

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur

Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur atau yang sering disebut dengan Kopwan Setia Bhakti Wanita (SBW) berdiri sejak tanggal 30 Mei 1978 beralamat di Jl Panglima Soedirman, Surabaya Jawa Timur. Awal mula kegiatan koperasi di motivasi oleh ibu Mursia Zaafril Ilyas dengan cara melakukan pendekatan kepada calon anggota untuk memperkenalkan mengenai koperasi. Usaha ibu Zaafril membuahkan hasil sehingga anggota Kopwan Setia Bhakti Wanita (SBW) bertambah menjadi 35 orang dengan total 4 kelompok. Inisiatif Kopwan Setia Bhakti Wanita (SBW) pada tahun 1978 di dorong oleh Depkop untuk meminta meresmikan Kopwan Setia Bhakti Wanita (SBW) menjadi badan hukum yang sah. Hal ini dibuktikan bahwa tanggal 15 Januari 1980 telah ditetapkan sebagai badan hukum yang sah dengan nomor 4362/BH/II/80 dan telah diresmikan oleh Departemen Koperasi Kodya Surabaya.

Pada tahun 1988 Kopwan Setia Bhakti Wanita telah mampu memiliki gedung kantor sendiri yaitu di Jl. Jemur Andayani 55 Surabaya yang merupakan hasil partisipasi anggota dengan cara anggota tidak menerima SHU selama 5 tahun hal ini telah disepakati oleh para anggota yang lain.

Perkembangan Kopwan Setia Bhakti Wanita ini juga diiringi oleh rasa memiliki para anggota Kopwan Setia Bhakti Wanita yang ditunjukkan oleh pembangunan gedung I yang dibangun dari SHU anggota. Gedung II Kopwan Setia Bhakti Wanita juga merupakan hasil sumbangan dari para anggota dengan cara memberikan sejumlah dana (Rp 16.000) per anggota. Rasa memiliki juga dibuktikan oleh anggota dengan adanya krisis moneter pada tahun 1998 anggota secara bersama-sama menutup pelunasan pinjaman koperasi pada bank.

Pada tahun 2002, Kopwan Setia Bhakti Wanita menerapkan sistem tanggung renteng, hal ini telah diakui keandalannya secara nasional. Dengan itu Meneg Koperasi dan UKM meminta Ny. Yoos Lutfi sebagai Ketua Umum Kopwan Setia Bhakti Wanita saat itu, untuk mereplikasi sistem tersebut di 7 propinsi. Hal ini pula yang kemudian menjadi cikal bakal didirikannya unit Learning Center Kopwan Setia Bhakti Wanita.

4.1.2 **Motto, Visi dan Misi Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur**

Dalam rangka untuk tetap memberikan pijakan arah perjuangan agar tidak terjadi disorientasi, Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita tetap berpegang teguh pada visi dan misinya.

4.1.2.1 **Motto**

Berkembang Dengan Derap Kebersamaan.

4.1.2.2 **Visi**

Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita sebagai organisasi berkarakter, mandiri, adil dan sejahtera berbasis tanggung renteng.

4.1.2.3 **Misi**

1. Mewujudkan SDM berkualitas
2. Mewujudkan peningkatan kualitas layanan
3. Mewujudkan kemandirian berkoperasi yang kreatif dan inovatif secara berkelanjutan
4. Mewujudkan kesejahteraan anggota, pengelola dan masyarakat
5. Mewujudkan pola kepemimpinan adil dan berintegritas

4.1.3 **Budaya Kerja Organisasi**

Budaya kerja yang diterapkan oleh Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur ialah **PASTI** yang terdiri dari :

P = Proaktif. Memiliki semangat, Inisiatif dan dinamis dalam melakukan pekerjaan

A = Amanah. Dalam bekerja selalu jujur, Menepati Janji dan Bertanggung Jawab

S = Simpatik. Dalam melakukan tugas selalu Ramah, Perhatian, Murah Senyum dan Komunikatif

T = Tertib. Disiplin terhadap pekerjaan, selalu patuh terhadap peraturan perusahaan

I = Inovatif. Selalu mempunyai ide dalam bekerja maupun dalam pengembangan perusahaan

4.1.4 Struktur Organisasi Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur

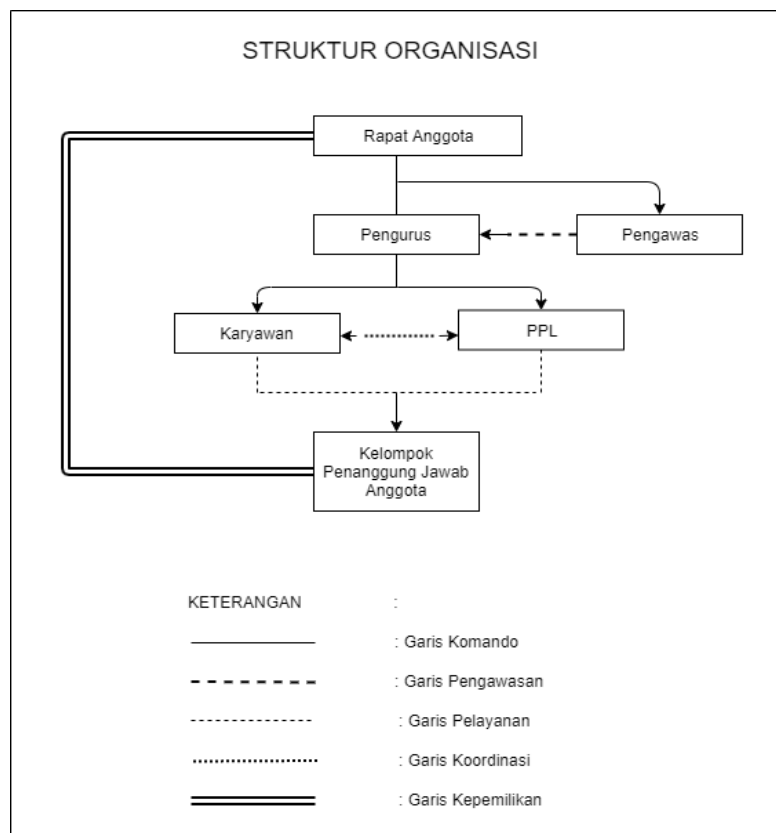
Struktur organisasi pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur digunakan untuk mengetahui kedudukan dengan jelas sehingga dapat mengetahui jalur garis koordinasi antar fungsi sehingga pembagian kewenangan dan tanggung jawab dapat tergambarkan. Susunan organisasi pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur secara garis besar sebagai berikut :

1. Rapat Anggota Tahunan
2. Pengurus
 - a. Ketua = Indra Wahyuningsih, SH, Mhum.
 - b. Wakil Ketua I = Diah Satyawati, SH
 - c. Wakil Ketua II = Shinta Visarianty, S.Psi.
 - d. Sekretaris I = Rr. Koesoemo Wardhani, SE
 - e. Sekretaris II = Titik Indrawati, SH
 - f. Bendahara I = Etyka Machfudyawati, Amd.
 - g. Bendahara II = Dra. Linda Triyanti
3. Pengawas
 - a. Koordinator = Ir. Sri Redjeki, MM.
 - b. Anggota = Istina Wardani, SE.
4. Staf Koperasi
 - a. Karyawan = 64 Karyawan
 - b. PPL = 38 Orang
5. Kelompok Penanggung Jawab Anggota

Uraian secara singkat mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing RAT, pengawas, pengurus, dan staf koperasi pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur :

1. Tugas dan tanggung jawab pada RAT yaitu sebagai berikut :
 - a. Pembuatan anggaran dasar,
 - b. Pembuatan rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja organisasi dan pengesahan laporan keuangan,
 - c. Pemilihan pengangkatan memberhentikan pengurus dan pengawas
 - d. Pengesahan dan pertanggungjawaban pengurus dalam melaksanakan tugasnya,
 - e. Pembagian SHU.

2. Tugas dan tanggung jawab pada pengurus yaitu sebagai personifikasi badan hukum dalam melaksanakan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama koperasi, mengelola koperasi dan usaha koperasi, mengajukan rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, Mengajukan laporan keuangan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas.
3. Tugas dan tanggung jawab pada pengawas yaitu melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pengelolaan koperasi, dan membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasan dan akan bertanggungjawab pada Rapat Anggota.
4. Tugas dan tanggung jawab pada karyawan yaitu menjalankan kegiatan operasional pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur
5. Tugas dan tanggung jawab pada Penanggung Jawab Anggota yaitu bertanggungjawab atas anggota yang terhimpun dalam kelompok.



Gambar 4.7 Struktur Organisasi

Sumber : Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur

4.1.5 Bidang Usaha Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur

Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menyediakan beberapa jenis bidang usaha bagi para anggotanya, antara lain :

1. Simpan Pinjam

a. Produk Simpanan

1) Simpanan Sukarela

Pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menyediakan beberapa jenis simpanan sukarela yang mana simpanan ini dapat disetor maupun ditarik oleh anggota setiap saat. Jenis simpanan sukarela pada koperasi ini antara lain Simpanan Harian, Simpanan Setia Plus, Simpanan Berjangka, Simpanan Beribadah.

b. Produk Pinjaman

1) Pinjaman dengan sistem tanggung renteng

Pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur juga menyediakan beberapa jenis pinjaman yang peruntukkan bagi para anggota melalui kelompok dengan menggunakan sistem tanggung renteng. Sistem tanggung renteng ialah pola tanggung renteng mensyaratkan anggota untuk tergabung dalam kelompok-kelompok. Jenis pinjaman pada koperasi ini yaitu Pinjaman SP 1, Pinjaman SP 2, Pinjaman SP 3.

2) Pinjaman diluar tanggungan kelompok

Koperasi ini memiliki pinjaman diluar tanggungan kelompok, yaitu pinjaman toko kecil dan pinjaman UKM. Pinjaman ini diperuntukkan kepada anggota yang mempunyai toko dengan tanpa angunan dan pinjaman UKM diperuntukkan anggota dan anggota luar biasa dengan menggunakan jaminan.

2. Toko Swalayan

Toko Swalayan yang dimiliki oleh Kopwan Setia Bhakti Wanita berawal dari tuntutan para anggota untuk dapat melayani kebutuhan sehari-hari yang diresmikan oleh Ali Marwan Hanan, Kementrian Negara Koperasi dan UKM RI pada 22 April 2003.

3. *Learning Center*

Tugas dari jenis usaha ini digunakan untuk mensosialisasikan sistem tanggung renteng kepada anggota yang akan bergabung, selain itu tugas dari

kopwan pada jenis bidang unit ini ialah untuk menjelaskan kepada tamu yang akan melakukan study banding. Pelatihan juga termasuk dalam jenis kegiatan *Learning Center* guna membantu dalam menambah wawasan bagi para karyawan. *Learning Center* diperuntukkan kepada para anggota yang berguna untuk membantu memasarkan produk anggota melalui internet.

4.1.6 Logo Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur



Gambar 4.8 Logo Organisasi

Sumber : Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data kuantitatif dan data kualitatif. Penelitian menggunakan data kuantitatif diperoleh dari laporan keuangan organisasi pada tahun 2016 hingga 2018 dan uji variabel kepuasan pelanggan maupun kepuasan karyawan. Sedangkan data kualitatif diperoleh dari uraian mengenai organisasi. Teknik sampling yang digunakan oleh penulis adalah jenis sampling *Probability Sampling* dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling* yang digunakan pada pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dan *Proportionate Stratified Random Sampling* digunakan pada pengukuran tingkat kepuasan karyawan. Pengukuran kinerja pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan 4 perspektif, yaitu : Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini pada masing-masing perspektif ialah:

1. Perspektif Keuangan, pada penelitian ini menggunakan 7 indikator analisis keuangan yaitu : *Current Ratio, Return on Asset, Return on Equity, Net Profit Margin, Debt to Asset Ratio, Total Asset Turn Over, Receivable Turn Over*.
2. Perspektif Pelanggan, pengukuran pada perspektif ini menggunakan 3 indikator yaitu : Akuisisi pelanggan, Retensi pelanggan dan Kepuasan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, pengukuran pada perspektif proses bisnis internal menggunakan 2 indikator yaitu : Proses Inovasi dan Proses Layanan Purna Jual
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, pada pengukuran kinerja perspektif ini menggunakan 3 indikator yaitu : Kepuasan Karyawan, Tingkat Perputaran Karyawan, serta Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang diberikan para anggota maupun karyawan.

4.3 Uji Instrumen – Validitas dan Reliabilitas

4.3.1 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Pelanggan

Hasil dari penelitian mengenai tanggapan responden terhadap kepuasan pelanggan yang dapat dilihat pada tabel 4.6 memberikan jawaban yang cukup memuaskan. Dalam hal ini pelanggan (anggota) mayoritas menjawab puas dari segala aspek. Fasilitas sarana dan prasana yang diberikan oleh organisasi dirasa sudah dapat memenuhi kebutuhan anggota sebagai penunjang kegiatan yaitu mayoritas pelanggan menjawab puas sebesar 54 anggota (55%). Mayoritas pelanggan dalam menjawab mengenai penunjang kegiatan organisasi sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik yaitu 59 anggota (60%). Ketepatan dan keakuratan yang dimiliki karyawan dalam memberikan pelayanan, responden mayoritas menjawab puas dengan jumlah responden 61 anggota (62%). Keandalan karyawan dalam memberikan pelayanan sehingga dapat memuaskan pelanggan terlihat dari jawaban responden yaitu merasa puas dengan jumlah sebesar 56 anggota (57%). Pertanyaan mengenai karyawan dengan segera memberikan pelayanan terhadap pelanggan ketika ada yang membutuhkan yaitu 54 anggota (55%) responden menjawab puas. Kepuasan pelanggan terhadap karyawan melakukan tindakan sesuai dengan prosedur memiliki hasil dari jawaban responden sebesar 62% atau 61 anggota menjawab puas. Perasaan puas terhadap karyawan dalam memberikan penjelasan secara sopan pada pelanggan terkait produk yang ingin di beli agar tidak terjadi kesalahpahaman ditunjukkan oleh hasil jawaban sebesar 63 anggota (64%).

Mayoritas pelanggan dalam menjawab pertanyaan mengenai penumbuhan rasa percaya pelanggan yang dilakukan oleh karyawan membukukan/mencatat setiap transaksi memiliki jawaban puas sebesar 63 anggota (64%). Pertanyaan mengenai tindakan karyawan mendengarkan secara tulus dan dapat memberikan solusi terbaik terkait permasalahan yang dihadapi mayoritas pelanggan menjawab puas sebanyak 57 anggota (58%). Karyawan memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan mayoritas pelanggan menjawab puas sebanyak 55 anggota (56%).

Tabel 4.6 Tanggapan Responden mengenai Variabel Kepuasan Pelanggan

No	Indikator		STP	TP	C	P	SP
1	Organisasi memiliki kelengkapan sarana dan prasarana yang menjadi fasilitas untuk pelanggan.	Frek	2	0	21	54	22
		%	2%	0%	21%	55%	22%
2	Selama ini organisasi telah memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan	Frek	3	1	12	59	24
		%	3%	1%	12%	60%	24%
3	Karyawan memiliki kemampuan dalam memberikan pelayanan secara tepat dan akurat.	Frek	1	0	21	61	16
		%	1%	0%	21%	62%	16%
4	Karyawan dapat memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan.	Frek	0	3	21	56	19
		%	0%	3%	21%	57%	19%

5	Karyawan dengan segera memberikan pelayanan terhadap pelanggan ketika ada yang membutuhkan.	Frek	0	0	23	54	22
		%	0%	0%	23%	55%	22%
6	Karyawan dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan prosedur.	Frek	0	1	18	61	19
		%	0%	1%	18%	62%	19%
7	Karyawan memberikan penjelasan secara sopan pada konsumen terkait produk yang ingin di beli agar tidak terjadi kesalahpahaman.	Frek	1	0	13	63	22
		%	1%	0%	13%	64%	22%
8	Karyawan membukukan/mencatat setiap transaksi yang dilakukan oleh pelanggan.	Frek	2	2	10	63	22
		%	2%	2%	10%	64%	22%
9	Karyawan mendengarkan secara tulus apabila ada keluhan dari pelanggan dengan memberikan solusi terbaik terkait permasalahan yang dihadapi.	Frek	0	1	25	57	16
		%	0%	1%	25%	58%	16%
10	Karyawan memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.	Frek	1	2	22	55	19
		%	1%	2%	22%	56%	19%

4.3.2 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Karyawan

Hasil dari penelitian mengenai tanggapan responden terhadap kepuasan karyawan yang dapat dilihat pada tabel 4.7 memberikan jawaban yang cukup memuaskan. Dalam hal ini karyawan mayoritas menjawab puas dari segala aspek. Aspek yang utama dalam kepuasan karyawan yaitu dapat merasakan puas terhadap pekerjaan itu sendiri sebesar 23 Responden (59%) merasa puas terhadap pekerjaan sehingga responden dalam melakukan pekerjaan tidak merasa terbebani hal ini terlihat dari jawaban responden sebesar 24 responden (62%) merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan. Organisasi memberikan gaji yang setimpal dengan beban kerja yang dilakukan, mayoritas responden menjawab puas dengan tingkat presentase sebesar 67% (26 responden) sehingga gaji yang diberikan cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga, jawaban mayoritas responden merasa puas terhadap gaji sebesar 18 responden (46%). Kepuasan karyawan ketika menerima penghargaan yang diberikan organisasi responden mayoritas memberikan pernyataan puas sebanyak 22 responden (56%). Pertanyaan mengenai pemberian promosi secara adil terhadap karyawan responden mayoritas menjawab puas sebesar 27 responden (69%). Jawaban responden mengenai atasan memberikan pengawasan secara berkala dinyatakan oleh mayoritas responden memiliki rasa puas yaitu sebesar 25 responden (64%). Pengawasan juga berguna untuk menunjang keberhasilan dalam bekerja mayoritas responden memiliki rasa puas yaitu sebesar 24 responden (62%). Sumber dukungan rekan kerja dalam membantu ketika sedang dalam masa kesulitan melakukan pekerjaan mayoritas responden 25 responden (64%) dan hasil jawaban perasaan puas sebesar 25 responden (64%) mengenai tentang bagaimana rekan kerja memberikan dukungan kepada karyawan ketika mempunyai masalah yang terkait dengan pekerjaan.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden mengenai Variabel Kepuasan Karyawan

No	Indikator		STP	TP	C	P	SP
1	Saya puas dengan pekerjaan saya dalam organisasi.	Frek	0	1	9	23	6
		%	0%	3%	23%	59%	15%

2	Saya merasa tidak ada beban dalam mengerjakan pekerjaan saya.	Frek	0	1	8	24	6
		%	0%	3%	21%	62%	15%
3	Organisasi saya memberikan gaji yang setimpal dengan beban kerja yang saya lakukan.	Frek	0	1	6	26	6
		%	0%	3%	15%	67%	15%
4	Gaji yang diberikan organisasi cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga saya.	Frek	0	1	10	18	10
		%	0%	3%	26%	46%	26%
5	Organisasi memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi.	Frek	0	0	9	22	8
		%	0%	0%	23%	56%	21%
6	Organisasi memberikan promosi secara adil terhadap karyawan.	Frek	0	0	7	27	5
		%	0%	0%	18%	69%	13%
7	Atasan memberikan pengawasan secara berkala ketika saya melakukan pekerjaan.	Frek	0	1	9	25	4
		%	0%	3%	23%	64%	10%
8	Pengawasan dilakukan oleh atasan untuk menunjang keberhasilan saya dalam bekerja.	Frek	0	1	9	24	5

		%	0%	3%	23%	62%	13%
9	Rekan kerja membantu saya ketika saya sedang kesulitan dalam melakukan pekerjaan.	Frek	0	0	8	25	6
		%	0%	0%	21%	64%	15%
10	Rekan kerja memberikan dukungan ketika saya mempunyai masalah terkait dengan pekerjaan.	Frek	0	0	9	25	5
		%	0%	0%	23%	64%	13%

4.3.3 Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk menguji dan mengetahui apakah alat ukur yang digunakan peneliti untuk mengukur instrumen yang digunakan telah sesuai dengan apa yang mau diukur, sehingga dapat diketahui apakah instrumen yang digunakan valid atau tidak. Jika suatu nilai koefisiensi korelasi $r \geq 0,30$ maka item dapat dikatakan valid, sedangkan jika suatu nilai koefisiensi korelasi $r < 0,30$ maka dapat dikatakan tidak valid atau suatu pengujian dapat dikatakan valid apabila $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$. Hasil uji validitas pada 99 responden terhadap variabel kepuasan pelanggan dan sebanyak 39 responden terhadap variabel kepuasan karyawan dapat dilihat secara ringkas pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Uji Validitas

Kepuasan Pelanggan				
Pertanyaan	r hitung	r kritis	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,775	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 2	0,823	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 3	0,788	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 4	0,789	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 5	0,779	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 6	0,797	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 7	0,795	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 8	0,835	0,30	0,197	Valid

Pertanyaan 9	0,817	0,30	0,197	Valid
Pertanyaan 10	0,853	0,30	0,197	Valid
Kepuasan Karyawan				
Pertanyaan	r hitung	r kritis	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,622	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 2	0,653	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 3	0,548	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 4	0,606	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 5	0,652	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 6	0,622	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 7	0,664	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 8	0,740	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 9	0,638	0,30	0,316	Valid
Pertanyaan 10	0,616	0,30	0,316	Valid

Sumber : data primer yang diolah melalui SPSS

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan bahwa hasil uji validitas dari 99 responden dan 39 responden atas instrumen pertanyaan yang digunakan untuk variabel kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan dengan 10 item pertanyaan, dinyatakan valid karena r hitung dari item-item tersebut lebih besar dari r tabel.

4.3.4 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam kuesioner. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila Cronbach's Alpha > 0,60. Hasil uji reliabilitas secara ringkas dapat di lihat pada Tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	0,939	0,60	Reliabel
Kepuasan Karyawan	0,834	0,60	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah melalui SPSS

Dari hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan data yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan pada pelanggan dan karyawan didapatkan nilai Cronbach's Alpha di atas nilai 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel terbukti reliabel.

4.4 Analisis Data

4.4.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dilakukan dengan cara menganalisis data laporan keuangan pada tahun 2016 hingga 2018. Cakupan analisis keuangan yang digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja keuangan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur, yaitu *Current Ratio*, *Return on Asset*, *Return on Equity*, *Net Profit Margin*, *Debt to Asset Ratio*, *Total Asset Turn Over*, *Receivable Turn Over*.

1. Rasio Likuiditas

a. *Current Ratio*, digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Apabila pada pengukuran rasio likuiditas dalam menilai *current ratio* atau rasio lancar organisasi memiliki nilai maksimal 250% maka kondisi keuangan yang dimiliki organisasi semakin baik, namun apabila organisasi memiliki nilai *current ratio* melebihi 250% maka kondisi keuangan yang dimiliki organisasi belum tentu baik. Pengukuran *current ratio* pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10 Current Ratio

TAHUN	Aktiva Lancar (1)	Kewajiban Lancar (2)	<i>Current Ratio</i> ((1) : (2)) x100%
2016	Rp 162,564,509,764.39	Rp 85,965,304,484.88	189.10%
2017	Rp 188,487,036,854.31	Rp 102,188,584,442.93	184.45%
2018	Rp 187,173,643,342.83	Rp 93,975,731,196.40	199.17%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan perhitungan diatas kondisi keuangan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menunjukkan nilai *current ratio*

atau rasio lancar pada tiga tahun terakhir mengalami perkembangan yang baik. Pada tahun 2016 memiliki nilai *current ratio* sebesar 189.10%, pada tahun 2017 memiliki nilai *current ratio* sebesar 184.45%, pada tahun 2018 memiliki nilai *current ratio* sebesar 199.17%. Penurunan nilai *current ratio* pada tahun 2017 disebabkan oleh meningkatnya kewajiban jangka pendek yang harus dibiayai oleh aktiva lancar organisasi dan sedangkan pada tahun 2018 nilai *current ratio* mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan oleh menurunnya nilai kewajiban lancar yang dibiayai oleh aktiva lancar. Berdasarkan analisa pada tahun 2016-2018 nilai *current ratio* menunjukkan bahwa organisasi dapat melakukan pembayaran kewajiban jangka pendek yang akan segera jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar secara baik.

2. Rasio Profitabilitas

a. *Return on Asset*, digunakan untuk menunjukkan kemampuan organisasi dalam memperoleh laba (sisa hasil usaha) dengan cara memanfaatkan keseluruhan aset yang dimiliki sehingga dapat menghasilkan laba (sisa hasil usaha). Apabila pada pengukuran rasio profitabilitas dalam menilai *return on asset* organisasi memiliki nilai semakin tinggi maka kondisi keuangan yang dimiliki organisasi semakin baik. Pengukuran *return on asset* pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11 Return on Asset

TAHUN	Sisa Hasil Usaha (1)	Total Aktiva (2)	<i>Return on Asset</i> ((1) : (2)) x 100%
2016	Rp 1,714,215,655.04	Rp 169,496,629,387.38	1.0%
2017	Rp 1,787,919,283.27	Rp 195,177,237,953.47	0.9%
2018	Rp 1,864,152,471.06	Rp 194,216,161,472.45	1.0%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas kondisi keuangan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menunjukkan nilai *Return on Asset* pada tiga tahun terakhir mengalami perkembangan yang tidak baik. Pada tahun 2016 nilai *Return on Asset* sebesar 1.0%, tahun 2017 nilai *Return on Asset* sebesar 0.9%, tahun 2018 nilai *Return on Asset* sebesar 1.0%. Penurunan

nilai *Return on Asset* pada tahun 2017 disebabkan oleh peningkatan keseluruhan aktiva yang ditanam oleh organisasi secara signifikan namun tidak diiringi dengan peningkatan secara signifikan laba (sisa hasil usaha) yang diperoleh organisasi. Namun pada tahun 2018 organisasi mengalami peningkatan nilai *Return on Asset* yang disebabkan oleh meningkatnya laba (sisa hasil usaha) yang diperoleh organisasi dengan berkurangnya penggunaan keseluruhan aktiva.

Berdasarkan analisa pada tahun 2016-2018 nilai *Return on Asset* menunjukkan bahwa kondisi organisasi dalam memanfaatkan asset yang dimiliki tidak bisa dimanfaatkan secara baik untuk dapat menghasilkan laba (Sisa hasil usaha).

b. *Return on Equity*, digunakan untuk menunjukkan kemampuan organisasi atas modal yang diinvestasikan dapat digunakan secara efisien untuk memperoleh atau menghasilkan laba (sisa hasil usaha). *Return on Equity* untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Semakin tinggi nilai *return on equity* maka semakin baik pula kondisi keuangan yang dimiliki organisasi. Pengukuran *return on equity* pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12 *Return on Equity*

TAHUN	Sisa Hasil Usaha(1)	Modal (2)	<i>Return on Equity</i> ((1) : (2)) x 100%
2016	Rp 1,714,215,655.04	Rp 83,531,324,902.50	2.1%
2017	Rp 1,787,919,283.27	Rp 92,988,653,510.54	1.9%
2018	Rp 1,864,152,471.06	Rp 100,240,430,276.05	1.9%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas kondisi keuangan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menunjukkan nilai *return on equity* pada tiga tahun terakhir mengalami perkembangan yang tidak baik. Dapat diketahui bahwa nilai *return on equity* pada tahun 2016 memiliki nilai sebesar 2.1%, pada tahun 2017 mengalami penurunan nilai *return on equity* sebesar 0.2% dan pada tahun 2018 nilai *return on equity* tidak mengalami kenaikan maupun penurunan. Berdasarkan analisa pada tahun

2016-2018 nilai *return on equity* menunjukkan bahwa kondisi organisasi dalam penggunaan modal yang diinvestasikan tidak dapat digunakan secara efisien untuk memperoleh atau menghasilkan laba (sisa hasil usaha).

c. *Net Profit Margin*, digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi atas hasil aktivitas pendapatan yang dihasilkan pada setiap tahunnya untuk memperoleh atau menghasilkan laba (sisa hasil usaha). Apabila pada pengukuran rasio profitabilitas dalam menilai *net profit margin* organisasi memiliki nilai semakin tinggi maka kondisi keuangan yang dimiliki organisasi semakin baik. Pengukuran *net profit margin* pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.13 Net Profit Margin

TAHUN	Sisa Hasil Usaha (1)	Pendapatan (2)	Net Profit Margin ((1) : (2)) x 100%
2016	Rp 1,714,215,655.04	Rp 20,963,729,608.88	8.2%
2017	Rp 1,787,919,283.27	Rp 21,009,767,211.94	8.5%
2018	Rp 1,864,152,471.06	Rp 21,698,068,085.15	8.6%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas kondisi keuangan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menunjukkan nilai *net profit margin* pada tiga tahun terakhir mengalami perkembangan yang cukup baik yaitu dengan adanya peningkatan nilai laba yang didapatkan dari hasil aktivitas kegiatan pendapatan organisasi. Pada tahun 2016 nilai *net profit margin* sebesar 8.2%, pada tahun 2017 nilai *net profit margin* sebesar 8.5%, dan pada tahun 2018 nilai *net profit margin* sebesar 8.6%. Peningkatan nilai *net profit margin* disebabkan oleh meningkatnya pendapatan yang diperoleh organisasi sehingga organisasi dapat menghasilkan laba (sisa hasil usaha) meningkat setiap tahunnya.

Berdasarkan analisa pada tahun 2016-2018 nilai *net profit margin* menunjukkan bahwa kondisi organisasi dalam menghasilkan laba pada setiap tahunnya dari hasil aktivitas pendapatan cukup baik.

3. Rasio Solvabilitas

a. *Debt to Asset Ratio*, digunakan untuk mengukur perbandingan antara total kewajiban (hutang) dengan total aktiva. Pengukuran ini untuk mengetahui seberapa besar aktiva perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva. Apabila pada pengukuran rasio solvabilitas dalam menilai *debt to asset ratio* organisasi memiliki nilai semakin rendah maka kondisi keuangan yang dimiliki organisasi semakin baik. Pengukuran *debt to asset ratio* pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.14 Debt to Asset Ratio

TAHUN	Total Kewajiban (1)	Total Aktiva (2)	DAR ((1) : (2)) x 100%
2016	Rp 85,965,304,484.88	Rp 169,496,629,387.38	50.7%
2017	Rp 102,188,584,442.93	Rp 195,177,237,953.47	52.4%
2018	Rp 93,975,731,196.40	Rp 194,216,161,472.45	48.4%

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas kondisi keuangan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menunjukkan nilai *debt to asset ratio* pada tiga tahun terakhir mengalami perkembangan yang cukup baik. Dapat diketahui bahwa nilai *debt to asset ratio* pada tahun 2016 memiliki nilai sebesar 50.7%, pada tahun 2017 mengalami kenaikan nilai *debt to asset ratio* sebesar 1.7% menjadi 52.4% dan pada tahun 2018 nilai *debt to asset ratio* mengalami penurunan sebesar 3.6% menjadi 48.4%. Perkembangan nilai *debt to asset ratio* pada tahun 2016 hingga 2018 mengalami perkembangan yang cukup baik karena rata-rata nilai *debt to asset ratio* pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur memiliki skor 50.49% yang artinya bahwa organisasi dapat membiayai hutang jangka pendek maupun jangka panjang dengan keseluruhan asset yang dimiliki cukup baik. Penurunan nilai *debt to asset* pada tahun 2018 disebabkan oleh semakin menurunnya total kewajiban dibiayai oleh asset keseluruhan yang dimiliki organisasi sehingga resiko kegagalan organisasi untuk dapat mengembalikan pinjaman memiliki resiko yang kecil.

4. Rasio Aktivitas

a. *Total Asset Turn Over*, digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam menggunakan perputaran semua aktiva yang dimiliki untuk menciptakan pendapatan dan akan menghasilkan laba. *Total asset turn over* digunakan untuk mengukur berapa jumlah pendapatan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva. Apabila pada pengukuran rasio aktivitas dalam menilai *total asset turn over* organisasi memiliki perputaran semakin tinggi maka kondisi perputaran keseluruhan aktiva yang dimiliki organisasi semakin baik. Pengukuran *total asset turn over* pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.15 Total Asset Turn Over

TAHUN	Pendapatan (1)	Total Aktiva (2)	Total Asset Turn Over ((1) : (2)) x kali
2016	Rp 20,963,729,608.88	Rp 169,496,629,387.38	0.12 Kali
2017	Rp 21,009,767,211.94	Rp 195,177,237,953.47	0.11 Kali
2018	Rp 21,698,068,085.15	Rp 194,216,161,472.45	0.11 Kali

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas kondisi keuangan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menunjukkan nilai *total asset turn over* pada tiga tahun terakhir mengalami perkembangan yang tidak baik. Pada tahun 2016 memiliki nilai perputaran asset 0.12 kali, pada tahun 2017 sebesar 0.11 kali dan pada tahun 2018 nilai perputaran asset sebesar 0.11 kali. Pada tahun 2017 nilai perputaran total asset pada organisasi mengalami penurunan yang disebabkan oleh kenaikan keseluruhan aktiva yang cukup signifikan namun kenaikan aktiva tersebut tidak digunakan secara efektif dalam menciptakan pendapatan usaha organisasi. Perkembangan nilai perputaran keseluruhan aktiva pada tahun 2018 tidak mengalami peningkatan maupun penurunan yang berarti dalam memanfaatkan keseluruhan aktiva untuk dapat menciptakan pendapatan organisasi belum dimanfaatkan secara efektif. Berdasarkan analisa pada tahun 2016-2018 nilai *total asset turn over* menunjukkan bahwa kondisi organisasi dalam menggunakan keseluruhan aktiva yang dimiliki tidak

digunakan secara baik untuk menghasilkan laba pada setiap tahunnya dari hasil aktivitas pendapatan.

b. *Receivable Turn Over*, digunakan untuk mengukur berapa lama penagihan piutang selama satu periode atau berapa kali dana yang ditanam dalam piutang ini berputar dalam satu periode. Apabila pada pengukuran rasio aktivitas dalam menilai *receivable turn over* organisasi memiliki perputaran semakin tinggi maka kondisi perputaran piutang yang dimiliki organisasi semakin baik. Pengukuran *receivable turn over* pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.16 *Receivable Turn Over*

TAHUN	Pendapatan (1)	Piutang (2)	<i>Receivable Turn Over</i> ((1) : (2)) x kali
2016	Rp 20,963,729,608.88	Rp 153,137,723,940.94	0.14 Kali
2017	Rp 21,009,767,211.94	Rp 162,251,079,079.87	0.13 Kali
2018	Rp 21,698,068,085.15	Rp 172,886,151,437.40	0.13 Kali

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas kondisi keuangan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menunjukkan nilai *receivable turn over* pada tiga tahun terakhir mengalami perkembangan yang tidak baik. Hal ini dapat diketahui nilai *receivable turn over* pada tahun 2016 sebesar 0.14 kali, pada tahun 2017 dan 2018 memiliki nilai *receivable turn over* sebesar 0.13 kali. Berdasarkan analisa pada tahun 2016-2018 nilai *receivable turn over* menunjukkan bahwa kondisi organisasi dalam melakukan lamanya penagihan piutang selama satu periode atau berputarnya dana yang ditanam dalam piutang dalam satu periode memasuki kondisi yang tidak baik karena perputaran piutang dalam satu periode memiliki rata-rata sebesar 0.13 kali. Hal ini menandakan bahwa adanya *over invesment* piutang dalam organisasi.

4.4.2 Perspektif Pelanggan

1. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa seberapa besar kemampuan organisasi dalam menarik pelanggan sehingga dapat meningkatkan jumlah anggota pada koperasi. Untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam menarik pelanggan dapat diukur dengan membandingkan jumlah anggota baru dengan jumlah anggota keseluruhan. Akuisisi anggota Koperasi Wanita Setia Bhakti Jawa Timur dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.17

Hasil Perhitungan Kemampuan Koperasi dalam Meraih Anggota Baru

TAHUN	Anggota Baru (1)	Total Anggota (2)	AKUISISI PELANGGAN ((1) : (2)) x 100%
2016	1.019	13.389	7,61%
2017	954	13.191	7,23%
2018	1.228	13.455	9,13%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa kemampuan organisasi dalam meraih anggota baru pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur mengalami perkembangan yang cukup baik. Pada tahun 2016 organisasi mampu meraih anggota baru sebesar 1.019 anggota dengan tingkat akuisisi pelanggan sebesar 7,61%. Tingkat penurunan dalam kemampuan meraih anggota baru atau calon anggota baru pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur tahun 2017 mengalami penurunan yaitu sebesar 954 anggota baru yang hanya bisa diraih oleh organisasi dengan tingkat akuisisi pelanggan sebesar 7,23%. Penurunan tingkat kemampuan organisasi dalam meraih anggota disebabkan oleh penurunan tingkat kinerja organisasi dalam meraih anggota baru, sehingga organisasi perlu memperhatikan strategi yang digunakan atau organisasi dapat melakukan pembaruan strategi sehingga organisasi dapat meraih anggota baru maupun calon anggota lebih banyak. Namun pada tahun 2018 perkembangan anggota yang dapat diraih oleh organisasi mengalami peningkatan yang cukup signifikan sebesar 274 anggota baru menjadi 1.228 anggota baru dengan tingkat akuisisi pelanggan sebesar 9,13%. Hal ini

membuktikan bahwa kemampuan organisasi dalam meraih anggota baru atau calon anggota cukup memuaskan, namun organisasi harus tetap menjaga kinerja dalam meraih anggota baru atau calon anggota dan organisasi perlu melakukan strategi-strategi baru untuk dapat menarik anggota baru maupun calon anggota sehingga organisasi dapat meningkatkan jumlah anggota pada setiap tahunnya.

2. Retensi Pelanggan

Pengukuran retensi pelanggan berguna untuk mengukur kemampuan organisasi dalam memelihara dan mempertahankan hubungan yang berkelanjutan antara organisasi dengan pelanggan lama (anggota). Dalam pengukuran retensi pelanggan ditunjukkan oleh kemampuan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur dalam memelihara dan mempertahankan anggotanya yang terlihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.18

Hasil Perhitungan Kemampuan Koperasi dalam Memelihara dan Mempertahankan Anggota

TAHUN	Anggota Lama (1)	Total Anggota (2)	RETENSI PELANGGAN ((1) : (2)) x 100%
2016	13,106	13,389	97.9%
2017	13,389	13,191	101.5%
2018	13,191	13,455	98%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil retensi anggota pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur memiliki tingkat dalam mempertahankan anggota koperasi cukup baik. Terlihat dari presentase retensi anggota 3 tahun terakhir mengalami peningkatan dan penurunan dalam pengukuran retensi anggota. Pada tahun 2016 pengunduran anggota pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur sebanyak 736 anggota sehingga presentase tingkat retensi anggota sebesar 97.9%. Pada tahun 2017 tingkat pengunduran diri sebagai anggota Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur meningkat sebanyak 416 anggota menjadi 1152 anggota dengan tingkat presentase retensi anggota sebesar 101.5%. Peningkatan pengunduran diri anggota disebabkan oleh beberapa penyebab antara lain terjadi penertiban keanggotaan yang sudah tidak aktif sebanyak 364 anggota. Namun pada tahun 2018 jumlah anggota

yang melakukan pengunduran diri sebagai anggota organisasi mengalami penurunan yaitu sebanyak 964 anggota dengan tingkat presentase retensi anggota sebesar 98%. Mayoritas anggota melakukan pengunduran diri disebabkan oleh anggota pindah keluar kota sebanyak 252 anggota. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya tingkat penurunan pengunduran diri anggota dapat membuktikan bahwa organisasi telah memberikan pelayanan yang baik, memberikan kemudahan bagi anggota koperasi dalam bertransaksi dan memberikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh anggota koperasi. Namun tingkat pengunduran diri pada tahun 2018 masih tergolong tinggi dibandingkan tingkat pengunduran diri pada tahun 2016.

3. Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan berguna untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan yang akan berguna bagi organisasi untuk mengetahui umpan balik pelanggan dalam pelayanan organisasi yang telah diberikan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan (anggota), maka pada penelitian ini peneliti menggunakan indikator yaitu perasaan puas terhadap kualitas pelayanan organisasi dengan menggunakan penentu kualitas pelayanan terhadap kepuasan yaitu : Berwujud (*Tangible*), Empati (*Empathy*), Cepat Tanggap (*Responsiveness*), Keandalan (*Reliability*), dan Kepastian (*Assurance*). Pada pengukuran kepuasan pelanggan menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penyebaran angket (kuisisioner) dengan menggunakan skala likert sebagai bentuk alternatif jawaban. Dari hasil penyebaran kuisisioner kepada 99 responden menghasilkan perhitungan data tingkat kepuasan pelanggan (anggota) Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.19
Hasil Perhitungan Kuesioner mengenai Kepuasan Pelanggan

No	Indikator	SKOR NILAI					Rata-Rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Organisasi memiliki kelengkapan sarana dan prasarana yang menjadi fasilitas untuk pelanggan.	2	0	21	54	22	3.95	Cukup Puas
2	Selama ini organisasi telah memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen.	3	1	12	59	24	4.01	Puas
3	Karyawan memiliki kemampuan dalam memberikan pelayanan secara tepat dan akurat.	1	0	21	61	16	3.92	Cukup Puas
4	Karyawan dapat memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan.	0	3	21	56	19	3.92	Cukup Puas
5	Karyawan dengan segera memberikan pelayanan terhadap pelanggan ketika ada yang membutuhkan.	0	0	23	54	22	3.99	Cukup Puas
6	Karyawan dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan prosedur.	0	1	18	61	19	3.99	Cukup Puas

7	Karyawan memberikan penjelasan secara sopan pada konsumen terkait produk yang ingin di beli agar tidak terjadi kesalahpahaman.	1	0	13	63	22	4.06	Puas
8	Karyawan membukukan / mencatat setiap transaksi yang dilakukan oleh pelanggan.	2	2	10	63	22	4.02	Puas
9	Karyawan mendengarkan secara tulus apabila ada keluhan dari pelanggan dengan memberikan solusi terbaik terkait permasalahan yang dihadapi.	0	1	25	57	16	3.89	Cukup Puas
10	Karyawan memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.	1	2	22	55	19	3.90	Cukup Puas
RATA-RATA SKOR							3.96	Cukup Puas

Sumber : Data diolah oleh peneliti 2019

Berdasarkan tabel diatas tingkat kepuasan pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan oleh Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur memiliki skor cukup puas dengan perolehan rata-rata skor sebesar 3.96 yang artinya pelayanan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur sudah cukup memuaskan bagi pelanggan. Skor tertinggi dalam hasil perhitungan kuisisioner yang dibagikan oleh peneliti menunjukkan bahwa tingkat penjelasan mengenai produk yang dipaparkan oleh karyawan memiliki skor 4.06 yang artinya karyawan telah memaparkan mengenai produk kepada pelanggan secara sopan dan jelas sehingga penjelasan antara karyawan dan pemahaman pelanggan tidak terjadi kesalahpahaman.

Sedangkan skor terendah pada tingkat kepuasan pelanggan ini dapat terlihat dari aspek keluhan yang diutarakan oleh pelanggan kepada karyawan dengan perolehan skor sebesar 3.89. Hal ini menunjukkan bahwa keluhan yang diterima karyawan masih membutuhkan waktu untuk dapat melihat

bagian-bagian mana yang dirasa perlu perbaikan sehingga solusi yang diberikan akan dapat menguntungkan pelanggan (anggota) dan tepat sasaran.

4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

Pengukuran kinerja pada proses bisnis internal ini berguna untuk mengetahui, menggali dan menciptakan solusi mengenai kebutuhan pelanggan sehingga kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi. Proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal juga tidak berhenti untuk menciptakan suatu produk, namun organisasi juga diharapkan dapat mengembangkan produk/jasa baru sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar dan dapat meraih pelanggan baru. Berikut pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal pada tolak ukur dalam proses inovasi yang berada pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur yang dibandingkan dengan pendekatan metode *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

- **Pengembangan produk unggulan**

Salah satu tolak ukur dalam proses inovasi yaitu pengembangan produk. Dengan adanya pengembangan produk unggulan atau pengembangan produk baru dapat meningkatkan kepercayaan anggota sehingga kebutuhan anggota dapat terpenuhi. Dari hasil wawancara peneliti dengan berbagai pihak dapat diketahui beberapa jenis pengembangan produk unggulan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur sebagai berikut :

1. **Unit Simpan Pinjam**, Peningkatan plafon kelompok maupun plafon anggota pribadi dapat memicu pertumbuhan anggota dalam melakukan transaksi jenis produk pinjaman dengan sistem tanggung renteng dan organisasi juga berkerja sama dengan dua asuransi untuk memproteksi atau menjamin apabila terdapat kejadian yang tak terduga.
2. **Unit UKM**, Suatu proses inovasi dalam unit UKM pada pengembangan produk unggulan adalah Pinjaman Mikro. Pinjaman mikro diperuntukkan kepada anggota yang memiliki usaha sehingga dapat membantu anggota dalam berwirausaha dan diharapkan anggota dapat mengembangkan usaha secara maksimal. Namun produk inovasi pengembangan produk unggulan pada unit

UKM masih dalam masa percobaan (*trial*). Pada unit UKM juga mengembangkan produk unggulan yaitu pinjaman multiguna.

3. **Unit *Learning Center, Tour and Travel***, Study banding, pelatihan merupakan salah satu inovasi yang diberikan unit *Learning Center* kepada para anggota.

Pengembangan produk unggulan pada unit *Learning Center* juga berfokus pada pelatihan-pelatihan yang akan diberikan kepada anggota maupun kepada karyawan. *Learning Center* mengadakan pelatihan bagi karyawan guna untuk meningkatkan keahlian karyawan mengenai bidang tersebut seperti pelatihan perpajakan, penataan toko (*display*), pelatihan mengenai produk asuransi yang akan diterapkan kepada anggota koperasi dan pelatihan pemandu dasar (PPD) bagi PPL. Sedangkan unit *Learning Center* melakukan pengembangan produk dengan memanfaatkan potensi SDM anggota dengan cara melakukan pelatihan bagi anggota, antara lain : pengenalan produk simpan pinjam dengan menggunakan sistem tanggung renteng, pelatihan strategi siap berwirausaha bersama melalui sistem online maupun offline, didik keterampilan dan kemampuan berwirausaha sesuai dengan minat bakat anggota. Selain beberapa pelatihan-pelatihan bagi anggota unit *Learning Center* juga mengembangkan produk unggulan yaitu *Tour and Travel* dan studi banding. *Tour and Travel* diharapkan untuk dapat membangun rasa kebersamaan antar anggota sedangkan studi banding merupakan sebuah terobosan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur untuk dapat memperkenalkan sistem tanggung renteng kepada koperasi lain di seluruh Indonesia.

4. **Unit Toko Swalayan**, Inovasi dari unit toko swalayan pada organisasi ini ialah *SBW Water* dan investasi emas. *SBW Water* guna memenuhi kebutuhan anggota dan masyarakat sekitar organisasi dan organisasi juga dapat menjembatani pembelian kredit antara pihak ketiga dengan anggota untuk melakukan pembelian barang elektronik. Investasi emas dengan cara arisan juga merupakan pengembangan dari unit toko swalayan untuk dapat berinvestasi yang menguntungkan dan meminimalisir resiko. Aplikasi Marketplace TOKOKU-SBW Online juga merupakan inovasi dari unit Toko Swalayan sehingga memudahkan anggota untuk dapat membeli kebutuhan dengan mudah.

Tabel 4.20
Terobosan Inovasi Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur

No	Tahun			
	2015	2016	2017	2018
<i>Unit Simpan Pinjam</i>				
1	DBA (Dana Bantuan Anggota)	Asuransi Data Tolong Menolong	Peningkatan platform	Asuransi ASIKI
2		Peningkatan platform		Peningkatan platform
<i>Unit UKM</i>				
3	-	Pinjaman Multiguna	Pinjaman Multiguna	Pinjaman Mikro
<i>Unit Learning Center</i>				
4	Pelatihan keterampilan hias kue	Tour and Travel destinasi dalam negeri bagi karyawan maupun anggota	Tour and Travel destinasi dalam negeri dan luar negeri bagi karyawan maupun anggota	Tour and Travel destinasi dalam negeri bagi karyawan maupun anggota
5	SBW Peduli	Pelatihan sistem tanggung renteng bagi anggota baru	Pelatihan Frozen Food bersama Sriboga Cotumer Center (SCC)	Pelatihan bisnis online untuk anggota
6		Pelatihan Hydroponic	Pelatihan penataan toko (display)	Pelatihan sistem tanggung renteng bagi anggota baru
7		pelatihan merajut dan menjahit dasar	pelatihan kewirausahaan bersama Universitas Widya	FKJU Bersama Viva Beauty

			Mandala	
8		Pembentukan Forum Komunikasi Jaringan Usaha (FKJU)	FKJU Bersama Inez Beauty	Pelatihan batik eco print
9		Pemberian beasiswa bagi putra-putri anggota berprestasi	Pelatihan Perpajakan	Pelatihan totok pungguung
10		Pelatihan Uji Kompetensi Sertifikasi Customer Service dari BNSP bagi PJ	Studi banding FEB Unair untuk meninjau praktik perkoperasian di SBW	Pelatihan bersama asuransi asiki
11		Studi Banding dari Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pohuwato- Provinsi Gorontalo	Pelatihan sistem tanggung renteng bagi anggota baru	Pelatihan Pemandu Dasar I (PPD I) bersama Lapenkop bersama Dekopin pada Juli 2018 bagi PPL, dan PPD II pada Agustus 2018

12		Studi Banding perwakilan koperasi wanita semarang yang difasilitasi oleh dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang	Magang pengelolaan koperasi bagi pengurus dinas perindustrian, perdagangan, koperasi dan ukm kabupaten mamberamo raya provinsi papua	
13		Pelatihan senam otak bagi karyawan dengan tema Leadership Spirituality		
<i>Unit Toko</i>				
14		Investasi Emas dengan Arisan	Pembelian barang elektronik	Aplikasi Marketplace TOKOKU-SBW Online
15				SBW Water

- **Peningkatan sarana dan prasarana**

Peningkatan sarana dan prasana pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Jawa Timur salah satu faktor pendukung kegiatan pada proses inovasi yang diberikan oleh organisasi. Peningkatan sarana dan prasana juga dilaksanakan oleh Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur dengan melihat adanya peluang pertumbuhan anggota diberbagai wilayah. Pada bulan september 2016 Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur memanfaatkan asset di Pasar Wisata Tanggulangin yaitu dengan mendirikan kantor kas pembantu di wilayah tanggulangin dan digunakan sebagai model pengembangan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur yang dapat diakses dari berbagai jalur. Pemberian layanan kesehatan bagi anggota kembali dibuka oleh Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur yang bekerjasama

dengan Klinik Larissa yang berada di area rungkut Surabaya yang berguna untuk memberikan layanan kesehatan bagi anggota dengan menunjukkan KTA Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur. Perluasan parkir juga menjadi pembahasan pada saat RAT 2016 sehingga Penambahan asset koperasi terutama untuk perluasan tempat parkir diwujudkan pada tahun 2017

2. Proses Pelayanan

Hasil dari proses pelayanan purna jual pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur ialah pemberian pendapat layanan koperasi pada kotak suara. Dalam hal ini kotak suara yang disediakan kurang diminati oleh anggota karena anggota berpendapat bahwa kotak suara dirasa kurang efektif dan efisien. Para anggota koperasi lebih nyaman mengemukakan pendapat atau keluhan melalui PJ dan akan menyampaikan pendapat atau keluhan pelanggan pada rapat Anggota Tahunan (RAT). Anggota juga biasanya menyampaikan suara langsung kepada PPL kemudian PPL berkewajiban untuk menyampaikan keluhan anggota pada rapat kerja yang dilaksanakan 1 bulan sekali. Namun keluhan yang disampaikan para anggota kepada PPL maupun kepada PJ mampu memberikan tanggapan positif sehingga organisasi dapat memperbaiki apa yang menjadi keluhan pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari kecepatan dan ketanggapan yang diberikan organisasi kepada pelanggan dalam melakukan perbaikan proses pelayanan.

4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Kepuasan Karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan berguna untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Tingkat kepuasan karyawan dipandang sangat penting bagi organisasi karena apabila karyawan memiliki rasa puas terhadap organisasi maka dapat menimbulkan peningkatan kualitas kerja sehingga akan diiringi oleh hasil peningkatan omzet yang akan diterima oleh organisasi. Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan indikator penentu kualitas karyawan terhadap kepuasan kerja yaitu : kepuasan terhadap pekerjaan yang diberikan, keadilan dalam penggajian, peluang promosi yang didapatkan karyawan, gaya kepemimpinan, dan sikap rekan kerja. Dari hasil penyebaran kuisioner kepada 39 responden menghasilkan perhitungan data

tingkat kepuasan karyawan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.21
Hasil Perhitungan Kuesioner mengenai Kepuasan Karyawan

No	Indikator	SKOR NILAI					Rata-Rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Saya puas dengan pekerjaan saya dalam organisasi.	0	1	9	23	6	3.87	Cukup Puas
2	Saya merasa tidak ada beban dalam mengerjakan pekerjaan saya.	0	1	8	24	6	3.90	Cukup Puas
3	Organisasi saya memberikan gaji yang setimpal dengan beban kerja yang saya lakukan.	0	1	6	26	6	3.95	Cukup Puas
4	Gaji yang diberikan organisasi cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga saya.	0	1	10	18	10	3.95	Cukup Puas
5	Organisasi memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi.	0	0	9	22	8	3.97	Cukup Puas
6	Organisasi memberikan promosi secara adil terhadap karyawan.	0	0	7	27	5	3.95	Cukup Puas

7	Atasan memberikan pengawasan secara berkala ketika saya melakukan pekerjaan.	0	1	9	25	4	3.82	Cukup Puas
8	Pengawasan dilakukan oleh atasan untuk menunjang keberhasilan saya dalam bekerja.	0	1	9	24	5	3.85	Cukup Puas
9	Rekan kerja membantu saya ketika saya sedang kesulitan dalam melakukan pekerjaan.	0	0	8	25	6	3.95	Cukup Puas
10	Rekan kerja memberikan dukungan ketika saya mempunyai masalah terkait dengan pekerjaan.	0	0	9	25	5	3.90	Cukup Puas
RATA-RATA SKOR							3.96	Cukup Puas

Sumber : Data diolah oleh peneliti 2019

Berdasarkan tabel diatas tingkat kepuasan karyawan memiliki skor cukup memuaskan dengan skor sebesar 3.96 yang artinya karyawan cukup puas dengan indikator yang ditentukan oleh peneliti pada pembelajaran dan pertumbuhan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur. Skor tertinggi dalam hasil perhitungan angket yang dibagikan oleh peneliti yaitu karyawan cukup puas dengan adanya kesempatan promosi bagi karyawan yang memiliki prestasi dengan skor 3.97 sehingga karyawan dapat memberikan kinerja yang maksimal. Sedangkan skor terendah pada tingkat kepuasan pelanggan memiliki skor 3.82 pada aspek pengawasan yang dilakukan oleh atasan secara berkala dan atasan mampu memberikan bantuan teknis dan melakukan pemberian motivasi kepada karyawan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur.

2. Tingkat Perputaran Karyawan

Tingkat Perputaran Karyawan digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran tenaga kerja dalam setahun. Tingkat Perputaran Karyawan dapat diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan tersebut yang terlihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.22
Hasil Perhitungan Kemampuan Koperasi dalam Memelihara dan Mempertahankan Karyawan

TAHUN	Karyawan Keluar (1)	Total Karyawan (2)	PERPUTARAN KARYAWAN $((1) : (2)) \times 100\%$
2016	4	71	6%
2017	6	69	9%
2018	4	63	6%

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan perhitungan tabel diatas tingkat perputaran karyawan pada tahun 2016-2018 mengalami peningkatan dan penurunan jumlah karyawan keluar. Pada tahun 2016 karyawan keluar didominasi oleh karyawan memilih mengundurkan diri (*resign*) sebanyak 3 karyawan dan 1 karyawan meninggal. Pada tahun 2017 karyawan keluar didominasi oleh telah memasuki berakhirnya masa tugas karyawan (purna tugas) selama 55 tahun sebanyak 4 karyawan dan sebanyak 2 karyawan memilih mengundurkan diri (*resign*). Pada tahun 2018 pengunduran diri karyawan masih didominasi oleh berakhirnya masa tugas karyawan (purna tugas) sebanyak 3 karyawan dan 1 karyawan memilih untuk mengundurkan diri.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*motivation, empowerment and aligment*)

Pentingnya motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang diberikan para anggota maupun karyawan organisasi yang berguna untuk memberikan bekal pengetahuan untuk dapat berperan aktif dalam kegiatan organisasi. Pemberian pelatihan dan keterampilan merupakan salah satu cara yang diberikan organisasi dalam melakukan pemberdayaan anggota. Pelatihan yang diberikan anggota Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur berasal dari luar organisasi yang bekerja sama dengan organisasi dan pelatihan yang berasal dari internal organisasi. Forum Komunikasi Jaringan

Usaha (FKJU) merupakan contoh dari pelatihan yang diberikan organisasi kepada anggota mengenai keuntungan dalam berbisnis *online* sehingga dapat memasarkan produk anggota melalui media sosial. Pelatihan sistem tanggung renteng juga diberikan kepada anggota baru sehingga anggota baru dapat memahami setiap komponen yang terkait sistem tanggung renteng, pelatihan ini biasanya dilaksanakan tiga bulan sekali.

Pelatihan juga diberikan organisasi kepada karyawan guna untuk meningkatkan keahlian karyawan mengenai bidang-bidang yang dijalankan sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Uji kompetensi bagi karyawan, pengurus, dan pegawai juga dilaksanakan oleh Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur, hal ini berguna untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat memberikan kinerja yang optimal dan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Pemberian motivasi kepada pegawai juga diberikan organisasi guna mendorong semangat bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Contoh pemberian motivasi dan pelatihan karyawan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur yaitu pelatihan perpajakan, penataan toko, ESQ, wisata bersama, pelatihan PPD bagi PPL, pelatihan senam otak dengan tema *Leadership Spirituality*, pelatihan untuk dapat mengubah mindset para karyawan untuk dapat memberikan perubahan bagi organisasi dengan tema SBW in the future : hijrah berbekal sinergi dan Pelatihan Uji Kompetensi Sertifikasi Customer Service dari BNSP bagi PJ.

4.5 Pembahasan Hasil Temuan Penelitian

4.5.1 Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data pada perspektif keuangan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 06/Per/M.KUKM/V/2006 menunjukkan hasil kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek pada tahun 2016 hingga 2018 memiliki rata-rata sebesar 190.90% sehingga mempunyai nilai 75 yang artinya kinerja keuangan pada *Current Ratio* baik.

Namun Rasio Profitabilitas pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur menunjukkan hasil yang tidak baik dari kemampuan menghasilkan laba menggunakan total asset (ROA) pada tahun 2016-2018 dengan nilai kurang dari 1 yaitu 0.96% dan kemampuan menghasilkan laba menggunakan dengan modal (ROE) pada tahun 2016-2018 dengan nilai kurang

dari 3 yaitu sebesar 1.96% yang artinya penggunaan modal tidak dimanfaatkan secara baik. Namun kemampuan menghasilkan laba atas pendapatan (NPM) menunjukkan hasil yang cukup baik dengan nilai rata-rata pada tahun 2016-2018 sebesar 8.43% sehingga mempunyai nilai 50 yang artinya dapat menghasilkan laba dari hasil kegiatan pendapatan organisasi cukup baik.

Pengukuran rasio solvabilitas pada pengukuran *debt to asset ratio* pada tahun 2016-2018 memiliki rata-rata sebesar 50.5% yang artinya kemampuan aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang dengan kriteria cukup baik.

Pengukuran rasio aktivitas pada kemampuan perputaran total aktiva (*total asset turn over*) pada tahun 2016-2018 memiliki rata-rata nilai 0.11 kali yang berarti mempunyai kriteria tidak baik karena nilai perputaran total aktiva kurang dari 1 kali dalam satu periode. Namun pengukuran rasio aktivitas pada kemampuan pengukuran perputaran piutang (*receivable turn over*) pada tahun 2016-2018 memiliki rata-rata 0.13 kali yang berarti lamanya penagihan piutang selama satu periode atau berputarnya dana yang ditanam dalam piutang dalam satu periode memasuki kondisi yang tidak baik.

4.5.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran pada pespektif pelanggan pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur dapat terlihat dari indikator kemampuan organisasi dalam meraih anggota baru (Akuisisi Pelanggan) mengalami penurunan pada tahun 2016-2017 dan pada tahun 2018 mengalami peningkatan jumlah anggota yang dapat diraih oleh organisasi. Namun pada tingkat akuisisi pelanggan perlu dilakukan pembaruan strategi untuk dapat menarik anggota baru maupun calon anggota sehingga organisasi dapat meningkatkan jumlah anggota pada setiap tahunnya.

Kepuasan anggota mengenai pelayanan yang diberikan organisasi juga dapat dilihat dari bagaimana organisasi dapat memelihara dan mempertahankan hubungan baik dengan anggota yang berkelanjutan. Tingkat retensi anggota pada tiga tahun terakhir memiliki rata-rata 99% hal ini membuktikan bahwa organisasi memberikan pelayanan baik, kemudahan bertransaksi dan pemberian fasilitas pendukung bertransaksi dengan baik. Namun tingkat pengunduran diri pada tahun 2018 lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat pengunduran diri pada tahun 2016. Hal ini menjadi peringatan dini bagi organisasi untuk dapat menjaga, memelihara dan mempertahankan anggota lebih baik sehingga organisasi perlu melakukan pembaruan strategi agar tingkat pengunduran diri anggota semakin

menurun. Pada tingkat kepuasan anggota dapat diketahui bahwa anggota sudah cukup puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur dengan skor 3,96 dari 5.

4.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian perspektif proses bisnis internal pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur dinilai dari proses inovasi dan proses purna jual yang diberikan oleh organisasi terhadap pelanggan (anggota). Inovasi yang diberikan organisasi kepada pelanggan memiliki pembaruan pengembangan produk yang berguna untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam proses inovasi, organisasi memiliki jenis pengembangan produk yang cukup beragam pada setiap unitnya. Tidak hanya pengembangan produk, organisasi juga berinovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan sarana dan prasarana yang menjadi penunjang kegiatan.

Hasil dari proses pelayanan purna jual organisasi mampu memberikan tanggapan positif apabila terdapat keluhan pelanggan (anggota) dengan cara memperbaiki apa yang menjadi keluhan pelanggan dengan cepat dan tanggap.

4.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pembelajaran dan pertumbuhan yang diberikan organisasi kepada pelanggan maupun karyawan memiliki nilai yang baik. Hal ini dibuktikan oleh tingkat kepuasan karyawan memiliki nilai cukup puas dengan skor sebesar 3.96 dari 5 yang artinya karyawan cukup puas mengenai pembelajaran dan pertumbuhan yang diberikan oleh organisasi. Kesetiaan karyawan juga dibuktikan oleh perputaran karyawan (karyawan keluar) mayoritas disebabkan oleh berakhirnya masa tugas karyawan selama 55 tahun. Pemberian motivasi, pemberdayaan dan keselarasan kepada anggota maupun kepada karyawan Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur memiliki nilai yang baik karena dapat memberikan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan pada tiap tahunnya.

4.6 Implikasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja organisasi apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang

ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti pada Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita Jawa Timur guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi terutama dalam perolehan laba, maka organisasi harus mempertimbangkan dan memperhatikan kinerja keempat perspektif pada pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Organisasi juga harus dapat mengetahui dan memperhatikan faktor-faktor yang timbul sehingga dapat meminimalisir gangguan yang menyebabkan kegagalan kinerja organisasi. Dalam hal ini keberhasilan maupun kegagalan kinerja organisasi dapat mempengaruhi penilaian kinerja organisasi pada investor.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan keempat perspektif menunjukkan adanya kerangka hubungan sebab akibat yang ditimbulkan sehingga dapat menggambarkan kondisi strategi pada organisasi secara keseluruhan atau komprehensif.

Pada penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam memberikan kontribusi dalam suatu pengambilan keputusan yang ditinjau dari aspek keuangan maupun aspek non keuangan sehingga dapat mengambil suatu keputusan yang baik dan benar. Pengambilan keputusan yang baik dan benar akan berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup organisasi sehingga dapat meningkatkan citra organisasi.

4.7 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan penelitian dalam melakukan penyusunan ilmiah. Adapun keterbatasan penelitian yang dihadapi penulis, yaitu :

1. Jangka waktu periode penelitian hanya menggunakan tiga tahun yaitu tahun 2016-2018.
2. Pada penelitian ini hanya mengambil sampel sebanyak 39 karyawan dan 99 anggota sebagai responden dalam penelitian ini.