan penelitian dan sering berkaitannya dengan masalah temuan tersebut yang dapat ditemukan pada waktu lain dan oleh peneliti lain.

Seidman (2013) dalam Laksmi (2015) menyatakan bahwa jika wawancara berjalan dengan cara yang memungkinkan para peserta untuk masuk akal bagi diri mereka sendiri serta kepada pewawancara, maka wawancara berada di jalur yang benar menuju validitas. Menurut Creswell (2012) menyatakan bahwa peneliti harus mengikuti teknik yang akan membantu menjaga validitas dan reliabilitas wawancara, berupa:

- menghindari mengajukan pertanyaan utama
- mencatat tidak hanya tergantung pada tape recorder
- melakukan wawancara pilot; dan
- memberi orang yang diwawancarai kesempatan untuk meringkas dan mengklarifikasi poin-poin yang telah mereka buat.

Data penelitian yang diperoleh peneliti dari jawaban proses wawancara kepada partisipan kemudian di periksa kembali (*crosscheck*) berdasarkan laporan keuangan dan dokumen-dokumen koperasi untuk menjaga validitas dan reliabilitas data dalam penelitian.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Tematik

Analisis data tematik dipilih sebagai alat analisis untuk penelitian ini. Menurut Javadi dan Zarea (2016) analisis tematik adalah pendekatan untuk mengekstraksi makna dan konsep dari data dan termasuk menentukan dengan tepat, memeriksa, dan merekam pola atau tema. Ini tidak hanya menyediakan metode analisis data yang fleksibel dalam penelitian kualitatif, tetapi juga

menetapkan bentuk yang lebih sistematis dan eksplisit tanpa mengancam kedalaman analisis.

Jones dan Forshaw (2012) dalam Laksmi (2015) menjelaskan bahwa analisis tematik melibatkan pengkodean teks, membaca dan membaca ulang kembali dan memperhatikan berbagai kata atau konsep yang tampaknya berulang. Kata-kata atau konsep kemudian menjadi kode dan membaca lebih lanjut kode-kode ini dapat diadaptasi dan dimodifikasi, baik dengan menggabungkan beberapa kode bersama di bawah tema baru atau membaginya menjadi dua tema yang berbeda.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dengan anggota koperasi dan pengurus/karyawan Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Metode analisis data kualitatif yang dapat dirangkum, dijelaskan, menyoroti persamaan dan perbedaan di seluruh kumpulan data yang diperlukan dan analisis tematik yang paling tepat untuk digunakan. Selanjutnya, temuan dari penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dan menginformasikan kinerja koperasi dalam perspektif keuangan dan non keuangan untuk kinerja kedepannya yang lebih baik, dengan demikian analisis tematik adalah pilihan yang layak.

Tahapan analisis tematik dilakukan dalam penelitian ini dan tahap yang dilakukan mengikuti Jones dan Forshaw (2012) yaitu menyalin atau menuliskan percakapan wawancara ke dalam bentuk teks yang berfungsi meningkatkan pemahaman peneliti terhadap materi, maka proses ini merupakan bagian dari proses analisis dan berlanjut sepanjang analisis data.

3.7.2 Coding

Analisis data kualitatif yang diperoleh dalam penelitian ini dilakukan dengan proses pengkodean manual. David dan Sutton (2011) dalam Laksmi (2015) coding adalah proses penerapan kode pada data sehingga data dapat saling berhubungan untuk menyoroti persamaan dan perbedaan di dalam dan di antara teks. Selanjutnya menurut David dan Sutton (2011) juga memaparkan bahwa kode merupakan kata kunci, tema, atau frase yang mungkin atau tidak mungkin sesuai dengan persyaratan aktual dalam teks yang di analisis.

Sebelum memulai proses pengkodean, data dari penelitian ini diorganisasikan pada lembar kerja, kemudian dikodekan terlebih dahulu dengan menyoroti data dari transkrip wawancara dengan warna-warna tebal. Saldana (2013) menjelaskan bahwa mengkodifikasikan berarti mengatur atau mengkategorikan data dalam urutan sistematis, untuk membuat sesuatu bagian dari sistem atau klasifikasi. Oleh karena itu, pengkodean adalah metode yang memungkinkan organisasi dan pengelompokan data yang dikodekan ke dalam kategori karena mereka berbagi beberapa karakteristik, yang menandakan awal suatu pola; dan dengan demikian, membantu mengidentifikasi tema yang paling berulang dalam data.

Penelitian ini menggunakan pengkodean Siklus Pertama (*first cycle coding*) dan Siklus Kedua (*second cycle coding*) dalam menganalisis data. Laksmi (2015) menjelaskan metode pengkodean siklus pertama adalah proses penetapan kode yang awalnya ditugaskan ke potongan data. Jenis pengkodean siklus pertama yang dilakukan adalah *in vivo coding* yaitu coding yang menggunakan kata-kata atau

frasa singkat dari bahasa peserta sendiri sebagai kode dalam catatan data. Pengkodean siklus pertama ini hampir sama seperti open coding. Boeije (2010) dalam Laksmi (2015) menjelaskan bahwa open coding adalah proses memeriksa, membandingkan, mengkonseptualisasikan, dan mengkategorikan data.

Setelah pengkodean siklus pertama selesai dilakukan maka pengkodean siklus kedua dapat dimulai atau dilanjutkan. Saldana (2013) dalam Laksmi (2015) menjelaskan bahwa pengkodean siklus kedua merupakan cara lanjutan untuk menata ulang dan mengkodekan kembali data yang dikodekan melalui metode siklus pertama. Tujuan pengkodean siklus kedua adalah untuk mengembangkan rasa kategoris, tematik, konseptual, dan teoritis dari serangkaian kode siklus pertama. Selanjutnya Laksmi (2015) menambahkan bahwa pengkodean siklus kedua membantu peneliti untuk mengidentifikasi tema yang dapat disimpulkan dari data karena dalam pengkodean siklus kedua terfokus untuk mengurangi kode yang tumpang tindih.

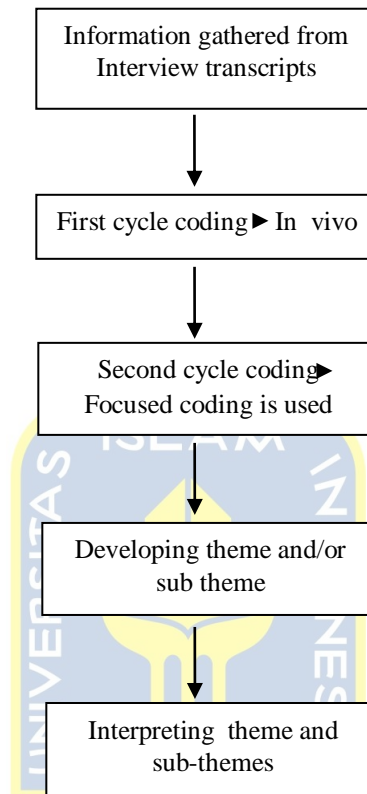
3.7.3 Proses Analisis Data

Bagian ini menjelaskan proses analisis data untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini. Pertanyaan penelitian dari penelitian ini adalah: “bagaimana penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Analisis pengambilan kesimpulan meliputi deskripsi penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja pada Kopersi Sawit Usaha Manunggal.

Skripsi ini mengadopsi proses analisis data berdasarkan penelitian Laksmi (2015).

Proses analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Proses Analisis Data (Sumber: Laksmi, 2015)

Analisa data dilakukan oleh peneliti berdasarkan atas informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pengurus dan anggota Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam bentuk transkrip wawancara, kemudian dilakukan pengkodean siklus pertama dan kedua, serta pengembangan dan interpretasi tema/sub tema *balanced scorecard*. Berikut menjelaskan tema dan sub tema yang ada dalam penelitian ini:

Tabel 3.5 Iktisar Tema

Perspektif BSC	Tema	Sub Tema
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban dan menghasilkan laba 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan anggota koperasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk/usaha koperasi • Kelengkapan fasilitas koperasi dan suasana lingkungan • Daya tangkap dan kesigapan pengurus/karyawan • Kemampuan pengurus/karyawan memberikan penjelasan • Jaminan keamanan
Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Sarana dan pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan administrasi sesuai dengan prosedur • Ketersediaan sarana dan pra sarana • Jumlah pengurus/karyawan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan dan kinerja pengurus/karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen • Penghargaan • Kondisi kerja • Hubungan dengan rekan kerja

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini memaparkan mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Bab ini menyajikan temuan dari rumusan pertanyaan dari peneliti yaitu bagaimana penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja pada koperasi.

4.2 Sejarah dan Profil Koperasi Sawit Usaha Manunggal

Awal tahun 2000 gagasan sekaligus pendirian Koperasi Sawit Usaha Manunggal dicetuskan. Tanggal 2 juni 2000 bertempat di Balai Desa Seresam, pemerintah desa dan masyarakat sebagai calon anggota koperasi, menggelar rapat khusus pembentukan sekaligus pengukuhan pengurus koperasi. Pada tanggal 26 juni 2000 pendirian Koperasi Sawit Usaha Manunggal dikukuhkan dalam akta pendirian dengan Surat Keputusan No. 143/BH/KDK-44/ 1.1/IV/2000.

Guna mencapai landasan, asas dan tujuan Koperasi Sawit Usaha Manunggal berhak untuk menyelenggarakan usaha-usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan dan kebutuhan anggota, seperti:

- Unit Usaha Perkebunan
- Unit Usaha Saprosa
- Unit Usaha Minimarket
- Unit Usaha Simpan Pinjam

Sedangkan landasan dan asas koperasi adalah berdasarkan Pancasila dan Undang-undang 1945 serta berdasarkan asas kekeluargaan. Selain itu, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

- Visi

Menjadi lembaga ekonomi andalan dan terdepan demi kesejahteraan anggota.

- Misi

1. Mewujudkan kualitas layanan yang handal, loyal, akuntabel, transparan dan berkelanjutan.
2. Mengelola dan mengembangkan unit usaha secara profesional dan transparan.
3. Membangun kerjasama dengan pihak-pihak lain yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.
4. Mengintegrasikan pengelolaan unit-unit usaha guna peningkatan efektifitas dan akuntabilitas.
5. Melayani kebutuhan dasar anggota secara proporsional.
6. Menjalankan manajemen yang berkomitmen.
7. Berperan serta dalam mewujudkan program pemerintah atau dinas koperasi dan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dalam upaya peningkatan produktivitas dan daya saing ekonomi anggota, menciptakan lapangan kerja dan pengentasan kemiskinan.

4.3 Penerapan Konsep *Balanced Scorecard*

Bagian ini membahas tentang penerapan konsep *balanced scorecard* pada koperasi. Untuk mengetahui gambaran yang ada di koperasi dalam penerapan konsep *balanced scorecard*, akan sangat membantu untuk menyelidiki hal-hal berikut: (1) Perspektif keuangan yaitu kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban dan menghasilkan laba; (2) Perspektif pelanggan yaitu kepuasan anggota koperasi terhadap pengurus/karyawan; (3) Perspektif proses bisnis yaitu sarana dan pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP); (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan dan kinerja pengurus/karyawan. Penjelasan dari masing-masing tema tersebut sebagai berikut:

4.3.1 Perspektif Keuangan

Untuk mengetahui mengenai kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban (utang) dan menghasilkan laba, maka data yang terkumpul sebagai bahan penelitian kemudian dianalisis menggunakan pendekatan rasio keuangan. Analisis rasio keuangan yang digunakan meliputi rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas. Sehingga nantinya dapat diketahui kinerja keuangan Koperasi Sawit Usaha Manunggal untuk tahun 2013-2017.

4.3.1.1 Rasio Likuiditas

Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan koperasi dalam memenuhi segala kewajiban keuangan jangka pendeknya. Rasio likuiditas yang digunakan dalam penelitian ini adalah rasio lancar (*current ratio*). Rasio lancar (*current ratio*) adalah perbandingan antara jumlah aktiva lancar dengan utang lancar. Perhitungan *current ratio* dari laporan keuangan koperasi dan hasil perhitungan *current ratio* dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Hasil Current Ratio tiap tahun

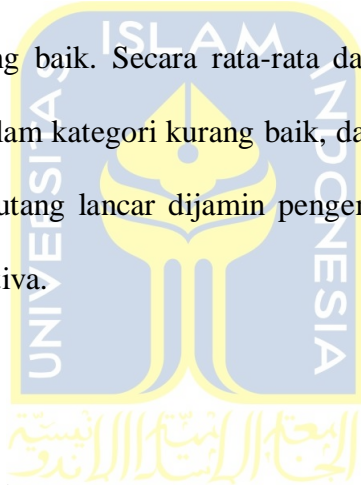
Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Utang Lancar (Rp)	Current Ratio (%)	Naik/Turun (%)
2013	16.622.495.696	12.237.013.714	135,84	-
2014	19.284.696.316	13.552.403.121	142,30	6,46
2015	18.708.963.606	13.361.883.987	140,02	2,28
2016	19.677.548.010	14.980.278.958	131,36	8,66
2017	21.219.760.146	17.815.105.819	119,11	12,25
Rata-rata			133,72	7,41

Dari tabel dan perhitungan di atas dapat dideskripsikan keadaan keuangan Koperasi Sawit Usaha Manunggal berdasarkan *current ratio* sebagai berikut:

Current ratio pada tahun 2013 sebesar 135,84%, tahun 2014 meningkat sebesar 6,46% menjadi 142,30%, tahun 2015 menurun sebesar 2,28% menjadi 140,02%, tahun 2016 menurun sebesar 8,66% menjadi 131,36% dan tahun 2017 menurun sebesar 12,25% menjadi 119,11%. Peningkatan atau penurunan tiap tahun yang berbeda-beda menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan pada aktiva lancar dan utang lancar juga berbeda-beda. *Current ratio* yang mengalami peningkatan yaitu pada tahun 2014. Peningkatan *current ratio* terjadi karena

aktiva lancar mengalami peningkatan yang besar sedangkan utang lancar mengalami peningkatan pada tahun 2014, 2016, 2017 dan mengalami penurunan pada tahun 2015. Besar atau kecilnya peningkatan atau penurunan pada nilai aktiva lancar dan utang lancar dapat menyebabkan besar atau kecilnya nilai *current ratio*.

Dari analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa *current ratio* Koperasi Sawit Usaha Manunggal berdasarkan pada Peraturan Menteri Koperasi (2008), nilai *current ratio* dari tahun 2013-2017 masuk dalam interval ratio 100%-149% termasuk kriteria kurang baik. Secara rata-rata dari tahun 2013 – 2017 adalah 133,72% dan masuk dalam kategori kurang baik, dan *current ratio* 133,72% yang berarti setiap Rp 1,00 utang lancar dijamin pengembaliannya oleh aktiva lancar sebesar Rp 1,34 dari aktiva.



4.3.1.2 Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban keuangannya apabila koperasi tersebut dilikuidasi. Rasio solvabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah rasio aktiva dengan utang (*total assets to debt ratio*). Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar aset koperasi dibiayai oleh utang dan menunjukkan sejauh mana utang koperasi dapat ditutupi oleh aktiva. Perhitungan *total assets to debt ratio* terdapat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Hasil *Total Assets to Debt Ratio* tiap tahun

Tahun	Total Aktiva (Rp)	Total Utang (Rp)	Rasio Aktiva dengan Utang (%)	Naik/Turun (%)
2013	18.405.281.242	13.629.008.701	135,04	-
2014	21.628.884.655	16.851.860.224	128,35	6,69
2015	21.835.895.524	17.095.100.843	127,73	0,62
2016	22.303.201.261	17.558.780.724	127,02	0,71
2017	24.294.270.436	19.082.805.360	127,31	0,29
Rata-rata			129,1	2,08

Dari tabel dan perhitungan di atas dapat dideskripsikan keadaan keuangan Koperasi Sawit Usaha Manunggal berdasarkan rasio aktiva dengan utang sebagai berikut:

Total assets to debt ratio pada tahun 2013 sebesar 135,04%, tahun 2014 menurun sebesar 6,69% menjadi 128,35%. Penurunan ini disebabkan oleh kenaikan utang. Tahun 2015 tidak mengalami penurunan sebesar 0,62% menjadi 127,73%, tahun 2016 menurun sebesar 0,71% menjadi 127,02% dan tahun 2017 meningkat sebesar 0,29% menjadi 127,31%

Dari analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa *total assets to debt ratio* Koperasi Sawit Usaha Manunggal berdasarkan pada Peraturan Menteri Koperasi (2008), nilai *total assets to debt ratio* di tahun 2013 - 2017 berada dalam interval ratio 121% - 150% termasuk kriteria baik. Secara rata-rata dari tahun 2013 – 2017 adalah 129,1% dan masuk dalam kategori baik, dan *total assets to debt ratio* 129,1% yang berarti setiap Rp 1,00 utang dijamin oleh Rp 1,29 dari aktiva.

4.3.1.3 Rasio Profitabilitas/Rentabilitas

Profitabilitas menggambarkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba melalui sumber daya yang dimiliki, yaitu yang berasal dari kegiatan penjualan, penggunaan aset, maupun penggunaan modal. Pengukuran rasio profitabilitas dapat dilakukan dengan membandingkan antara berbagai komponen yang ada di dalam laporan keuangan koperasi. Rasio profitabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rentabilitas Modal Sendiri dan *return on assets* (ROA).

Rentabilitas Modal Sendiri merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi ekuitas dalam menciptakan laba bersih. Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total ekuitas. Dalam penelitian ini laba bersih disebut sisa hasil usaha dan total ekuitas disebut modal sendiri. Perhitungan rentabilitas modal sendiri terdapat pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Hasil Rentabilitas Modal Sendiri tiap tahun

Tahun	Sisa Hasil Usaha (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	Rasio Rentabilitas Modal Sendiri(%)	Naik/Turun (%)
2013	1.238.393.592	4.776.272.541	25,92	-
2014	657.242.251	4.777.024.431	13,76	12,16
2015	429.457.620	4.740.794.681	9,06	4,7
2016	232.956.259	4.744.420.536	4,91	4,15
2017	392.184.433	5.211.465.076	7,53	2,62
Rata-rata			12,2	5,91

Dari tabel dan perhitungan di atas dapat dideskripsikan keadaan keuangan Koperasi Sawit Usaha Manunggal berdasarkan rasio rentabilitas modal sendiri sebagai berikut:

Rasio rentabilitas modal sendiri pada tahun 2013 sebesar 25,92%, tahun 2014 menurun sebesar 12,16% menjadi 13,76%, tahun 2015 menurun sebesar 4,7% menjadi 9,06%, tahun 2016 menurun sebesar 4,15% menjadi 4,91% dan tahun 2017 meningkat sebesar 2,62% menjadi 7,53%. Peningkatan atau penurunan tiap tahun yang berbeda-beda menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan pada sisa hasil usaha dan modal sendiri koperasi juga berbeda-beda. Rasio rentabilitas modal sendiri yang mengalami peningkatan yaitu pada tahun 2017. Peningkatan rasio rentabilitas modal sendiri terjadi karena sisa hasil usaha mengalami peningkatan yang besar. Besar atau kecilnya peningkatan atau penurunan pada nilai sisa hasil usaha dan modal sendiri dapat menyebabkan besar atau kecilnya nilai rasio rentabilitas modal sendiri.

Dari analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa rasio rentabilitas modal sendiri Koperasi Sawit Usaha Manunggal berdasarkan pada Peraturan Menteri Koperasi (2008), nilai rasio rentabilitas modal sendiri di tahun 2013 dan 2014 berada dalam ratio >11% termasuk kriteria baik sekali. Tahun 2015 berada dalam interval ratio 8% - 10% termasuk kriteria baik, tahun 2016 berada dalam interval ratio <5% termasuk kriteria tidak baik, tahun 2017 berada dalam interval ratio 5% - 7% termasuk kurang baik. Secara rata-rata dari tahun 2013 – 2017 adalah 12,2% dan masuk dalam kategori baik sekali dan rentabilitas modal sendiri 12,2% yang berarti bahwa setiap Rp 100 modal menghasilkan keuntungan Rp 12,20.

Return on assets (ROA) merupakan perbandingan laba bersih dengan total aset yang dinyatakan dalam persentase. Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam aset. Penelitian ini dilakukan pada koperasi maka laba bersih disebut sisa hasil usaha (SHU). Perhitungan *return on assets* terdapat pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Hasil *Return on Assets* tiap tahun

Tahun	Sisa Hasil Usaha (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROA (%)	Naik/Turun (%)
2013	1.238.393.592	18.405.281.242	6,72	
2014	657.242.251	21.628.884.655	3,03	3,69
2015	429.457.620	21.835.895.524	1,96	1,07
2016	232.956.259	22.303.201.261	1,04	0,92
2017	392.184.433	24.294.270.436	1,61	0,57
Rata-rata			2,87	1,56

Dari tabel dan perhitungan di atas dapat dideskripsikan keadaan keuangan Koperasi Sawit Usaha Manunggal berdasarkan *return on assets* sebagai berikut:

Return on assets pada tahun 2013 sebesar 6,72%, tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 3,69% menjadi 3,03%, tahun 2015 menurun sebesar 1,07% menjadi 1,96%, tahun 2016 menurun sebesar 0,92% menjadi 1,04% dan tahun 2017 meningkat sebesar 0,57% menjadi 1,61%. Peningkatan atau penurunan tiap tahun yang berbeda-beda menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan pada nilai SHU dan total aktiva juga berbeda-beda. *Return on assets* yang mengalami peningkatan yaitu pada tahun 2017 dan mengalami penurunan pada tahun 2014, 2015, dan 2016.

Dari analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa *return on assets* Koperasi Sawit Usaha Manunggal berdasarkan pada Peraturan Menteri Koperasi (2008), nilai rasio *return on assets* di tahun 2013 berada dalam interval ratio 5% - 7,5% termasuk kriteria kurang baik. Tahun 2015, 2016, dan 2017 berada dalam ratio < 5% termasuk tidak baik. Secara rata-rata dari tahun 2013 – 2017 adalah 2,87% dan masuk dalam kategori tidak baik, dan *return on assets* 2,87% yang berarti setiap Rp 100 aset menghasilkan keuntungan Rp 2,87.

4.3.2 Perspektif Pelanggan

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kepuasan anggota terhadap kinerja pengurus/karyawan koperasi, beberapa sub-tema yang berkaitan yaitu pengetahuan anggota pada produk/usaha yang ditawarkan oleh koperasi, kepuasan terhadap produk/usaha yang ditawarkan, fasilitas koperasi, suasana lingkungan koperasi, daya tangkap dan kesiapan pengurus/karyawan, kemampuan dan sikap pengurus/karyawan memberikan penjelasan, dan jaminan keamanan di koperasi.

4.3.2.1 Pengetahuan Anggota pada Produk/Usaha yang ditawarkan oleh Koperasi

Sub-tema yang berkaitan dengan pengetahuan anggota pada produk atau usaha yang ditawarkan oleh koperasi perlu untuk diteliti lebih lanjut. Tabel 4.5 menjelaskan poin untuk anggota yang mengetahui dan tidak mengetahui keseluruhan produk/usaha yang ditawarkan oleh Koperasi Sawit Usaha

Manunggal. Sub-tema yang muncul adalah: mengetahui seluruh produk/usaha koperasi dengan 4 (empat) orang menjawabnya, tidak mengetahui seluruh produk/usaha koperasi dengan 1 (satu) orang menjawabnya.

Tabel 4.5

Pengetahuan Produk/Usaha Koperasi

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Mengetahui seluruh produk/usaha koperasi	4
2	Tidak mengetahui seluruh produk/usaha koperasi	1

Dari tabel 4.5 diatas menunjukkan jumlah anggota yang mengetahui produk/usaha koperasi. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan partisipan 12 yang menyatakan:

“Produk-produk yang kami ketahui yang pertama usaha simpan pinjam untuk anggota, kemudian yang kedua jasa saprosa sarana produksi sawit, kemudian usaha unit minimarket, kemudian untuk kegiatan kebun, peningkatan kualitas kebun, unit kebut itu. Saya kira cukup.”

Selain itu juga dibuktikan dengan pernyataan partisipan 9 yang mengetahui seluruh produk/usaha di Koperasi Sawit Usaha Manunggal yang menyatakan:

“Ya saya tau itu, misalnya itu perkebunan kan unit kebun, unit simpan pinjam, unit saprosa, unit minimarket, unit transportasi, yang terakhir ada unit itu penerimaan brondolan masuk unit perkebunan mungkin.”

Selanjutnya partisipan 11 dan 13 juga mengetahui produk yang ada di Koperasi Sawit usaha Manunggal. Partisipan 11 yang menyatakan:

“Mengetahui. Produk usahanya ada simpan pinjam, ada sembako, saproso, transportasi.”

Kemudian partisipan 13 menyatakan bahwa koperasi memiliki usaha yaitu menerima brondolan, dimana penerimaan brodolan masuk pada aktivitas didalam unit kebut. Partisipan 13 menyatakan:

“Secara keseluruhan mungkin sedikit banyaknya tau, yang jelas di sawit manunggal ini ada juga usahanya satu yaitu unit kebun, simpan pinjam itu ada di kopersi usaha manunggal, yang kedua minimarket, yang ketiga ada usaha saproso, yang ke empat ada tambahan usaha menerima brondolan.”

Berbeda dengan partisipan 9, 11, 12, dan 13 yang mengetahui seluruh produk/usaha koperasi, partisipan 10 tidak mengetahui seluruh produk/usaha di Koperasi Sawit Usaha Manunggal, hal ini dijelaskan oleh partisipan 10 yang mengatakan:

“Yang pertama unit perkebunan, simpan pinjam, minimarket, dan jual beli brondolan.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa partisipan yang mengetahui keseluruhan produk/usaha di Koperasi Sawit Usaha Manunggal dan ada juga yang tidak mengetahui seluruh produk/usaha yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

4.3.2.2 Produk/Usaha yang ditawarkan

Produk/usaha yang ditawarkan oleh koperasi tentunya harus dapat memenuhi kebutuhan anggotanya, yang mana merupakan tujuan dari koperasi yaitu mensejahterakan anggota. Menegenai hal tersebut penting untuk mengetahui para partisipan anggota tentang kepuasan terhadap produk/usaha yang saat ini dijalankan oleh Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Tabel 4.6 dibawah ini menjelaskan kepuasan partisipan mengenai produk/usaha yang ditawarkan.

Tabel 4.6
Produk/Usaha yang ditawarkan koperasi

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Puas dengan produk/usaha yang ditawarkan koperasi	4
2	Tidak puas dengan produk/usaha yang ditawarkan koperasi	1

Dari tabel 4.6 diatas menunjukkan anggota yang puas terhadap produk/usaha yang ditawarkan oleh koperasi dengan 4 (empat) orang. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan partisipan 9 yang menyatakan:

“Ya pada dasarnya saya puas, soalnya semua kebutuhan petani bisa dilayani oleh koperasi tersebut.”

Sama halnya dengan partisipan 9, partisipan 13 juga merasa puas terhadap produk/usaha yang ditawarkan Koperasi Sawit Usaha Manunggal yang menyatakan:

“Saya rasa saya setuju-setuju saja, cocok-cocok saja, saya sangat senang puas. Karena kebutuhan petani di sini saya rasa sudah terlayani semuanya begitu.”

Pernyataan yang sama juga di sampaikan oleh partisipan 10 bahwa produk/usaha yang ada sudah dapat mencakup kebutuhan anggota dan masyarakat desa pada umumnya. Partisipan 10 menyatakan:

“Secara umum puas. Karena apa didalam unit koperasi itu sudah bisa melakukan masyarakat setempat seperti itu, masyarakat yang ada di desa itu sendiri sudah bisa mencakup kebutuhan-kebutuhan yang ada di masyarakat desa itu sendiri.”

Partisipan 12 juga merasa puas, namun menyampaikan bahwa masih perlunya peningkatan khususnya kelengkapan persediaan. Partisipan 12 yang menyatakan:

“Ya, Puas. Karena semua produk itu bisa di jangkau oleh anggota seluruhnya, walaupun ketersediannya belum semua ada.”

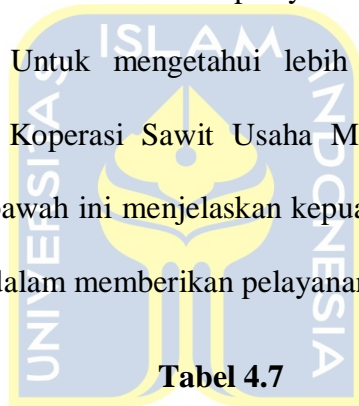
Berbeda dengan partisipan 9, 10, 12 dan partisipan 13 yang merasa puas dengan produk/usaha yang ditawarkan oleh Koperasi Sawit Usaha Manunggal saat ini, partisipan 11 merasa belum puas dengan produk/usaha yang ditawarkan oleh koperasi dan perlunya ditambahkan. Hal ini dijelaskan oleh partisipan 11 yang menyatakan:

“Belum sangat puas, sudah cukup tapi belum sangat puas. Yang empat tadi sudah oke produknya, sesuai dengan kebutuhan anggotanya. Satu lagi yang mungkin sangat penting itu seperti bahan-bahan bangunan, agar anggota ada keperluan seperti pembangunan rumah bisa koperasi menyediakannya.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan ada partisipan yang sudah merasa puas dengan produk/usaha yang saat ini dijalankan koperasi, dan ada juga partisipan yang merasa belum puas dengan produk/usaha yang ditawarkan oleh Koperasi Sawit Usaha Manunggal dan perlunya tambahan produk/usaha koperasi.

4.3.2.3 Fasilitas Koperasi

Unit organisasi seperti koperasi tentunya juga memiliki fasilitas yang mendukung untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen/anggotanya. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai bagaimana fasilitas yang dimiliki Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan, tabel 4.7 dibawah ini menjelaskan kepuasan anggota terhadap fasilitas yang dimiliki koperasi dalam memberikan pelayanan.



Tabel 4.7

Fasilitas Koperasi dalam Memberikan Pelayanan

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Puas dengan fasilitas yang dimiliki koperasi dalam memberikan pelayanan	5
2	Tidak puas dengan fasilitas yang dimiliki koperasi dalam memberikan pelayanan	0

Tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan partisipan merasa puas dengan fasilitas yang dimiliki Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan. Hal ini dijelaskaskan partisipan 13 yang menyatakan:

“Saya rasa cukup puas karena fasilitas disini sudah cukup, AC sudah ada, istilahnya pengengkapan-perengkapan lain sudah tersedia jadi saya rasa saya cukup puas.”

Selain itu juga dijelaskan dengan pernyataan partisipan 9 yang merasa puas dengan fasilitas koperasi dalam memberikan pelayanan yang menyatakan:

“Fasilitas bagus, ruangan ber AC, gedung megah bagus.”

Partisipan 10, 11, dan 12 juga merasa puas dengan fasilitas yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Partisipan 10 menyatakan:

“Cukup puas. Karena gedung koperasi kita itu desainnya atau tata ruangnya, bagian ketua ada, bagian sekretaris tersendiri, bagian bendahara tersendiri, bagian karyawan-karyawan unit kebun sendiri, unit simpan pinjam sendiri, minimarket sendiri, dan kita mudah mencari itu sudah tau. Ruang ketua disini, ruang bagian pelayanan simpan pinjam disini, dan mudah seperti itulah.”

Partisipan 11 merasa sangat puas dengan fasilitas yang dimiliki pada setiap unit usaha di koperasi. Partisipan 11 menyatakan:

“Sangat Puas. Alasannya mau simpan pinjam misalnya kantornya jelas ada, pelayanannya juga cepat, trus mau perlu sembako disiapkan, lengkaplah sembakonya disana, dari kebutuhan dapur lengkap semua, untuk keperluan kebun juga ada saprosa jelas, jarang ada keterlambatan stok.”

Partisipan 12 juga merasa puas sama halnya dengan tanggapan partisipan 9, 10, 11, 13 menilai masih perlunya peningkatan, yang menyatakan:

“Sudah cukup merasa puas, tetapi itu perlu peningkatan kembali.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh partisipan anggota koperasi merasa puas dengan fasilitas yang dimiliki Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan.

4.3.2.4 Suasana Lingkungan Koperasi

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai rasa kenyamanan anggota koperasi dengan lingkungan yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal, tabel 4.8 menjelaskan poin untuk mengetahui bagaimana suasana lingkungan koperasi bagi anggota.

Tabel 4.8
Suasana Lingkungan Koperasi

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di koperasi	5
2	Tidak merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di koperasi	0

Tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa keseluruhan partisipan merasa nyaman dengan lingkungan di Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan partisipan 10 yang menyatakan:

“Nyaman karena di lingkungan kantor itu sendiri mudah untuk dicarinya, ada satpamnya di situ, jadi kita mau berurusan dengan siapa itu mudah untuk mencarinya dan selalu pengurus atau karyawan itu sesuai dengan jam kerjanya stanbay ada.”

Tidak hanya partisipan 10, partisipan lain pun merasakan hal yang sama bahwa suasana lingkungan di koperasi ini sangat nyaman. Seperti yang dikatakan oleh Partisipan 12 yaitu:

“Saya kira kalau masuk di lingkungan cukup puas karena begitu masuk sudah memberikan arah yang jelas kemana akan kita tuju yang kita cari.”

Kenyamanan suasana lingkungan di koperasi ini pun dirasakan oleh Partisipan 9, partisipan ini menilai kenyamanan ditinjau dari aspek keramaian yang ada di lingkungan Koperasi Sawit Usaha Manunggal yang tidak terlalu ramai. Berikut penjelasan dari partisipan 9 yang menyatakan:

“Lingkungan bagus, nyaman-nyaman. Soalnya tidak terlalu di keramaian jadi bisa dibilang nyamanlah.”

Hal yang sama dirasakan oleh partisipan 13 yang merasa nyaman berada di lingkungan koperasi, partisipan ini menyatakan:

“Ya saya rasa saya puas juga karena semuanya disini sudah tercukupilah istilahnya sudah tercukupi”

Selain itu juga dibuktikan dengan pernyataan partisipan 11 yang merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal yang menyatakan:

“Kalau parkir motor aman, tidak ada hilang motor-motor di situ. Mau parkir motor juga enak tempatnya, mau belanja tempatnya juga nyaman, mau simpan pinjam tempatnya juga nyaman pakai AC sekarang, sudah nyaman sekali.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh partisipan merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal karena terdapat petugas keamanan dan lingkungan gedung kantor yang mudah untuk diakses.

4.3.2.5 Daya Tangkap dan Kesigapan Pengurus/Karyawan

Daya tangkap dan kesigapan pengurus/karyawan koperasi tentu mempengaruhi kepuasan pelayanan yang diterima oleh anggota koperasi. sub-tema yang berkaitan dengan daya tangkap dan kesigapan pengurus/karyawan dalam memberikan pelayanan perlu untuk diketahui lebih lanjut. Tabel 4.9 dibawah ini menjelaskan kesigapan pengurus/karyawan dalam memberikan pelayanan kepada anggota.

Tabel 4.9

Daya Tangkap dan Kesigapan Pengurus/Karyawan

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Pengurus/karyawan koperasi cepat dalam memberikan pelayanan	3
2	Pengurus/karyawan koperasi tidak cepat dalam memberikan pelayanan	2

Dari tabel diatas menunjukkan anggota yang merasa pengurus/karyawan koperasi sudah cepat dalam memberikan pelayanan dengan 3 (tiga) orang menjawab, tidak cepat dalam memberikan pelayanan dengan 2 (satu) orang menjawabnya. Anggota yang merasa pengurus/karyawan koperasi sudah cepat dalam memberikan pelayanan, ini dibuktikan dengan pernyataan partisipan 13 yang menyatakan:

“Karena siapa pun orangnya, petani manapun kalau yang istilahnya ada membutuhkan contohnya seperti pinjam sangat cepat di layani dengan bagus dengan baik.”

Pernyataan partisipan sebelumnya, didukung dengan pernyataan yang disampaikan partisipan 10 yang menyatakan:

“Puas, karena kebutuhan kita apa maksud dan tujuan kita langsung di layani dengan baiklah.”

Sama halnya dengan partisipan 13 dan 10, partisipan 11 juga menjelaskan bahwa pelayanan di Koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat, partisipan 11 menyatakan:

“Simpan pinjam kalau di lembaga lain mungkin bisa seminggu, sebulan, kalau di kopersi lambat-lambatnya tiga hari selesai. Kalau persyaratannya sudah tercukupi bisa juga satu hari atau satu jam selesai, yang penting syarat-syaratnya terpenuhi, itu enaknya dikoperasi.”

Sedangkan 2 (dua) partisipan menjawab bahwa pelayanan pengurus/karyawan tidak cepat, salah satunya partisipan 9 yang menyatakan bahwa:

“Yang cepat ya misalnya kalau minimarket ada kasirnya, kalau misalnya sopro ada yang itu kan. Cuma dalam di lapangan kadang-kadang mereka kurang tanggap, misalnya kelompok tani sudah selesai nimbang harusnya karyawan di lapangan di harus datang, hasil timbangan itu diserahkan ke karyawan lapangan. Yang ke dua masalah jalan, perbaikan jalan kadang-kadang memang jalan kalau musim hujan kan becek ya, cuma ada kesempatan musim kemarau itu mereka tidak cekap tanggap, tidak cepat-cepat di perbaiki.”

Partisipan lainnya yang mengatakan bahwa pelayanan tidak cepat yaitu partisipan 12, partisipan ini menyatakan hal demikian dengan alasan sebagai berikut:

“Kurang cepat, karena sepertinya kurang komitmen dan belum solid.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan ada anggota yang merasa pengurus/karyawan sudah cepat dalam memberikan pelayanan dan ada juga anggota menilai pelayan pengurus/karyawan belum cepat dalam memberikan pelayanan kepada konsumen/anggota di Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

4.3.2.6 Kemampuan dan Sikap Pengurus/Karyawan Memberikan

Penjelasan

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kepuasan anggota koperasi terhadap sikap dan penjelasan dari pengurus/karyawan Koperasi Sawit Usaha Manunggal, tabel 4.10 menjelaskan poin untuk mengetahui bagaimana sikap pengurus/karyawan memberikan penjelasan kepada anggota.

Tabel 4.10
Sikap Pengurus/Karyawan Memberikan Penjelasan

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Merasa puas dengan sikap pengurus/karyawan koperasi dalam memberikan penjelasan	5
2	Tidak merasa puas dengan sikap pengurus/karyawan koperasi dalam memberikan penjelasan	0

Tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa keseluruhan partisipan merasa puas dengan sikap pengurus/karyawan Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan penjelasan. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan para partisipan, seperti partisipan 11 yang mengatakan:

“Puas. Karena sepertinya tidak ada yang tidak jelas, jelas semua, jadi sangat puas.”

Didukung dengan pernyataan dari partisipan 12 yang mengatakan:

“Dalam memberikan penjelasan kepada anggota dari pengurus sepetinya sudah puas.”

Partisipan 9 pun merasa puas dengan sikap karyawan dalam memberikan penjelasan. Partisipan ini menyatakan:

“Puas puas. Singkat saja puas.”

Rasa puas yang dirasakan partisipan 11,12 dan 9 juga dirasakan oleh partisipan 13. Partisipan ini menyatakan:

“Saya rasa cukup bagus, cukup jelas. Saya pikir secara pelayanan semuanya bagus.”

Sama halnya dengan partisipan sebelumnya, partisipan 10 pun menjawab puas ketika diberikan pertanyaan mengenai kepuasan terhadap sikap karyawan/pengurus dalam memberikan penjelasan. Partisipan 10 menyatakan:

“Puas, karena kebutuhan kita apa maksud dan tujuan kita langsung di layani dengan baiklah.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh anggota merasa puas dengan sikap pengurus/karyawan Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan penjelasan.

4.3.2.7 Jaminan Keamanan

Jaminan keamanan anggota dalam melakukan kegiatan atau transaksi di lingkungan koperasi menjadi suatu yang perlu untuk disikapi oleh pengurus koperasi demi kenyamanan anggotanya. Selanjutnya sub-tema ini melihat gambaran dari anggota yaitu rasa nyaman dan aman dalam melakukan transaksi di Koperasi Sawit Usaha Manunggal, yang dijelaskan tabel 4.11 dibawah ini.

Tabel 4.11

Rasa Nyaman dan Aman dalam Melakukan Transaksi

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Merasa nyaman dan aman dalam melakukan transaksi di Koperasi Sawit Usaha Manunggal	5
2	Merasa tidak nyaman dan aman dalam melakukan transaksi di Koperasi Sawit Usaha Manunggal	0

Tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa keseluruhan partisipan merasa nyaman dan aman dalam melakukan transaksi di Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan partisipan 9 yang menyatakan:

“Transaksi aman. Ada misalnya kalau gajian ada pengamanan dari kepolisian, dari TNI ada di situ hadir, gajian kan trus di satu ruangan jadi misalnya ada sesuatu itu kan bisa ditangani dengan cepat. Jadi anggota itu transaksi simpan pinjam ada PK di situ ada satpam, jadi tidak takut kan aman, tidak takut ada sesuatu yang tidak di inginkan, trus gajian pun orang itu tidak ada khawatir misalnya keluar dari koperasi ada yang nodong, itu tidak ada, aman”

Sama halnya dengan partisipan 9, partisipan 10 juga menjawab puas dengan keamanan di lingkungan koperasi karena adanya aparaturnegara saat pembagian gajian kepada anggota seperti TNI dan POLRI. Partisipan 10 menyatakan sebagai berikut :

“Oh itu cukup puas kalau bagian masalah transaksi karena dalam setiap pembagian gajian di unit kebun itu petani ada ruangan khusus di aula pertemuan dengan di jaga oleh aparaturnegara berupa TNI dan POLRI. Trus masalah keuangan lainnya misalnya kita mau mengirim uang untuk anak yang kuliah cukup dengan koperasi itu ada layanannya bekerjasama

dengan bank dan sistemnya juga sudah cukup , menurut saya cukup bagus.”

Selanjutnya partisipan 11 merasa nyaman dan aman dalam melakukan transaksi di Koperasi Sawit Usaha Manunggal, yang menyatakan:

“Nyaman dan aman. Tabungan selama ini kalau orang nabung mau ambil uang tidak susah, kavling aman-aman saja, tidak di curi-curi orang, kebutuhan pupuk juga sesuai tepat sasaran, puas kalau itu.”

Partisipan 13 juga merasa nyaman dan aman di tunjukkan dengan jawaban partisipan 13 yang menyatakan:

“Nyaman, saya rasa nyaman sekali. Karena disini pun terjaga keamanan cukup disini bahkan bukan siang saja ya, malam pun terjaga semuanya terjaga aman.”

Selain itu, partisipan 12 mempertegas merasa nyaman dan aman melakukan kegiatan ataupun transaksi di lingkungan koperasi dan menyatakan bahwa:

“Dalam melakukan transaksi kegiatan di koperasi, saya rasa cukup aman dan nyaman kerana selalu memberikan perlindungan terhadap anggota dari segi ke amanan dan lain-lain”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa Koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan pelayanan yang membuat anggotanya merasa nyaman dan aman dalam melakukan kegiatan/transaksi di lingkungan Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mengetahui lebih mendalam mengenai proses bisnis terkait sarana dan pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) di Koperasi Sawit Usaha Manunggal, sub-tema yang muncul dan perlu diteliti lebih lanjut yaitu pelaksanaan administrasi sesuai dengan prosedur, ketersediaan sarana, dan jumlah pengurus/karyawan.

4.3.3.1 Pelaksanaan Administrasi Sesuai dengan Prosedur

Peraturan ataupun standar operasional prosedur koperasi tentunya harus dijalankan oleh pihak-pihak yang berhubungan dengan Koperasi Sawit Usaha Manunggal, terlebih pengurus/karyawan yang menjalankan kegiatan operasi koperasi. Mengenai hal tersebut penting untuk mengetahui apakah pengurus/karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan dan SOP. Tabel 4.12 dibawah ini menjelaskan gambaran partisipan mengenai ketentuan/peraturan dalam bekerja di koperasi.

Tabel 4.12

Pelaksanaan Administrasi Sesuai dengan Prosedur

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Bekerja sesuai dengan ketentuan/SOP yang berlaku di Koperasi Sawit Usaha Manunggal	8
2	Bekerja tidak sesuai dengan ketentuan/SOP yang berlaku di Koperasi Sawit Usaha Manunggal	0

Analisis data menunjukkan bahwa 8 (delapan) partisipan atau seluruh pengurus/karyawan koperasi sudah bekerja sesuai dengan ketentuan/SOP yang berlaku di Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Partisipan 3 menyatakan:

“Ya, yang saya rasakan selama ini saya bekerja disini memenuhi standar operasinal kerja saya. Melihat dari waktu yang saya tepati, berangkat, istirahat dan pulang juga selalu tepat. Kemudian dari kemampuan yang saya berikan selaku bendahara ya insyallah sudah mengcover semua kinerja.”

Selain itu, partisipan 2 menyatakan bahwa mengikuti prosedur sesuai dengan anggaran dasar atau akta pendirian, sebagai berikut:

“Sudah. Ya, sesuai apa yang telah dijelaskan di anggaran dasar karena kita berpatok pada anggaran dasar atau akta pendirian yang kita miliki disitu.”

Jawaban dari Partisipan 1 juga menyatakan bahwa pengurus/karyawan di koperasi sudah bekerja sesuai SOP yang ada. Penjelasan dari partisipan 1 sebagai berikut:

“Insyaallah sudah. Saya katakan sudah karena apa yang kami, kami inikan sebagai koperasi mitra pertama kami punya kemitraan dengan perusahaan tentu segala aturan dan segala ketentuan yang ditetapkan perusahaan dengan pola kemitraannya itu kami jalankan ya kan, trus secara kelembagaan atau di ke dinasan kami juga kan mengindukknnya tentunya kedinas koperasi ya kan kabupaten. Segala aturan yang ada didinas kabupaten kita ikutin gitu, kami selaku pengurus kami ikutin. Misalnya penyelenggaraan RAT ya kan, penyelenggaraan RAT yang minimal setiap tahun diadakan maksimal 6 bulan setelah tutup buku ya kan, kami jalankan kami kerjakan bahkan kami berupaya supaya RAT itu dipercepat paling tidak 2 bulan 3 bulan setelah tutup buku sudah RAT ya kan gitu. Jadi trus di intern koperasi kita tu kan setiap tahunnya RAT dan di RAT itu kita menyusun dan sekaligus disahkan anggota mengenai rencana anggaran dan pendapatan belanja koperasi. Insyaallah segala sesuatu yang udah di RATBK itu kami jalankan kami jalnkan karena untuk

mempertanggungjawabkan di tahun berikutnya gitu kan, jadi insyaallah sudah kami jalankan.”

Partisipan 4 juga menjawab sudah ketika diberikan pertanyaan apakah bapak/ibu sudah bekerja sesuai dengan ketentuan atau SOP yang berlaku di koperasi.

Partisipan 4 menyatakan:

“Ya sudah. Tindakan yang pertama tentu karena disini posisi saya sebagai manajer tentu pertama saya disini memberikan pengarahan kepada masing-masing kepala unit yang berada dibawah lingkup dari manajer untuk menjalankan tugas sesuai dengan yang telah di susun di job deskription. Kemudian yang kedua karena saya juga disini merangkap sebagai bagian keuangan pembukuan maka saya disini sudah melakukan kegiatan pembukuan sehingga bisa dilaporkan tepat pada waktunya.”

Penjelasan dari partisipan 4, ditegaskan oleh jawaban partisipan 5 dengan memberikan contoh tindakan yang dilakukan, yaitu sebagai berikut:

“Sudah. Contohnya di waktu mulai jam masuk sampai jam pulang, jam istirahat.”

Partisipan 6 menjawab hal yang sama dengan alasan bahwa pengurus/karyawan sudah mendapat SOP yang ada di koperasi tersebut. Partisipan ini menyatakan:

“Sudah. Karena prosedur yang ada itu sudah di SOP nya sudah di berikan kepada kita sesuai dengan ketentuan.”

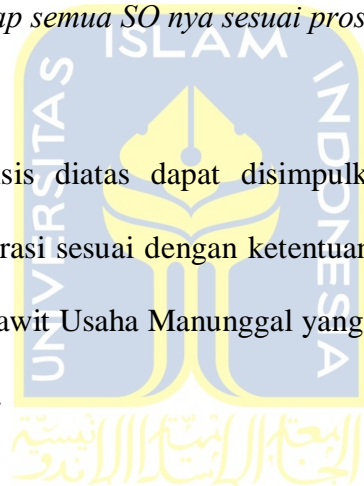
Kemudian Partisipan 8 mendukung pernyataan yang disampaikan oleh partisipan sebelumnya. Partisipan 8 yang menyatakan:

“Kalau apakah itu kan soal rasa ya, rasanya sudah. Kita bekerja sesuai dengan SOP yang sudah diterapkan”

Partisipan 7 menyatakan bahwa setiap unit di koperasi sudah memiliki SO masing-masing dan sudah dijalankan sesuai prosedur yang berlaku. Berikut pernyataan partisipan 7:

“Kalau menurut saya pribadi sudah. Setiap unit kan ada SO. Sudah menjalankan setiap SO nya sesuai prosedurnya.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan seluruh partisipan sudah melaksanakan administrasi sesuai dengan ketentuan/standar operasional prosedur yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal yang berpatok pada anggaran dasar akta pendirian koperasi.



4.3.3.2 Ketersediaan Sarana

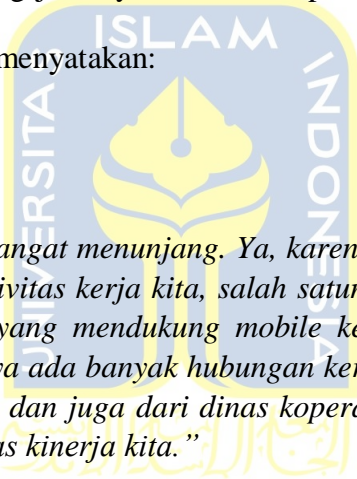
Ketersediaan sarana seperti fasilitas kantor tentu mempengaruhi jalannya aktivitas Koperasi Sawit Usaha Manunggal sub-tema yang berkaitan dengan ketersediaan sarana perlu untuk diketahui lebih lanjut. Tabel 4.13 dibawah ini menjelaskan tanggapan partisipan pengurus/karyawan koperasi terkait fasilitas yang dimiliki koperasi saat ini.

Tabel 4.13

Fasilitas dalam Menunjang Kinerja Koperasi

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi	8
2	Fasilitas kantor yang ada belum menunjang jalannya aktivitas koperasi	0

Dari tabel 4.13 diatas menunjukkan partisipan merasa bahwa fasilitas yang dimiliki sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan partisipan 2 menyatakan:



“Sudah, sudah sangat menunjang. Ya, karena dalam pekerjaan kita dalam menjalankan aktivitas kerja kita, salah satunya kita punya fasilitas mobil, mobil koperasi yang mendukung mobile kerja kita karena kita sebagai pengurus tentunya ada banyak hubungan kerja dengan mitra-mitra seperti mitra perbankan dan juga dari dinas koperasi dan itu sangat mendukung aktivitas mobilitas kinerja kita.”

Selain itu juga partisipan 4 tentang fasilitas kendaraan dan peralatan lainnya mendukung mobilitas dan aktivitas koperasi yang menyatakan:

“Sejauh ini saya rasa fasilitas sudah memadai ya, karena kita bisa lihat dari fasilitas seperti tentu yang pertama karena kita kerja dikantor tentu penunjangnya seperti komputer dan apa namanya, segala perangkatnya itu sudah tercukupi baik itu mengenai jaringan juga sudah ada jaringan internet terus kemudian kalau dari segi fasilitas apa mobilisasi kita juga sudah memiliki kendaraan dan juga dari segi untuk perlengkapan sebagai karyawan kita juga sudah diberikan.”

Kemudian partisipan 1 juga merasa cukup dengan fasilitas yang dimiliki koperasi dalam menunjang operasi koperasi, partisipan 1 menyatakan:

Alhamdulillah sudah, fasilitas itu ya baik berupa kantor ataupun dan kendaraan insyaallah ataupun dari semua sudah. Jadi karena saya sebagai penerus yang sudah disiapkan segala sesuatunya ya kan, insyaallah menurut saya sih sudah. Sudah lebih dari cukup”

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh partisipan 3 yang merasa fasilitas yang dimiliki koperasi sudah lengkap. Partisipan 3 menyatakan bahwa:

“Ya, semua fasilitas yang dibutuhkan saya rasa sudah lengkap, sudah semua ada. Kalau pun itu tidak ada saya berusaha untuk melengkapinya”

Mendukung partisipan sebelumnya yaitu partisipan 1, 3, dan 4, partisipan 6 juga menyatakan bahwa fasilitas yang ada sudah menunjang jalannya kinerja koperasi, yang menyatakan:

“Sudah. Fasilitas yang kita perlukan seperti adanya tempat usaha ruangan kita bekerja, alat-alat untuk kita bekerja, apa yang kita butuhkan sudah disiapkan oleh lembaga.”

Partisipan 7 mempertegas jawaban terkait fasilitas koperasi dalam menunjang operasi koperasi yang mengatakan:

“Sudah alhamdulillah. Sudah menunjang semuanya.”

Selanjutnya partisipan lainnya yaitu partisipan 8 menyatakan bahwa fasilitas koperasi sudah menunjang karena semua yang menjadi kebutuhan untuk aktivitas dapat terpenuhi, hal dijelaskan sebagai berikut:

“Kalau fasilitas yang ada untuk saat ini sudah. Sudah menunjang karena semua yang menjadi kebutuhan untuk aktivitas kerjaan sudah terpenuhi, berangsur-angsur dipenuhi.”

Kemudian dibuktikan juga dengan pernyataan partisipan 5 yang menyatakan:

“Untuk administrasi dikantor komputerisasi sudah ada, untuk di lokasi kendaraan, baik untuk kendaraan operasional maupun untuk bekerja langsung seperti untuk memuat TBS itu sudah menggunakan alat berat graber jadi sudah tidak manual lagi, jadi menurut saya sudah cukup.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh partisipan merasa fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi. Fasilitas kantor yang ada dan menunjang aktivitas koperasi seperti kendaraan, komputer, jaringan internet, dan alat berat graber.

4.3.3.3 Jumlah Pengurus/Karyawan

Dalam menjalankan operasi, tentunya koperasi harus memiliki jumlah pengurus/karyawan yang sesuai untuk mencapai kinerja koperasi yang baik. Subtema yang perlu untuk diketahui lebih mendalam yaitu jumlah pengurus/karyawan saat ini di Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

Tabel 4.14

Jumlah Pengurus/Karyawan Koperasi

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Cukup dengan jumlah pengurus/karyawan yang ada saat ini	6
2	Tidak cukup dengan jumlah pengurus/karyawan yang ada saat ini	2

Dari tabel 4.14 diatas menunjukkan jumlah partisipan yang merasa cukup dengan jumlah pengurus/karyawan yang ada saat ini. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan partisipan 5 yang menyatakan:

“Sudah cukup. Karena semua kegiatan di setiap unit pekerjaan sudah bisa tercover semua.”

Selain itu juga dibuktikan dengan pernyataan partisipan 6 terkait jumlah pengurus/karyawan yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal saat ini yang menyatakan:

“Menurut saya sudah cukup. Karena pengurus menurut ketentuan perkoperasian itu minimal tiga, kita sudah ada tiga, ketua, sekretaris, bendahara. Karyawan sudah mencukupi, kepala unit sudah ada dan dibawah kepala unit juga sudah ada. Jadi jenjang jabatannya sudah pas.”

Partisipan 1 menyatakan terkait jumlah pengurus/karyawan yang ada di koperasi sudah memenuhi jumlah minimal pengurus koperasi dan dirasa sudah cukup, hal ini dijelaskan oleh partisipan 1 sebagai berikut:

“Untuk jumlah pengurus sesuai dengan AD ART kami bahwasannya pengurus itu kan minimal ada ketua, sekretaris, bendahara. Untuk kondisi saat ini sebetulnya sudah cukuplah untuk pengurus ya kan, sedangkan untuk karyawan saat ini sih saya merasakan cukup tapi disisi lain ada kelebihan juga karena kalau menurut angan-angan saya ada beberapa karyawan yang sebenarnya bisa dikurangi tapi untuk penamabahan karyawan memang sebetulnya tidak ada, kami hanya meneruskan karyawan yang selama ini ada, posisinya saja yang berbeda tetapi orang itu itu juga. Tetapi untuk saat ini sih dengan kondisi karyawan saat ini, jumlah pengurus saat ini sepertinya nyaman-nyaman saja, sudah cukup.”

Mendukung jawaban partisipan sebelumnya yaitu partisipan 1 terkait jumlah pengurus/karyawan koperasi, partisipan 2 juga menyatakan:

“Sudah. Ya karena dari untuk jumlah pengurus sendiri di akta pendirian kita kan disitu disebutkan minimal 3 dan maksimal kalau tidak salah 5 disitu dan menurut saya untuk 3 jumlah 3 pengurus ini sudah mampu gitu, mampu menjalankan tanggung jawab yang yang kita miliki melaksanakan tugas-tugas yang harus kita kerjakan.”

Partisipan 4 juga mengungkapkan bahwa jumlah pengurus/karyawan sudah cukup karena di setiap masing-masing unit sudah ada yang mengisi. Ini disampaikan oleh partisipan 4 yang menyatakan sebagai berikut:

“Sejauh ini jumlah pengurus sudah dirasa cukup, karena dengan tiga pengurus itu sudah mewakili dari pengelolaan koperasi. Kalau mengenai jumlah karyawan itu sudah cukup juga karena di masing-masing unit sudah lengkap bagian-bagian yang mengurus kegiatan di masing-masing unit itu.”

Pernyataan partisipan 7 mendukung terkait sudah cukupnya jumlah pengurus/karyawan yang dimiliki Koperasi Sawit Usaha Manunggal yang menyatakan:

“Kalau untuk saat ini cukup.”

Berbeda dengan partisipan 1, 2, 4, 5, 6 dan partisipan 7 yang merasa cukup dengan jumlah pengurus/karyawan, lain hal dengan partisipan 3 yang merasa kurang dengan jumlah karyawan yang ada dikoperasi. Hal ini dijelaskan oleh partisipan 3 yang menyatakan:

“Kalau untuk pengurus saya rasa sudah cukup 3 orang, kemudian kalau untuk karyawan sih ya memang kurang tapi bisa dicover dengan kawannya yang lainnya. Di bagian accounting yang masih di cover oleh menejer itu sendiri.”

Selanjutnya partisipan 8 juga merasa pengurus/karyawan yang dimiliki koperasi masih kurang yang menyatakan:

“Kalau ngomong cukup sebenarnya masih kurang, karena mengingat dan menimbang kita kita perlunya efisiensi karna yang namanya ngurusin hartanya orang banyak juga banyak sekali pertimbangan kalau ngomomng cukup belum tapi untuk saat ini yang belum cukup itu harus di cover pada karyawan yang ada dalam rangka penghematan salah satunya.”

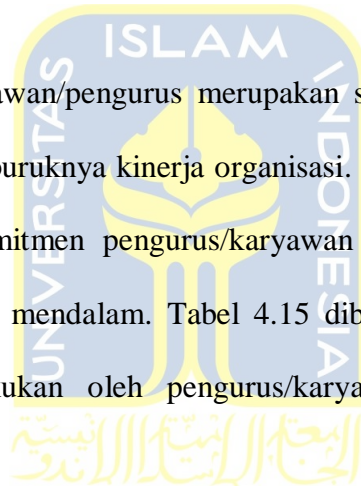
Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa partisipan yang merasa cukup dengan jumlah karyawan yang ada di koperasi, dan ada juga partisipan yang merasa tidak cukup dengan karyawan yang ada di Koperasi Sawit usaha Manunggal. Bagian karyawan yang kurang yaitu bagian accounting yang masih dirangkap oleh manajer dan di bagian simpan pinjam.

4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk dapat mengetahui lebih lanjut mengenai pembelajaran dan pertumbuhan pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal terkait kepuasan dan kinerja pengurus/karyawan koperasi, beberapa sub-tema yang ada dan dibahas lebih mendalam yaitu komitmen, penghargaan, kondisi kerja dan hubungan dengan rekan kerja di koperasi.

4.3.4.1 Komitmen

Komitmen karyawan/pengurus merupakan suatu hal yang penting dalam mendukung baik atau buruknya kinerja organisasi. Mengenai hal tersebut penting untuk mengetahui komitmen pengurus/karyawan pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal yang lebih mendalam. Tabel 4.15 dibawah ini menjelaskan bentuk komitmen yang dilakukan oleh pengurus/karyawan dalam bekerja dengan bertanggungjawab.



Tabel 4.15

Bertanggungjawab dalam Bekerja

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Bekerja dengan bertanggungjawab	8
2	Tidak bekerja dengan bertanggungjawab	0

Dari tabel diatas menunjukkan jumlah partisipan yang memiliki dan bekerja dengan bertanggungjawab di koperasi. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan partisipan 2 yang menyatakan:

“Kalau di jabatan saya sebagai sekretaris tentunya harus mewujudkan, mewujudkan visi atau program yang dipandang oleh ketua itu harus terlaksana. Nah disitu tanggung jawab saya sebagai sekretaris disitu harus mewujudkan atau memprogram melaksanakan visi-visi yang telah diutarakan oleh ketua.”

Sama halnya dengan partisipan 2, partisipan 4 juga memberikan contoh bentuk tanggungjawab yang dilakukan dalam bekerja. Partisipan 4 yang menyatakan:

“Bentuk tanggung jawan yang dilakukan yaitu ya seperti yang saya bilang tadi karena saya lebih ditekankan pada posisi menyajikan laporan keuangan jadi ya selama ini saya bertanggung jawab bagaimana laporan keuangan itu cepat, jadi sebelum kita menyelenggarakan RAT.”

Selanjutnya partisipan 1 mengatakan bahwa bentuk tanggungjawab yang dilakukan sebagai berikut:

“Insyaallah iya. Bentuknya segala persoalan yang ada yang terjadi dikoperasi, ketika persoalan itu bisa diselesaikan dilevel karyawan, dikaryawan diselesaikan. Tidak bisa dilevel karyawan, ditingkat kepala unit, tidak bisa di kepala unit di manajer ya kan. Ketika manajer juga tidak bisa menyelesaikan ataupun tidak ada jalan keluarnya tentu kami selaku pengurus yang melakukan tindakan mencari penyelesaian, tapi bukan berarti dengan mengandalkan penyelesaian dari bawah itu bukan berarti kami loss semua selesai dibawah ditingkat karyawan.”

Partisipan 3 juga menjawab bahwa selalu berkomitmen dengan apa yang dikerjakan. Partisipan 3 menyatakan:

“Ya, saya selalu komitmen dengan apa yang saya kerjakan. Jika itu salah ya saya katakan salah dan berusaha untuk memperbaikinya itu”

Pernyataan partisipan 5 juga mempertegas terkait tanggungjawab kinerja pengurus/karyawan yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal, yang menyatakan:

“Bentuknya tanggung jawab saya, semua pekerjaan harus bisa di selesaikan, harus bisa tercover, tidak ada kendala khususnya di unit kebun dari proses pekerjaan di lapangan sampai dikantor hingga proses gajian ke petani insyaallah tidak pernah terkendala.”

Sama halnya dengan pernyataan partisipan sebelumnya yaitu partisipan 2, 4, 1, 3, 5. Partisipan 6 memberikan contoh bentuk tanggungjawab yang dilakukannya seperti waktu kerja, yang menyatakan sebagai berikut:

“Menurut saya sih sudah bertanggung jawab. Contoh kecilnya saya mungkin masuk tepat waktu, istirahat, pulang juga tepat waktu. Insyallah sudah.”

Selanjutnya partisipan 7 menyatakan selalu melaporkan segala jenis pemasukan dan pengeluaran yang terjadi di koperasi, yang menyatakan:

“Ya karena kami berbasis keuangan ibaratnya setiap hari kita laporan keuangan kita ke bendahara, segala jenis pengeluaran, pemasukan hari itu, baru hari berikutnya dilaporkan ke pengurus.”

Partisipan 8 juga mempertegas pertanyaan partisipan lainnya terkait bentuk tanggungjawab yang sudah dilakukan oleh pengurus/karyawan koperasi yang menyatakan:

“Kalau sebagai tanggung jawab pekerjaan karena tanggung jawab itu yang merupakan kewajiban karena sudah ada imbal baliknya kita dibayar juga harus bertanggung jawab insyallah bertanggung jawab.”

Selanjutnya tabel 4.16 dibawah ini menjelaskan bentuk komitmen yang dilakukan oleh pengurus/karyawan dalam kebijakan yang ada di koperasi.

Tabel 4.16
Kebijakan di Koperasi

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Mendukung kebijakan yang ada di koperasi	8
2	Tidak mendukung kebijakan yang ada di koperasi	0

Dari tabel diatas menunjukkan jumlah partisipan yang mendukung segala kebijakan yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Hal ini dijelaskan oleh oleh partisipan 1 yang menyatakan:

‘Tentu harus mendukung, jadi segala sesuatunya tadi saya katakan bahwasannya dalam kurun waktu satu tahun kedepan itu kita membuat rencana itu kan di RAT, RAPBK namanya. Rencana anggaran pendapatan belanja koperasi, jadi segala sesuatunya itu memang ada yang baru-barunya melihat situasi dan kondisi ya kan tapi segala sesuatu itu berpijak dari RAPBK itu. Jadi ketika itu sudah di setuju anggota saya selaku pengurus ya tidak boleh juga merasa ini tidak cocok dengan saya.’

Selain itu juga sama dengan partisipan 1, partisipan 2 juga menjelaskan mendukung kebijakan yang ada di koperasi:

“Ya karena disitu bentuk kebijakan disini di rumuskan tidak hanya melibatkan pengurus saja tapi melibatkan anggota di situ. Jadi sebuah

kebijakan atau keseluruhan kebijakan itu menyangkut dengan kesejahteraan anggota disitu, jadi harus kita dukung dukung sepenuhnya.”

Partisipan 3 juga menyatakan selalu mendukung kebijakan yang ada di koperasi dengan menyatakan:

“Ya, selagi kebijakan itu baik untuk koperasi kedepannya kenapa tidak kan gitu.”

Dipertegas kembali dengan partisipan 5 yang selalu mendukung dengan kebijakan koperasi yang berpihak kepada kesejahteraan seluruh pihak yang ada di koperasi khususnya anggota. Partisipan 5 menyatakan:

“Selagi kebijakan itu berpihak atau menguntungkan semua pihak anggota, karyawan dan pengurus, saya sebagai karyawan tetap mendukung.”

Kebijakan yang ada di koperasi dibuat berdasarkan kesepakatan dengan anggota. Partisipan 6 menjawab mendukung yang menyatakan:

“Kebijakan dari pengurus tentunya saya sangat mendukung karena kebijakannya menyentuh kemaslahatan orang banyak.”

Partisipan 7 menyatakan hal yang sama, meskipun terkadang adanya kebijakan yang pro kontra antar anggota. Partisipan 7 menyatakan:

“Untuk kebijakan kalau yang baik saya dukung, kalau tidak ya tidak. Semua kebijakan pengurus itu kan baik semua, cuman mungkin ada pro dan kontra dengan anggota kalau sama karyawan tidak ada.”

Selanjutnya partisipan 8 juga menyatakan bahwa kebijakan yang ada dihasilkan oleh musyawarah bersama, yang menyatakan sebagai berikut:

“Kalau kebijakan yang diambil oleh pengurus itu sebelum kebijakan dia ambil tetap dikomunikasikan jadi kasarnya nomong itu hasil musyawarah rekan-rekan. Jadi kebijakan yang diambil kebijakan bersama hanya penentunya pengurus, yang kita lakukan disini seperti itu. Jadi pengurus tidak pernah punya kebijakan sendiri yang akhirnya bertolak belakang dengan komponen-komponen yang ada disini misalkan dengan karyawan , sampai saat ini belum, mudah-mudahan jangan sampai terjadi hal-hal seperti itu.”

Dipertegas mengenai segala kebijakan yang pasti telah disepakati bersama dan harus dijalankan, partisipan 4 yang menyatakan:

Ya selalu. Karena menurut saya kebijakan ya ada di koperasi Usaha Manunggal merupakan kebijakan yang telah kita sepakati bersama sehingga kita seharusnya menjalankannya dengan bersama pula.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan seluruh partisipan bekerja dengan bertanggung jawab sesuai dengan posisi/tugasnya masing-masing dan partisipan selalu mendukung kebijakan yang ada, sehingga pengurus/karyawan memiliki komitmen yang baik terhadap Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

4.3.4.2 Penghargaan

Untuk memotivasi kinerja pengurus/karyawan dalam suatu organisasi, ada yang disebut sebagai penghargaan. Pada hal ini mengetahui lebih jauh penghargaan yang diberikan koperasi terhadap pengurus/karyawannya.

Pembahasan pada sub-tema penghargaan terkait dengan imbalan, jaminan/tunjangan, dan penghargaan prestasi. Tabel 4.17 dibawah ini menjelaskan gambaran imbalan/gaji yang diberikan koperasi kepada pengurus/karyawan.

Tabel 4.17
Imbalan (Gaji/Upah)

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Imabaln (gaji/upah) sudah sesuai tuntutan pekerjaan	6
2	Imabaln (gaji/upah) tidak sesuai tuntutan pekerjaan	2

Dari tabel diatas menunjukkan partisipan merasa imbalan (gaji/upah) yang diberikan koperasi sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dimana hal ini disampaikan dengan pernyataan partisipan 7 menyatakan:

“Alhamdulillah sudah. Ya karena standar UMK, sudah standar dengan jam kerja delapan jam, UMK kabupaten sekian sudah cukup, BPJS juga sudah di tanggung perusahaan.”

Partisipan 1 juga setuju bahwa gaji yang diterima sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan yang disampaikan oleh partisipan 1 yaitu:

“Ya, jadi selama saya di koperasi mulai dari sekretaris sampai sekarang jadi ketua saya secara pribadi belum pernah memberikan masukan atau meminta upah atau honor saya sebesar ini gitu, belum pernah. Saya hanya mengikuti upah yang sudah ada yang berjalan baik itu sekretaris, sekarang ketua mengikuti itu semua. Dan saya merasa ya pas sih, sudah sesuai.”

Partisipan 3 merasa bahwa gaji yang diberikan kepada pengurus/karyawan di koperasi ini sudah sesuai bahkan melebihi UMK yang ada di daerah tersebut, seperti yang dikatakan oleh partisipan 3 yang menyatakan:

“Sudah, cukup. Karena yaa kalau UMK disini kan masih dua juta tujuh ratus empat puluhan, kita masih tiga lebih. Ya kalau untuk bekerja saya sebagai petani ya cukup.”

Partisipan 4 pun mendukung pernyataan dari partisipan-partisipan sebelumnya, dengan pernyataannya sebagai berikut:

“Ya sudah sesuai, karena menurut saya imbalan atau upah itu diberikan sejauh ada beberapa pertimbangan atau beberapa dasar dan menurut saya sejauh ini Koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalah ataupun upah sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan yang ada.”

Partisipan 5 menyatakan hal yang sama, menurutnya gaji yang diberikan oleh Koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah sesuai. Partisipan 5 menyatakan hal demikian:

“Untuk ukuran Koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cukup memberikan imbalan kepada kami sebagai karyawan”

Partisipan 6 hanya mempertegas dengan memberikan pernyataan:

“Alhamdulillah sudah”

Berbeda dengan partisipan 1, 3, 4, 5, 6, dan partisipan 7 yang merasa upah yang diberikan sudah sesuai, partisipan 8 menilai bahwa gaji yang diberikan koperasi masih belum sesuai, partisipan ini menyatakan bahwa:

“Kalau gaji yang diberikan, karna yang namanya gaji itu kita bisa menganggapnya seperti apa ya imbalan atau uang terimakasih. Karena kalau ngomong kurang ya tetep kurang, kalau tidak cukup ya tidak cukup. Kita sama-sama sadarilah karena lembaga ini juga miliknya anggota kalau misalkan ini anggota dapet sepuluh kita dapet lima belas kayaknya lucu ya kan, jadi tetap disesuaikan dengan kemampuan lembaga ini sendiri dalam membiayai seluruh karyawannya.”

Dari pernyataan partisipan 8 diatas dijelaskan terkait imbalan (gaji/upah) yang diberikan karena melihat juga dari kemampuan koperasi itu sendiri. Dipertegas dan dipahami oleh partisipan 2 yang menyatakan:

“Secara umum kita masih belum bisa sesuai, secara umum kita belum sesuai tapi disitu ada batas tolerans dimana kesesuaian itu bisa difahami atau di toleransilah disitu.”

Selanjutnya tabel 4.18 dibawah ini menjelaskan jaminan kerja dan tunjangan yang diberikan koperasi kepada pengurus/karyawan.

Tabel 4.18
Jaminan Kerja dan Tunjangan

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Ada jaminan kerja dan tunjangan	8
2	Tidak ada jaminan kerja dan tunjangan	0

Dari data tabel diatas dapat dijelaskan bahwa koperasi telah memberikan jaminan dan tunjangan kerja kepada pengurus/karyawan. Mengenai hal tersebut dijelaskan oleh partisipan 1 yang menyatakan:

“Ya, jadi semua karyawan dan pengurus kita kan dimasukkan ke BPJS ketenagakerjaan program yang diambil itu kan ada jaminan keselamatan kerjanya trus jaminan hari tuanya. Tunjangan hari tua JHT jaminan hari tua semua karyawan kami masukkan disitu.”

Sama dengan pernyataan partisipan 1, partisipan 2 juga menyatakan terkait dengan jaminan kerja dan tunjangan yang menyatakan:

“Ya, kalau untuk jaminan kerja sudah. BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan, kalau untuk tunjangan mungkin THR.”

Partisipan 3 menyatakan bahwa tunjangan dari koperasi telah diberikan kepada setiap karyawannya. Seperti jawaban yang partisipan 3 berikan yaitu:

“Ya, ada BPJS ketenagakerjaan yang mengcover tiga produk yaitu jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan hari tua. Memang ada, di hari raya. Tunjangan hari raya.”

Partisipan 4 memiliki pandangan yang sama. Partisipan ini mengatakan bahwa adanya tunjangan berupa BPJS ketenagakerjaan yang bisa diperoleh oleh setiap karyawan di koperasi ini. Pernyataan partisipan 4 sebagai berikut:

“Jaminan kerja itu kita ada diberikan seperti BPJS ya, BPJS kesehatan, BPJS tenaga kerja, dan juga santunan apabila kita sakit. itu untuk saat ini baru ada tunjangan hari raya atau THR.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh partisipan 5. Tunjangan bagi karyawan dikatakan sudah diterima dapat dilihat dari pernyataannya yang menyatakan:

“Memberikan. Jaminan kesehatan ada, jaminan hari tua ada, kemudian bonus tahunan seperti THR ada, kemudian SHU untuk bagian karyawan juga ada.”

Partisipan yang menyatakan sudah mendapat tunjangan tidak terkecuali partisipan

6. Partisipan ini menyatakan:

“Ya. Seperti saya katakan tadi tunjangan hari raya, tunjangan, kalau kita pertahun kan ada sisa hasil usaha itu yang kita terima sebagai karyawan.”

Partisipan 7 mengatakan iya, terkait jaminan yang diberikan oleh koperasi namun perihal tunjangan seperti pegawai negeri sipil, partisipan ini mengatakan belum ada. Seperti pernyataan yang disampaikannya yaitu:

“Kalau jaminan iya, tapi kalau tunjangan kayaknya belum ada. Tunjangan kayak PNS itu belum ada ibaratnya kayak tunjangan anak, listrik, belum ada. Cuman BPJS ketenagakerjaan ada.”

Partisipan 8 memperjelas partisipan sebelumnya bahwa telah ada tunjangan maupun jaminan yang diberikan oleh koperasi kepada karyawannya. Partisipan 8 menyatakan:

“Kalau jaminan kerja ada dan tunjangan salah satunya Jamsostek juga sudah di buatkan walaupun itu fifti-fifti ada aturan mainnya, karyawan bayar segini perusahaan bayar segini, sudah-sudah jalan itu.”

Selanjutnya tabel 4.19 dibawah ini menjelaskan penghargaan prestasi kinerjayang diberikan koperasi kepada pengurus/karyawan.

Tabel 4.19
Pretasi Kinerja

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Ada penghargaan prestasi kinerja	0
2	Tidak ada penghargaan prestasi kinerja	8

Dari tabel 4.17 diatas menunjukkan jumlah partisipan yang menjawab bahwa tidak ada penghargaan prestasi kinerja yang diberikan koperasi. ini disampaikan oleh pernyataan partisipan 2 yang menyatakan:

“Untuk saat ini terkait dengan prestasi kinerja kita belum pernah membahasnya disitu, kemudian jadi disini karena kita belum ada pembahasan ke arah situ kita tidak memiliki ukuran, ukuran prestasi kerja yang bisa dikategorikan bahwa karyawan ini berprestas.”

Partisipan 1 menyatakan belum ada, dibuktikan dengan penjelasan yang diberikannya sebagai berikut:

“Saat ini sepertinya belum. Jadi apresiasi yang kami berikan itu dalam bentuk memang setiap tahunnya diakhir akhir tahun tutup buku itu tahun berakhirnya tahun buku kami memang kami memberikan apresiasi tapi apresiasi itu belum kami wujudkan dalam bentuk barang ataupun benda. Tapi paling kami wujudkan paling dengan mengumpulkan mereka kami berikan apresiasi melalui lisan maupun tindakan gitu kan bahwasannya kami selaku pengeurus ya memberikan apresiasi kepada rekan-rekan karyawan gitu kan.”

Partisipan 3 juga menyampaikan hal yang sama dengan partisipan 1 bahwa belum adanya apresiasi yang diberikan kepada pengurus/karyawan yang berprestasi.

Partisipan ini menyatakan:

“Selama ini belum, belum ada. Kita berikan itu kepada karyawan juga masih bingung. Bingungnya kenapa ya belum bisa menilai si karyawan itu mana sih yang berprestasi atau tidak, kriteria-kriterianya seperti apa.”

Belum adanya penghargaan bagi pengurus/karyawan juga disampaikan oleh partisipan 4. Selama ini partisipan ini belum merasakan hal tersebut. Maka partisipan ini pun menyatakan pernyataan sebagai berikut:

“Sejauh ini sih kita belum. Memang ada dalam pembahasan tetapi pelaksanaannya belum karena belum matang”

Jawaban dari partisipan 6 juga belum mendapat penghargaan. Partisipan ini tidak tahu terkait prestasi para pengurus/karyawan. Seperti pernyataan yang disampaikannya yaitu:

“Belum. Kalau prestasi mungkin belum ya. Saya juga tidak tahu masalah prestasi, karena itu kan prestasi karyawan kan dinilai oleh pengurus, prestasi pengurus jadi dinilai anggota. Jadi kalau pertanyaan ini saya belum mengerti.”

Partisipan 7 pun berpendapat bahwa belum ada penghargaan bagi karyawan. Bahkan menurutnya pengurus belum sampai terpikirkan terkait imbal hasil bagi pengurus/karyawan yang berprestasi. Partisipan ini menyatakan:

“Belum. Belum ada. Belum ada mungkin, belum terfikir, belum dibahas sama pengurus ntah karyawan berprestasi, ntah karyawan apa gitu kan, belum ada.”

Partisipan 8 memberikan penjelasan yang cukup rinci. Ujarnya bahwa pihak koperasi belum memikirkan penghargaan yang seharusnya diberikan bagi pengurus/karyawan yang berprestasi. Ucapan terimakasih dirasa sudah cukup untuk menandakan bahwa koperasi menghargai kinerja dari setiap karyawannya. Partisipan ini menyatakan:

“Kalau secara kelembagaan belum pernah ada ya diberikan, apresiasi atau penghargaan. Ya salah satunya itu bukan tujuan utama kami, yang penting kita bekerja disini penghargaannya terimakasih diurusin dan tidak terlalu neko-neko artinya tidak perlulah anggota itu sampai menjurus ngomongin si ini mampu beli ini itu hanya karena kerja di kopersi di situ mungkin ada celah, tapi mudah-mudahan kami tidak ada pemikiran seperti itu.”

Selain itu juga dibuktikan dengan pernyataan partisipan 5 tentang belum adanya prestasi terhadap kinerja pengurus/karyawan, yang menyatakan:

“Sampai saat ini belum ada, karena yang dilakukan oleh pengurus dalam menjalankan tugasnya adalah berdasarkan hasil rapat anggota, mungkin untuk masalah penghargaan kepada karyawan sampai saat ini belum pernah dibahas dalam RAT itu dan mungkin juga untuk ukuran karyawan yang berprestasi itu belum bisa ditentukan bagaimana yang dinilai yang berprestasi.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa partisipan yang merasa imbalan (gaji/upah) yang diberikan koperasi sudah sesuai, dan ada juga yang merasa imbalan (gaji/upah) yang diberikan tidak sesuai. Untuk jaminan kerja dan tunjangan di Koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah ada berupa jaminan BPJS dan tunjangan hari raya (THR), dan untuk penghargaan prestasi kinerja pengurus/karyawan belum ada.

4.3.4.3 Kondisi Kerja

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kondisi kerja, hal ini menjelaskan yang dirasakan/kepuasan pengurus/karyawan terkait rasa senang bekerja di koperasi dan jam istirahat yang diberikan Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Tabel 4.20 dibawah ini menjelaskan kepuasan bekerja di koperasi.

Tabel 4.20

Kepuasan Bekerja

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Senang bekerja di Koperasi Sawit Usaha Manunggal	8
2	Tidak senang bekerja di Koperasi Sawit Usaha Manunggal	0

Dari tabel 4.20 diatas menunjukkan jumlah orang yang merasa senang bekerja di Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan partisipan 5 yang menyatakan:

“Kalau alasan mengapa senang bekerja di koperasi yang jelas di desa sendiri, artinya tidak harus meninggalkan keluarga.”

Sama halnya dengan pernyataan partisipan 5 yang memberikan alasannya terkait lokasi koperasi yang dekat dengan tempat tinggal, partisipan 3 juga menyatakan:

“Ya senang. Ya karena tempatnya tidak jauh dari rumah, jadi kita bisa bolak balik, tidak terlalu jauh ya kan, bisa bolah balik ke rumah.”

Alasan partisipan lain yang merasa senang bekerja di Koperasi Sawit Usaha Manunggal, di sampaikan oleh partisipan 1 yang menyatakan:

Ya, itu tadi berkaitan dengan pertanyaan nyaman atau tidak. Tentu ya insyaallah saya senang saja nyaman saja untuk kerja disini.”

Hal yang sama juga di sampaikan partisipan 2 terkait senang bekerja di koperasi tersebut karena rumah berada di desa yang sama dengan tempat koperasi bekerja.

Partisipan 2 menyatakan:

“Senang. Ya karena pertama rumah saya di desa ini gitu kan, otomatis sambil bekerja bisa sambil memantau kan seperti itu. Kemudian tadi sempat ada pertanyaan sebelumnya kan rasa bangga gitu kan, bangga. Kemudian rasa senang di situ, akhirnya apa namanya keluar rasa senang tersebut.”

Partisipan 4 juga merasa senang bekerja di koperasi karena juga bisa berpartisipasi untuk membangun desa. Ini dibuktikan pernyataan sebagai berikut:

“Ya tentu saja saya senang, karena seperti saya katakan tadi bekerja di Koperasi Sawit Usaha Manunggal bukan hanya untuk mencari nafkah tetapi juga bisa untuk berbuat berpartisipasi untuk membangun desa, orang banyak, dan juga bisa menambah apa jadi mengenal orang. Karena kita tau Koperasi Sawit Usaha Manunggal ini selain ini bentuk koperasi kan mempunyai banyak anggota, dengan bekerja dikoperasi tentu kita lebih banyak berhubungan dengan anggota jadi memperbanyak memperluas silaturahmi.”

Jawaban yang sama juga di sampaikan partisipan 6 yang merasa sangat senang bekerja di koperasi yang berasaskan kekeluargaan. Partisipan ini menyatakan:

“Ya tentu saya sangat senang. Karena di Koperasi Sawit Usaha Manunggal kerjanya berdasarkan kekeluargaan, maksudnya bukan keluarga tapi asas kekeluargaan jadi sangat senang sekali.”

Dipertegas oleh partisipan 7 yang menyatakan senang karena dekat dengan keluarga, yang menyatakan:

“Ya senang karena kita bisa kumpul dengan keluarga disini, sayang keluarga dirumah, pengganti keluarga di rumahlah disini”

Partisipan 8 juga senang bisa bekerja di koperasi dan senang dapat memberikan manfaat bagi orang banyak. Disampaikan partisipan 8 sebagai berikut:

“Kalau senangnya, ya kita manusia ada senangnya ada susahnyanya ya. Tapi yang namanya bisa mengurus orang banyak, kita ada manfaatnya bagi orang banyak tetap senang alhamdulillah dinikmati.”

Selanjutnya tabel 4.21 dibawah ini menjelaskan kepuasan pengurus/karyawan terhadap jam istirahat yang diberikan Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

Tabel 4.21
Jam Istirahat

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Puas dengan jam istirahat koperasi	8
2	Tidak puas dengan jam istirahat koperasi	0

Dari tabel diatas menunjukkan jumlah pengurus/karyawan yang merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

Hal ini di jelaskan partisipan 4 yang menyatakan:

“Ya sampai saat ini kita mempunyai jam istirahat yaitu satu jam siang hari dari jam dua belas sampai jam satu. Saya rasa itu sudah cukup untuk istirahat sekaligus ishoma.”

Partisipan 1 menjelaskan terkait jam masuk dan istirahat yang ada di koperasi. Partisipan ini sudah merasa puas dengan jam istirahat yang di berikan Koperasi Sawit Usaha Manunggal, yang menyatakan:

“Jam istirahat, kalau jam istirahat kami kan berdasarkan ketentuan khusus untuk karyawan ya kan itu jam masuk itu jam 07:30, istirahatnya jam 12:00 sampai jam 13:30 ya kan, jam 13:30 masuk sampai jam 15:30. Untuk melihat jadwal itu sepertinya untuk kegiatan beristirahat puas sih.”

Partisipan 2 juga mempertegas terkait kepuasan jam istirahat koperasi. Partisipan 2 menyatakan:

“Secara umum sudah”

Hal yang sama seperti jawaban partisipan sebelumnya. Partisipan 3 merasa waktu istirahat yang diberikan cukup untuk istirahat, sholat dan makan. Partisipan ini menyatakan:

“Ya, cukup. Dengan istirahat jam 12, mulai istirahat kita bisa sholat, bisa makan, bisa istirahat sejenak dirumah dan berangkat kerja lagi. Karena ya jarak yang tidak terlalu jauh.”

Partisipan 6 juga merasa sangat puas karena sesuai dengan undang-undang dinas ketenagakerjaan. Partisipan 6 menyatakan sebagai berikut:

“Sangat puas sekali, karena kita kerja menurut undang-undang dari dinas ketenaga kerjaan.”

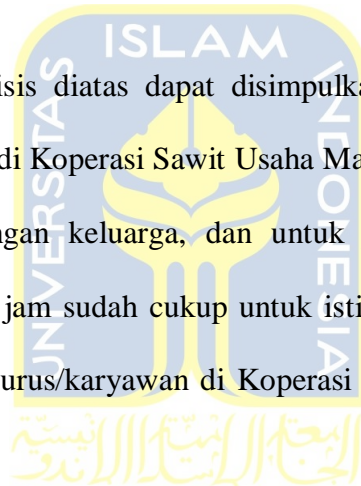
Jam istirahat yang ada di koperasi dirasa juga sudah cukup oleh partisipan 7 standar istirahat satu jam. Partisipan ini menyatakan:

“Kalau puas tidak puasnya mungkin manusia zaman sekarang kurang kalau satu jam itu kan, tapi kalau menurut saya itu sudah pas lah, standar satu jam sudah puas lah.”

Selain itu juga dibuktikan dengan pernyataan partisipan 5 terkait jam istirahat yang diberikan Koperasi Sawit Usaha Manunggal kepada pengurus/karyawan, yang menyatakan:

“Sudah merasa puas dan cukup karena untuk waktu istirahat, sholat, makan sudah pas.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa pengurus/karyawan merasa senang bekerja di Koperasi Sawit Usaha Manunggal karena berada di desa sendiri dan dekat dengan keluarga, dan untuk jam istirahat yang diberikan koperasi yaitu 1 (satu) jam sudah cukup untuk istirahat, sholat, dan makan. Jadi kondisi kerja dari pengurus/karyawan di Koperasi Sawit Usaha Manunggal puas dan baik.



4.3.4.4 Hubungan Rekan Kerja

Hubungan sesama rekan kerja pada organisasi tentu memengaruhi dari kinerja atau aktivitas koperasi, sehingga perlu di perhatikan. Mengenai hal tersebut penting untuk mengetahui hubungan kerja antar pengurus/karyawan dan komunikasi yang berjalan. Tabel 4.22 dibawah ini menjelaskan hubungan kerja antar pengurus/karyawan di koperasi.

Tabel 4.22

Hubungan Kerja antar Pengurus/karyawan

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Hubungan antar pengurus/karyawan harmonis	8
2	Hubungan antar pengurus/karyawan tidak harmonis	0

Dari tabel 4.22 diatas menunjukkan bahwa partisipan antar pengurus/karyawan Koperasi Sawit Usaha Manunggal memiliki hubungan yang baik. Hal ini dijelaskan oleh partisipan 4 yang menyatakan:

“Bentuk harmonis yang sudah berjalan salah satunya misalnya kalau ada pekerjaan dari bagian lain ataupun unit lain yang apa mempunyai kendala kita bersama-sama membantu. Yang kedua kalau misalnya di jam-jam istirahat kita selalu menyempatkan diri berkomunikasi, bercanda di luar jam kerja.

Partisipan 1 merasakan bahwa hubungan antar karyawan sudah harmonis. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan yang disampaikan partisipan 1 yaitu:

“Baik, jadi kalau dari yang saya rasakan harmonis. Saya katakan harmonis karena setiap yang kami harapkan, kami inginkan, dalam tanda kutip kami perintahkan ke karyawan dijalankan. Memang ada beberapa kebijakan yang belum bisa dijalankan sepenuhnya tapi itu tidak hanya menyangkut karyawan tapi juga menyangkut banyak orang bahkan untuk sampai ke anggota gitu ya kan. Misalnya kebijakan dalam hal ini supaya penekanan supaya buah mentah minim gitu kan, TBS mentah itu buah sawit yang mentah itu tidak di panen, itu kan bukan bukan semata-mata kita menyuruh karyawan. Tapi yang saya rasakan harmonis sih, semua kebijakan yang kami ingin dijalankan oleh karyawan kami.”

Keharmonisan antar karyawan menurut partisipan 2 dirasa penting untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Partisipan 2 menyatakan:

“Ya karena kita di pengurusan berjumlah 3 harus menjaga keharmonisan tersebut, karena apa namanya disini saling terkait ya kita harus saling mengcover gitu kan, mendukung gitu, ketika salah satu pengurus tidak bisa menyelesaikan pekerjaannya sendiri atau secara sendiri maksudnya kita bantu, kita dukung yaitu bagaimana intinya kita bekerja secara tim, kerjasama seperti itu.”

Partisipan 3 mempertegas dengan menyatakan:

“Insyallah selama ini harmonis, ya karena ada selalu kita komunikasi, kita selalu ada pertemuan, ada masalah kita bicarakan tidak kita pendam sendiri.”

Pernyataan yang disampaikan partisipan 5 juga menunjukkan bahwa hubungan karyawan di koperasi tersebut harmonis. Dengan bukti-bukti yang disampaikan oleh partisipan 5 dalam pernyataannya sebagai berikut:

“Kalau untuk hubungan tetap harmonis, kalau sesama karyawan khususnya di unit kebun, bukti hubungan kami harmonis bisa saling menutupi dalam arti apabila ada salah satu karyawan berhalangan bisa dicover oleh karyawan yang lain. Sedangkan hubungan dengan pengurus sampai saat ini juga harmonis karena dalam perjalanannya ini beberapa periode tidak ada pernah terjadi sengketa atau apa namanya itu salah paham, tidak pernah konflik, ya kalau ada konflik sedikit itu wajar tapi masih bisa diselesaikan dengan musyawarah artinya sudah cukup harmonislah.”

Partisipan 6 pun merasakan hal demikian dengan menyatakan:

“Alhamdulillah sudah harmonis kalau menurut saya. Hubungan harmonis kita seperti andaikan ada teman yang membutuhkan pertolongan atau pun keluarganya membutuhkan bantuan kita sama-sama kita bantu.”

Didukung dengan pernyataan dari partisipan 7 bahwa keharmonisan sudah dirasakan oleh para karyawan selama ini. Partisipan 7 menyatakan:

“Harmonis sudah. Ya selama ini kita bisa jalan-jalan, bisa bercanda tawa, ibaratnya kalau pagi kumpul di ruang rapat bahas-bahas, kemana ni liburan kita bahas, foto bareng, makam-makan juga ada, itu keharmonisan pengurus karyawan.”

Selain itu, partisipan 8 juga menyatakan hal yang serupa terkait dengan hubungan harmonis yang berjalan antar pengurus/karyawan di koperasi, yang menyatakan:

“Kalau hubungan kerja dengan rekan-rekan yang ada alhamdulillah harmonis karena kita punya prinsip begini yang namanya satu lembaga ini kita ibaratkan satu badan kepalanya tidak ada tangannya juga susah, jadi kita merasa sudah. Kalau teamworknya kita sudah jalan lah.”

Selanjutnya tabel 4.23 dibawah ini menjelaskan komunikasi sesama rekan kerja yang di Koperasi Sawit Usaha Manunggal.

Tabel 4.23
Komunikasi

No	Sub-Tema	Jumlah Jawaban
1	Komunikasi sesama rekan kerja baik	8
2	Komunikasi sesama rekan kerja tidak baik	0

Dari tabel 4.23 diatas menunjukkan dan menggambarkan komunikasi antar partisipan yang baik sudah berjalan. Hal ini dijelaskan oleh partisipan 1 yang menyatakan:

“Komunikasi baik yang berjalan, yaa walaupun kami baru melekat teknologi ya kan ada grup WA kami buat grup WA. Jadi segala sesuatunya, misalnya ada kegiatan karyawan yang ada dilapangan sana, misalnya ada armada yang terpuruk atau armada yang bocor kami bisa tau dengan adanya di grup WA itu kan, kami memanfaatkan itu. Selain itu kami juga memanfaatkan komunikasi langsung juga sering karena seketika ada permasalahan tentu kami kumpul, kami diskusikan, kami selesaikan.”

Partisipan 2 menyatakan bahwa komunikasi telah terjalin dengan baik antar karyawan di koperasi ini. Partisipan 2 menyatakan:

“Sudah baik. Komunikasi baik salah satunya mungkin komunikasi itu wujud awalnya tegur sapa ya kan, nah disini tegur sapa ini, saat ini juga dijalankan, maksudnya tu bisa dilihat tegur sapa, saling bercanda seperti itu kan. Kemudian juga kita antar bagian saling membantu juga tatkala misalnya dibutuhkan kemampuan dari unit yang lain.”

Komunikasi antar karyawan menurut partisipan 3 dirasa cukup selama ini. Dengan memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Sudah, sudah cukup baik. Ya kita kan ada alat komunikasi ya melalui what up grup ya kan, handphone juga kita selalu aktif. Jadi cepatlah kalau ada permasalahan kita ya cepat kita ketahui.”

Partisipan 4 juga mengatakan bahwa komunikasi sudah terjalin dan komunikasi yang baik sangatlah penting agar kinerja antar karyawan tidak keliru. Partisipan 4 menyatakan:

“Saya rasa komunikasi di antara rekan kerja di Koperasi Sawit Usaha Manunggal ini sudah baik. Kita bisa lihat dalam misalnya segala sesuatu keterlambatan pekerjaan kita selalu komunikasikan jadi kita tidak ada miss komunikasi, trus kalau misalnya berhalangan hadir kita selalu komunikasikan juga. Nah disitu kita bisa meminimalisir miss komunikasi kita agar kita tidak prasangka ataupun menyangka yang lain-lain gitu. Sejauh ini ya seperti itu.”

Partisipan 8 menyatakan bahwa komunikasi terus dibangun agar hubungan antar karyawan dapat terjalin dengan baik. Jawaban yang disampaikan oleh partisipan 8 yaitu:

“Ya, komunikasi tetap kita bangun terus. Adakalanya ada yang kurang baik tetap ada ya tapi itu tidak boleh berlama-lama secepatnya di netralsisir. Jadi ya kalau bisa tidak perlu ada perselisihan paham, segala sesuatu yang merasa kurang baik itu yang selama ini dibangun tetap harus dicarikan jalan keluarnya dengan cara mufakat.”

Partisipan 5 pun memberikan contoh yang mencerminkan bahwa komunikasi di koperasi ini sudah terjalin dengan baik antar karyawannya. Partisipan 5 menyatakan:

“Sudah baik. Komunikasi sesama rekan kerja khususnya di unit kebun contohnya begini, apabila ada salah satu karyawan hyang mau ijin atau tidak masuk kerja dia selalu komunikasi dengan yang lain khususnya di unit kebun ya, bukan berkomunikasi dengan karyawan atau unit yang lain tetap ada komunikasi yang baik sehingga tidak menimbulkan apa namanya kendala dalam melaksanakan proses pekerjaan.”

Penjelasan partisipan sebelumnya dipertegas oleh partisipan 6 bahwa komunikasi yang baik sudah dilakukan dengan bantuan alat komunikasi yang ada di era sekarang. Partisipan 6 menyatakan:

“Selama ini baik. Kita menggunakan mungkin di era informasi seperti ini menggunakan istilahnya apa alat komunikasi secara baik.”

Selain itu juga dibuktikan dengan pernyataan partisipan 7 yang menyatakan:

“Komunikasi mungkin sekitaran koperasi ini, apa kendalanya langsung disampaikan. Kita pun ada grup WA ibaratnya, jadi apa kendalanya disitu di tuangkan jadi disitu tau semua karyawan. Kejadian apa ni di lingkungan kantor diceritakan disitu jadi semua karyawan tau, disitu salah satu komunikasinya.”

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja antar pengurus/karyawan di Koperasi Sawit Usaha Manunggal berjalan harmonis, ditunjukkan dengan dapat saling mencover pekerjaan ketika ada pengurus/karyawan lain yang tidak hadir dan komunikasi sesama rekan kerja sudah baik dimana informasi selalu dapat diketahui secara cepat salah satunya dengan adanya teknologi komunikasi.

4.4 Kesimpulan Bab

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang diperoleh, berpusat pada empat tema: (1) Keuangan yaitu kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban dan menghasilkan laba; (2) Pelanggan yaitu kepuasan anggota koperasi terhadap pengurus/karyawan; (3) Proses bisnis yaitu sarana dan pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP); (4) Pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan dan kinerja pengurus/karyawan.

Analisis data pada bagian keuangan menunjukkan bahwa kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan pendekatan rasio lancar di tahun 2013 adalah sebesar 135,84%, 2014 sebesar 142,30%, 2015 sebesar 140,02%, 2016 sebesar 131,36%, 2017 sebesar 119,11%, dan memiliki rata-rata sebesar 133,72%. Rata-rata rasio lancar koperasi menunjukkan setiap Rp 1,00 utang lancar dijamin pengembaliannya oleh aktiva lancar sebesar Rp 1,34, yang berdasarkan pada Peraturan Menteri Koperasi (2008) berada dalam interval ratio 100%-149% termasuk kriteria kurang baik.

Kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban keuangannya apabila koperasi tersebut dilikuidasi dengan pendekatan *total assets to debt ratio* di tahun 2013 adalah sebesar 135,04%, 2014 sebesar 128,35%, 2015 sebesar 127,73%, 2016 sebesar 127,02%, 2017 sebesar 127,31%, dan memiliki rata-rata sebesar 129,1%. Rata-rata *total assets to debt ratio* menunjukkan setiap Rp 1,00 utang dijamin oleh Rp 1,29 dari aktiva koperasi, yang berdasarkan pada Peraturan Menteri Koperasi (2008) berada dalam interval ratio 121% - 150% termasuk kriteria baik.

Kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba melalui sumber daya yang dimiliki dengan pendekatan rentabilitas modal sendiri di tahun 2013 adalah sebesar 25,92%, 2014 sebesar 13,76%, 2015 sebesar 9,06%, 2016 sebesar 4,91%, 2017 sebesar 7,53% dan memiliki rata-rata sebesar 12,2%. Rata-rata Rentabilitas Modal Sendiri menunjukkan setiap Rp 100 modal menghasilkan keuntungan Rp 12,20, yang berdasarkan pada Peraturan Menteri Koperasi (2008) berada dalam ratio >11% termasuk kriteria baik sekali. Pendekatan *Return on assets (ROA)* di

tahun 2013 adalah sebesar 6,72%, 2014 sebesar 3,03%, 2015 sebesar 1,96%, 2016 sebesar 1,04%, 2017 sebesar 1,61% dan rata-rata sebesar 2,87%. Rata-rata *return on assets* 2,87% menunjukkan setiap Rp 100 aset menghasilkan keuntungan Rp 2,87, berdasarkan pada Peraturan Menteri Koperasi (2008) berada dalam ratio < 5% termasuk tidak baik.

Selanjutnya penelitian ini juga menunjukkan dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa anggota mampu mengetahui berbagai produk/usaha yang dimiliki Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Anggota juga merasa bahwa produk/unit usaha koperasi saat ini sudah dapat mengcover kebutuhan anggota meskipun ada anggota yang merasa butuh adanya tambahan produk/usaha yang dijalankan oleh koperasi. Fasilitas yang ada di koperasi juga dikatakan baik karena mampu memberikan kepuasan dalam pelayanan terhadap anggotanya. Sisi lingkungan koperasi memiliki lokasi yang mudah untuk dicari tiap gedung unit usahanya dan memiliki area parkir yang luas. Pengurus/karyawan dalam memberikan penjelasan juga sudah baik dinilai oleh anggota, serta jaminan keamanan yang terjaga oleh petugas keamanan, kepolisian, dan TNI.

Proses bisnis yang ada di dalam koperasi terkait pelaksanaan administrasi prosedur pengurus/karyawan koperasi berjalan sesuai dengan ketentuan/standar operasional prosedur yang ada dan berlandaskan pada anggaran dasar akta pendirian koperasi. Dalam menjalankan aktivitas kinerja, koperasi sudah memiliki berbagai sarana yang menunjang seperti kendaraan, komputer, jaringan internet, dan alat berat seperti graber. Namun di sisi jumlah karyawan dinilai masih kurang di beberapa bagian sehingga menimbulkan kurang maksimalnya kinerja koperasi.

Pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan sub-tema komitmen, penghargaan, kondisi kerja dan hubungan rekan kerja. Pengurus/karyawan koperasi komitmen yang baik terhadap Koperasi Sawit Usaha Manunggal dengan bekerja bertanggung jawab sesuai dengan posisi/tugasnya masing-masing dan selalu mendukung kebijakan yang ada. Untuk jaminan kerja dan tunjangan di Koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah ada berupa jaminan BPJS dan tunjangan hari raya (THR), namun untuk penghargaan prestasi kinerja pengurus/karyawanyang diberikan koperasi belum ada, serta sebagian pengurus/karyawan merasa masih kurangnya imbalan (gaji/upah) yang diberikan. Hal ini memberi pengaruh pada motivasi pengurus/karyawan dalam bekerja. Kondisi kerja pengurus/karyawan merasa senang bekerja di koperasi karena berada di desa sendiri dan dekat dengan keluarga, serta memiliki jam istirahat kerja yang cukup. Hubungan kerja antar pengurus/karyawan di Koperasi Sawit Usaha Manunggal berjalan harmonis dan juga memiliki komunikasi yang berjalan baik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang telah diteliti, kekuatan dan kelemahan kinerja Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam menjaga konsistensinya di masyarakat yang memiliki fungsi membangun, mengembangkan potensi, ekonomi anggota dan masyarakat pada umumnya dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial diidentifikasi dengan praktik model BSC yang merupakan salah satu metode pengukuran kinerja. Hasil penelitian dievaluasi dengan empat dimensi BSC. Maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi (2008), kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban keuangannya apabila koperasi tersebut dilikuidasi berada dalam kriteria baik dan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba melalui sumber daya modal sendiri termasuk kriteria baik sekali yang merupakan kekuatan. Kelemahan koperasi saat ini yaitu kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya berada dalam kriteria kurang baik, sedangkan besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam aset (ROA) termasuk tidak baik.
2. Menurut perspektif pelanggan, kepuasan anggota diukur dengan menyelidiki indikator yang berpusat pada sub-tema: (1) pengetahuan anggota pada produk/usaha yang ditawarkan oleh koperasi, (2) kepuasan terhadap

produk/usaha yang ditawarkan, (3) fasilitas koperasi, (4) suasana lingkungan koperasi, (5) daya tangkap dan kesigapan pengurus/karyawan, (6) kemampuan dan sikap pengurus/karyawan memberikan penjelasan, (7) jaminan keamanan di koperasi. kekuatannya adalah bahwa koperasi memiliki fasilitas, lingkungan, jaminan kemandirian dan kemampuan dan sikap pengurus/karyawan memberikan penjelasan yang baik. Sedangkan kelemahannya adalah masih dibutuhkannya tambahan produk/unit usaha untuk memenuhi kebutuhan anggota dan daya tangkap dan kesigapan pengurus/karyawan koperasi yang perlu ditingkatkan.

3. Sehubungan dengan proses bisnis sub-tema yang diteliti terkait: (1) pelaksanaan prosedur, (2) sarana dalam menunjang kinerja koperasi, (3) jumlah pengurus/karyawan. Kekuatannya adalah pengurus/karyawan koperasi sudah berjalan sesuai dengan ketentuan/standar operasional prosedur dan sudah memiliki berbagai sarana yang menunjang kinerja koperasi. Namun kelemahannya jumlah karyawan masih kurang dan dapat berdampak pada kurang maksimalnya kinerja koperasi.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, beberapa sub-tema dibahas lebih mendalam yaitu: (1) komitmen, (2) penghargaan, (3) kondisi kerja, (4) hubungan dengan rekan kerja di koperasi. kekuatannya adalah pengurus/karyawan koperasi memiliki komitmen yang baik terhadap koperasi dengan bekerja bertanggungjawab, mendukung kebijakan yang ada, selanjutnya memiliki kondisi kerja dan hubungan dengan rekan kerja yang baik. Kelemahannya koperasi belum ada memberikan penghargaan kinerja

kepada pengurus/karyawan yang perlu dibahas guna meningkatkan motivasi dalam bekerja yang berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

5.2 Implikasi Penelitian

1. Bagi koperasi, *balanced scorecard* ialah penilain untuk mengetahui kinerja keuangan dan non keuangan koperasi dalam mencapai tujuan koperasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* menilai kinerja koperasi dengan empat perspektif. Hal ini mengandung implikasi agar kedepannya pihak koperasi lebih memperhatikan dan mengimplementasikan penerapan *balanced scorecard* agar dapat meningkatkan performa koperasi yang akan berdampak dalam mendapatkan keuntungan dan kesejahteraan anggota.
2. Bagi anggota, dalam sebuah koperasi keberadaan anggota sangat penting karena memiliki pengaruh besar terhadap berjalannya suatu koperasi. hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada hal-hal atau kinerja dari pengurus/karyawan yang perlu ditingkatkan. Hal ini mengandung implikasi agar anggota diharapkan dapat mengetahui kinerja pengurus/karyawan dan mampu memberikan respon khususnya dalam menilai kinerja suatu koperasi.
3. Bagi praktisi, dalam penelitian ini mengenai penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja koperasi. hasil penelitian ini menunjukkan penilaian kinerja yang berbeda di setiap perspektif BSC. Hal ini mengandung implikasi bahwasanya penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi serta tambahan wawasan mengenai *balanced scorecard* untuk peneliti selanjutnya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

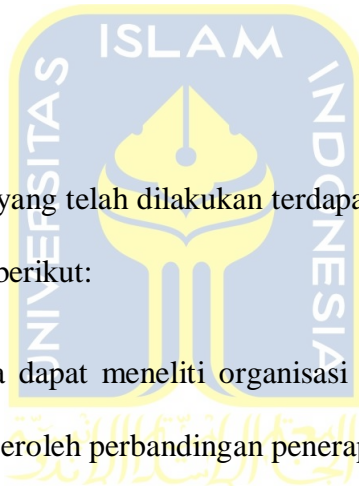
Dalam melakukan penelitian, masih menemukan berbagai keterbatasan sebagai berikut:

1. Terdapat kendala waktu untuk wawancara dengan partisipan penelitian.
2. Terdapat kendala jarak dalam melakukan penelitian sehingga cukup mempengaruhi lamanya waktu penelitian.

5.4 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terdapat saran yang ditujukan kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya dapat meneliti organisasi atau koperasi di tempat yang berbeda agar memperoleh perbandingan penerapan *balanced scorecard*.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambah sumber data dan menggunakan pendekatan penelitian yang berbeda sehingga informasi yang didapat lebih maksimal.

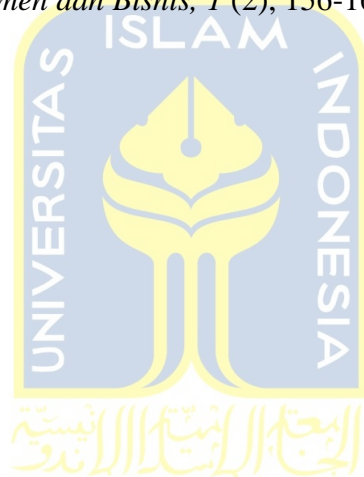


DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Management Control System* (11th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Areva, D. (2012). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Yos Sudarso Padang. *Journal of Economic and Economic Education, 1* (1), 120-132.
- Ariyanto, F. D., Mangesti, S., & Topowijono. (2016). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Study pada PT. Marinal Indoprime. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 39* (1), 58-64.
- Batu, A. P. (2017). Analisis Implementasi Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada SMP Kristen Petra Kediri (Studi Kasus di SMP Kristen Petra Kediri). *Jurnal Nusamba, 2* (2).
- Cnnindonesia.com. (2017). *Mahasiswa Diminta Ikut Hidupkan Kembali Koperasi*. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170913213532-92241579/mahasiswa-diminta-ikut-hidupkan-kembali-koperasi>
- Creswell, J. W. (2012). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. *Jurnal Sains Teknologi dan Industri, 13* (1), 83-90.
- Dewi, I. G., & Suartana, I. W. (2018). Analisis Komparatif Kinerja Pada Lembaga Perkreditan Desa Kecamatan Mengwi dengan Metode Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 23* (1), 651-676.
- Dewi, K., & Surya, A. K. (2015). Penerapan Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja PT XL Axiata TBK Dalam Mencapai Strateginya. *Binus Business Review, 6* (2), 268-282.
- Firmansyah, D. (2014). *Persepsi Pegawai Terhadap Evaluasi Program Diklat Analisis Kebijakan Sosial Di Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Lembang Bandung*. Bandung.
- Gunawan, B. Balanced Scorecard: Perspektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi & Investasi, 1* (1), 41-51.
- Hidayat, B. (2016). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan*. Samarinda: Universitas 17 Agustus 1945.

- Huda, N., Sabrina, I., & Zain, E. (2013). Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Etikonomi*, 12 (1), 21-32.
- Ikhsan, S. (2009). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Totok Ukur Kinerja Pada KPRI di Jawa Tengah. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 1 (2), 117-124.
- Indonesia, R. (1992). *Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Lembar Negara RI Tahun 1992, No. 116*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Javadi, M., & Zaera, K. (n.d.). Understanding Thematic Analysis and its Pitfall. *Journal of Client Care* , 34-40.
- Khasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Press.
- Khotimah, S. (2017). *Implementasi Balanced Scorecard dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BMT Damar Ngaliyan Semarang*. Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo.
- Laksmi, A. C. (2015). *Continuing Professional Development for the Auditing Profession: Evidence from Indonesia*. RMIT University, School of Accounting . Melbourne: RMIT University Press.
- Marselin, A., Satibi, & Wardani, P. E. (2015). Analisis Kinerja Dan Pemetaan Strategi Instansi Farmasi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*, 5 (3), 171-178.
- McCracken, G. (2012). *The Long Interview*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Mediacenter.riau.go.id. (2014). *Koperasi Sawit Desa Seresam Indragiri Hulu Terbaik Riau*. Retrieved from <http://mediacenter.riau.go.id/read/7236/koperasi-sawit-desa-seresam-indragiri-hulu-te.html>.
- Republik Indonesia. 1992. *Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian*. Lembaran Negara RI Tahun 1992, No. 116. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 1 (2), 42-53.
- Sampurno. (2013). *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 15 (1), 28-42.

- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. *Unnes Journal of Public Health*, 6 (4), 245-252.
- Suwarni. (2017). *Analisis Rasio Keuangan Koperasi Studi Kasus di Koperasi Pegawai Republik Indonesia "Angkasa" Radio Republik Indonesia Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Utsman. (2017). *Validitas Dan Reliabilitas Untuk Mengevaluasi Mutu Penelitian Kualitatif*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Wahyudi, H., Chuzaimah., & Sugiarti, D. (2016). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Kebijakan Deviden, dan Keputusan Investasi Terhadap Nilai Perusahaan Studi Penggunaan Indeks Lq-45 Periode 2010-2014. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1 (2), 156-164.



LAMPIRAN 1

PERTANYAAN WAWANCARA

Tema	Objek/ Responden	Pertanyaan
Kepuasan anggota koperasi	Wawancara anggota koperasi	Apakah Bapak/Ibu mengetahui apa saja produk/usaha yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal?
		Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan seluruh produk/usaha yang ditawarkan oleh Koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan fasilitas yang dimiliki Koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa karyawan/pengurus Koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat dalam memberikan pelayanan? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan sikap karyawan/pengurus Koperasi Sawit usaha Manunggal dalam memberikan penjelasan? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu merasa nyaman dan amandalam melakukan transaksi di Koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
Sarana dan Pelaksanaan SOP	Wawancara pengurus koperasi	Apakah Bapak/Ibu sudah bekerja sesuai dengan ketentuan/standar operasional prosedur yang berlaku di Koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, tindakan seperti apa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah menurut Bapak/Ibu fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas Koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus/karyawan yang ada saat ini? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak? dan bagian mana yang yang perlu ditambah?
Komitmen	Wawancara pengurus koperasi	Apakah Bapak/Ibu merasa bangga dan nyaman sebagai karyawan/pengurus Koperasi Sawit Usaha Manunggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?

		Apakah Bapak/Ibu selalu bekerja dengan bertanggungjawab di Koperasi Sawit Usaha Manuggal? Jika ya, bagaimana bentuk tanggungjawab yang dilakukan? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu selalu mendukung kebijakan yang ada di Koperasi Sawit Usaha Manuggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
Penghargaan	Wawancara pengurus koperasi	Apakah Koperasi Sawit Usaha Manuggal sudah memberikan imbalan (gaji/upah) sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Koperasi Sawit Usaha Manuggal memberikan jaminan kerja dan tunjangan? Jika ya, tunjangan apa saja?
		Apakah Koperasi Sawit Usaha Manuggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan/pengurus? Jika ya, bagaimana bentuk penghargaan tersebut? Jika tidak, mengapa tidak?
Kondisi Kerja	Wawancara pengurus koperasi	Apakah Bapak/Ibu senang bekerja di Koperasi Sawit Usaha Manuggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah Bapak/Ibu sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan Koperasi Sawit Usaha Manuggal? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
Rekan kerja	Wawancara pengurus koperasi	Apakah hubungan kerja Bapak/Ibu dengan karyawan/pengurus lain di Koperasi Sawit Usaha Manuggal sudah harmonis? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
		Apakah komunikasi sesama rekan kerja di Koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik? Jika ya, jelaskan/gambarkan komunikasi baik seperti apa yang sudah berjalan? Jika tidak, mengapa tidak?

LAMPIRAN 2
TRANSKRIP PARTISIPAN 1

Narasumber : Partisipan 1

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Jumat, 11 Januari 2019 Pukul 09:00 WIB

Durasi : 00.18.42

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 1 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Selamat pagi pak”

Partisipan 1 : “ Selamat pagi”

Artha : ”Sebelumnya perkenalkan diri saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII, saat ini sedang menempuh tugas akhir yaitu dengan judul skripsi analisis penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja studi pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal. Disini ada beberapa pertanyaan yang ingin saya ajukan kepada pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal”

Partisipan 1 : “Ya yaa”

Artha : “Yang pertama yaitu, apakah bapak sudah bekerja sesuai dengan ketentuan atau standar operasional prosedur yang berlaku dikoperasi sawit usaha manunggal?”

Partisipan : “Insyaallah sudah”

Artha : “Mengapa atau tindakan seperti apa kalau sudah?”

Partisipan : “Saya katakan sudah karena apa yang kami, kami inikan sebagai koperasi mitra pertama kami punya kemitraan dengan perusahaan tentu segala aturan dan segala ketentuan yang ditetapkan perusahaan dengan pola kemitraannya itu kami jalankan ya kan, trus secara kelembagaan atau di ke dinasan kami juga kan mengindukknnya tentunya kedinas koperasi ya kan kabupaten. Segala aturan yang ada didinas kabupaten kita ikutin gitu, kami

selaku pengurus kami ikutin. Misalnya penyelenggaraan RAT ya kan, penyelenggaraan RAT yang minimal setiap tahun diadakan maksimal 6 bulan setelah tutup buku ya kan, kami jalankan kami kerjakan bahkan kami berupaya supaya RAT itu dipercepat paling tidak 2 bulan 3 bulan setelah tutup buku sudah RAT ya kan gitu. Jadi trus di intern koperasi kita tu kan setiap tahunnya RAT dan di RAT itu kita menyusun dan sekaligus disahkan anggota mengenai rencana anggaran dan pendapatan belanja koperasi. Inshaallah segala sesuatu yang udah di RATBK itu kami jalankan kami jalankan karena untuk mempertanggungjawabkan di tahun berikutnya gitu kan, jadi insyaallah sudah kami jalankan.”

Artha : “Selanjutnya ya pak apakah menurut bapak fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi saat ini?”

Partisipan 1 : “Alhamdulillah sudah, fasilitas itu ya baik berupa kantor ataupun dan kendaraan insyaallah ataupun dari semua sudah. Jadi karena saya sebagai penerus yang sudah disiapkan segala sesuatunya ya kan, insyaallah menurut saya sih sudah. Sudah lebih dari cukup”

Artha : “Selanjutnya apakah bapak sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus atau karyawan yang ada saat ini?”

Partisipan 1 : “Untuk jumlah pengurus sesuai dengan AD ART kami bahwasannya pengurus itu kan minimal ada ketua, sekretaris, bendahara. Untuk kondisi saat ini sebetulnya sudah cukuplah untuk pengurus ya kan, sedangkan untuk karyawan saat ini sih saya merasakan cukup tapi disisi lain ada kelebihan juga karena kalau menurut angan-angan saya ada beberapa karyawan yang sebenarnya bisa dikurangi tapi untuk penambahan karyawan memang sebetulnya tidak ada, kami hanya meneruskan karyawan yang selama ini ada, posisinya saja yang berbeda tetapi orang itu itu juga. Tetapi untuk saat ini sih dengan kondisi karyawan saat ini, jumlah pengurus saat ini sepertinya nyaman-nyaman saja, sudah cukup.”

- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa bangga dan nyaman sebagai karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 1 : “kalau untuk merasa bangga gimana ya mungkin yang tepat bahasanya nyamanlah, jadi untuk saat ini sih semua tanggung jawab pekerjaan yang diserahkan ke saya dan saya mau itu saya merasa nyaman, kalau tidak nyaman saya tidak mau ya kan. Selagi saya masih merasa nyaman saya merasa mau ketika saya katakan ya, saya bersedia saya harus nyaman. Dan saat ini saya merasakan nyaman-nyaman saja.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak selalu berkerja bertanggungjawab di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 1 : “Insyaallah iya”
- Artha : “Bagaimana bentuk tanggung jawab yang dilakukan?”
- Partisipan 1 : “Bentuknya segala persoalan yang ada yang terjadi dikoperasi, ketika persoalan itu bisa diselesaikan dilevel karyawan, dikaryawan diselesaikan. Tidak bisa dilevel karyawan, ditingkat kepala unit, tidak bisa di kepala unit di manajer ya kan. Ketika manajer juga tidak bisa menyelesaikan ataupun tidak ada jalan keluarnya tentu kami selaku pengurus yang melakukan tindakan mencari penyelesaian, tapi bukan berarti dengan mengandalkan penyelesaian dari bawah itu bukan berarti kami loss semua selesai di bawah ditingkat karyawan.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak selalu mendukung kebijakan yang ada dikoperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 1 : ‘Tentu harus mendukung, jadi segala sesuatunya tadi saya katakan bahwasannya dalam kurun waktu satu tahun kedepan itu kita membuat rencana itu kan di RAT, RAPBK namanya. Rencana anggaran pendapatan belanja koperasi, jadi segala sesuatunya itu memang ada yang baru-barunya melihat situasi dan kondisi ya kan tapi segala sesuatu itu berpijak dari RAPBK itu. Jadi ketika itu

sudah di setujui anggota saya selaku pengurus ya tidak boleh juga merasa ini tidak cocok dengan saya.”

Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalan gaji atau upah sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan?”

Partisipan 1 : “Ya, jadi selama saya di koperasi mulai dari sekretaris sampai sekarang jadi ketua saya secara pribadi belum pernah memberikan masukan atau meminta upah atau honor saya sebesar ini gitu, belum pernah. Saya hanya mengikuti upah yang sudah ada yang berjalan baik itu sekretaris, sekarang ketua mengikuti itu semua. Dan saya merasa ya pas sih, sudah sesuai.”

Artha : “Selanjutnya apakah koperasi sawit usaha manunggal memberikan gaji atau tunjangan?”

Partisipan 1 : “Ya, jadi semua karyawan dan pengurus kita kan dimasukkan ke BPJS ketenagakerjaan program yang diambil itu kan ada jaminan keselamatan kerjanya trus jaminan hari tuanya. Tunjangan hari tua JHT jaminan hari tua semua karyawan kami masukkan disitu.”

Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan atau pengurus?”

Partisipan : “Saat ini sepertinya belum. Jadi apresiasi yang kami berikan itu dalam bentuk memang setiap tahunnya diakhir akhir tahun tutup buku itu tahun berakhirnya tahun buku kami memang kami memberikan apresiasi tapi apresiasi itu belum kami wujudkan dalam bentuk barang ataupun benda. Tapi paling kami wujudkan paling dengan mengumpulkan mereka kami berikan apresiasi melalui lisan maupun tindakan gitu kan bahwasannya kami selaku pengeurus ya memberikan apresiasi kepada rekan-rekan karyawan gitu kan.”

Artha : “Kalau boleh tau pak kenapa belumnya itu kenapa tidaknya alasannya kenapa?”

Partisipan : “ Pertama memang kami belum bisa membuat indikatornya ya kan, karyawan untuk karyawan misalnya prestasi itu seperti apa itu yang masih kesulitan. Jangan sampai nanti, bisa saja sih seandainya kalau betul-betul kami buat, misalnya dari kehadiran ataupun dari prestasi dia bagaimana meningkatkan pendapatan ataupun meningkatkan harmonisasi di unit masing-masing untuk kepala unit atau karyawan sebenarnya bisa tapi terus terang untuk saat ini kami belum melakukan itu.”

Artha : “Apakah bapak senang bekerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 1 : “Ya, itu tadi berkaitan dengan pertanyaan nyaman atau tidak. Tentu ya insyaallah saya senang saja nyaman saja untuk kerja disini.”

Artha : “Kalau ya, boleh tau alasannya kenapa senang?”

Partisipan1 : “Alasannya pertama segala sesuatu yang ada dikoperasi ini ketika kami selaku pengurus dalam hal ini saya sebagai ketua, ketika saya tidak mampu untuk jalan keluar saya masih dengan mudah bisa berkomunikasi dengan badan pengawas ataupun badan penasehat dan pengawas dalam hal ini kepala desa ya kan, karena rentetannya kesana. Ketika kami tidak bisa mencari jalan keluar ya kami minta solusi ke BP bahkan sampai ke anggota , jadi ketika ada kebijakan yang kami khawatirkan bersinggungan atau bertolak belakang dengan anggota kami terlebih dahulu mengumpulkan anggota ataupun pengurus kelompok tani.”

Artha : “Apakah bapak sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 1 : “Jam istirahat, kalau jam istirahat kami kan berdasarkan ketentuan khusus untuk karyawan ya kan itu jam masuk itu jam 07:30, istirahatnya jam 12:00 sampai jam 13:30 ya kan, jam 13:30 masuk sampai jam 15:30. Untuk melihat jadwal itu sepertinya untuk kegiatan beristirahat puas sih.”

- Artha : “Selanjutnya apakah hubungan kerja bapak dengan karyawan atau pengurus lain di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah harmonis?”
- Partisipan 1 : “Baik, jadi kalau dari yang saya rasakan harmonis. Saya katakan harmonis karena setiap yang kami harapkan, kami inginkan, dalam tanda kutip kami perintahkan ke karyawan dijalankan. Memang ada beberapa kebijakan yang belum bisa dijalankan sepenuhnya tapi itu tidak hanya menyangkut karyawan tapi juga menyangkut banyak orang bahkan untuk sampai ke anggota gitu ya kan. Misalnya kebijakan dalam hal ini supaya penekanan supaya buah mentah minim gitu kan, TBS mentah itu buah sawit yang mentah itu tidak di panen, itu kan bukan bukan semata-mata kita menyuruh karyawan. Tapi yang saya rasakan harmonis sih, semua kebijakan yang kami ingin dijalankan oleh karyawan kami.”
- Artha : “Yang terakhir pak, apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik?”
- Partisipan 1 : “komunikasi?”
- Artha : “Ya apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi sudah baik?”
- Partisipan 1 : “Insyallah baik”
- Artha : “Bisa digambarkan komunikasi baik seperti apa yang sudah berjalan?”
- Partisipan 1 : “Komunikasi baik yang berjalan, yaa walaupun kami baru melekat teknologi ya kan ada grup WA kami buat grup WA. Jadi segala sesuatunya, misalnya ada kegiatan karyawan yang ada dilapangan sana, misalnya ada armada yang terpuruk atau armada yang bocor kami bisa tau dengan adanya di grup WA itu kan, kami memanfaatkan itu. Selain itu kami juga memanfaatkan komunikasi langsung juga sering karena seketika ada permasalahan tentu kami kumpul, kami diskusikan, kami selesaikan.”

Artha : “Mungkin cukup pertanyaan dari saya pak, terimakasih atas waktunya pak”

Partisipan 1 : “Ya yaa”

Artha : “Wassamualikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 1 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”



LAMPIRAN 3
TRANSKRIP PARTISIPAN 2

Narasumber : Partisipan 2

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Rabu, 16 Januari 2019 Pukul 14:00 WIB

Durasi : 00.08.32

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 2 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih Bapak telah meluangkan waktunya untuk kegiatan wawancara ini. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul analisis penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja studi pada koperasi Swit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaannya pak?”

Partisipan 2 : “Silahkan”

Artha : “Untuk pertanyaan pertama apakah bapak sudah bekerja sesuai dengan ketentuan atau standar operasional prosedur yang berlaku dikoperasi sawit usaha manunggal?”

Partisipan 2 : “Sudah”

Artha : “Jika sudah, tindakan seperti apa yang telah dilakukan?”

Partisipan 2 : “Ya, sesuai apa yang telah dijelaskan di anggaran dasar karena kita berpatok pada anggaran dasar atau akta pendirian yang kita miliki disitu.”

Artha : “Selanjutnya, apakah menurut bapak fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 2 : “Sudah, sudah sangat menunjang”

Artha : “Mengapa pak?”

- Partisipan 2 : “Ya, karena dalam pekerjaan kita dalam menjalankan aktivitas kerja kita, salah satunya kita punya fasilitas mobil, mobil koperasi yang mendukung mobile kerja kita karena kita sebagai pengurus tentunya ada banyak hubungan kerja dengan mitra-mitra seperti mitra perbankan dan juga dari dinas koperasi dan itu sangat mendukung aktivitas mobilitas kinerja kita.”
- Artha : “Apakah bapak sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus atau karyawan yang ada saat ini?”
- Partisipan 2 : “Sudah”
- Artha : Mengapa?
- Partisipan 2 : “Ya karena dari untuk jumlah pengurus sendiri di akta pendirian kita kan disitu disebutkan minimal 3 dan maksimal kalau tidak salah 5 disitu dan menurut saya untuk 3 jumlah 3 pengurus ini sudah mampu gitu, mampu menjalankan tanggung jawab yang yang kita miliki melaksanakan tugas-tugas yang harus kita kerjakan.”
- Artha : “Kalau untuk karyawannya?”
- Partisipan 2 : “Kalau karyawannya kita berkembang, jadi berkembang dalam artian sesuai dengan tuntutan aktivitas yang ada di kita. Kalau misalnya kita membutuhkan kita tambah gitu kan disitu.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa bangga dan nyaman sebagai karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 2 : “Bangga, bangga bangga”
- Artha : “Mengapa pak?”
- Partisipan 2 : “Ya pertama bangga disini dalam artiannya koperasi ini kan sebagai lembaga finansial desa gitu yang menopang segala bentuk apa namanya yang mendukung atau menjamin keuangan dari warga desa yang ada di desa Seresam ini. Jadi disitu rasa bangganya bisa berperan gitu kan, bisa berperan dalam menjamin kelangsungan hidup mereka, kemudian menjamin finansial mereka.”

- Artha : “Selanjutnya, apakah bapak selalu berkerja dengan bertanggung jawab di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 2 : “Harus, harus bertanggung jawab”
- Artha : “Jika ya, bagaimana bentuk tanggung jawab yang telah dilakukan?”
- Partisipan 2 : “Kalau di jabatan saya sebagai sekretaris tentunya harus mewujudkan, mewujudkan visi atau program yang dipandang oleh ketua itu harus terlaksana. Nah disitu tanggung jawab saya sebagai sekretaris disitu harus mewujudkan atau memprogram melaksanakan visi-visi yang telah diutarakan oleh ketua.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak selalu mendukung kebijakan yang ada dikoperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 2 : “Harus, dan harus selalu mendukung”
- Artha : “Mengapa Pak?”
- Partisipan 2 : “Ya karena disitu bentuk kebijakan disini di rumuskan tidak hanya melibatkan pengurus saja tapi melibatkan anggota di situ. Jadi sebuah kebijakan atau keseluruhan kebijakan itu menyangkut dengan kesejahteraan anggota disitu, jadi harus kita dukung dukung sepenuhnya.”
- Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalan gaji atau upah sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan?”
- Partisipan 2 : “Secara umum kita masih belum bisa sesuai, secara umum kita belum sesuai tapi disitu ada batas tolerans dimana kesesuaian itu bisa difahami atau di toleransilah disitu.”
- Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan jaminan kerja dan tunjangan?”
- Partisipan 2 : “Ya, kalau untuk jaminan kerja sudah. BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan, kalau untuk tunjangan mungkin THR.”

- Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan atau pengurus?”
- Partisipan 2 : “Untuk saat ini terkait dengan prestasi kinerja kita belum pernah membahasnya disitu, kemudian jadi disini karena kita belum ada pembahasan ke arah situ kita tidak memiliki ukuran, ukuran prestasi kerja yang bisa dikategorikan bahwa karyawan ini berprestas.”
- Artha : “Selanjutnya, apakah bapak senang bekerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 2 : “Senang”
- Artha : “Mengapa pak?”
- Partisipan 2 : “Ya karena pertama rumah saya di desa ini gitu kan, otomatis sambil bekerja bisa sambil memantau kan seperti itu. Kemudian tadi sempat ada pertanyaan sebelumnya kan rasa bangga gitu kan, bangga. Kemudian rasa senang di situ, akhirnya apa namanya keluar rasa senang tersebut.”
- Artha : “Selanjutnya, Apakah bapak sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 2 : “Secara umum sudah”
- Artha : “Mengapa pak?”
- Partisipan 2 : “Ya karena di situ kalau misalnya dibagian saya, bagian saya itu jam kerja tidak mengenal waktu sebenarnya gitu kan dan saya memahami secara penuh fungsi dari pengurus seperti itu. Jadi disini kita yang mengatur jam kerja sebenarnya bagaimana sebuah kerjaan itu dapat bisa terselesaikan dengan segera mungkin seperti itu.”
- Artha : “Selanjutnya apakah hubungan kerja bapak dengan karyawan atau pengurus lain di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah harmonis?”
- Partisipan 2 : “Sudah”

- Artha : “Mengapa pak?”
- Partisipan 2 : “Ya karena kita di pengurusan berjumlah 3 harus menjaga keharmonisan tersebut, karena apa namanya disini saling terkait ya kita harus saling mengcover gitu kan, mendukung gitu, ketika salah satu pengurus tidak bisa menyelesaikan pekerjaannya sendiri atau secara sendiri maksudnya kita bantu, kita dukung yaitu bagaimana intinya kita bekerja secara tim, kerjasama seperti itu.”
- Artha : Selanjutnya apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik?”
- Partisipan 2 : “Sudah baik”
- Artha : “Jika ya, mohon jelaskan atau gambarkan komunikasi baik seperti apa yang sudah berjalan?”
- Partisipan 2 : “Komunikasi baik salah satunya mungkin komunikasi itu wujud awalnya tegur sapa ya kan, nah disini tegur sapa ini, saat ini juga dijalankan, maksudnya tu bisa dilihat tegur sapa, saling bercanda seperti itu kan. Kemudian juga kita antar bagian saling membantu juga tatkala misalnya dibutuhkan kemampuan dari unit yang lain.”
- Artha : “Baik. Terimakasih sudah meluangkan waktunya pak. Semoga wawancara ini bermanfaat.”
- Partisipan 2 : “Amin”
- Artha : “Wassamualikum warahmatullah wabarakatuh”
- Partisipan 2 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

LAMPIRAN 4
TRANSKRIP PARTISIPAN 3

Narasumber : Partisipan 3

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Jumat, 11 Januari 2019 Pukul 9:40 WIB

Durasi : 00.07.10

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 3 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan sebelumnya pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi. Disini saya sedang menjalankan tugas akhir skripsi dengan judul analisis penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja studi pada koperasi Sawit Usaha Manunggal. Ada beberapa pertanyaan yang ingin saya ajukan kepada pengurus koperasi. Langsung ya pak?”

Partisipan 3 : “Yaa”

Artha : “Yang pertama apakah bapak sudah bekerja sesuai dengan ketentuan atau standar operasional prosedur yang berlaku dikopersi sawit usaha manunggal?”

Partisipan 3 : “Ya, yang saya rasakan selama ini saya bekerja disini memenuhi standar operasinal kerja saya. Melihat dari waktu yang saya tepati, berangkat, istirahat dan pulang juga selalu tepat. Kemudian dari kemampuan yang saya berikan selaku bendahara ya insyallah sudah mengcover semua kinerja.”

Artha : “Selanjutnya pak, apakah menurut bapak fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 3 : “Ya, semua fasilitas yang dibutuhkan saya rasa sudah lengkap, sudah semua ada. Kalau pun itu tidak ada saya berusaha untuk melengkapinya”

- Artha : “Apakah bapak sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus atau karyawan yang ada saat ini?”
- Partisipan 3 : “Kalau untuk pengurus saya rasa sudah cukup 3 orang, kemudian kalau untuk karyawan sih ya memang kurang tapi bisa dicover dengan kawannya yang lainnya.”
- Artha : “Kalau yang kurang tadi pak, bagian mana yang perlu ditambah?”
- Partisipan 3 : “Di bagian accounting yang masih di cover oleh menejer itu sendiri.”
- Artha : “Selanjutnya, apakah bapak merasa bangga dan nyaman sebagai karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 3 : “Ya cukup bangga, karena beberapa tahun belakan itu ada sejenis piagam penghargaan kita peringkat satu di provinsi Riau, kemudian di kabupaten juga ada beberapa penghargaan yang jenisnya dari SHU terbesar, kemudian anggota terbanyak, administrasi juga terbaik juga.”
- Artha : “Apakah bapak selalu berkerja dengan bertanggung jawab di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 3 : “Ya, saya selalu komitmen dengan apa yang saya kerjakan. Jika itu salah ya saya katakan salah dan berusaha untuk memperbaikinya itu”
- Artha : “Jika ya, bagaimana bentuk tanggung jawab yang dilakukan?”
- Partisipan 3 : “Jika ada apa yang saya lakukan disini salah, apa yang saya kerjaan selama ini salah ya saya bertanggung jawab untuk mengembalikannya.”
- Artha : “Apakah bapak selalu mendukung kebijakan yang ada dikoperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 3 : “Ya, selagi kebijakan itu baik untuk koperasi kedepannya kenapa tidak kan gitu.”
- Artha : “Selanjutnya, apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalan gaji atau upah sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan?”

Partisipan 3 : “Sudah, cukup.”

Artha : “Jika sudah mengapa?”

Partisipan 3 : “Karena yaa kalau UMK disini kan masih dua juta tujuh ratus empat puluhan, kita masih tiga lebih. Ya kalau untuk bekerja saya sebagai petani ya cukup.”

Artha : “Baik pak, selanjutnya apakah koperasi sawit usaha manunggal memberikan jaminan kerja dan tunjangan?”

Partisipan 3 : “Ya, ada BPJS ketenagakerjaan yang mengcover tiga produk yaitu jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan hari tua.”

Artha : “Kalau untuk tunjangannya apa saja?”

Partisipan 3 : “Memang ada, di hari raya. Tunjangan hari raya.”

Artha : “Selanjutnya, apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan atau pengurus?”

Partisipan 3 : “Selama ini belum, belum ada.”

Artha : “Jika belum, mengapa?”

Partisipan 3 : “Kita berikan itu kepada karyawan juga masih bingung. Bingungnya kenapa ya belum bisa menilai si karyawan itu mana sih yang berprestasi atau tidak, kriteria-kriterianya seperti apa.”

Artha : “Selanjutnya pak, apakah bapak senang bekerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 3 : “Ya senang”

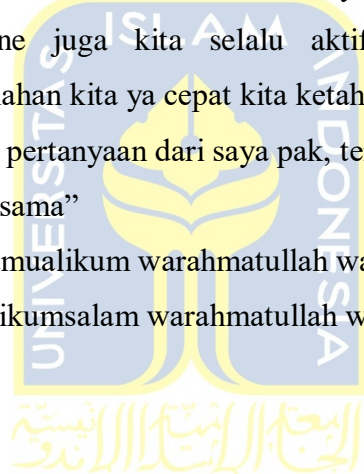
Artha : “Mengapa senang?”

Partisipan : “Ya, karena tempatnya tidak jauh dari rumah, jadi kita bisa bolak balik, tidak terlalu jauh ya kan, bisa bolah balik ke rumah.”

Artha : “Selanjutnya, apakah bapak sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 3 : “Ya, cukup. Dengan istirahat jam 12, mulai istirahat kita bisa sholat, bisa makan, bisa istirahat sejenak dirumah dan berangkat kerja lagi. Karena ya jarak yang tidak terlalu jauh.”

- Artha : “Apakah hubungan kerja bapak dengan karyawan atau pengurus lain di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah harmonis?”
- Partisipan 3 : “Insyaallah selama ini harmonis, ya karena ada selalu kita komunikasi, kita selalu ada pertemuan, ada masalah kita bicarakan tidak kita pendam sendiri.”
- Artha : “Pertanyaan terakhir pak, apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik?”
- Partisipan 3 : “Sudah, sudah cukup baik.”
- Artha : “Jika sudah, jelaskan atau gambarkan komunikasi baik seperti apa yang sudah berjalan?”
- Partisipan 3 : “Ya kita kan ada alat komunikasi ya melalui what up grup ya kan, handphone juga kita selalu aktif. Jadi cepatlah kalau ada permasalahan kita ya cepat kita ketahui.”
- Artha : “sekian pertanyaan dari saya pak, terimakasih atas waktunya”
- Partisipan 3 : “Sama-sama”
- Artha : “Wassamualikum warahmatullah wabarakatuh”
- Partisipan 3 : “Waalaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”



LAMPIRAN 5
TRANSKRIP PARTISIPAN 4

Narasumber : Partisipan 4

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Senin, 14 Januari 2019 Pukul 9:00 WIB

Durasi : 00.09.21

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 4 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan sebelumnya, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi. Disini saya sedang menjalankan tugas akhir skripsi dengan judul analisis penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja studi pada koperasi Sawit Usaha Manunggal. Ada beberapa pertanyaan yang ingin saya ajukan kepada pengurus koperasi. Langsung ya bu?”

Partisipan 4 : “Ya”

Artha : “Yang pertama, apakah ibu sudah bekerja sesuai dengan ketentuan atau standar operasional prosedur yang berlaku dikoperasi sawit usaha manunggal?”

Partisipan 4 : “Ya sudah.”

Artha : “Jika sudah, tindakan seperti apa yang telah dilakukan?”

Partisipan 4 : “Tindakan yang pertama tentu karena disini posisi saya sebagai menejer tentu pertama saya disini memberikan pengarahan kepada masing-masing kepala unit yang berada dibawah lingkup dari menejer untuk menjalankan tugas sesuai dengan yang telah di susun di job deskription. Kemudian yang kedua karena saya juga disini merangkap sebagai bagian keuangan pembukuan maka saya disini sudah melakukan kegiatan pembukuan sehingga bisa dilaporkan tepat pada waktunya.”

- Artha : “Selanjutnya, apakah menurut ibu fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 4 : “Sejauh ini saya rasa fasilitas sudah memadai ya, karena kita bisa lihat dari fasilitas seperti tentu yang pertama karena kita kerja dikantor tentu penunjangnya seperti komputer dan apa namanya, segala perangkatnya itu sudah tercukupi baik itu mengenai jaringan juga sudah ada jaringan internet terus kemudian kalau dari segi fasilitas apa mobilisasi kita juga sudah memiliki kendaraan dan juga dari segi untuk perlengkapan sebagai karyawan kita juga sudah diberikan.”
- Artha : “Selanjutnya apakah ibu sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus atau karyawan yang ada saat ini?”
- Partisipan 4 : “Sejauh ini jumlah pengurus sudah dirasa cukup, karena dengan tiga pengurus itu sudah mewakili dari pengelolaan koperasi. Kalau mengenai jumlah karyawan itu sudah cukup juga karena di masing-masing unit sudah lengkap bagian-bagian yang mengurus kegiatan di masing-masing unit itu.”
- Artha : “Apakah Ibu merasa bangga dan nyaman sebagai karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 4 : “Jelas saya bangga. Karena pertama bekerja pada koperasi ini tidak hanya sebagai untuk mencari nafkah karena rasa bangga yang kedua karena ini kita berada di desa kita, jadi tentu kita bisa kita mempunyai nilai bangga karena kita bisa berbuat untuk desa kita sendiri.”
- Artha : “Selanjutnya apakah Ibu selalu berkerja dengan bertanggung jawab di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 4 : “Insyaallah sejauh ini bisa bertanggung jawab”
- Artha : “Jika ya, bagaimana bentuk tanggung jawab yang dilakukan?”
- Partisipan 4 : “Bentuk tanggung jawan yang dilakukan yaitu ya seperti yang saya bilang tadi karena saya lebih ditekankan pada posisi menyajikan laporan keuangan jadi ya selama ini saya bertanggung

jawab bagaimana laporan keuangan itu cepat, jadi sebelum kita menyelenggarakan RAT.”

Artha : “Selanjutnya apakah Ibu selalu mendukung kebijakan yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 4 : “Ya selalu. Karena menurut saya kebijakan ya ada di koperasi Usaha Manunggal merupakan kebijakan yang telah kita sepakati bersama sehingga kita seharusnya menjalankannya dengan bersama pula.”

Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalan gaji atau upah sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan?”

Partisipan 4 : “Ya sudah sesuai, karena menurut saya imbalan atau upah itu diberikan sejauh ada beberapa pertimbangan atau beberapa dasar dan menurut saya sejauh ini koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalan ataupun upah sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan yang ada.”

Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan jaminan kerja dan tunjangan?”

Partisipan 4 : “Jaminan kerja itu kita ada diberikan seperti BPJS ya, BPJS kesehatan, BPJS tenaga kerja, dan juga santunan apabila kita sakit.”

Artha : “Untuk tunjangannya apa saja?”

Partisipan 4 : “Tunjangan itu untuk saat ini baru ada tunjangan hari raya atau THR.”

Artha : “Selanjutnya, apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan atau pengurus?”

Partisipan 4 : “Sejauh ini sih kita belum. Memang ada dalam pembahasan tetapi pelaksanaannya belum karena belum matang”

Artha : “Selanjutnya apakah Ibu senang bekerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

- Partisipan 4 : “Ya tentu saja saya senang, karena seperti saya katakan tadi bekerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal bukan hanya untuk mencari nafkah tetapi juga bisa untuk berbuat berpartisipasi untuk membangun desa, orang banyak, dan juga bisa menambah apa jadi mengenal orang. Karena kita tau koperasi Sawit Usaha Manunggal ini selain ini bentuk koperasi kan mempunyai banyak anggota, dengan bekerja dikoperasi tentu kita lebih banyak berhubungan dengan anggota jadi memperbanyak memperluas silaturahmi.”
- Artha : “Selanjutnya, apakah Ibu sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 4 : “Ya sampai saat ini kita mempunyai jam istirahat yaitu satu jam siang hari dari jam dua belas sampai jam satu. Saya rasa itu sudah cukup untuk istirahat sekaligus ishoma.”
- Artha : “Selanjutnya apakah hubungan kerja Ibu dengan karyawan atau pengurus lain di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah harmonis?”
- Partisipan 4 : “Ya tentu saja. Karena kita disini berasal dari kebetulan berasal dari desa yang sama.”
- Artha : “Jika sudah, bagaimana bentuk harmonis yang sudah berjalan?”
- Partisipan 4 : “Bentuk harmonis yang sudah berjalan salah satunya misalnya kalau ada pekerjaan dari bagian lain ataupun unit lain yang apa mempunyai kendala kita bersama-sama membantu. Yang kedua kalau misalnya di jam-jam istirahat kita selalu menyempatkan diri berkomunikasi, bercanda di luar jam kerja.”
- Artha : “Pertanyaan terakhir ya bu, apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik? Jika ya jelaskan dan gambarkan komunikasi baik seperti apa yang sudah berjalan”
- Partisipan 4 : “Saya rasa komunikasi di antara rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal ini sudah baik. Kita bisa lihat dalam misalnya segala sesuatu keterlambatan pekerjaan kita selalu komunikasikan

jadi kita tidak ada miss komunikasi, trus kalau misalnya berhalangan hadir kita selalu komunikasikan juga. Nah disitu kita bisa meminimalisir miss komunikasi kita agar kita tidak prasangka ataupun menyangka yang lain-lain gitu. Sejauh ini ya seperti itu.”

Artha : “Baik. Terimakasih sudah meluangkan waktunya Bu. Semoga wawancara ini bermanfaat.”

Partisipan 4 : “Amin”

Artha : “Wassamualikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 4 : “Waalaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”



LAMPIRAN 6
TRANSKRIP PARTISIPAN 5

Narasumber : Partisipan 5

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Jumat, 11 Januari 2019 Pukul 14:00 WIB

Durasi : 00.08.34

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 5 : “Walaikum salam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih kepada partisipan sudah meluangkan waktunya untuk kegiatan wawancara ini. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul analisis penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja studi pada koperasi Swit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaan pak?”

Partisipan 5 : “Silahkan”

Artha : “Yang pertama apakah bapak sudah bekerja sesuai dengan ketentuan atau standar operasional prosedur yang berlaku dikoperasi sawit usaha manunggal?”

Partisipan 5 : “Sudah”

Artha : “Mengapa, tindakan seperti apa?”

Partisipan : “Contohnya di waktu mulai jam masuk sampai jam pulang, jam istirahat.”

Artha : “Selanjutnya apakah menurut Bapak fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 5 : “Sudah”

Artha : “Mengapa?”

- Partisipan 5 : “Untuk administrasi dikantor komputerisasi sudah ada, untuk di lokasi kendaraan, baik untuk kendaraan operasional maupun untuk bekerja langsung seperti untuk memuat TBS itu sudah menggunakan alat berat graber jadi sudah tidak manual lagi, jadi menurut saya sudah cukup.”
- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus atau karyawan yang ada saat ini?”
- Partisipan 5 : “Sudah cukup”
- Artha : “Mengapa pak?”
- Partisipan 5 : “Karena semua kegiatan di setiap unit pekerjaan sudah bisa tercover semua.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa bangga dan nyaman sebagai karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 5 : “Merasa bangga dan nyaman”
- Artha : “Bisa diberikan alasannya pak?”
- Partisipan 5 : “Alasannya kenapa saya nyaman, saya bekerja sudah cukup lama sejak tahun 2000 di koperasi sebagai karyawan mulai tahun 2002. Saya merasa bangga yang pertama mungkin tidak semua juga bisa bekerja dikoperasi, selanjutnya bangga dengan koperasi yang banyak mendapat penghargaan atau mungkin koperasi baik.”
- Artha : “Baik. Selanjutnya ya pak, apakah bapak selalu berkerja bertanggung jawab di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 5 : “Insyallah bertanggung jawab”
- Artha : “Bagaimana bentuk tanggung jawab yang di lakukan?”
- Partisipan 5 : “Bentuknya tanggung jawab saya, semua pekerjaan harus bisa di selesaikan, harus bisa tercover, tidak ada kendala khususnya di unit kebun dari proses pekerjaan di lapangan sampai dikantor hingga proses gajian ke petani insyaallah tidak pernah terkendala.”
- Artha : “Apakah Bapak selalu mendukung kebijakan yang ada dikoperasi Sawit Usaha Manunggal?”

- Partisipan 5 : “Selagi kebijakan itu berpihak atau menguntungkan semua pihak anggota, karyawan dan pengurus, saya sebagai karyawan tetap mendukung.”
- Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalan gaji atau upah sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan?”
- Partisipan 5 : “Untuk ukuran koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cukup memberikan imbalan kepada kami sebagai karyawan”
- Artha : “Mengapa alasannya dirasa sudah cukup?”
- Partisipan 5 : “Sesuai dengan UMR, sudah. Jadi ukurannya kan UMR, ya sudah cukup.”
- Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan jaminan kerja dan tunjangan?”
- Partisipan 5 : “Memberikan. Jaminan kesehatan ada, jaminan hari tua ada, kemudian bonus tahunan seperti THR ada, kemudian SHU untuk bagian karyawan juga ada.”
- Artha : “Selanjutnya, apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan atau pengurus?”
- Partisipan 5 : “Sampai saat ini belum ada, karena yang dilakukan oleh pengurus dalam menjalankan tugasnya adalah berdasarkan hasil rapat anggota, mungkin untuk masalah penghargaan kepada karyawan sampai saat ini belum pernah dibahas dalam RAT itu dan mungkin juga untuk ukuran karyawan yang berprestasi itu belum bisa ditentukan bagaimana yang dinilai yang berprestasi.”
- Artha : “Apakah Bapak senang bekerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 5 : “Senang”
- Artha : “Mengapa?”
- Partisipan 5 : “Kalau alasan mengapa senang bekerja di koperasi yang jelas di desa sendiri, artinya tidak harus meninggalkan keluarga.”

- Artha : “Selanjutnya, apakah Bapak sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 5 : “Sudah merasa puas dan cukup karena untuk waktu istirahat, sholat, makan sudah pas.”
- Artha : “apakah hubungan kerja Bapak dengan karyawan atau pengurus lain di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah harmonis?”
- Partisipan 5 : “Kalau untuk hubungan tetap harmonis, kalau sesama karyawan khususnya di unit kebun, bukti hubungan kami harmonis bisa saling menutupi dalam arti apabila ada salah satu karyawan berhalangan bisa dicover oleh karyawan yang lain. Sedangkan hubungan dengan pengurus sampai saat ini juga harmonis karena dalam perjalanannya ini beberapa periode tidak ada pernah terjadi slek atau apa namanya itu salah paham, tidak pernah kontra, ya kalau ada kontra sedikit itu wajar tapi masih bisa diselesaikan dengan musyawarah artinya sudah cukup harmonislah.”
- Artha : “Pertanyaan yang terakhir, apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik?”
- Partisipan 5 : “Sudah baik”
- Artha : “jika ya mohon jelaskan atau gambarkan komunikasi baik seperti apa yang sudah berjalan?”
- Partisipan : “Komunikasi antara apa tadi, saya agak lupa pertanyaannya”
- Artha : “Apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik?”
- Partisipan 5 : “Sudah baik. Komunikasi sesama rekan kerja khususnya di unit kebun contohnya begini, apabila ada salah satu karyawan yang mau izin atau tidak masuk kerja dia selalu komunikasi dengan yang lain khususnya di unit kebun ya, bukan berkomunikasi dengan karyawan atau unit yang lain tetap ada komunikasi yang baik sehingga tidak menimbulkan apa namanya kendala dalam melaksanakan proses pekerjaan.”

Artha : “Baik pak. Terimakasih sudah meluangkan waktunya. Semoga wawancara ini bermanfaat.”

Partisipan 5 : “Amin. Mudah-mudahan apa yang saya sampaikan bisa bermanfaat terimakasih”

Artha : “Wassamualikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 5 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”



LAMPIRAN 7
TRANSKRIP PARTISIPAN 6

Narasumber : Partisipan 6

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Jumat, 11 Januari 2019 Pukul 14:30 WIB

Durasi : 00.07.36

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 6 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih kepada partisipan sudah meluangkan waktunya untuk kegiatan wawancara ini. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul analisis penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja studi pada koperasi Sawit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaan pak?”

Partisipan 6 : “Boleh-boleh”

Artha : “Yang pertama apakah bapak sudah bekerja sesuai dengan ketentuan atau standar operasional prosedur yang berlaku dikoperasi sawit usaha manunggal?”

Partisipan 6 : “Sudah”

Artha : “Mengapa?”

Partisipan 6 : “Karena prosedur yang ada itu sudah di SOP nya sudah di berikan kepada kita sesuai dengan ketentuan.”

Artha : “Selanjutnya apakah menurut Bapak fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

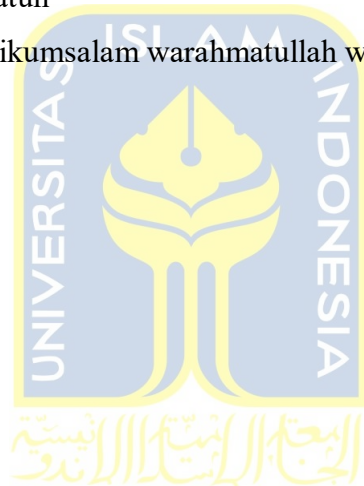
Partisipan 6 : “Sudah”

Artha : “Bisa diberikan alasannya pak?”

- Partisipan 6 : “Fasilitas yang kita perlukan seperti adanya tempat usaha ruangan kita bekerja, alat-alat untuk kita bekerja, apa yang kita butuhkan sudah disiapkan oleh lembaga.”
- Artha : “Apakah Bapak sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus atau karyawan yang ada saat ini?”
- Partisipan 6 : “Menurut saya sudah cukup. Karena pengurus menurut ketentuan perkoperasian itu minimal tiga, kita sudah ada tiga, ketua, sekretaris, bendahara.”
- Artha : “Kalau untuk karyawan?”
- Partisipan 6 : “Karyawan sudah mencukupi, kepala unit sudah ada dan dibawah kepala unit juga sudah ada. Jadi jenjang jabatannya sudah pas.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa bangga dan nyaman sebagai karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 6 : “Oh tentu, karena koperasi sawit kita kan sudah tingkat nasional yang dulu dikelola oleh bapak akhmad saqowi kan. Trus mulai tahun 2014 mungkin ya kita dapatkan piagam koperasi nasional.”
- Artha : “Selanjutnya ya pak, apakah bapak selalu berkerja bertanggung jawab di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 6 : “Menurut saya sih sudah bertanggung jawab”
- Artha : “Jika ya, bagaimana bentuk tanggung jawab yang dilakukan?”
- Partisipan 6 : “Contoh kecilnya saya mungkin masuk tepat waktu, istirahat, pulang juga tepat waktu. Insyallah sudah.”
- Artha : “Apakah Bapak selalu mendukung kebijakan yang ada dikoperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 6 : “Kebijakan dari pengurus tentunya saya sangat mendukung karena kebijakannya menyentuh kemaslahatan orang banyak.”
- Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalan gaji atau upah sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan?”

- Partisipan 6 : “Selama ini ya, karena kita sudah ada BPJS tenaga kerjaan, BPJS kesehatan, sampai ke keluarga kita juga sudah ada masuk ke BPJS.”
- Artha : “Jadi imbalan gaji atau upah itu sudah sesuai?”
- Partisipan 6 : “Alhamdulillah sudah”
- Artha : “Apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan jaminan kerja dan tunjangan?”
- Partisipan 6 : “Ya. Seperti saya katakan tadi tunjangan hari raya, tunjangan, kalau kita pertahun kan ada sisa hasil usaha itu yang kita terima sebagai karyawan.”
- Artha : “Apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan atau pengurus?”
- Partisipan 6 : “Belum. Kalau prestasi mungkin belum ya. Saya juga tidak tahu masalah prestasi, karena itu kan prestasi karyawan kan dinilai oleh pengurus, prestasi pengurus jadi dinilai anggota. Jadi kalau pertanyaan ini saya belum mengerti.”
- Artha : “Jadi untuk saat ini belum ada?”
- Partisipan 6 : “Belum ada”
- Artha : “Apakah Bapak senang bekerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 6 : “Ya tentu saya sangat senang. Karena di koperasi Sawit Usaha Manunggal kerjanya berdasarkan kekeluargaan, maksudnya bukan keluarga tapi asas kekeluargaan jadi sangat senang sekali.”
- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 6 : “Sangat puas sekali, karena kita kerja menurut undang-undang dari dinas ketenaga kerjaan.”
- Artha : “Apakah hubungan kerja Bapak dengan karyawan atau pengurus lain di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah harmonis?”
- Partisipan 6 : “Alhamdulillah sudah harmonis kalau menurut saya.”
- Artha : “Bisa dijelaskan bentuk harmonisnya itu seperti apa?”

- Partisipan : “Hubungan harmonis kita seperti andaikan ada teman yang membutuhkan pertolongan atau pun keluarganya membutuhkan bantuan kita sama-sama kita bantu.”
- Artha : “Kemudian yang terakhir apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik?”
- Partisipan 6 : “Selama ini baik. Kita menggunakan mungkin di era informasi seperti ini menggunakan istilahnya apa alat komunikasi secara baik.”
- Artha : “Baik pak. Terimakasih sudah meluangkan waktunya. Semoga wawancara ini bermanfaat. Wassamualikum warahmatullah wabarakatuh”
- Partisipan 6 : “Waalaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”



LAMPIRAN 8
TRANSKRIP PARTISIPAN 7

Narasumber : Partisipan 7

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Senin, 14 Januari 2019 Pukul 10:00 WIB

Durasi : 00.08.37

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 7 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih sudah meluangkan waktunya untuk kegiatan wawancara ini. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul analisis penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja pada kopersi Sawit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaan pak?”

Partisipan 7 : “Boleh Silahkan”

Artha : “Untuk pertanyaan pertama apakah bapak sudah bekerja sesuai dengan ketentuan atau standar operasional prosedur yang berlaku dikopersi sawit usaha manunggal?”

Partisipan 7 : “Kalau menurut saya pribadi sudah. Setiap unit kan ada SO. Sudah menjalankan setiap semua SO nya, sesuai prosedurnya.”

Artha : “Untuk tindakannya seperti apa pak?”

Partisipan 7 : “Tindakannya ya seperti disiplin, berangkat pagi pulang sore, tepat waktu, tidak seandainya ada teman rekan kerja pulang duluan kita tidak tergesa-gesa menyiapkan pekerjaan kita kan. Santai aja kalau sebelum jam empat sore kan, nyatai rileks jangan tergesa-gesa itu teman rekannya sudah pulang cepat-cepat ikut pulang. Yang penting standarnya jam empat pulang ya sudah jam empat.”

- Artha : “Baik pak. Selanjutnya apakah menurut Bapak fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 7 : “Sudah alhamdulillah. Sudah menunjang semuanya.”
- Artha : “Mengapa dikatakan sudah menunjang?”
- Partisipan 7 : “Menunjang untuk pekerjaan saya itu jelas sudah cukup bagus seperti alat kantor semuanya lengkap kan, tidak ada kesulitan untuk menjalankan saya difasilitasi ini kan, cumakan ada masalah hama tapi sudah bisa diatasi.”
- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus atau karyawan yang ada saat ini?”
- Partisipan 7 : “Kalau untuk saat ini cukup.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa bangga dan nyaman sebagai karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 7 : “Kalau dikatakan nyaman, cukup nyaman ya cuman antara sesama karyawan pasti adalah ya kan. Ada gesekan-gesekan tapi itu sudah bisa saya hindari. Saya satu atap ini sudah seperti keluarga semua jadi kalau ada masalah kita sharing bareng-bareng apa sih masalahnya, jadi kita kalau bisa masalah itu jangan sampai lebih dari tiga hari segera diselesaikan antara karyawan, bahkan dengan pengurus.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak selalu berkerja bertanggung jawab di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 7 : “Insyaallah bertanggung jawab”
- Artha : “Jika ya, bagaimana bentuk tanggung jawab yang dilakukan?”
- Partisipan 7 : “Ya karena kami berbasis keuangan ibaratnya setiap hari kita laporan keuangan kita ke bendahara, segala jenis pengeluaran, pemasukan hari itu, baru hari berikutnya dilaporkan ke pengurus.”
- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak selalu mendukung kebijakan yang ada dikoperasi Sawit Usaha Manunggal?”

- Partisipan 7 : “Untuk kebijakan kalau yang baik saya dukung, kalau tidak ya tidak. Semua kebijakan pengurus itu kan baik semua, cuman mungkin ada pro dan kontra dengan anggota kalau sama karyawan tidak ada.”
- Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalan gaji atau upah sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan?”
- Partisipan 7 : “Alhamdulillah sudah”
- Artha : “Mengapa sudah?”
- Partisipan 7 : “Ya karena standar UMK, sudah standar dengan jam kerja delapan jam, UMK kabupaten sekian sudah cukup, BPJS juga sudah di tanggung perusahaan.”
- Artha : “Apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan jaminan kerja dan tunjangan?”
- Partisipan 7 : “Kalau jaminan iya, tapi kalau tunjangan kayaknya belum ada. Tunjangan kayak PNS itu belum ada ibaratnya kayak tunjangan anak, listrik, belum ada. Cuman BPJS ketenagakerjaan ada.”
- Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan atau pengurus?”
- Partisipan 7 : “Belum. Belum ada.”
- Artha : “Kenapa belum ada?”
- Partisipan 7 : “Belum ada mungkin, belum terfikir, belum dibahas sama pengurus ntah karyawan berprestasi, ntah karyawan apa gitu kan, belum ada.”
- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak senang bekerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 7 : “Cukup senang”
- Artha : “Mengapa senang?”
- Partisipan 7 : “Ya senang karena kita bisa kumpul dengan keluarga disini, sayang keluarga dirumah, pengganti keluarga di rumahlah disini”

- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 7 : “Kalau puas tidak puasnya mungkin manusia zaman sekarang kurang kalau satu jam itu kan, tapi kalau menurut saya itu sudah pas lah, standar satu jam sudah puas lah.”
- Artha : “Selanjutnya apakah hubungan kerja Bapak dengan karyawan atau pengurus lain di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah harmonis?”
- Partisipan 7 : “Harmonis sudah”
- Artha : “Jika sudah bagaimana bentuk harmonis yang telah berjalan?”
- Partisipan : “Ya selama ini kita bisa jalan-jalan, bisa bercanda tawa, ibaratnya kalau pagi kumpul di ruang rapat bahas-bahas, kemana ni liburan kita bahas, foto bareng, makam-makan juga ada, itu keharmonisan pengurus karyawan.”
- Artha : “Selanjutnya pak untuk pertanyaan terakhir”
- Partisipan 7 : “Boleh”
- Artha : “Apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik?”
- Partisipan 7 : “Sudah. Kalau komunikasi sudah”
- Artha : “Jika sudah mohon dijelaskan atau digambarkan komunikasi baik seperti apa yang sudah berjalan?”
- Partisipan 7 : “Komunikasi mungkin sekitaran koperasi ini, apa kendalanya langsung disampaikan. Kita pun ada grup WA ibaratnya, jadi apa kendalanya disitu di tuangkan jadi disitu tau semua karyawan. Kejadian apa ni di lingkungan kantor diceritakan disitu jadi semua karyawan tau, disitu salah satu komunikasinya.”
- Artha : “Baik. Terimakasih sudah meluangkan waktunya Pak. Semoga wawancara ini bermanfaat.”
- Partisipan 7 : “Amin”
- Artha : “Assamualikum warahmatullah wabarakatuh”
- Partisipan 7 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

LAMPIRAN 9
TRANSKRIP PARTISIPAN 8

Narasumber : Partisipan 8

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Senin, 14 Januari 2019 Pukul 11:00 WIB

Durasi : 00.13.11

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 8 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih kepada bapak sudah meluangkan waktunya. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul analisis penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja pada koperasi Sawit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaan pak?”

Partisipan 8 : “Silahkan”

Artha : “Untuk pertanyaan pertama apakah bapak sudah bekerja sesuai dengan ketentuan atau standar operasional prosedur yang berlaku dikoperasi sawit usaha manunggal?”

Partisipan 8 : “Kalau apakah itu kan soal rasa ya, rasanya sudah. Kita bekerja sesuai dengan SOP yang sudah diterapkan”

Artha : “Kalau boleh tau, jika ya tindakan apa yang sudah dilakukan?”

Partisipan 8 : “Tindakan yang sudah dilakukan disitu diterapkan semacam aturan, kita juga sudah jalankan.”

Artha : “Selanjutnya apakah menurut Bapak fasilitas kantor yang ada sudah menunjang jalannya aktivitas koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

- Partisipan 8 : “Kalau fasilitas yang ada untuk saat ini sudah. Sudah menunjang karena semua yang menjadi kebutuhan untuk aktivitas kerjaan sudah terpenuhi, berangsur-angsur dipenuhi.”
- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak sudah merasa cukup dengan jumlah pengurus atau karyawan yang ada saat ini?”
- Partisipan 8 : “Kalau ngomong cukup sebenarnya masih kurang, karena mengingat dan menimbang kita kita perlunya efisiensi karna yang namanya ngurusin hartanya orang banyak juga banyak sekali pertimbangan kalau ngomomng cukup belum tapi untuk saat ini yang belum cukup itu harus di cover pada karyawan yang ada dalam rangka penghematan salah satunya.”
- Artha : “Kalau boleh tau bagian mana yang perlu ditambah?”
- Partisiopan 8 : “Kalau bagian yang perlu ditambah saat ini terutama yang di simpan pinjam, kalau di perkreditan sebagai tukang tagihnya, itu masih berat dan pelakunya juga masih agak berat karena apa salah satu yang punya pinjaman juga pemilik jadi mau keras diterapkan secara aturan perbankan karena ini koperasi jadi juga belum mampu. Kita semi, dari sistem perbankan ambil sebagian tetap kooperatifnya juga dilankan.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa bangga dan nyaman sebagai karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 8 : “Kalau bangga jelas bangga. Karena apa kita itu sudah bisa atau tenaga dan pikiran kita sudah ada manfaatnya buat orang lain. Untuk nyamannya, saat ini nyaman karena kerjaa harus di nikmati, harus nyaman, kalau tidak nyaman apa pun yang kita kerjakan tidak ada benarnya.”
- Artha : “Iya pak. Selanjutnya apakah bapak selalu berkerja bertanggung jawab di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 8 : “Kalau sebagai tanggung jawab pekerjaan karena tanggung jawab itu yang merupakan kewajiban karena sudah ada imbal baliknya

kita dibayar juga harus bertanggung jawab insyallah bertanggung jawab.”

Artha : “Kalau sudah, bagaimana bentuk tanggung jawab yang sudah dilakukan?”

Partisipan 8 : “Untuk bentuk tanggung jawab yang sudah dilakukan diantaranya begini ada beberapa nasabah yang punya masalah dengan perbankan, mau disita, kita juga sudah membantu beliau mencari jalan keluarnya ntah dipinjamkan ke sini atau ke bank yang hampit kemari di sita asetnya. Ya itu tidak ada dalam SOP tapi kita tetap harus peduli dengan anggota kita.”

Artha : “Selanjutnya apakah Bapak selalu mendukung kebijakan yang ada dikoperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 8 : “Kalau kebijakan yang diambil oleh pengurus itu sebelum kebijakan dia ambil tetap dikomunikasikan jadi kasarnya nomong itu hasil musyawarah rekan-rekan. Jadi kebijakan yang diambil kebijakan bersama hanya penentunya pengurus, yang kita lakukan disini seperti itu. Jadi pengurus tidak pernah punya kebijakan sendiri yang akhirnya bertolak belakang dengan komponen-kompnen yang ada disini misalkan dengan karyawan , sampai saat ini belum, mudah-mudahan jangan sampai terjadi hal-hal seperti itu.”

Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah memberikan imbalan gaji atau upah sesuai dengan kemampuan dan tuntutan pekerjaan?”

Partisipan 8 : “Kalau gaji yang diberikan, karna yang namanya gaji itu kita bisa menganggapnya seperti apa ya imbalan atau uang terimakasih. Karena kalau ngomong kurang ya tetep kurang, kalau tidak cukup ya tidak cukup. Kita sama-sama sadarilah karena lembaga ini juga miliknya anggota kalau misalkan ini anggota dapet sepuluh kita dapet lima belas kayaknya lucu ya kan, jadi tetap disesuaikan

dengan kemampuan lembaga ini sendiri dalam membiayai seluruh karyawannya.”

Artha : “ Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan jaminan kerja dan tunjangan?”

Partisipan 8 : “Kalau jaminan kerja ada dan tunjangan salah satunya Jamsostek juga sudah di buat kan walaupun itu fifty-fifty ada aturan mainnya, karyawan bayar segini perusahaan bayar segini, sudah-sudah jalan itu.”

Artha : “Selanjutnya apakah koperasi Sawit Usaha Manunggal memberikan penghargaan prestasi kinerja kepada karyawan atau pengurus?”

Partisipan 8 : “Kalau secara kelembagaan belum pernah ada ya diberikan, apresiasi atau penghargaan. Ya salah satunya itu bukan tujuan utama kami, yang penting kita bekerja disini penghargaannya terimakasih diurusin dan tidak terlalu neko-neko artinya tidak perlulah anggota itu sampai menjurus ngomongin si ini mampu beli ini itu hanya karena kerja di kopersi di situ mungkin ada celah, tapi mudah-mudahan kami tidak ada pemikiran seperti itu.”

Artha : ”Selanjutnya apakah Bapak senang bekerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 8 : “Kalau senangnya, ya kita manusia ada senangnya ada susah nya ya. Tapi yang namanya bisa mengurus orang banyak, kita ada manfaatnya bagi orang banyak tetap senang alhamdulillah dinikmati.”

Artha : “Selanjutnya apakah Bapak sudah merasa puas dengan jam istirahat yang diberikan koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 8 : “ Kalau jam istirahat itu jam yang ada di SOP aturan , sebenarnya kita selalu kondisinal ya, bisa jadi begini orang anggota punya keluhan, keluhannya malam ya di terima dengan baik hati malam, misalkan ke rumah ya kerumah. Kita mohon maaf dalam ngurusin ini tidak terlalu terikan jam kerja. Kalau kaku dengan jam kerja

nanti repot, tapi begini rata-rata rekan-rekan yang ada di koperasi ini punya aktivitas di luar yang sifatnya itu kegiatan sosial, ada yang mengurus yayasan, mengurus desa, jadi kita fleksibel saja dengan waktu, yang penting tanggung jawab terhadap kerjaan itu tuntas, terhadap anggota terlayani sepenuh hati. Tidak kaku masuk setengah delapan nanti pulang jam setengah empat.”

Artha : “Selanjutnya apakah hubungan kerja Bapak dengan karyawan atau pengurus lain di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah harmonis?”

Partisipan 8 : “Kalau hubungan kerja dengan rekan-rekan yang ada alhamdulillah harmonis karena kita punya prinsip begini yang namanya satu lembaga ini kita ibaratkan satu badan kepalanya tidak ada tangannya juga susah, jadi kita merasa sudah. Kalau teamworknya kita sudah jalan lah.”

Artha : “Kalau boleh tau bentuk harmonis yang sudah berjalan itu seperti apa?”

Partisipan 8 : “Bentuk harmonis yang sudah berjalan gini misalkan ada rekanan yang kebeneran harus cuti, pekerjaan yang ditinggalkan sama yang cuti tetap harus di cover sama rekan yang ada, misalkan ada yang berhalangan, oh hari ini saya hari yasinan, oh hari ini saya harus berkunjung keluarga ke sana, pekerjaan itu tidak kosong tetap harus ada yang menghendel. Yang kami lakukan selama ini di usaha manunggal juga seperti itu, keharmonisan selalu kita jaga.”

Artha : “Baik Pak, ini pertanyaan terakhir apakah komunikasi sesama rekan kerja di koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah baik?”

Partisipan 8 : “Ya, komunikasi tetap kita bangun terus. Adakalanya ada yang kurang baik tetap ada ya tapi itu tidak boleh berlama-lama secepatnya di netralisir. Jadi ya kalau bisa tidak perlu ada perselisihan paham, segala sesuatu yang merasa kurang baik itu yang selama ini dibangun tetap harus dicarikan jalan keluarnya dengan cara mufakat.”

Artha : “Untuk gambaran atau komunikasi baik seperti apa yang sudah berjalan?”

Partisipan 8 : “Sesama rekan karyawan, komunikasi yang sudah berjalan begini ada rekan karyawan yang saat ini katakan lagi kurang sehat, kerjaannya di hendel sama rekan-rekan, satu lagi karena lagi kurang sehat itu perlu biaya kami secara gotong-royong dengan nilainya tidak seberapa juga secara gotong-royong atau iuran dengan rekan-rekan dikumpulin di anterin , sambil besuk atau melihat supaya kondisi rekan yang kurang sehat atau punya masalah sesegera mngkin bisa cepat selesai masalahnya.”

Artha : “Baik Pak. Terimakasih sudah meluangkan waktunya. Semoga wawancara ini bermanfaat.”

Partisipan 8 : “Ya, mudah-mudahan bermanfaat dengan kita yang ada dikoperasi juga bermanfaat dengan mas Artha yang sedang menuntut ilmu, supaya ilmu yang di peroleh disana bisa untuk perkuatan atau perbaikan koperasi ini sendiri, sekian.”

Artha : “Assamualikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 8 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh



LAMPIRAN 10
TRANSKRIP PARTISIPAN 9

Narasumber : Partisipan 9

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Senin, 14 Januari 2019 Pukul 16:00 WIB

Durasi : 00.05.44

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 9 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih sudah meluangkan waktunya untuk kegiatan wawancara ini. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul analisis penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja studi pada kopersi Swit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaannya pak?”

Partisipan 9 : “Silahkan”

Artha : “Untuk pertanyaan pertama apakah Bapak mengetahui apa saja produk atau usaha yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 9 : “Ya saya tau itu, misalnya itu perkebunan kan unit kebun, unit simpan pinjam, unit saprosa, unit minimarket, unit transportasi, yang terakhir ada unit itu penerimaan brondolan masuk unit perkebunan mungkin.”

Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa puas dengan seluruh produk atau usaha yang ditawarkan oleh koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 9 : “Ya pada dasarnya saya puas, soalnya semua kebutuhan petani bisa dilayani oleh koperasi tersebut.”

- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak merasa puas dengan fasilitas yang dimiliki koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan?”
- Partisipan 9 : “Kalau pelayanan apa namanya ya namanya juga manusia kan, kadang-kadang ada itu saya ceritakan tadi misalnya saya ada keperluan dengan unut simpan pinjam atau unit lainnya kadang-kadang sudah jam kerja waktunya ada yang belum datang, atau sebelum jam istirahat mereka sudah tidak ada karena menjemput anaknya sekolah, ya manusiawi.”
- Artha : “Kalau untuk fasilitasnya pak?”
- Partisipan 9 : “Fasilitas bagus, ruangan ber AC, gedung megah bagus.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 9 : “Lingkungan bagus, nyaman-nyaman. Soalnya tidak terlalu di keramaian jadi bisa dibilang nyamanlah.”
- Artha : “Apakah Bapak merasa karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat dalam memberikan pelayanan?”
- Partisipan 9 : “Ada yang cepat ada yang lambat”
- Artha : “Mengapa Pak?”
- Partisipan 9 : “Yang cepat ya misalnya kalau minimarket ada kasirnya, kalau misalnya saproa ada yang itu kan. Cuma dalam di lapangan kadang-kadang mereka kurang tanggap, misalnya kelompok tani sudah selesai nimbang harusnya karyawan di lapangan di harus datang, hasil timbangan itu diserahkan ke karyawan lapangan. Yang ke dua masalah jalan, perbaikan jalan kadang-kadang memang jalan kalau musim hujan kan becek ya, cuma ada kesempatan musim kemarau itu mereka tidak cekap tanggap, tidak cepat-cepat di perbaiki.”
- Artha : “Selanjutnya ya pak, Apakah bapak merasa puas dengan sikap karyawan atau pengurus koperasi dalam memberikan penjelasan?”
- Partisipan 9 : “Puas puas. Singkat saja puas.”

- Artha : “Yang terakhir pak, apakah bapak merasa aman dan nyaman dalam melakukan transaksi di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 9 : “Nyaman aman, soalnya perasaan saya tidak ada masalah dilayani dengan baik.”
- Artha : “Mungkin aman nyaman nya itu bisa dijelaskan dalam melaksanank transaksi di lingkungan koperasi itu sendiri?”
- Partisipan 9 : “Transaksi aman. Ada misalnya kalau gaji ada pengamanan dari kepolisian, dari TNI ada di situ hadir, gaji kan trus di satu ruangan jadi misalnya ada sesuatu itu kan bisa ditangani dengan cepat. Jadi anggota itu transaksi simpan pinjam ada PK di situ ada satpam, jadi tidak takut kan aman, tidak takut ada sesuatu yang tidak di inginkan, trus gaji pun orang itu tidak ada kwatir misalnya keluar dari koperasi ada yang nodong, itu tidak ada, aman.
- Artha : “Baik pak, terimakasih sudah meluangkan waktunya. Semoga wawancara ini bermanfaat.”
- Partisipan 9 : “Amin”
- Artha : “Assamualikum warahmatullah wabarakatuh”
- Partisipan 9 : “Waalaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

LAMPIRAN 11
TRANSKRIP PARTISIPAN 10

Narasumber : Partisipan 10

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Senin, 14 Januari 2019 Pukul 20:00 WIB

Durasi : 00.04.47

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 10 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih kepada Bapak telah meluangkan waktunya untuk kegiatan wawancara ini. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya dengan berjudul analisis penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja studi pada koperasi Sawit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaannya pak?”

Partisipan 10 : “Boleh-boleh silahkan”

Artha : “Untuk pertanyaan pertama apakah Bapak mengetahui apa saja produk atau usaha yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 10 : “Mengetahui”

Artha : “Untuk produk atau usahanya apa saja ya pak?”

Partisipan 10 : “Yang pertama unit perkebunan, simpan pinjam, minimarket, dan jual beli brondolan.”

Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa puas dengan seluruh produk atau usaha yang ditawarkan oleh koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 10 : “Secara umum puas. Karena apa didalam unit koperasi itu sudah bisa melakukan masyarakat setempat seperti itu, masyarakat yang ada di desa itu sendiri sudah bisa mencover kebutuhan-kebutuhan yang ada di masyarakat desa itu sendiri.”

- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak merasa puas dengan fasilitas yang dimiliki koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan?”
- Partisipan 10 : “Cukup puas”
- Artha : “Mengapa pak?”
- Partisipan 10 : “Karena gedung koperasi kita itu desainnya atau tata ruangnya, bagian ketua ada, bagian sekretaris tersendiri, bagian bendahara tersendiri, bagian karyawan-karyawan unit kebun sendiri, unit simpan pinjam sendiri, minimarket sendiri, dan kita mudah mencari itu sudah tau. Ruang ketua disini, ruang bagian pelayanan simpan pinjam disini, dan mudah seperti itulah.”
- Artha : “Apakah bapak merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 10 : “Nyaman karena di lingkungan kantor itu sendiri mudah untuk dicarinya, ada satpamnya di situ, jadi kita mau berurusan dengan siapa itu mudah untuk mencarinya dan selalu pengurus atau karyawan itu sesuai dengan jam kerjanya stanbay ada.”
- Artha : “Apakah Bapak merasa karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat dalam memberikan pelayanan?”
- Partisipan 10 : “Puas, karena kebutuhan kita apa maksud dan tujuan kita langsung di layani dengan baiklah.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa puas dengan sikap karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan penjelasan?”
- Partisipan 10 : “Untuk masalah penjelasan misalnya kita mau minjam ternyata di kas itu belum ada, kita harus ngantri dia memberikan penjelasan sangat jelas.”
- Artha : “Yang terakhir, apakah bapak merasa nyaman dan aman dalam melakukan transaksi di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 10 : “Oh itu cukup puas kalau bagian masalah transaksi karena dalam setiap pembagian gaji di unit kebun itu petani ada ruangan

khusus di aula pertemuan dengan di jaga oleh aparaturnegara berupa TNI dan POLRI. Trus masalah keuangan lainnya misalnya kita mau mengirim uang untuk anak yang kuliah cukup dengan koperasi itu ada layanannya bekerjasama dengan bank dan sistemnya juga sudah cukup , menurut saya cukup bagus.”

Artha : “Baik, terimakasih sudah meluangkan waktunya Pak. Semoga wawancara ini bermanfaat.”

Partisipan 10 : “Amin”

Artha : “Wassamualikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 10 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”



LAMPIRAN 12
TRANSKRIP PARTISIPAN 11

Narasumber : Partisipan 11

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Rabu, 16 Januari 2019 Pukul 21:00 WIB

Durasi : 00.04.51

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 11 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih kepada bapak sudah meluangkan waktunya untuk kegiatan wawancara ini. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul analisis penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja studi pada koperasi Swit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaannya pak?”

Partisipan 11 : “Boleh silahkan”

Artha : “Untuk pertanyaan pertama apakah Bapak mengetahui apa saja produk atau usaha yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 11 : “Mengetahui. Produk usahanya ada simpan pinjam, ada sembako, saprota, transportasi.”

Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa puas dengan seluruh produk atau usaha yang ditawarkan oleh koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 11 : “Belum sangat puas, sudah cukup tapi belum sangat puas.”

Artha : “Mengapa pak?”

Partisipan : “Yang empat tadi sudah oke produknya, sesuai dengan kebutuhan anggotanya. Satu lagi yang mungkin sangat penting itu seperti bahan-bahan bangunan, agar anggota ada keperluan seperti pembangunan rumah bisa koperasi menyediakannya.”

Artha : “Selanjutnya apakah Bapak merasa puas dengan fasilitas yang dimiliki koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan?”

Partisipan 11 : “Sangat puas”

Artha : “Mengapa pak?”

Partisipan 11 : “Alasannya mau simpan pinjam misalnya kantornya jelas ada, pelayanannya juga cepat, trus mau perlu sembako disiapkan, lengkaplah sembakonya disana, dari kebutuhan dapur lengkap semua, untuk keperluan kebun juga ada saprosa jelas, jarang ada keterlambatan stok.”

Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 11 : “Nyaman”

Artha : “Bisa dijelaskan mengapa pak?”

Partisipan 11 : “Kalau parkir motor aman, tidak ada hilang motor-motor di situ. Mau parkir motor juga enak tempatnya, mau belanja tempatnya juga nyaman, mau simpan pinjam tempatnya juga nyaman pakai AC sekarang, sudah nyaman sekali.”

Artha : “Apakah Bapak merasa karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat dalam memberikan pelayanan?”

Partisipan 11 : “Sudah”

Artha : “Mengapa pak?”

Partisipan 11 : “Simpan pinjam kalau di lembaga lain mungkin bisa seminggu, sebulan, kalau di kopersi lambat-lambatnya tiga hari selesai. Kalau persyaratannya sudah tercukupi bisa juga satu hari atau satu jam selesai, yang penting syarat-syaratnya terpenuhi, itu enaknya dikoperasi.”

Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa puas dengan sikap karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan penjelasan?”

Partisipan 11 : “Puas. Karena sepertinya tidak ada yang tidak jelas, jelas semua, jadi sangat puas.”

Artha : “Yang terakhir, apakah bapak merasa nyaman dan aman dalam melakukan transaksi di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

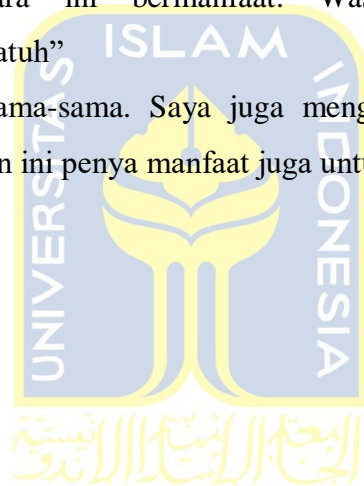
Partisipan 11 : “Nyaman dan aman”

Artha : “Mengapa pak?”

Partisipan 11 : “Tabungan selama ini kalau orang nabung mau ambil uang tidak susah, kavling aman-aman saja, tidak di curi-curi orang, kebutuhan pupuk juga sesuai tepat sasaran, puas kalau itu.”

Artha : “Baik pak, terimakasih sudah meluangkan waktunya. Semoga wawancara ini bermanfaat. Wassamualikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 11 : “Ya sama-sama. Saya juga mengucapkan terimakasih, semoga penelitian ini punya manfaat juga untuk koperasi kita.”



LAMPIRAN 13
TRANSKRIP PARTISIPAN 12

Narasumber : Partisipan 12

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Minggu, 20 Januari 2019 Pukul 16:30 WIB

Durasi : 00.04.14

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 12 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih kepada bapak sudah meluangkan waktunya untuk kegiatan wawancara ini. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul analisis penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja studi pada koperasi Sawit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaannya pak?”

Partisipan 12 : “Terus lanjut”

Artha : “Untuk pertanyaan pertama apakah Bapak mengetahui apa saja produk atau usaha yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 12 : “Mengetahui”

Artha : “Apa saja pak?”

Partisipan 12 : “Produk-produk yang kami ketahui yang pertama usaha simpan pinjam untuk anggota, kemudian yang kedua jasa saprosa sarana produksi sawit, kemudian usaha unit minimarket, kemudian untuk kegiatan kebun, peningkatan kualitas kebun, unit kebut itu. Saya kira cukup.”

Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa puas dengan seluruh produk atau usaha yang ditawarkan oleh koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

- Partisipan 12 : “Ya, Puas. Karena semua produk itu bisa di jangkau oleh anggota seluruhnya, walaupun ketersediannya belum semua ada.”
- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak merasa puas dengan fasilitas yang dimiliki koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan?”
- Partisipan 12 : “Sudah cukup merasa puas, tetapi itu perlu peningkatan kembali.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 12 : “Saya kira kalau masuk di lingkungan cukup puas karena begitu masuk sudah memberikan arah yang jelas kemana akan kita tuju yang kita cari.”
- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak merasa karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat dalam memberikan pelayanan?”
- Partisipan 12 : “Kurang cepat, karena sepertinya kurang komitmen dan belum solid.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa puas dengan sikap karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan penjelasan?”
- Partisipan 12 : “Dalam memberikan penjelasan kepada anggota dari pengurus sepertinya sudah puas.”
- Artha : “Yang terakhir, apakah bapak merasa nyaman dan aman dalam melakukan transaksi di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 12 : “Dalam melakukan transaksi kegiatan di koperasi, saya rasa cukup aman dan nyaman kerena selalu memberikan perlindungan terhadap anggota dari segi ke amanan dan lain-lain”
- Artha : “Terimakasih sudah meluangkan waktunya pak. Semoga wawancara ini bermanfaat.”
- Partisipan 12 : “Amin”
- Artha : “Wassamualikum warahmatullah wabarakatuh”
- Partisipan 12 : “Waalaiumsalam warahmatullah wabarakatuh”

LAMPIRAN 14
TRANSKRIP PARTISIPAN 13

Narasumber : Partisipan 13

Pewawancara : M. Artha Septiawan N

Waktu : Senin, 28 Januari 2019 Pukul 10:30 WIB

Durasi : 00.05.08

Artha : “Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 13 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”

Artha : “Perkenalkan pak, saya Artha dari mahasiswa Fakultas Ekonomi UII Jurusan Akuntansi 2015. Sebelumnya terimakasih bapak sudah meluangkan waktunya untuk kegiatan wawancara ini. Wawancara ini dilakukan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul analisis penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja studi pada koperasi Sawit Usaha Manunggal. Selanjutnya boleh saya lanjut ke pertanyaannya pak?”

Partisipan 13 : “Ya silahkan”

Artha : “Untuk pertanyaan pertama apakah Bapak mengetahui apa saja produk atau usaha yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 13 : “Secara keseluruhan mungkin sedikit banyaknya tau, yang jelas di sawit manunggal ini ada juga usahanya satu yaitu unit kebun, simpan pinjam itu ada di koperasi usaha manunggal, yang kedua minimarket, yang ketiga ada usaha saprota, yang ke empat ada tambahan usaha menerima brondolan.”

Artha : “Selanjutnya ya pak apakah bapak merasa puas dengan seluruh produk atau usaha yang ditawarkan oleh koperasi Sawit Usaha Manunggal?”

Partisipan 13 : “Saya rasa saya setuju-setuju saja, cocok-cocok saja, saya sangat senang puas.”

Artha : “Mengapa pak?”

- Partisipan 13 : “Karena kebutuhan petani di sini saya rasa sudah terlayani semuanya begitu.”
- Artha : “Selanjutnya pak apakah Bapak merasa puas dengan fasilitas yang dimiliki koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan pelayanan?”
- Partisipan 13 : “Saya rasa cukup puas”
- Artha : “Mengapa pak?”
- Partisipan 13 : “Saya rasa cukup puas karena fasilitas disini sudah cukup, AC sudah ada, istilahnya pengengkapan-perengkapan lain sudah tersedia jadi saya rasa saya cukup puas.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa nyaman dengan lingkungan yang ada di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 13 : “Ya saya rasa saya puas juga karena semuanya disini sudah tercukupilah istilahnya sudah tercukupi”
- Artha : “Selanjutnya apakah Bapak merasa karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal sudah cepat dalam memberikan pelayanan?”
- Partisipan 13 : “Sangat bagus. Karena siapa pun orangnya, petani manapun kalau yang istilahnya ada membutuhkan contohnya seperti pinjam sangat cepat di layani dengan bagus, dengan baik.”
- Artha : “Selanjutnya apakah bapak merasa puas dengan sikap karyawan atau pengurus koperasi Sawit Usaha Manunggal dalam memberikan penjelasan?”
- Partisipan 13 : “Saya rasa cukup bagus, cukup jelas. Saya pikir secara pelayanan semuanya bagus.”
- Artha : “Yang terakhir pak, apakah bapak merasa nyaman dan aman dalam melakukan transaksi di koperasi Sawit Usaha Manunggal?”
- Partisipan 13 : “Nyaman, saya rasa nyaman sekali. Karena disini pun terjaga keamanan cukup disini bahkan bukan siang saja ya, malam pun terjaga semuanya terjaga aman.”

Artha : “Baik, terimakasih sudah meluangkan waktunya Pak. Semoga wawancara ini bermanfaat.”

Partisipan 13 : “Oke”

Artha : “Assamualikum warahmatullah wabarakatuh”

Partisipan 13 : “Walaikumsalam warahmatullah wabarakatuh”



LAMPIRAN 15

Kriteria Penilaian Koperasi Peraturan Menteri Negara Koperasi Usaha Kecil Dan Menengah (2008)

Keterangan	Tingkat Prestasi			
	Baik sekali	Baik	Kurang baik	Tidak baik
Likuiditas :				
Rasio Lancar (<i>Current Ratio</i>)	175% - 200%	150% - 174% Atau 201% - 219%	100% - 149% Atau 220% - 239%	Kurang dari 100% Atau Lebih dari 240%
Solvabilitas :				
<i>Total Assets to Debt Ratio</i>	151% - 170%	121% - 150% Atau lebih dari 171%	110% - 149%	kurang dari 110%
<i>Net Worth to Debt Ratio</i>	149% - 165%	120% - 148% Atau lebih dari 165%	110% - 119%	kurang dari 110%
Profitabilitas/ Rentabilitas :				
Rentabilitas Modal sendiri	11% - 20%	8% - 10%	5% - 7%	kurang dari 5%
ROA	Lebih dari 10%	7,5% - 10%	5% - 7,5%	atau lebih dari 20% kurang dari 5%

LAMPIRAN 16

Formulir Informasi dan Persetujuan Peserta

Formulir Surat Informasi dan Persetujuan untuk Undangan Diwawancarai

Tanggal

Yth. (Masukkan Nama Peserta):

Surat ini adalah undangan untuk mempertimbangkan berpartisipasi dalam penelitian yang saya lakukan sebagai bagian dari studi akhir saya di Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Saya ingin memberi lebih banyak informasi tentang penelitian ini dan keterlibatan Bapak/Ibu jika memutuskan untuk bersedia menjadi responden.

Berkembangnya ekonomi saat ini tentunya membuat organisasi ataupun perusahaan semakin memikirkan pengendalian dan pengelolaan manajemen yang baik serta berjalan sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan. Setiap organisasi maupun perusahaan pasti mempunyai target pencapaian yang diinginkan dari kinerjanya, untuk mencapai target tersebut perlu adanya pengukuran-pengukuran dalam penilaian kinerjanya. Begitu pula kinerja Badan Usaha Koperasi yang dituntut untuk memberikan kesejahteraan ekonomi khususnya kepada para anggotanya. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Proses wawancara dalam penelitian ini bersifat sukarela, waktu wawancara sekitar (30 – 45 menit) dan berlangsung di lokasi yang disepakati bersama. Bapak/Ibu dapat menolak untuk menjawab pertanyaan wawancara apa pun jika Bapak/Ibu menginginkannya. Bapak/Ibu dapat memutuskan untuk menarik diri dari penelitian ini kapan saja tanpa konsekuensi negatif dengan memberi saran kepada peneliti dan dengan izin Bapak/Ibu. Wawancara akan direkam untuk

memfasilitasi pengumpulan informasi, dan kemudian ditranskripsikan untuk analisis. Setelah wawancara selesai, saya akan mengirimkan salinan transkrip untuk memberi Bapak/Ibu kesempatan untuk memastikan keakuratan percakapan kami dan menambahkan atau mengklarifikasi poin apa pun yang Bapak/Ibu inginkan. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dianggap sepenuhnya rahasia. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan disimpan. Hanya peneliti yang terkait dengan proyek ini yang akan memiliki akses.

Jika Bapak/Ibu memiliki pertanyaan tentang penelitian ini, atau ingin informasi tambahan, silakan hubungi saya di +62 82173266893 atau melalui e-mail di 15312446@students.uui.ac.id

Saya ingin meyakinkan Bapak/Ibu bahwa penelitian ini telah ditinjau dan menerima izin dari kampus peneliti di Universitas Islam Indonesia. Namun, keputusan akhir tentang partisipasi adalah milik Bapak/Ibu. Saya berharap bahwa hasil penelitian saya akan bermanfaat bagi pelajar, dosen dan penelitian selanjutnya.

Saya sangat menantikan untuk dapat melakukan wawancara dengan Bapak/Ibu, dan terima kasih sebelumnya atas bantuan Bapak/Ibu dalam penelitian ini.

Hormat saya,

M. Artha Septiawan Nugraha

15312446

Mahasiswa Prodi Akuntansi, UII

LAMPIRAN 17

LEMBAR PERSETUJUAN

Saya telah membaca informasi yang disajikan dalam surat informasi tentang penelitian yang dilakukan oleh M. Artha Septiawan N dari mahasiswa Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indoensia. Saya memiliki kesempatan untuk mengajukan pertanyaan apa pun yang terkait dengan penelitian ini, menerima jawaban yang memuaskan atas pertanyaan saya, dan setiap detail tambahan yang saya inginkan.

Saya memiliki pilihan untuk mengizinkan wawancara saya direkam guna memastikan rekaman tanggapan saya yang akurat.

Saya mengizinkan kutipan dari wawancara dapat dimasukkan dalam skripsi atau publikasi yang berasal dari penelitian ini.

Saya telah diberi informasi bahwa saya dapat menarik persetujuan saya kapan saja dengan memberitahukan kepada peneliti.

Dengan pengetahuan penuh dari semua hal di atas, saya setuju atas kehendak saya sendiri untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

YA TIDAK

Saya memberikan ijin kepada peneliti untuk merekam wawancara ini.

YA TIDAK

Nama Peserta : _____

Tanggal : _____

Tanda Tangan Peserta: _____