

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini menjelaskan ketercapaian kinerja Pengurus KSP Mekar Sai Tahun Buku 2020 dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja/tingkat kesehatan koperasi simpan pinjam terdiri atas penilaian eksternal yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM maupun penilaian internal yang dilakukan oleh pengawas pada koperasi simpan pinjam tersebut. Penilaian kinerja/tingkat kesehatan suatu koperasi dari pihak eksternal (dalam hal ini Dinas Koperasi dan UMKM) diukur dengan instrumen yang diatur dalam Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 06/Per/Dep.6/IV/2016 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam yang terdiri dari 7 bidang dan 17 aspek, sedangkan penilaian kinerja/tingkat kesehatan suatu koperasi dari pihak internal (dalam hal ini Pengawas KSP) diukur menggunakan instrumen penilaian PEARLS (*Protection, Effective Financial Structure, Assets Quality, dan Rates of Return*) yang diatur oleh WOCCU (*World Council of Credit Union*) yang terdiri dari 6 bidang dan 17 aspek.

Menurut pasal 5 Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Menteri Koperasi dan UKM, ruang lingkup Penilaian Kesehatan KSP dan USP Koperasi dilakukan terhadap aspek permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, efisiensi, likuiditas, kemandirian dan pertumbuhan, serta jati diri koperasi. Penilaian kinerja/tingkat kesehatan koperasi berdasarkan Peraturan Deputi dan Peraturan Menteri Koperasi hanya mengukur aspek kinerja keuangan sedangkan aspek-aspek kinerja di luar keuangan tidak tersentuh. Dengan demikian, pengukuran dengan metode ini memiliki banyak kelemahan karena tidak cukup mewakili kinerja keseluruhan dari koperasi simpan pinjam di luar aspek keuangan. Agar pengukuran kinerja/tingkat kesehatan koperasi dapat menghasilkan informasi antara sisi keuangan dan non keuangan maka perlu dilakukan analisis dengan menggunakan

metode lain. Metode tersebut adalah *balanced scorecard* yang mengukur kinerja/tingkat kesehatan KSP meliputi 4 bidang dan 22 aspek.

Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis korelasi variabel yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai yaitu variabel sikap, motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Dalam penelitian deskriptif kuantitatif ini, penulis menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang dibagikan kepada ke-38 karyawan KSP Mekar Sai. Sebanyak 25 orang atau 65,79% karyawan KSP Mekar Sai memiliki sikap kerja yang sangat tinggi dan ada 13 orang atau 34,21% karyawan yang memiliki sikap kerja tinggi. Sebanyak 13 orang atau 34,21% karyawan KSP Mekar Sai memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi dan ada 25 orang atau 65,79% karyawan yang memiliki motivasi kerja berkategori tinggi. Sebanyak 5 orang atau 13,15% karyawan KSP Mekar Sai memiliki kepuasan kerja yang sangat tinggi dan ada 33 orang atau 86,85% karyawan yang memiliki kepuasan kerja berkategori tinggi. Sebanyak 7 orang atau 18,42% karyawan KSP Mekar Sai telah melaksanakan budaya organisasi dengan kategori sangat tinggi dan ada 31 orang atau 81,58% karyawan melaksanakan budaya organisasi dengan kategori tinggi.

Berdasarkan hasil pembahasan dan penelitian terhadap permasalahan terkait dengan kinerja/tingkat kesehatan KSP Mekar Sai dan kinerja manajemen KSP Mekar Sai dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Skor kinerja/tingkat kesehatan KSP Mekar Sai berdasarkan *balanced scorecard* diperoleh skor secara kuantitatif sebesar 92,87% yang jika dinyatakan secara kualitatif masuk dalam level 3, *rate B*, dan klasifikasi kinerja “Baik”. Hasil ini selaras dengan penilaian kesehatan KSP Mekar Sai yang dilakukan oleh Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah Provinsi Lampung yang dituangkan dalam Surat Keputusan Nomor: 13/V.15/WAS.1/IX/2020 tertanggal 7 September 2020 dengan predikat “Cukup Sehat”.
2. Terdapat korelasi antara sikap kerja terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi *Spearman* dan koefisien korelasi *Kendall* sebesar 0,397. Artinya, variabel sikap berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan memberikan kontribusi sebesar

15,76%, sedangkan sisanya sebesar 84,24% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain atau variabel-variabel lain misalnya disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan lain-lain.

3. Terdapat korelasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai dengan koefisien korelasi *Spearman* dan koefisien korelasi *Kendall* yaitu -0,16. Artinya variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 2,56% sedangkan sisanya sebesar 97,44% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain atau variabel-variabel lain misalnya gaya kepemimpinan, iklim dan suasana kerja, dan lain-lain.
4. Tidak ada korelasi antara kepuasan terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai yang dinyatakan dengan koefisien korelasi *Spearman* dan koefisien korelasi *Kendall* yaitu 0,00. Artinya variabel kepuasan tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan 100% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kepuasan kerja, misalnya sarana dan prasarana, kerjasama, disiplin, dan lain-lain.
5. Terdapat korelasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai yang dinyatakan dengan koefisien korelasi *Spearman* dan koefisien korelasi *Kendall* yaitu 0,26. Artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan memberikan kontribusi sebesar 6,76% sedangkan sisanya sebesar 93,24% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain atau variabel-variabel lain misalnya tingkat pendidikan, pengalaman kerja, gender, kerjasama, dan lain-lain.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Meskipun dalam penelitian di KSP Mekar Sai telah mendapatkan beberapa temuan, akan tetapi terdapat pula keterbatasan dari penelitian ini yang perlu untuk diketahui:

1. Penilaian kinerja/tingkat kesehatan KSP Mekar Sai dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat memberikan makna jika tersedia data yang lengkap.

2. Penelitian ini tidak melihat bagaimana variabel kedisiplinan, kerja sama, dan tingkat pendidikan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai.
3. Penelitian ini juga tidak dapat melihat mengapa variabel kepuasan kerja tidak dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai.
4. Penelitian ini merupakan penelitian yang terkait dengan kinerja karyawan KSP Mekar Sai bukan untuk kinerja karyawan KSP yang lain sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan bagi karyawan seluruh KSP.
5. Penelitian ini merupakan penelitian yang terkait kinerja/tingkat kesehatan KSP Mekar Sai sehingga tidak berlaku untuk KSP yang lain, BUMN, bank, dan korporasi yang lain.

### 5.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan penelitian serta hasil pembahasan pada penelitian di KSP Mekar Sai ini maka peneliti memberi saran kepada Pengurus, Pengawas, dan Manajer KSP Mekar Sai untuk merancang strategi agar KSP Mekar Sai memiliki kinerja/tingkat kesehatan yang baik sehingga anggota dan aset dapat tumbuh dan berkembang di masa-masa yang akan datang:

1. Implikasi teoritis dan konseptual yang dihasilkan dari penelitian di KSP Mekar Sai adalah bahwa metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif dapat digunakan untuk menilai kinerja/tingkat kesehatan KSP selain instrumen PEARLS yang selama ini digunakan dalam gerakan koperasi primer.
2. Implikasi metodologi penelitian ini menghasilkan kontribusi metodologis berupa desain penelitian yang menunjukkan hasil bahwa sikap memiliki korelasi terhadap kinerja karyawan yang mendukung teori sebelumnya dan paralel dengan penelitian terdahulu. Fungsi sikap kerja menurut Katz dalam buku Wawan dan Dewi (2010), yaitu fungsi instrumental atau fungsi penyesuaian atau fungsi manfaat, fungsi pertahanan ego, fungsi ekspresi nilai, dan fungsi pengetahuan. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sikap? Menurut Azwar (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi sikap yaitu pengalaman pribadi,

pengaruh orang lain yang dianggap penting, pengaruh kebudayaan, media massa, lembaga pendidikan dan lembaga agama, dan faktor emosional.

3. Penting bagi KSP Mekar Sai untuk membangun kinerja karyawan dengan motivasi dan budaya organisasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki korelasi terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai dan memberikan kontribusi 2,56%. Karyawan KSP Mekar Sai dalam bekerja perlu selalu diberi motivasi. Adapun beberapa prinsip dalam memotivasi karyawan menurut Mangkunegara (2014) yaitu:

- 1) Prinsip partisipasi, yaitu dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- 2) Prinsip komunikasi, yaitu pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 3) Prinsip mengakui andil bawahan, yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan.
- 4) Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu pemimpin memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
- 5) Prinsip memberi perhatian, yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan.

Motivasi kerja memiliki dimensi yang luas, dimensi motivasi kerja menurut Maslow dalam (Sutrisno, 2009) adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan seseorang yang paling utama untuk hidup dan kehidupan, seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan berkaitan dengan keamanan secara ekonomi dan sosial, mereka memerlukan rasa aman terhadap ancaman kehilangan pekerjaan dan penghasilan.

- 3) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan individu dalam komunikasi dan interaksi kelompok dengan pergaulan yang menyenangkan, sehingga tercipta rasa kerja sama, rasa hormat menghormati dan rasa kasih sayang dalam suatu organisasi.
- 4) Kebutuhan penghargaan, yaitu keinginan dan kebutuhan seseorang untuk mendapat penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapainya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan keinginan lebih, keinginan maju maupun keinginan menjadi orang “*ter*”.

Dari hasil penelitian, budaya organisasi memiliki korelasi terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Eritha Sulastri, Saladin Ghalib, Taharuddin yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah” dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Subsektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur”.

4. Penting bagi Manajer KSP Mekar Sai untuk membangun kerja sama antar karyawan, disiplin, tanggung jawab, dan gaya kepemimpinan transformasional karena dari hasil penelitian, variabel sikap hanya memberi kontribusi terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai sebesar 15,76%, variabel motivasi hanya memberi kontribusi 2,56%, variabel kepuasan kerja tidak memiliki kontribusi, dan variabel budaya organisasi sebesar 6,76%.

#### **5.4 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap permasalahan terkait dengan kinerja/tingkat kesehatan KSP Mekar Sai dan analisis korelasi kinerja karyawan KSP Mekar Sai, berikut ini beberapa saran dan rekomendasi yang diberikan oleh

penulis bagi Pengurus, Pengawas, Manajer, Karyawan KSP Mekar Sai, dan peneliti selanjutnya:

1. Berdasarkan hasil penelitian tentang kinerja/tingkat kesehatan KSP Mekar Sai yang menunjukkan bahwa kinerja perspektif *financial* memperoleh skor 95,52% (Kinerja Baik), kinerja perspektif *customer* memperoleh skor 86,40% (Kinerja Baik), kinerja perspektif *business internal process* memperoleh skor 98,33% (Kinerja Baik), dan kinerja perspektif *learning and growth* memperoleh skor 87,00% (Kinerja Baik). Dengan hasil kinerja yang baik ini, hendaknya dipertahankan oleh Pengurus dan akan lebih baik lagi jika ditingkatkan sehingga enam aspek yang belum mencapai posisi ideal menurut PEARLS akan dapat diwujudkan di masa-masa yang akan datang. PEARLS adalah alat untuk mengukur bagian-bagian kunci dari kegiatan operasional manajemen koperasi simpan pinjam. PEARLS dianggap dapat memberikan perangkat standar-standar yang lebih pasti dan alat manajemen yang lebih efektif yang sangat penting dan menentukan bagi keberhasilan dan daya tahan manajemen koperasi simpan pinjam (Herinanto, 2019).
2. Saran ini penulis tujukan kepada peneliti khususnya mahasiswa (S1, S2, S3), para akademisi, pemerhati koperasi, agar memberikan atensi dan apresiasi kajian penelitian di koperasi. Selama ini penelitian di institusi koperasi masih jarang dilakukan, penelitian lebih banyak dilakukan di BUMN, bank, perusahaan multinasional, dan korporasi, padahal kiprah koperasi juga memberi dampak yang signifikan dengan memberikan kontribusi sebesar 5,2% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB).
3. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji statistik korelasi *Spearman* dan uji korelasi *Kendall*, tidak terdapat korelasi antara kepuasan terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai. Dengan demikian, penulis memberikan saran dan rekomendasi bagi peneliti berikutnya bahwa penelitian ini masih terbuka untuk diuji dan dikaji, baik di KSP Mekar Sai maupun di KSP lain.
4. Dari hasil analisis kuisisioner skala *Likert*, diperoleh hasil bahwa dari 38 karyawan KSP Mekar Sai sebanyak 25 karyawan yang memiliki sikap kerja yang sangat tinggi, sebanyak 13 karyawan yang memiliki motivasi

kerja sangat tinggi, sebanyak 5 karyawan yang memiliki kepuasan kerja sangat tinggi, dan sebanyak 7 karyawan yang melaksanakan budaya organisasi sangat tinggi. Data ini menjadi poin penting dan mendasar serta dapat digunakan sebagai bahan rekomendasi kepada pihak manajemen KSP Mekar Sai untuk memberikan masukan inovasi kebijakan pelatihan, kompetensi, dan kapabilitas pengembangan karir yang berguna bagi peningkatan *skill* karyawan untuk kemajuan KSP Mekar Sai.

5. Penulis mendorong peneliti lain untuk melakukan kajian variabel sikap, motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis statistika yang lebih kompleks, misalnya analisis regresi berganda, analisis regresi logistik ordinal, analisis jalur, atau analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) agar diperoleh analisis hubungan dan pengaruh antar variabel yang lebih rinci dibandingkan analisis korelasi bivariat antar variabel independen dan dependen yang penulis lakukan.