

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED  
SCORECARD* PADA KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA  
BANK RAKYAT INDONESIA CABANG  
PALEMBANG SRIWIJAYA**

**SKRIPSI**



**NAMA : Nuri Annisa Fitri**

**NIM : 22 2011 207**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2015**

**SKRIPSI**  
**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED***  
***SCORECARD* PADA KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA**  
**BANK RAKYAT INDONESIA CABANG**  
**PALEMBANG SRIWIJAYA**

**Diajukan Untuk Menyusun Skripsi Pada**  
**Program Strata Satu Fakultas Ekonomi dan**  
**Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang**



**NAMA : Nuri Annisa Fitri**

**NIM : 22 2011 207**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**2015**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nuri Annisa Fitri

Nim : 22 2011 207

Jurusan : Akuntansi

**Menyatakan bahwa skripsi ini telah di tulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.**

**Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.**

Palembang, 15 Juni 2015

Penulis



Nuri Annisa Fitri

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah  
Palembang**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

**Judul** : **Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya**

**Nama** : **Nuri Annisa Fitri**  
**NIM** : **22 2011 207**  
**Fakultas** : **Ekonomi dan Bisnis**  
**Program Studi** : **Akuntansi**  
**Mata Kuliah Pokok** : **Sistem Pengendalian Manajemen**

**Diterima dan Disahkan  
Pada Tanggal...1 September 2015**

**Pembimbing**



**Nina Sabrina, S.E., M.Si**  
**NIDN:0216056801/851119**

**Mengetahui  
Dekan  
u.b. Ketua Program Studi  
Akuntansi**



**Rosalina Ghazali, SE.Ak, M.Si**  
**NIDN:0228115802/1021961**

*Motto :*

- ❖ *Saya sudah meniru semangat orang tua yang tidak pernah mengeluh untuk membahagiakan saya*
- ❖ *Berbuatlah kebaikan antar sesama manusia, karena akan banyak nantinya orang yang tulus mendo'akan kebaikan untuk kesuksesammu*

*(Nuri Annisa Fitri)*

*Kupersembahkan Kepada :*

- ❖ *Ayahanda Hisbullah Basri dan Ibunda Asrana Deti (orang tuaku)*
- ❖ *Wendy dan Nurul (saudaraku)*
- ❖ *H. Wamah (nenekku tercinta)*
- ❖ *Jodohku nanti*
- ❖ *Teman-temanku*
- ❖ *Afmamater*

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PRAKATA

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penyusunan skripsi yang berjudul “*Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya*” dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama dari berbagai pihak dan berkah dari Allah SWT sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi.

Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih tiada tara kepada Orang tua dan Saudara kandung penulis atas do'anya. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Ibu Nina Sabrina, SE., M.Si selaku pembimbing skripsi yang telah dengan sabar, tekun, tulus dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran memberikan bimbingan, motivasi, arahan, dan saran-saran yang sangat berharga kepada penulis selama menyusun skripsi.

Selanjutnya ucapan terima kasih penulis sampaikan pula kepada:

1. Bapak Dr. H.M. Idris, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Fauzi Ridwan, SE., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf karyawan/karyawati.
3. Ibu Rosalina Ghazali, SE, Ak., M.Si, dan Ibu Welly, SE., M.Si, selaku ketua dan sekretaris Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.

4. Ibu Dr. Sa'adah Siddik, SE, A.k., M.Si selaku Pembimbing Akademik.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
6. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan penulis satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi ini

Akhirnya dengan kerendahan hati penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan , sehingga penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Palembang, Juli 2015

Penulis



Nuri Annisa Fitri

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
SAMPUL DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....	v
HALAMAN PRAKATA.....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI.....	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	x
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xi
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACK.....	xiv
BAB II      PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II      KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya.....	9
B. Landasan Teori.....	11
1. Koperasi.....	11
a. Pengertian Koperasi.....	11
b. Tujuan Koperasi.....	12

2. Pengukuran Kinerja.....	13
a. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	13
b. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	14
c. Jenis Pengukuran Kinerja.....	15
3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
b. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
c. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
d. Komponen <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
4. Cara pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
5. Keunggulan dan Kelemahan BSC.....	27

BAB III      METODE PENELITIAN

a. Jenis Penelitian.....	29
b. Tempat Penelitian.....	30
c. Operasionalisasi Variabel.....	30
d. Data yang Diperlukan.....	31
e. Teknik Pengumpulan Data.....	32
f. Analisis Data dan Teknik Analisis.....	33

BAB IV      ANALISIS

A. Hasil Penelitian.....	35
1. Gambaran Umum Koperasi.....	35
2. Visi dan Misi Koperasi.....	38
3. Struktur Organisasi.....	40

4. Tugas dan Tanggung Jawab.....	43
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	47
1. Analisis Pengukuran Kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
a. Perspektif Keuangan.....	47
b. Perspektif Keanggotaan.....	57
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	62
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan....	65
2. Penilaian Pengukuran Kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	69
 BAB V           SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan.....	73
B. Saran.....	74
 DAFTAR PUSTAKA.....	
 LAMPIRAN.....	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel I.1	Data Sisa Hasil Usaha.....	3
Tabel I.2	Data Jumlah Anggota .....	4
Tabel I.3	Data Layanan Koperasi.....	5
Tabel II.1	Penelitian Sebelumnya.....	10
Tabel II.2	Kriteria Perspektif Keuangan.....	22
Tabel II.3	Kerangka Berpikir.....	26
Tabel II.4	Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel.....	30
Tabel IV.1	Rasio Pendapatan.....	48
Tabel IV.2	Biaya Operasional.....	50
Tabel IV.3	Rasio Biaya Operasional.....	52
Tabel IV.4	Laporan Keuangan.....	52
Tabel IV.5	Kinerja Keuangan.....	53
Tabel IV.6	Rasio Retensi Anggota.....	58
Tabel IV.7	Rasio Akuisisi Anggota.....	61
Tabel IV.8	Rasio Proses Inovasi.....	63
Tabel IV.9	Kompetensi Anggota.....	66
Tabel IV.10	Produktivitas Anggota.....	68
Tabel IV.11	Hasil Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> .....	69

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Gambar IV.1	Struktur Organisasi Koperasi Karyawan Sejahtera.....	43
Gambar IV.2	Skala <i>Score Balance</i> .....	69

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Keterangan Riset
- Lampiran 2 : Sertifikat Membaca dan Hafalan Al-Qur'an
- Lampiran 3 : Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
- Lampiran 4 : Sertifikat TOEFL
- Lampiran 5 : Sertifikat KKN (Kuliah Kerja Nyata)
- Lampiran 6 : Biodata Penulis
- Lampiran 7 : Data Keuangan Koperasi

## Abstrak

**Nuri Annisa Fitri/222011207/2015/Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya/Sistem Pengendalian Manajemen.**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya. Tujuannya untuk mengetahui serta mendeskripsikan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, karena penelitian ini bersifat menganalisis pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera BRI Cabang Palembang Sriwijaya. Terdapat empat variabel yang di analisis yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang secara keseluruhan dikembangkan menjadi 10 indikator. Data primer dan sekunder diperlukan sebagai dasar analisis, sedangkan teknik pengumpulan datanya adalah wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan adalah kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya berada pada tingkat cukup baik, namun ada beberapa ukuran yang perlu ditingkatkan seperti Produktivitas Karyawan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja

### **Abstract**

***Nuri Annisa Fitri/222011207/2015/Measuring Performance Using the Balanced Scorecard on Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Sriwijaya Palembang branch/Management Control Systems.***

*Formulation of the problem in this research is how the Performance Measurement using the Balanced Scorecard on Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Sriwijaya Palembang branch. The goal is to determine and describe the Performance Measurement Using the Balanced Scorecard on Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Sriwijaya Palembang branch. This study included descriptive research, because this research is to analyze the measurement of performance using the Balanced Scorecard approach Koperasi Karyawan Sejahtera BRI Sriwijaya Palembang branch. There are four variables in the analysis, namely, the financial perspective, customer perspective, internal business process and learning and growth perspective the overall developed into 11 indicators. Primary and secondary data is required as the basis for analysis, while data collecting technique is interview and documentation. The analysis technique used was qualitative. The result shows the performance of the Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Sriwijaya Palembang branch is at a level good enough, but there are several measures that need to be improved as employee productivity.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Performance*

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan usaha di Indonesia sudah banyak jenisnya. Jenis usaha yang semakin cepat perkembangannya adalah koperasi. Koperasi adalah Badan usaha yang beranggotakan beberapa orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Salah satu Koperasi yang kini sedang pesat perkembangannya ada yang dinamakan Koperasi Karyawan Sejahtera, dimana koperasi ini adalah milik PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya.

Koperasi Karyawan Sejahtera ini menyediakan beberapa usaha yang dilakukan. Diantaranya memberikan layanan simpan pinjam, menjual produk, memberikan jasa transportasi seperti menyewakan suatu kendaraan kepada pihak yang membutuhkan.

Perkembangan Koperasi Karyawan Sejahtera ini tentu dapat dilihat dari hasil kinerja atas aktivitas koperasi tersebut. Koperasi diharuskan untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat beroperasi dengan baik dan dapat mempertahankan posisinya, karena dunia usaha semakin kompetitif. Oleh karena itu, koperasi harus memperhatikan dan menilai kinerja yang telah dihasilkan. Junaedi (2008:380-381) Kinerja merupakan proses mencatat dan

mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat menjadi dasar untuk mengukur tingkat keberhasilan kegiatan usaha seperti pada Koperasi Karyawan Sejahtera milik PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya. Terutama pada aktivitas operasional, perolehan pelanggan dan anggota berdasarkan sasaran yang sudah ditetapkan, serta meningkatkan suatu bentuk layanan berupa produk ataupun jasa.

Pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja adalah adanya aspek keuangan dan non keuangan didalam pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja yang bersifat menyeimbangkan adalah *Balanced Scorecard*. Mulyadi (2007:311) *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

*Balanced Scorecard* juga terdiri dari dua aspek, yaitu keuangan dan non keuangan yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* maka pencapaian target dalam suatu organisasi akan

lebih mudah untuk tercapai. Karena *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan didalam menerjemahkan visi, misi, serta strategi perusahaan kepada semua karyawan perusahaan tersebut dengan cara memahami tujuan, ukuran dan target dari tiap *Balanced Scorecard Perspective*. Apabila hal tersebut sudah dilakukan maka organisasi dapat menciptakan suatu cara untuk mewujudkan tercapainya target koperasi itu sendiri.

Pengukuran dalam Perspektif Keuangan untuk mencapai target koperasi dinilai sukses atau tidaknya dapat dilihat dari Sisa Hasil Usaha (SHU) yang dihasilkan oleh koperasi. Pada dasarnya koperasi telah menetapkan ketentuan bahwa setiap tahun SHU pada koperasi harus meningkat dari tahun sebelumnya. Ketentuan tersebut dibuat agar koperasi dapat atau mampu untuk mempertahankan serta meningkatkan kualitas koperasi tersebut dan mampu bersaing ditengah perkembangan ekonomi sekarang ini. Tetapi kenyataannya disini, pihak koperasi selama tiga tahun terakhir ini pernah mengalami penurunan didalam perolehan SHU, yaitu pada tahun 2012 dan 2013. Adapun datanya sebagai berikut:

**Tabel I.1**  
**DATA SISA HASIL USAHA**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012-2014**

Tahun	SHU Tahun Lalu	SHU Tahun sekarang	Dalam(Rp)
			Penurunan/Peningkatan SHU
2012	191.520.000	186.662.000	(4.858.000)
2013	186.662.000	171.380.900	(15.281.100)

2014	171.380.900	184.581.800	13.200.900
------	-------------	-------------	------------

*Sumber: Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya, 2015*

Berdasarkan tabel I.1 dapat diketahui bahwa pihak Koperasi Karyawan Sejahtera mengalami penurunan pada Sisa Hasil Usaha (SHU) pada tahun 2012 dan 2013. Seperti pada tahun 2012 mengalami penurunan sebesar Rp 4.858.000, lalu pada tahun 2013 mengalami penurunan sebesar Rp 15.281.100. Kemudian pada tahun 2014 terjadi peningkatan Sisa Hasil Usaha (SHU) sebesar Rp 13.200.000. Mengukur berkembang baik atau buruknya kinerja tidak cukup hanya dilihat dari hasil kerjanya selama satu tahun, tapi harus dilihat dari beberapa tahun koperasi itu dapat terus berkembang, mempertahankan dan meningkatkan Sisa Hasil Usaha (SHU) koperasi.

Pengukuran dalam Perspektif Pelanggan koperasi dapat dilihat dari pertambahan jumlah anggota koperasi. Adapun datanya sebagai berikut:

**Tabel I.2**  
**DATA JUMLAH ANGGOTA**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012-2014**

Keterangan	<b>(dalam orang)</b>		
	2012	2013	2014
Jumlah anggota Koperasi	189	187	207

*Sumber: Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya, 2015*

Berdasarkan tabel I.2, dapat diketahui bahwa pihak Koperasi selama ini sulit didalam menambah jumlah anggota koperasi, hal ini disebabkan

karena pihak koperasi hanya menerima anggota koperasi yang statusnya karyawan PT. BRI Cabang Sriwijaya Palembang beserta kantor unit Bank Rakyat Indonesia yang dibawahinya menjadi. Sehingga hal seperti itu yang membuat Koperasi Karyawan Sejahtera sulit untuk menambah anggotanya. ditambah lagi fasilitas dan pelayanan khusus bagi anggotanya yang tidak akan menambah kurangnya nilai untuk koperasi.

Pengukuran pada Perspektif Proses Bisnis internal dapat dilihat dari proses bentuk layanan maupun penjualan produk yang disediakan pihak koperasi.

**Tabel I.3**  
**DATA PERTUMBUHAN LAYANAN KOPERASI**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012-2014**

Keterangan	2012	2013	2014
Jumlah Produk Lama	6	6	7
Jumlah Produk Baru	0	1	1

*Sumber: Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya, 2015*

Berdasarkan tabel I.3, dapat diketahui perkembangan pelayanan jasa yang ditawarkan pihak koperasi meningkat selama dua tahun terakhir, yaitu pada tahun 2013 dan 2014. Meskipun pertambahan jumlah layanan yang ditawarkan pihak koperasi mengalami peningkatan, pihak koperasi pernah mengalami penurunan dalam memperoleh Sisa Hasil Usaha (SHU). Hal itu terjadi pada tahun 2013, bahkan penurunan perolehan SHU terbilang besar, yaitu sebesar Rp 15.281.100.

Proses layanan ini hanya dapat digunakan oleh pihak karyawan Bank Rakyat Indonesia saja dan tidak bisa diberikan pada pihak lain diluar karyawannya. Sehingga dengan adanya ketentuan seperti itu menyebabkan sulitnya pihak koperasi dalam meningkatkan perolehan SHU yang lebih atas pelayanan jasa ataupun penjualan produk yang pihak koperasi sediakan.

Kemudian pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilihat dari bagaimana pihak koperasi dapat meningkatkan kualitas anggotanya. Kualitas anggota dapat dilihat dari bagaimana pendapatan yang didapat oleh anggota untuk koperasi itu sendiri.

Koperasi Karyawan Sejahtera selama ini didalam mengukur kinerja koperasi hanya dengan menggunakan tolok ukur aspek keuangan saja. Kelemahan yang terdapat pada pengukuran kinerja melalui aspek keuangan adalah ketidakmampuan untuk mengukur kinerja harta tak tampak serta harta intelektual dan kinerja yang diukur secara keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu organisasi bisnis dan tidak mampu sepenuhnya menuntun mereka kearah yang lebih baik. Kelemahan yang terdapat dalam pengukuran kinerja inilah yang mengakibatkan perlunya pengukuran yang menyeluruh, yaitu pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja akan tetapi juga mampu menggambarkan kondisi koperasi secara lengkap. Seperti aspek non keuangan pada perspektif pelanggan yang menggambarkan perkembangan jumlah pelanggan koperasi yang setiap tahun akan bertambah atau sebaliknya. Perspektif proses bisnis internal yang menggambarkan suatu produk atau layanan yang dijual koperasi untuk

pelanggan. Serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menggambarkan Produktivitas kinerja yang dihasilkan SDM untuk kelancaran kegiatan operasi koperasi.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya.

## **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu Bagaimana Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui serta mendeskripsikan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Peneliti**

Bagi peneliti diharapkan dapat bermanfaat sebagai penambah wawasan dalam ilmu *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja.

## 2. Bagi Koperasi Karyawan Sejahtera

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya untuk membantu di dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

## 3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi bagi mahasiswa untuk penelitian yang lebih lanjut di masa yang akan datang.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Bella (2010) dengan judul *Analisis Balanced Scorecard Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta*. Adapun perumusan masalahnya yaitu Bagaimana pengukuran kinerja Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta jika menggunakan pendekatan alat ukur kinerja *Balanced Scorecard*.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta dengan menggunakan pendekatan alat ukur kinerja *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan keempat perspektif dapat dinilai baik.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ramita (2011) dengan judul *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar*. Adapun perumusan masalahnya yaitu Bagaimana Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* dinilai baik.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Denny (2011) dengan judul Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan Pada KPN Dharma Wiguna Denpasar. Adapun rumusan masalahnya yaitu Bagaimana Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan Pada KPN Dharma Wiguna Denpasar.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan Pada KPN Dharma Wiguna Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan Pada KPN Dharma Wiguna Denpasar dapat dinilai cukup.

**Tabel II.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No.	Nama, tahun, judul penelitian	Tujuan	Persamaan dan perbedaan
1	Beila (2010) dengan judul Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta	untuk mengetahui Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta	Persamaan kedua peneliti ini sama-sama menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> dalam mengukur kinerja. Perbedaannya lokasi penelitiannya dilakukan pada tempat yang berbeda

2	Ramita (2011) dengan judul Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar	untuk mengetahui Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar	Persamaan kedua peneliti ini sama-sama menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> dalam mengukur kinerja. Perbedaannya perusahaan yang diteliti tidak sama.
3	Denny (2011) dengan judul Rasio Keuangan sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan pada KPN Dharma Wiguna Denpasar	untuk mengetahui bagaimana Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan Pada KPN Dharma Wiguna Denpasar	Persamaan kedua peneliti ini sama-sama menggunakan rasio keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan. Perbedaannya tempat penelitiannya

Sumber: Penulis, 2015

## B. Landasan Teori

### 1. Koperasi

#### a. Pengertian Koperasi

Joesron (2005:4) Koperasi adalah suatu lembaga yang dirancang untuk memberikan pelayanan bagi anggotanya yang sekaligus merupakan pemilik.

Rudianto (2006:1) Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seseorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan, yaitu suatu badan/lembaga usaha yang beranggotakan orang-seorang untuk

memperbaiki nasib penghidupan ekonomi dalam bentuk kerja sama yang bersifat sukarela yang berdasarkan atas azas kekeluargaan.

b. Tujuan Koperasi

Rudianto (2010:4) Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila serta Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 tahun 2012 tentang perkoperasian bab II pasal 4 menyatakan bahwa Koperasi bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan.

Berdasarkan beberapa tujuan koperasi diatas dapat disimpulkan jika koperasi memiliki tujuan untuk membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungan, membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambilan keputusan, menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi, merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi.

## 2. Kinerja

### a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Indra (2006:275) Pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Sedangkan Junaedi (2008:380) Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

Mulyadi (2007:348) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur keberhasilan setiap *mission center scorecard* dan *service center scorecard* dalam mencapai sasaran strategik yang tercantum pada dua hal yang bersangkutan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

c. Tujuan Pengukuran Kinerja

Dessler (2008:325) tujuan sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja memainkan peranan penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan.
- 2) Penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
- 3) Penilaian kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.
- 4) Penilaian sangat penting dalam pengambilan keputusan kenaikan gaji dan promosi.

Mardiasmo (2009:122) tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah:

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi lebih baik (*top down dan bottom up*)
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi
- 3) Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*

- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan.

d. Jenis Pengukuran Kinerja

Mulyadi (2014:3) mengatakan jenis Pengukuran Kinerja dapat dibagi menjadi 2 yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*) yang dapat dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan perspektif pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2003:7) Jenis Pengukuran Kinerja dapat dibagi menjadi 2 yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*). Keuangan (*financial*) dapat berupa pendapatan sedangkan non keuangan (*non financial*) merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal bussines process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa jenis pengukuran kinerja dapat dibagi menjadi 2 yaitu keuangan (*financial*) dan

non keuangan (*non financial*) dan dapat dilihat dari pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### 3. *Balanced Scorecard*

#### a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2007:311) *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Sony (2007:8) mendefinisikan *Balanced Scorecard* adalah Pengukuran dan pengaturan sistem yang memperlihatkan kinerja unit bisnis berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional.

#### b. Tujuan *Balanced Scorecard*

Abdul (2010:209) Tujuan *Balanced Scorecard* adalah sebagai alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Sony (2007:49) tujuan *Balanced Scorecard* adalah untuk menciptakan partisipasi dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan tujuan dari *Balanced Scorecard* adalah untuk menciptakan strategis perusahaan yang tepat. Sehingga dapat menciptakan partisipasi dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategis organisasi.

c. Manfaat *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2003: 122) mengatakan manfaat *Balanced Scorecard* bagi organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
- 3) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja organisasi dimasa mendatang.

d. Komponen *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2007:313) mengatakan komponen *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan adalah mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan adalah memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan mencapai sasaran keuangan tertentu. Akuisisi Pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka organisasi mampu memperoleh pelanggan baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu. Pengukuran kinerja juga dapat dilihat dari *respon times*, *respon times* dapat dilihat dari waktu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana sistem dan sasaran lingkungan diperlukan.

Perhitungan atau pengukuran rasio pengukuran kinerja pada beberapa perspektif sesuai dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Denny Kristiadi (2011) untuk perspektif keuangan pada rasio keuangan dan Ramitha Kholifaturrahmah (2010) untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2003:23) mengatakan komponen *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu:

##### 1) Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba. Ada tiga tema strategis Perspektif Keuangan yaitu Pertumbuhan Pendapatan, Penghematan Biaya dan Pemanfaatan Aset.

Darsono dan Ashari (2005 : 51) terdapat beberapa rasio yang diukur dalam perspektif keuangan:

(a) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar, yaitu kemampuan aset perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan aset yang dimiliki oleh perusahaan. Rumusnya untuk menghitung *current ratio* adalah:

$$CR = \text{Aset Lancar} / \text{Hutang Lancar} \times 100 \%$$

Semakin tinggi rasio lancar seharusnya semakin besar kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek. Tetapi rasio lancar yang terlalu tinggi juga menunjukkan manajemen yang buruk atas sumber likuiditas. Kelebihan dalam aset seharusnya digunakan untuk membayar dividen, membayar hutang jangka panjang, atau untuk investasi yang bisa menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih. Dalam melihat rasio lancar, analisis juga harus memperhatikan kondisi dan lingkungan perusahaan seperti rencana manajemen, sektor industri, dan kondisi ekonomi makro secara umum.

(b) *Return on Asset* (ROA)

Darsono dan Ashari (2005:57) *Return on asset* menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari setiap rupiah aset yang digunakan oleh perusahaan. Dengan mengetahui rasio ini, kita dapat menilai apakah perusahaan ini efisien dalam memanfaatkan asetnya dalam kegiatan

operasional perusahaan. Rumusnya untuk menghitung *Return on Asset* (ROA) adalah:

$$\text{ROA} = \text{Laba Bersih/Aset} \times 100 \%$$

(c) *Debt to Asset Ratio* (DAR)

Darsono dan Ashari (2005:54) *Debt to Asset Ratio* yaitu total kewajiban terhadap aset. Rasio ini menekankan pentingnya pendanaan hutang dengan jalan menunjukkan persentase aset perusahaan yang didukung oleh hutang. Rasio ini menyediakan informasi tentang kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi kondisi pengurangan aset akibat kerugian tanpa mengurangi pembayaran bunga pada kreditur. Nilai rasio yang tinggi menunjukkan peningkatan dari resiko pada kreditur berupa ketidakmampuan perusahaan dalam membayar semua kewajibannya. Dari pihak pemegang saham, rasio yang tinggi akhirnya akan mengurangi pembayaran bunga yang tinggi yang pada akhirnya akan mengurangi pembayaran dividen. Rumusnya untuk menghitung *Debt to Asset Ratio* adalah sebagai berikut:

$$\text{DAR} = \text{Hutang/Aset} \times 100 \%$$

Untuk menilai rasio ini faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah stabilitas laba perusahaan. Pada perusahaan yang memiliki catatan laba yang stabil, peningkatan dalam hutang

lebih bisa ditoleransi daripada perusahaan yang memiliki catatan laba yang tidak stabil

Kriteria penilaian kinerja keuangan dengan rasio keuangan berdasarkan peraturan menteri negara koperasi dan usaha kecil menengah Republik Indonesia No.06/Per/MKUKM/V/2006 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel II.2**  
**Kriteria Rasio Keuangan**

<b>Persentase <i>Current Ratio</i></b>	<b>Kriteria</b>
200%>	Sangat Baik
175%<200%	Baik
150%<175%	Cukup
125%<150%	Kurang
<125%	Sangat kurang
<b>Persentase ROA</b>	<b>Kriteria</b>
>10%	Sangat Baik
> 7% s/d < 10%	Baik
> 3% s/d < 7%	Cukup
> 1% s/d < 3%	Kurang
≤ 1%	Sangat Kurang
<b>Persentase DAR</b>	<b>Kriteria</b>
<40%	Sangat Baik
> 40% s/d 50%	Baik
> 50% s/d 60%	Cukup
> 60% s/d 80%	Kurang
>80%	Sangat Kurang

*Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan menengah Republik Indonesia, 2006*

## 2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit tersebut

akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen pasar.

Tolak ukur utama yang digunakan dalam pengukuran Perspektif Pelanggan yaitu:

(a) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan menggambarkan bagaimana perusahaan mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada dipasar tersebut.

Retensi Pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Secara matematis rasio CR (*Customer Ratio*) dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Retensi Anggota} = \frac{\text{Jumlah Anggota Akhir Tahun}}{\text{Jumlah Anggota Awal Tahun}}$$

Apabila dari tahun ke tahun jumlah anggotanya tetap atau meningkat, maka koperasi telah mampu mempertahankan anggotanya.

(b) Akuisisi Pelanggan

Ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

### Rasio Akuisisi Anggota

$$= \frac{\text{jumlah anggota tahun berjalan} - \text{jumlah anggota tahun lalu}}{\text{jumlah anggota tahun lalu}} \times 100\%$$

Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah anggota tahun berjalan dengan tahun sebelumnya. Apabila mengalami peningkatan jumlah anggota berarti koperasi dinilai telah mampu memperoleh anggota baru.

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan organisasi.

Proses bisnis internal terdiri dari 3 (tiga) proses bisnis utama, yaitu:

#### (a) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan paten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi menunjukkan penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan saat ini. Perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru serta memuaskan kebutuhan pelanggan.

## (b) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Pengukuran proses operasi dapat menggunakan pengukuran-pengukuran seperti: waktu, kualitas, dan biaya.

## (c) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan.

## 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif keempat dari *Balanced Scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Perspektif ini terdiri dari 3 (tiga) pengukuran, yaitu:

## (a) Kompetensi SDM

Kompetensi SDM mencakup pendidikan dan pelatihan, guna memperluas pengetahuan dan peningkatan kemampuan disamping keterampilan manajerial, teknis dan administrasi yang secara langsung untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Kompetensi SDM dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kompetensi SDM} = \frac{\text{Jumlah Anggota yang dilatih}}{\text{jumlah Anggota}} \times 100\%$$

## (b) Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah mempertahankan selama mungkin para Karyawan yang dimiliki perusahaan. Karyawan yang bekerja dalam jangka waktu lama mempunyai pengetahuan mengenai berbagai proses organisasional dan operasional.

## (c) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja.

Untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus:

$$\text{Produktivitas Anggota} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{jumlah Anggota}}$$

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan yang diukur dalam *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

**Tabel II.3**  
**Kerangka berpikir**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang**  
**Sriwijaya**

Perspektif Keuangan - Pertumbuhan Pendapatan	- Laporan L/R dan Neraca
---	--------------------------

(SHU) - Penghematan Biaya - Current Ratio - ROA - DAR	Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya tahun 2012, 2013 dan 2014
Perspektif Keanggotaan - Retensi Anggota - Akuisisi Anggota	- Tingkat Loyalitas Anggota - Perkembangan Anggota
Perspektif Bisnis Internal - Proses Inovasi	- Menciptakan produk, jasa dan layanan yang baru dan berkualitas
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan - Kompetensi Anggota - Produktivitas Anggota	- Pelatihan Anggota - Produktivitas Anggota

Sumber : Penulis, 2015

#### 4. Cara Pengukuran Dalam *Balanced Scorecard*

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Standar penilaian yang digunakan adalah dengan menggunakan pengukuran Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

**Tabel II.4**  
**Penilaian *Balanced Scorecard***

<i>Rating Scale Skor</i>	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001

## 5. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

### a. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2007:582) Keunggulan dari *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja adalah.

- 1) Dihasilkannya sasaran-sasaran strategik yang komprehensif koheren, terukur, dan berimbang.
- 2) Dihasilkannya *company scorecard* sebagai titik awal proses *cascading*.
- 3) Dimungkinkannya pengimplementasian *open-book management*.

### b. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2001:128) Kelemahan *Balanced Scorecard* terdiri dari:

- 1) Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan.
- 2) Pencapaian ukuran keuangan sering kali tidak dikaitkan dengan program intensif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.
- 3) Tidak adanya mekanisme perbaikan.
- 4) Ukuran-ukurannya tidak diperbarui
- 5) Pengukuran terlalu berlebihan
- 6) Kesulitan dalam *trade-off*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Sugiyono (2009:53-55) penelitian berdasarkan tingkat eksplanasinya (tingkat kejelasan) dapat digolongkan sebagai berikut:

##### **1. Penelitian deskriptif**

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

##### **2. Penelitian komparatif**

Penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Disini variabelnya masih sama dengan variabel mandiri tetapi untuk sample yang lebih dari satu, atau dalam waktu yang berbeda.

##### **3. Penelitian asosiatif**

Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih.

Berdasarkan teori tersebut diatas, maka penelitian ini merupakan Penelitian deskriptif, karena penelitian ini bersifat menganalisis pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera BRI Cabang Palembang Sriwijaya.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya yang beralamatkan di Jl.Kolonel Iskandar no.27 Palembang. (Tlp. 0711-361500).

## C. Operasionalisasi Variabel

**Tabel III.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

No.	Variabel	Definisi	Indikator
1	Perspektif Keuangan	Mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba/keuntungan yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan Pendapatan (SHU)</li> <li>• Penghematan Biaya</li> <li>• <i>Current Ratio</i></li> <li>• ROA</li> <li>• DAR</li> </ul>
2	Perspektif Keanggotaan	Memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan mencapai sasaran keuangan tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retensi Anggota</li> <li>• Akuisisi Anggota</li> </ul>
3	Perspektif Bisnis Internal	Memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses Inovasi</li> </ul>
4	Perspektif	Merupakan penggerak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi</li> </ul>

	Pembelajaran dan Pertumbuhan	untuk membangun kompetensi SDM, prasarana sistem informasi dan sasaran yang diperlukan.	Anggota • Produktivitas Anggota
--	------------------------------	---	------------------------------------

*Sumber: Penulis, 2015*

#### **D. Data yang diperlukan**

Data dilihat dari cara memperolehnya, Sugiyono (2009:137) data terdiri dari :

##### 1. Data primer

adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

##### 2. Data Sekunder

adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, misalnya penelitian harus melalui orang lain atau mencari melalui dokumen.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer diperoleh dari hasil observasi atau pengamatan langsung dan wawancara dengan karyawan yang dianggap dapat memberi keterangan atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Sedangkan Data Sekunder yang digunakan yaitu :

1. Gambaran Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya
2. Visi dan Misi Koperasi Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya

3. Struktur Organisasi Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya
4. Pembagian tugas dan tanggung jawab Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya
5. Laporan Keuangan (laba/rugi dan Neraca 2012-2014) Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian Sugiyono (2009:402-425) dapat dibagi menjadi :

##### 1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dalam, metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.

##### 2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan yang tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

##### 3. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.

#### 4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan dokumentasi. Adapun teknik wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi penting dari pihak yang bersangkutan pada penelitian ini. Sedangkan teknik dokumentasi dengan cara meminta data perusahaan yang sesuai dengan objek yang diteliti.

### **F. Analisis Data dan Teknik Analisis**

#### **1. Analisis Data**

Sugiyono (2009:13-14) analisis data terdiri dari 2 kelompok, yaitu:

##### a. Analisis Kualitatif

Penelitian yang dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

##### b. Analisis Kuantitatif

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan statistik. Statistik yang digunakan dapat berupa statistik deskriptif dan diferensial/induktif.

Analisis data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah analisis kualitatif, karena penelitian ini bersifat mengumpulkan, menganalisis,

dan mengevaluasi, data berdasarkan teori-teori yang berlaku dalam koperasi.

## **2. Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif. Karena penelitian ini bersifat menjelaskan, menganalisis, dan mengevaluasi uraian penjelasan tentang pengukuran kinerja koperasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. HASIL PENELITIAN

##### 1. Gambaran Umum Objek Penelitian

###### a. Sejarah Koperasi Karyawan Sejahtera BRI Cabang Palembang Sriwijaya

Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sriwijaya Palembang didirikan pada tanggal 13 Juni 1998 atas dasar Surat Keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia.

Pada tanggal 13 Juni 1998 peresmian Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya. Dasar hukum pembentukan atau pendirian Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya adalah:

- 1) Undang-undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 1992 nomor 116).
- 2) Peraturan pemerintah nomor 4 tahun 1994 tentang Persyaratan dan tata cara pengesahan Akta Pendirian dan Perubahan Anggaran Dasar Koperasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994 nomor 8).

- 3) Keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia nomor 1554/KEP/M/X/1993 tentang struktur organisasi dan tata kerja Departemen Koperasi dan Pembinaan Usaha Kecil.

Dasar:

Undang-undang Nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian

Anggaran dasar Koperasi Karyawan “sejahtera”

Keputusan Rapat

Tujuan

- 1) Untuk memberikan landasan yang mantap serta pedoman kerja yang lebih jelas bagi pengurus didalam melaksanakan tugasnya
- 2) Memberikan arah bagi pengurus untuk pelaksanaan kegiatan selama masa baktinya, sekaligus untuk menentukan sasaran koperasi

Rencana Kegiatan:

- 1) Bidang organisasi dan manajemen
  - (a) Melengkapi buku-buku koperasi yang diperlukan dalam rangka menerbitkan administrasi sesuai dengan petunjuk
  - (b) Membuat cap koperasi dan papan nama koperasi
  - (c) Mengurus segera pengesahan koperasi sebagai badan hukum ke pejabat yang berwenang
  - (d) Menginformasikan kepada anggota koperasi dan pejabat serta pihak lain yang berkepentingan tentang pelaksanaan jalannya

koperasi

(e) Menambah anggota baru sesuai dengan potensinya

(f) Membuat langkah-langkah kebijaksanaan untuk pelaksanaan kegiatan koperasi

## 2) Bidang Usaha

(a) Melakukan kegiatan usaha sesuai dengan keputusan rapat masing-masing:

1. Usaha simpan pinjam kepada para anggota
2. Melaksanakan *cleaning service*
3. Pelayanan photocopy
4. Penyaluran sembilan bahan pokok (sembako)
5. Penjualan alat-alat tulis kantor

(b) Menyusun peraturan kegiatan usaha sesuai yang tercantum diatas

## 3) Bidang Permodalan

(a) Melaksanakan penarikan simpanan pokok secara penuh kepada anggota sesuai dengan anggaran dasar

(b) Menarik simpanan wajib dari anggota sesuai ketentuan

(c) Menggiatkan simpanan sukarela dan tabungan anggota

(d) Mengusahakan bantuan/pinjaman modal kepada pihak ketiga atau bank.

## 4) Bidang Keuangan

## **b. Visi dan Misi Koperasi Karyawan Sejahtera**

Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang merangsang orang untuk berfikir, memahami dan menggunakan energinya untuk merealisasikannya. Visi menimbulkan perasaan bangga bagi setiap organisasi. Adapun Visi Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia adalah Terwujudnya pelayanan yang optimal untuk peningkatan kesejahteraan anggota.

Misi adalah serangkaian langkah yang bertujuan untuk mencapai sasaran jangka pendek organisasi. Sedangkan misi Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia antara lain sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan profesionalisme pengelola koperasi (Pengurus, Pengawas, dan Karyawan)
- 2) Meningkatkan mutu manajemen dan tata kelola yang transparan dan akuntabel
- 3) Meningkatkan partisipasi aktif anggota sebagai pemilik koperasi
- 4) Meningkatkan partisipasi aktif anggota sebagai pengguna jasa koperasi
- 5) Mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk meningkatkan pelayanan dan usaha koperasi
- 6) Melakukan kerjasama usaha yang saling menguntungkan dalam rangka pengembangan koperasi

## **c. Ruang Lingkup Koperasi**

Yang dapat menjadi anggota koperasi ini adalah orang-orang yang memenuhi persyaratan sebagaimana yang dimaksud pada pasal 8

dan berdomisili di kota Palembang.

Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia adalah sebuah usaha yang bergerak dibidang produk, jasa dan layanan. Produk, jasa dan layanan yang ditawarkan oleh Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia berupa produk makanan. Jasa berupa simpanan, pinjaman dan jasa berupa sewa. Adapun bidang organisasinya dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan pengetahuan anggota tentang perkoperasian
- 2) Mengupayakan latihan kerja keterampilan perkoperasian untuk membentuk anggota inti koperasi
- 3) Pengelolaan dilakukan secara demokratis berdasarkan atas azas kekeluargaan
- 4) Melaksanakan kerjasama antar koperasi, koperasi dengan BUMN dan swasta yang sifatnya saling menguntungkan
- 5) Melaksanakan usaha sesuai dengan kebijakan pemerintah

**d. Prinsip-Prinsip Koperasi**

- 1) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
- 2) Pengelolaan dilakukan secara demokratis
- 3) Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota
- 4) Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
- 5) Kemandirian
- 6) Melaksanakan pendidikan perkoperasian bagi anggota

7) Kerjasama antar koperasi

**e. Lokasi kerja Koperasi Karyawan Sejahtera BRI Cabang Palembang Sriwijaya**

Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya beralamat di Jl. Kolonel Iskandar no.27 Palembang (Tlp. 0711-361500).

**f. Struktur Organisasi**

Dalam suatu organisasi setiap orang harus memiliki tugas yang jelas, wewenang dan tanggung jawabnya serta hubungan tata kerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Oleh sebab itu suatu perusahaan memerlukan adanya struktur organisasi dan uraian jabatan yang jelas baik untuk mengatur hubungan tata kerja antara atasan dan bawahan dalam perusahaan. Struktur organisasi perusahaan harus memungkinkan adanya suatu koordinasi dan kerja sama dalam pencapaian suatu tujuan organisasi.

Pengorganisasian menyebabkan timbulnya struktur organisasi yang dianggap sebagai suatu kerangka yang merupakan titik pusat sekitar apa manusia dapat menghubungkan usaha-usaha memanfaatkan sumber daya yang tersedia agar sasaran dan tujuan dapat tercapai.

Sedangkan organisasi adalah sistem interaksi antara dua orang atau lebih yang mempunyai sasaran tertentu untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain meninjau organisasi dari aspek statis

berarti organisasi adalah sebuah aktivitas yang dilakukan secara bersama-sama berdasarkan pembagian tugas yang telah terperinci.

Jadi dalam suatu organisasi terdapat unsur-unsur yaitu:

1. Adanya dua orang atau lebih
2. Adanya upaya kerjasama
3. Adanya pengaturan hubungan
4. Adanya tujuan yang ingin dicapai

Dari unsur-unsur tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan wadah untuk kerjasama dari sejumlah orang yang menghadapi tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan serta terikat dalam suatu hubungan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Struktur organisasi dan uraian setiap jabatan termasuk dalam sistem pengawasan agar dapat memberikan manfaat sebagai alat kendali, maka hendaknya struktur organisasi dan uraian tugas disusun dengan jelas dan dituangkan secara tertulis sehingga dapat berfungsi sebagai:

- a) Gambaran sistematis tentang bagian-bagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan dengan bagian-bagian yang terdapat di dalam organisasi.
- b) Merupakan alur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari atasan kepada bawahan.
- c) Sebagai alat bagi atasan dalam mengawasi pelaksanaan tugas

dan wewenang yang dilimpahkan kepada bawahan.

- d) Sebagai pedoman bagi bawahan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan kepadanya.

Dengan adanya struktur berarti akan memperlancar pekerjaan yang akan dilakukan karena dalam struktur organisasi akan menggambarkan:

1. Besar kecilnya organisasi atau perusahaan
2. Bagian-bagian yang ada dalam organisasi
3. Garis saluran wewenang dan tanggung jawab
4. Jumlah dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan

Berikut ini struktur organisasi Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya.

**Gambar IV.1**  
**Struktur Organisasi Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya**



*Sumber: Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya, 2015*

Uraian tanggungjawab utama pihak manajemen Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya antara lain:

1. Ketua Koperasi

Ketua Koperasi memiliki tanggung jawab baik kedalam maupun keluar organisasi, dengan uraian tugas selengkapnya sebagai berikut:

- a. Memimpin Koperasi dan mengkoordinasikan kegiatan seluruh anggota Pengurus.
- b. Mewakili Koperasi di dalam dan di luar pengadilan.
- c. Melaksanakan segala perbuatan sesuai dengan Keputusan Rapat anggota dan Rapat Pengurus.

Adapun wewenang dari ketua adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan Kebijakan dan mengambil keputusan.
- b. Menandatangani surat-surat dan perjanjian bersama Sekretaris dan

Bendahara.

- c. Ketua bertanggung jawab kepada Rapat Anggota

## 2. Wakil Ketua Koperasi

Wakil Ketua Umum Wakil ketua memiliki wewenang untuk bertindak sebagai wakil penanggung jawab umum, dengan rincian tugas sebagai berikut:

- a. Melaksanakan tugas ketua apabila berhalangan.
- b. Membina dan mengawasi bidang organisasi dan administrasi.
- c. Melaksanakan pendidikan dan penyuluhan.
- d. Menyelenggarakan kontrak usaha dengan pihak lain

## 3. Sekretaris

Tugas utama sekretaris adalah sebagai penanggungjawab administrasi koperasi, adapun uraian tugasnya sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab kegiatan administrasi dan perkantoran.
- b. Mengusahakan kelengkapan organisasi.
- c. Mengatur jalannya perkantoran.
- d. Memimpin dan mengarahkan tugas karyawan.
- e. Menghimpun dan menyusun laporan kegiatan bersama bendahara dan pengawas.
- f. Menyusun rancangan rencana program kerja organisasi dan idiiil.
- g. Mengambil keputusan dibidang kesekretariatan.
- h. Menandatangani surat-surat bersama ketua.
- i. Menetapkan pelaksanaan bimbingan organisasi dan penyuluhan.
- j. Sekretaris bertanggung jawab kepada rapat Pengurus melalui Wakil Ketua.

#### 4. Bendahara

Pada dasarnya tugas pokok bendahara adalah mengurus kekayaan dan keuangan koperasi, antara lain:

- b. Bertanggung jawab masalah keuangan koperasi.
- c. Mengatur jalannya pembukuan keuangan.
- d. Menyusun anggaran setiap bulan.
- e. Mengawasi penerimaan dan pengeluaran uang.
- f. Menyusun rencana anggaran dan pendapatan koperasi.
- g. Menyusun laporan keuangan.
- h. Mengendalikan anggaran.
- i. Mengambil keputusan dibidang pengelolaan keuangan dan usaha.
- j. Bersama dengan ketua menandatangani surat yang berhubungan dengan bidang keuangan dan usaha.

#### 5. Pengawas

Adanya fungsi pengawasan dalam suatu organisasi koperasi, dimaksudkan sebagai salah satu upaya untuk memperkecil resiko yang mungkin timbul sebagai akibat dari terjadinya penyimpangan-penyimpangan kebijakan dari rencana yang telah ditetapkan. Dengan uraian tugas masing-masing adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan pengurus menyangkut pengelolaan koperasi, baik yang menyangkut aspek organisasi idiil maupun aspek usaha.
- b. Meneliti catatan yang ada pada koperasi.

- c. Membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasan.
- d. Bertugas dan berkewajiban mempelajari AD dan ART untuk menjaga kemantapan perkembangan koperasi
- e. Bila koperasi telah mengangkat pengelola, direksi atau manager, pengawas hanya berkewajiban untuk memeriksa kebijaksanaan pengurus dibidang usaha
- f. Bila pengawas selesai mengadakan pemeriksaan harus membuat laporan tertulis, dan disampaikan kepada pengurus sebagai pertanggungjawaban kepada anggota.

Hak Badan Pengawas:

- a. Pengawas tidak menerima gaji, tetapi dapat menerima uang jasa transportasi dan penginapan serta kesehatan selama bertugas melaksanakan tugasnya
- b. Uang jasa, transport, penginapan dan kesehatan tersebut harus tercantum pada anggaran pendapatan dan belanja koperasi
- c. Biaya audit yang dilaksanakan oleh KJA/KAP diberikan kepada koperasi dan dicantumkan pada anggaran pendapatan belanja.

## B. PEMBAHASAN

### Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, keanggotaan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 1. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* menggunakan perspektif ini karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Pembentukan sebuah *Balanced Scorecard* seharusnya akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan keuangan dengan strategi koperasi. Tujuan keuangan menjadi tujuan dan ukuran disemua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran yang terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Perspektif Keuangan yang dinilai pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya terdiri dari Pertumbuhan Pendapatan (SHU), Penghematan Biaya, *Current Ratio*, ROA, dan DAR.

##### a. Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan pendapatan (SHU) koperasi mencerminkan tingkat kemampuan koperasi dalam mencapai pendapatan yang sudah didapatkan dari penjualan jasa ataupun produk yang ditawarkan oleh

koperasi. Rasio perhitungan pada pertumbuhan pendapatan dinilai baik apabila pendapatan terus meningkat selama beberapa tahun, dinilai cukup bila pendapatan mengalami fluktuatif, dan dinilai kurang bila pendapatan mengalami penurunan.

Sumber Pendapatan koperasi terdiri dari pendapatan bunga bank, pendapatan bunga pinjaman, pendapatan *cleaning service*, provisi pinjaman, pendapatan *foto copy*, sewa komputer, keuntungan minuman dan makanan, sewa mobil, sewa motor, keuntungan rokok, materai, penjualan perlengkapan kantor dan lain-lain. Adapun rasio pendapatan (SHU) Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV.1**  
**Rasio Pendapatan (SHU)**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

<b>Keterangan</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>SHU Tahun Lalu</b>	Rp. 191.520.000	Rp.186.662.000	Rp.171.380.900
<b>SHU Tahun Berjalan</b>	Rp.186.662.000	Rp.171.380.900	Rp.184.581.800
<b>Penurunan Peningkatan SHU</b>	(Rp. 4.858.000)	(Rp.15.281.100)	Rp.13.200.900
<b>Pertumbuhan SHU (%)</b>	(2,5%)	(8,18%)	7,7%

*Sumber: Penulis, 2015*

Berdasarkan tabel IV.1 Pertumbuhan Pendapatan (SHU) berada pada kriteria cukup, karena nilai rata-rata rasio Pertumbuhan Pendapatan (SHU) selama tiga tahun berturut-turut mengalami

fluktuatif. Pada tahun 2012 dan 2013 mengalami penurunan secara *continue* dan pada tahun 2014 mengalami peningkatan.

Pada tahun 2012, pihak koperasi mengalami penurunan perolehan SHU sebesar Rp 4.858.000 atau 2,5% dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2013 kembali mengalami penurunan sebesar Rp 15.281.100 atau 8,18% dari tahun sebelumnya. Kemudian pada tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar Rp 13.200.900 atau 7,7% dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut, penilaian dalam pertumbuhan pendapatan berada pada kriteria cukup. Pihak koperasi hendaknya dapat meningkatkan lagi kualitas jasa yang ditawarkan. Seperti jasa *cleaning service* agar dapat diminati oleh pelanggan, pihak koperasi harus meningkatkan kualitas layanan tersebut karena selama ini pendapatan terbesar yang berhasil didapatkan koperasi adalah dari layanan *cleaning service*. Pihak koperasi juga hendaknya dapat meningkatkan kualitas produk maupun jasa lainnya jadi lebih baik lagi agar pelanggan puas, ingin dan tetap menggunakan jasa maupun produk yang ditawarkan pihak koperasi.

b. Penghematan Biaya

Tujuan Penghematan Biaya yang paling sederhana dan jelas adalah pengurangan biaya satuan dalam melaksanakan pekerjaan atau kegiatan operasi koperasi. Penghematan Biaya harus dilakukan sedemikian rupa agar dapat meningkatkan laba bersih, khususnya pada

Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Sriwijaya Palembang.

Pengukuran Penghematan Biaya dinilai baik apabila persentase biaya operasi terus menurun setiap tahun, dinilai cukup apabila persentase biaya operasi mengalami fluktuatif, dan dinilai kurang apabila persentase biaya operasi mengalami peningkatan setiap tahun. Adapun biaya operasional pada Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Sriwijaya Palembang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.2**  
**Biaya Operasional**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

Keterangan	(dalam Rp)		
	2012	2013	2014
<b>Gaji OB</b>	304.503.387	72.029.644	-
<b>Gaji Pengurus Koperasi</b>	12.000.000	12.000.000	26.400.000
<b>Biaya Adm Tabungan</b>	120.000	423.000	154.000
<b>Biaya Fotocopy</b>	55.923.978	49.233.556	58.629.368
<b>Biaya Konsumsi RAT 2012</b>	850.000	2.000.000	4.000.000
<b>Biaya THR</b>	75.346.688	24.115.000	-
<b>Biaya Es Walls</b>	228.320	-	-
<b>Jamsostek</b>	28.607.982	2.649.072	-
<b>Biaya Izin TK. Disnaker</b>	300.000	-	-
<b>Biaya Lemari Rokok</b>	230.000	-	-
<b>Biaya Cinderamata</b>	1.250.000	2.300.000	2.600.000
<b>Biaya Peny. Aset</b>	303.731.719	374.751.789	416.360.759
<b>Biaya Bunga</b>	-	34.948.165	30.049.151

<b>KUR</b>			
<b>Biaya Lain-lain</b>	-	277.000	-
<b>Biaya cad. PH Pinjaman</b>	-	6.619.169	-
<b>Biaya SIUP, SITU, TDP, AKTE</b>	-	6.800.000	-
<b>Biaya Pajak Mobil</b>	-	-	5.498.500
<b>Biaya Service Mobil</b>	-	-	319.950
<b>Biaya Parcel Anggota</b>	-	-	18.240.000
<b>Total Biaya</b>	<b>783.092.074</b>	<b>588.146.395</b>	<b>562.251.728</b>

Sumber: *Koperasi Karyawan Sejahtera BRI Cabang Palembang Sriwijaya, 2015*

Berdasarkan tabel IV.2 dapat diketahui biaya operasional Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya mengalami penurunan. Pada tahun 2012 total biaya sebesar Rp.783.092.074, pada tahun 2013 total biaya sebesar Rp.588.146.395, dan pada tahun 2014 total biaya sebesar Rp.562.251.728. Meskipun biaya penyusutan aset terbilang besar dan setiap tahun mengalami peningkatan, tidak membuat pihak koperasi mengalami pengeluaran biaya yang besar atau meningkat setiap tahunnya. Peningkatan biaya penyusutan aset terjadi karena jumlah peralatan dan perlengkapan kantor serta kendaraan koperasi setiap tahun bertambah.

**Tabel IV.3**  
**Rasio Biaya Operasional**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

Keterangan	2012	2013	2014
Biaya Operasi Lalu	Rp.787.965.744	Rp.783.092.074	Rp.588.146.395
Biaya Operasi Berjalan	Rp.783.092.074	Rp.588.146.395	Rp.562.251.728
Penurunan Biaya Operasi	Rp.4.873.670	Rp.194.945.679	Rp.25.894.667
Persentase (%)	0,62	24,9	4,4

*Sumber: Penulis, 2015*

Berdasarkan tabel IV.3 dapat dilihat persentase biaya operasional pada Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya mengalami penurunan selama tiga tahun berturut-turut. Pada tahun 2012 sebesar 0,62%, pada tahun 2013 sebesar 24,9%, dan pada tahun 2014 sebesar 4,4%, sehingga penilaian pada biaya operasional koperasi berada pada kriteria baik.

Berikut adalah hasil laporan Keuangan Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya:

**Tabel IV.4**  
**Laporan Keuangan**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

Keterangan	2012	2013	2014
Aset	587.174.000	904.103.000	898.646.500
Laba Bersih (SHU)	186.662.000	171.381.000	184.582.000
Kewajiban/Hutang	175.862.600	511.636.000	453.654.000

*Sumber: Koperasi Karyawan Sejahtera BRI Palembang Sriwijaya, 2015*

Berdasarkan tabel IV.4 dapat dilihat laporan keuangan, maka dapat dilakukan perhitungan perspektif kinerja keuangan sebagai berikut:

**Tabel IV.5**  
**Kinerja Keuangan**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

Ukuran	Rumus	2012	2013	2014	Rata-rata	Kriteria
<b>Current Ratio</b>	Aset/Hutang x 100%	333%	176%	198%	256%	Baik
<b>ROA</b>	Laba Bersih/Aset x100%	31%	18%	20%	23%	Baik
<b>DAR</b>	Hutang/Aset x100%	30%	57%	50%	46%	Baik

Sumber: Penulis, 2015

Berdasarkan Tabel IV.5 Kinerja Keuangan di atas, maka perspektif keuangan dapat diketahui sebagai berikut:

c. Rasio Keuangan

1. *Current Ratio*

Penilaian *Current Ratio* (CR) bertujuan untuk mengetahui besarnya aset dibandingkan dengan hutang. CR disimpulkan baik apabila persentasenya lebih besar dari 200%, CR disimpulkan cukup apabila persentasenya 150%-175%, dan disimpulkan kurang apabila persentasenya lebih kecil dari 150%.

Berdasarkan tabel IV.5 *Current ratio* masuk kriteria baik, karena rata-rata nilai rasio 256% lebih besar dari 200%. Nilai CR yang tinggi dari 200% masuk dalam kriteria baik, menunjukkan bahwa hutang Karyawan Koperasi Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang

Sriwijaya rendah, sehingga tingkat organisasi yang berdiri karena hutang berada pada tingkat yang rendah. Rasio lebih besar dari 200% diartikan bahwa perusahaan dapat segera memenuhi kewajiban.

## 2. ROA

Penilaian ROA bertujuan untuk menghitung tingkat pengembalian atas aset yang dimiliki koperasi. ROA disimpulkan kurang apabila persentasenya lebih kecil dari 3%, disimpulkan cukup apabila persentasenya 3%-7%, dan disimpulkan baik apabila persentasenya diatas 7%.

Berdasarkan tabel IV.5, ROA masuk dalam kriteria baik, karena rata-rata nilai rasio ROA 23% lebih besar dari 7%. Nilai persentase ROA yang tinggi ini menjelaskan jika kemampuan koperasi didalam memperoleh keuntungan bersih pajak yang juga berarti suatu ukuran untuk menilai seberapa besar tingkat pengembalian dari aset yang dimiliki perusahaan berada pada kriteria yang baik atau mampu.

## 3. *Debt to Asset Ratio* (DAR)

Penilaian *Debt to Asset Ratio* bertujuan untuk mengukur jumlah aset yang dibiayai oleh hutang. Rasio ini juga sangat penting untuk melihat solvabilitas perusahaan. Solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan segala kewajiban jangka panjangnya.

Debt to Asset Ratio disimpulkan baik apabila persentasenya 40%-50%, disimpulkan cukup apabila persentasenya 51%-60%, dan disimpulkan kurang apabila persentasenya lebih dari 61%.

Berdasarkan tabel IV.5 Debt to Asset Ratio berada pada kriteria yang baik, karena persentasenya sebesar 46%. Jika pihak koperasi berada pada persentase itu, berarti pihak koperasi sudah dikatakan mampu untuk membayar kewajiban jangka panjang koperasi tersebut. Koperasi dikatakan solvabel berarti koperasi tersebut memiliki aset dan kekayaan yang cukup untuk membayar hutang-hutangnya. Rasio ini menunjukkan besarnya total hutang terhadap keseluruhan total aktiva yang dimiliki oleh koperasi. Rasio ini merupakan persentase dana yang diberikan oleh kreditor bagi koperasi.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja keuangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan pada *Current Ratio*, ROA, *Debt to Asset Ratio* berada pada kriteria baik.

Penilaian *Current Ratio* merupakan persentase dari Aset dibandingkan dengan Hutang. Semakin besar persentase *Current Ratio* maka akan semakin baik pula kinerja pada tingkat besarnya aset dibandingkan dengan hutang. Demikian pula sebaliknya, jika persentase *Current Ratio* rendah maka tingkat besarnya aset dibandingkan dengan hutang perusahaan semakin rendah. *Current ratio* (CR) masuk kriteria baik, karena persentasenya yang lebih dari 200%. Rata-rata nilai CR sebesar 256%. Nilai CR yang lebih besar

dari 200% atau masuk dalam kriteria baik, menunjukkan bahwa hutang Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya rendah atau kecil dan pihak koperasi juga sudah dinilai memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

Penilaian ROA merupakan persentase dari Laba Bersih dibandingkan dengan Aset. Semakin besar persentase ROA maka akan semakin baik pula kinerja pada tingkat pengembalian atas aset yang dimiliki perusahaan. Demikian pula sebaliknya, jika persentase ROA rendah maka tingkat pengembalian atas aset yang dimiliki perusahaan semakin rendah. ROA masuk kriteria baik dan selama tiga tahun persentase selalu lebih dari 7%, yaitu masing – masing (32%, 18% dan 20%). Persentase Nilai ROA yang tinggi ini terjadi akibat nilai laba bersih (SHU) yang didapatkan tinggi. Tentunya perolehan atas laba bersih itu didapatkan dari aset organisasi. Penilaian koperasi terhadap ROA sudah memiliki kemampuan yang baik untuk menghasilkan keuntungan dari setiap rupiah aset yang digunakan oleh perusahaan atau dengan kata lain pihak koperasi memiliki kemampuan dalam pengembalian atas aset yang sudah digunakan.

Penilaian *Debt to Asset Ratio* merupakan persentase dari total hutang dibandingkan dengan total aset. *Debt to Asset Ratio* adalah sebuah rasio untuk mengukur jumlah aset yang dibiayai oleh hutang. Rasio ini juga sangat penting untuk melihat solvabilitas

perusahaan. Solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan segala kewajiban jangka panjangnya. Semakin kecil persentase DAR maka pihak koperasi sudah dikatakan mampu untuk membayar kewajiban jangka panjang koperasi tersebut. DAR berada pada kriteria baik apabila persentasenya dari 40%-50%, DAR berada pada kriteria cukup apabila persentasenya 51%-60%, dan DAR berada pada kriteria kurang apabila persentasenya diatas 61%.

Pihak Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya berada pada tingkat yang baik dengan besar persentase 46%. Dengan persentase tersebut, dapat diketahui bahwa pihak koperasi untuk menyelesaikan segala kewajiban jangka panjangnya dikatakan sudah mampu.

Rata-rata penilaian Perspektif Keuangan berada pada kriteria yang baik, diharapkan koperasi dapat mempertahankan kinerja keuangannya itu agar dapat mempertahankan posisinya didalam menjalankan organisasinya untuk dapat tetap berdiri.

## 2. Perspektif Keanggotaan,

Perspektif ini para manajer mengidentifikasi anggota dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif Keanggotaan yang dinilai pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya terdiri dari Retensi Anggota dan Akuisisi Anggota.

Ukuran Perspektif Keanggotaan biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan koperasi dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas retensi anggota dan akuisisi anggota. Selain itu, perspektif keanggotaan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan proposisi nilai yang akan diberikan koperasi kepada anggota segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan anggota inti segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan anggota untuk berpindah atau tetap loyal kepada Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya.

a. Retensi Anggota

Retensi Anggota bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen anggota sasaran diawali dengan mempertahankan anggota yang ada di segmen tersebut. Berdasarkan perhitungan kinerja perspektif keanggotaan didapatkan hasil kinerja sebagai berikut:

**Tabel IV.6**  
**Rasio Retensi Anggota**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

(dalam orang)

Keterangan	2012	2013	2014
Anggota awal tahun	171	189	187
Anggota akhir tahun	189	187	207

<b>Rasio CR</b>	<b>1.1</b>	<b>(0.98)</b>	<b>1.11</b>
-----------------	------------	---------------	-------------

Sumber: Penulis, 2015

Penilaian Retensi Anggota dinilai buruk apabila *Customer Ratio* (CR) mengalami penurunan. dinilai cukup apabila CR stabil tidak terjadi penurunan atau peningkatan. dan dinilai baik apabila CR mengalami peningkatan.

Berdasarkan tabel IV.6, dapat diketahui bahwa rasio Retensi Anggota atau *Customer Retention* (CR) pada tahun 2012 dan 2014 adalah sebesar 1,1 dan 1,11 hal ini menunjukkan bahwa retensi anggota pada tahun 2012 dan 2014 mengalami  $CR > 1$ . Masing-masing sebesar 1,1 dan 1,11, peningkatan retensi anggota tersebut menunjukkan bahwa tingkat loyalitas anggota terhadap Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia meningkat. Namun pada tahun 2013 mengalami penurunan retensi anggota pada tahun sebelumnya 2012, dimana nilai CR sebesar 0,98 menunjukkan bahwa retensi anggota pada tahun 2013 mengalami penurunan sehingga nilai  $CR < 1$ , hal ini mengakibatkan penilaian kurang untuk tingkat loyalitas anggota terhadap PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Sriwijaya Palembang pada tahun 2013.

Berdasarkan periode pengamatan (tahun 2012 sampai 2014) menunjukkan bahwa retensi anggota mengalami fluktuatif, sehingga perspektif keanggota dilihat dari retensi anggota dinilai cukup. Berdasarkan kondisi tersebut, maka perlu suatu upaya dari pihak Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya tersebut untuk bisa mempertahankan anggota

atau meningkatkan anggota, agar retensi anggota selalu mengalami kenaikan sehingga perspektif anggota dapat dinilai baik.

Tujuan mengukur retensi anggota adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen anggota sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut.

Dalam mempertahankan anggota lama Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Sriwijaya Palembang, dapat dilakukan dengan memberikan loyalitas yang tinggi terhadap anggota lama yaitu dengan memberikan diskon bagi anggota lama pada saat membeli produk maupun menggunakan jasa yang ditawarkan pihak koperasi.

b. Akuisisi Anggota

Ukuran akuisisi anggota mengukur dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan anggota atau bisnis baru. Akuisisi anggota dapat diukur dengan banyaknya jumlah anggota baru yang diperoleh oleh pihak Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya. Adapun rasio akuisisi anggotanya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.7**  
**Rasio Akuisisi Anggota**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

*(dalam orang)*

Keterangan	2012	2013	2014
<b>Jumlah Anggota tahun berjalan</b>	189	187	207
<b>Jumlah Anggota tahun lalu</b>	171	189	187
<b>Jumlah Anggota baru</b>	18	(2)	21
<b>Pertumbuhan Anggota (%)</b>	9	(1)	10

*Sumber: Penulis, 2015*

Penilaian Akuisisi Anggota dinilai buruk apabila persentase Akuisisi anggota mengalami penurunan, dinilai cukup apabila persentase Akuisisi anggota stabil tidak terjadi penurunan atau peningkatan, dan dinilai baik apabila persentase Akuisisi anggota mengalami peningkatan.

Berdasarkan Tabel IV.7, dapat diketahui bahwa Selama 3 tahun terakhir pertumbuhan anggota Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya mengalami fluktuatif, dimana terjadi penurunan jumlah anggota pada tahun 2013 dan mengalami kenaikan pada tahun 2012 dan 2014. Penurunan terjadi karena pihak anggota yang merupakan karyawan PT. BRI Cabang Palembang Sriwijaya yang dipindah tugaskan keluar kota, sehingga sulit untuk tetap menjadi anggota koperasi. Penilaian pada perspektif keanggotaan yang dilihat dari akuisisi anggota berada dalam kriteria cukup.

Berdasarkan hal tersebut, maka pihak Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya perlu melakukan suatu upaya untuk meningkatkan anggota agar pertumbuhan anggota Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya mengalami kenaikan sehingga perspektif keanggotaan dapat dinilai baik. Untuk mendapatkan anggota baru dapat dilakukan melalui upaya pemasaran besar-besaran dan seringkali mahal.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal,

Perspektif ini para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh koperasi. Perspektif Proses Bisnis Internal yang dinilai pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya melalui penilaian terhadap Proses Inovasi.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan tujuan keuangan koperasi, khususnya pada Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya. Selama ini, hanya sedikit perhatian diberikan untuk pengembangan ukuran kinerja proses perancangan dan pengembangan produk. Kurangnya perhatian ini dapat menyebabkan pengukuran didalam proses inovasi menjadi sulit berkembang.

a. Proses Inovasi

Selain mengukur perspektif keuangan dan pelanggan, *Balanced Scorecard* juga mengikut sertakan perspektif bisnis internal sebagai salah satu aspek yang diukur untuk menilai kinerja suatu perusahaan. Dalam perspektif ini dapat dinilai sejauh mana kualitas internal perusahaan. Untuk Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya, kali ini dapat diukur dengan mengukur Inovasi Pelayanan Purna Jual.

Untuk mengukur proses bisnis internal, koperasi sangat perlu mengembangkan inovasi bagi kemajuan koperasi itu sendiri, berikut adalah Tabel Proses Inovasi yang ditawarkan oleh Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya.

**Tabel IV.8**  
**Rasio Proses Inovasi**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

<b>Keterangan</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Jumlah Pelayanan Lama</b>	6	6	7
<b>Jumlah Pelayanan Baru</b>	0	1	1
<b>Total Pelayanan</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

*Sumber: Data olah Koperasi Karyawan Sejahtera BRI Sriwijaya Palembang, 2015*

Penilaian Inovasi Pelayanan dinilai buruk apabila persentase Inovasi Pelayanan mengalami penurunan, dinilai cukup apabila persentase Inovasi Pelayanan stabil tidak terjadi penurunan

atau peningkatan, dan dinilai baik apabila persentase Inovasi Pelayanan mengalami peningkatan.

Berdasarkan Tabel IV.8, dapat diketahui bahwa pada perspektif proses bisnis internal dalam 3 tahun pengamatan tahun 2012 sampai 2014 terdapat kondisi peningkatan jumlah pelayanan yang ditawarkan pihak koperasi. Peningkatan terus terjadi seperti pada tahun 2013 pihak koperasi menambahkan satu jasa baru yaitu penyewaan kendaraan bermotor. Kemudian pada tahun 2014 pihak koperasi menambah kembali satu jasa produk yaitu penyewaan mobil. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal dalam 3 tahun pengamatan tahun 2012 sampai 2014 dinilai baik.

Proses Inovasi unit bisnis internal meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, maka perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan inovasi secara lebih aktif, karena proses inovasi yang meningkat akan memberi kesan yang baik pula dipandangan masyarakat khususnya pelanggan Koperasi Karyawan Sejahtera.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun koperasi dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang dinilai pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya terdiri dari Kompetensi Anggota dan Produktivitas Anggota.

Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun koperasi didalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang dan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga *perspektif scorecard* yang pertama. Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur para anggota, sistem prosedur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius.

##### a. Kompetensi Anggota

Kompetensi Anggota mencakup pendidikan dan pelatihan, dimana Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya selalu mendukung program keterampilan, pendidikan maupun pengembangan karyawan. Program tersebut tiap tahunnya disusun dan dilaksanakan oleh tim *training and development*. Program tersebut memperluas pengetahuan dan peningkatan

kemampuan disamping keterampilan manajerial, teknis dan administrasi yang secara langsung untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja. Berikut adalah Tabel Kompetensi Anggota tahun 2012 sampai dengan 2014.

**Tabel IV.9**  
**Kompetensi Anggota**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

(dalam orang)

Keterangan	2012	2013	2014
<b>Jumlah Anggota yang dilatih</b>	22	24	36
<b>Jumlah seluruh Anggota</b>	189	187	207
<b>Persentase Anggota yang dilatih (%)</b>	12	13	17

*Sumber: Penulis, 2015*

Penilaian Kompetensi Anggota dinilai buruk apabila persentase Kompetensi Anggota mengalami penurunan, dinilai cukup apabila persentase Kompetensi Anggota stabil tidak terjadi penurunan atau peningkatan, dan dinilai baik apabila persentase Kompetensi Anggota mengalami peningkatan.

Berdasarkan tabel IV.9, dapat dilihat bahwa persentase karyawan yang dilatih setiap tahunnya (selama periode pengamatan, tahun 2012 sampai 2014) selalu mengalami kenaikan, hal ini menunjukkan bahwa Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya dalam ukuran kompetensi Anggota berada pada tingkat baik. Saran bagi seluruh anggota

pihak koperasi baik anggota aktif dan anggota non aktif, harusnya dapat mengikuti pembelajaran yang ditawarkan pihak koperasi. Hal ini diharapkan agar semua anggota pihak koperasi dapat membentuk anggota yang kompeten, sehingga dapat berpartisipasi untuk kemajuan koperasi.

#### **b. Produktivitas Anggota**

Produktivitas anggota merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan anggota. Dalam hal ini, pendapatan yang dihasilkan oleh seluruh anggota koperasi dibandingkan dengan jumlah anggota yang dikerahkan untuk menghasilkan pendapatan tersebut. *income per employee* dapat menjadi salah satu tolak ukur yang digunakan.

Ukuran yang paling sederhana untuk mengukur tingkat produktivitas anggota Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya adalah berdasarkan pendapatan koperasi per anggota koperasi secara global tanpa melihat produktivitas per individu/ golongan jabatan.

Berikut dijabarkan mengenai tingkat produktivitas anggota Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya selama 3 periode pengamatan, yaitu dari tahun 2012 sampai dengan 2014.

**Tabel IV.10**  
**Produktivitas Anggota**  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**Bank Rakyat Indonesia Palembang Sriwijaya**  
**Tahun 2012 s/d 2014**

<b>Keterangan</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Pendapatan</b>	Rp. 1.012.256.500	Rp. 776.203.000	Rp. 764.326.000
<b>Jumlah seluruh Anggota (orang)</b>	189	187	207
<b>Produktivitas Anggota</b>	<b>Rp. 5.355.800</b>	<b>Rp. 4.150.800</b>	<b>Rp. 3.692.400</b>

*Sumber: Penulis, 2015*

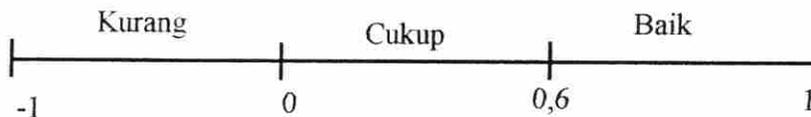
Penilaian Produktivitas Anggota dinilai buruk apabila Tingkat Produktivitas Anggota mengalami penurunan, dinilai cukup apabila Tingkat Produktivitas Anggota stabil tidak terjadi penurunan atau peningkatan, dan dinilai baik apabila Tingkat Produktivitas Anggota mengalami peningkatan.

Berdasarkan tabel IV.10 di atas, terlihat bahwa tingkat produktivitas selama 3 periode pengamatan, mengalami penurunan secara *continue*, sehingga tingkat produktivitas anggota pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya berada pada tingkat yang kurang. Hal ini terjadi dikarenakan penurunan jumlah pendapatan secara *continue* selama 3 periode pengamatan. Pihak koperasi untuk kedepannya diharapkan dapat meningkatkan pendapatannya agar produktivitas anggota dapat dinilai baik.

### Penilaian *Balanced Scorecard* PT.Bank Rakyat Indonesia Cabang Sriwijaya Palembang

Untuk menilai kinerja Analisis *Balanced Scorecard* secara keseluruhan pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dinilai berdasarkan skala, mengukur dengan menggunakan skala (Mulyadi, 2001), maka dapat diketahui kinerja koperasi. Berikut ini adalah gambar skala kinerja perusahaan sebagai berikut:

**Gambar IV.2**  
**Skala *Score Balance***



Sumber : Mulyadi,2001

Gambar IV.2 merupakan skala untuk menilai rata-rata skor, sehingga kinerja koperasi dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik” dengan menggunakan skala tersebut. Kinerja dikatakan “kurang” apabila nilai rata-rata *score balance* kurang dari 0 atau 0%. Dikatakan ”cukup” apabila nilai rata-rata *score balance* berada pada skala 0,01-0,6 atau antara 1% - 60%. Dan dikatakan “baik” jika bernilai 0,61-1 atau 61% - 100%.

Pengukuran kinerja Koperasi Karyawan Sejahtera PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Sriwijaya Palembang dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel IV.11**  
**Hasil Penilaian *Balanced Scorecard***  
**Koperasi Karyawan Sejahtera**  
**PT. Bank Rakyat Indonesia Sriwijaya Palembang**

No.	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Realisasi	Skor	Rata-rata	Nilai
1	<b>Perspektif Keuangan:</b> - Pertumbuhan Pendapatan - Penghematan Biaya - <i>Current Ratio</i> - ROA - DAR	Cukup Baik Baik Baik Baik	0 1 1 1 1	0,8	Baik
2	<b>Perspektif Keanggotaan:</b> - Retensi Anggota - Akuisisi Anggota	Cukup Cukup	0 0	0	Cukup
3	<b>Perspektif Bisnis Internal:</b> - Inovasi Produk	Baik	1	1	Baik
4	<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:</b> -Kompetensi SDM -Produktivitas Anggota	Baik Kurang	1 -1	0	Cukup
<b>Rata-rata Kinerja</b>				0,45	Cukup

Sumber: Penulis, 2015

Berdasarkan Tabel IV.11 dapat dilihat bahwa 10 tolak ukur dalam 4 perspektif, menghasilkan realisasi yang bernilai baik sebanyak 6 (enam) tolak

ukur atau sebanyak 60%, yang bernilai cukup sebanyak 3 (tiga) tolak ukur atau sebesar 30%, sisanya bernilai kurang sebanyak 1 tolak ukur atau sebesar 10%.

Hal ini menunjukkan bahwa persentase kinerja Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya yang dicapai bernilai Baik sebesar 60%, terdapat pada tolak ukur penghematan biaya, *Current Ratio*, ROA, DAR, Inovasi produk dan Kompetensi SDM. Sedangkan kinerja Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya dalam kriteria Cukup sebesar 30%, terdapat pada tolak ukur pertumbuhan pendapatan, retensi anggota dan akuisisi anggota. Kinerja Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya yang dicapai bernilai kurang sebesar 10%, terdapat pada tolak ukur produktivitas anggota.

Berdasarkan Tabel IV.11 dan Gambar IV.2 Skala *score balance*, dapat diketahui Kinerja rata-rata untuk masing-masing perspektif. Kinerja Koperasi Karyawan Sejahtera berdasarkan perspektif keuangan diketahui berada pada tingkat baik, karena nilai rata-rata *score balance* bernilai 0,8 atau sebesar 80%. Kinerja berdasarkan perspektif keanggotaan diketahui berada pada tingkat cukup, karena nilai rata-rata *score balance* bernilai 0 atau sebesar 0%. Kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal diketahui berada pada tingkat baik, karena nilai rata-rata *score balance* bernilai 1 atau sebesar 100%. Kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diketahui berada pada tingkat cukup, karena nilai rata-rata *score balance* bernilai 0 atau sebesar 0%.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan Kinerja Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya berada pada tingkat yang baik, karena nilai rata-rata akhir *score balance* dari empat perspektif bernilai 0,45 atau sebesar 45%. Hal ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi pihak Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya agar dapat terus meningkatkan kinerja koperasi, terutama pada perspektif atau tolak ukur yang berada pada kriteria kurang dan harus ditingkatkan kualitas kinerjanya seperti pada Produktivitas anggota.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya, terhadap perspektif keuangan dengan 5 tolak ukur yaitu, pertumbuhan pendapatan dinilai cukup, penghematan biaya, *current ratio*, ROA, DAR dinilai baik. Rata-rata nilai 0,8 secara keseluruhan dapat disimpulkan baik.

Perspektif keanggotaan dengan 2 tolak ukur yaitu, retensi anggota dan akuisisi anggota dinilai cukup. Rata-rata nilai 0 secara keseluruhan dapat disimpulkan cukup.

Perspektif proses bisnis internal dengan 1 tolak ukur yaitu, inovasi produk dinilai baik. Rata-rata nilai 1 secara keseluruhan dapat disimpulkan baik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan 2 tolak ukur yaitu, kompetensi SDM dinilai baik dan produktivitas anggota dinilai kurang. Rata-rata nilai 0 secara keseluruhan dapat disimpulkan cukup.

Secara keseluruhan Kinerja Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya berada pada tingkat cukup

dengan nilai rata-rata 0,45, namun ada ukuran yang perlu ditingkatkan seperti produktivitas anggota yang berada pada kriteria kurang.

## B. Saran

1. Pihak Manajemen Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya hendaknya lebih memperhatikan beberapa tolak ukur pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang masih berada pada tingkat kurang. Hal ini disebabkan penilaian persentase produktivitas anggota yang selalu menurun. Maka dari itu, Pihak koperasi sebaiknya harus lebih meningkatkan laba bersih koperasi (SHU) dengan memperhatikan kualitas pada setiap layanan jasa atau produk yang ditawarkan koperasi. Selama ini pendapatan koperasi paling besar didapatkan dari layanan jasa *cleaning service*, kenyataannya setiap tahun pendapatan dari *cleaning service* malah menurun drastis. Hal itulah yang menyebabkan pertumbuhan pendapatan koperasi jadi menurun.
2. Pihak koperasi harus lebih meningkatkan kualitas layanan jasa *cleaning service* nya, agar dapat menarik pihak pelanggan yang membutuhkan atau menggunakan jasa layanan *cleaning service*. Jika pendapatan sudah meningkat otomatis akan meningkatkan produktivitas anggota koperasi sendiri. Sehingga pertumbuhan pendapatan dan produktivitas pertumbuhan dapat meningkat. Kedua tolak ukur ini harus lebih diperhatikan oleh pihak koperasi, karena maju mundurnya suatu koperasi terletak pada pendapatan yang dihasilkan oleh aktivitas anggota dalam menjalankan usaha koperasi itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dkk. 2010. **Sistem Pengendalian Manajemen**. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Bella Devita. 2010. **Analisis Balanced Scorecard Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta**.  
(<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=74821&val=4721>)
- Darsono dan Ashari. 2005. **Pedoman Praktis Memahami Laporan keuangan**. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Denny Kristiadi. 2011. **Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan Pada KPN Dharma Wiguna Depansar**.  
(<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=143970&val=989>)
- Indra Bastian. 2006. **Akuntansi Sektor Publik**. Erlangga
- Joerson. 2005. **Manajemen Strategik Koperasi**. Graha Ilmu: Jakarta.
- Junaedi. 2008. **Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja pada Pemerintah Daerah**. PT. Gramedia. Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. **Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2003. **Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**. Erlangga. Jakarta.
- Mardiasmo. 2009. **Akuntansi Sektor Publik** Edisi 1. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. **Balanced Scorecard** Edisi 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2007. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen** Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2014. **Balanced Scorecard** Edisi 3. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Ramitha Kholifaturrahmah. 2010. **Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar**.  
(<http://core.ac.uk/download/pdf/12351114.pdf>)
- Rudianto. 2006. **Akuntansi Koperasi**. Jakarta. Grafindo
- Rudianto. 2010. **Akuntansi Koperasi**: edisi kedua. Erlangga

Sony Yuwono, dkk. 2007. **Petunjuk Praktik Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi**. PT. Gramedia: Jakarta.

Sugiyono. 2009. **Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)**. Penerbit Alfabeta. Bandung.



**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk**  
**KANTOR CABANG PALEMBANG SRIWIJAYA**  
Jl. Letkol Iskandar No. 27 Palembang Kode Pos 30121  
☎ 62-711-320423 - 361500 (Hunting), Facs. 62-711-379967

Model 54

### SURAT KETERANGAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa

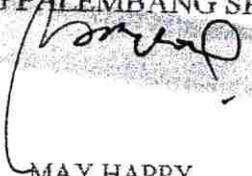
Nama : Nuri Annisa Fitri  
NIM : 22 2011 207  
Fakultas : Ekonomi dab bisnis  
Jurusan : Akutansi  
Universitas : Muhammadiyah Palembang

Memang benar telah melakukan penelitian di Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Palembang, 16 Januari 2015

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk  
CABANG PALEMBANG SRIWIJAYA

  
MAY HAPPY

Pjs. Pemimpin Cabang



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : <b>Nuri Annisa Fitri</b>	PEMBIMBING
NIM : 22 2011 207	KETUA : <b>Nina Sabrina, S.E., M.Si</b>
PROGRAM STUDI : <b>Akuntansi</b>	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : <b>Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang Sriwijaya</b>	

NO.	TGL/BLTH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	8/5-2015	BAB I, II, III	<i>[Signature]</i>		Acc lanjut IV, V
2	18/5-2015	BAB IV, V	<i>[Signature]</i>		perbaiki
3	28/5-2015	BAB IV, V	<i>[Signature]</i>		Perbaiki BAB V
4	3/6-2015	BAB V	<i>[Signature]</i>		Perbaiki
5	15/6-2015	BAB I s/d V	<i>[Signature]</i>		Acc ✓/ Ujian
6					Kompleksi & Skripsi
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

**CATATAN :**

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang  
Pada tanggal : / /  
a.n. Dekan  
Program Studi  
*[Signature]*  
**Rosalina Ghazali, SE. AK, M.Si**



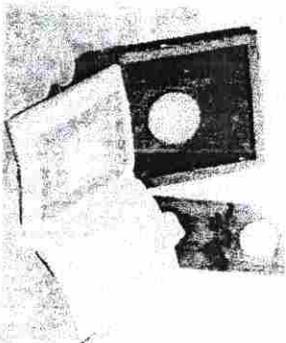
**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

**NAMA : NURI ANNISA FITRI**  
**NIM : 2220111207**  
**JURUSAN : Akuntansi**



Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an  
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang  
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 20 Februari 2015

an. Dekan

Wakil Dekan IV

Drs. Antoni, M.H.I.

*Unggul dan Islami*





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
**LABORATORIUM BAHASA**  
Jl. Jendral Ahmad Yani 13 Ulu Palembang Telp. (0711) 512637

TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name : Nuri Annisa Fitri  
Place/Date of Birth : Pagaram, January 12th, 1994  
Test Times Taken : +1  
Test Date : February 17th, 2015  
*Scaled Score*

Listening Comprehension : 48  
Structure Grammar : 39  
Reading Comprehension : 41  
OVERALL SCORE : 426

Palembang, March 5th, 2015  
  
Rini Susanti, S.Pd., M.A

NBM/NIDN 1164932/0210098402



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**  
STATUS TERAKREDITASI

No.259/H-4/PPKKN/UMP/IX/2014

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang  
menerangkan bahwa :

Nama : Nuri Annisa Fitri  
Nomor Pokok Mahasiswa : 22 2011 207  
Fakultas : Ekonomi  
Tempat Tgl. Lahir : Pagaram, 12-01-1994  
Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-7 yang dilaksanakan dari tanggal  
16 Juli sampai dengan 2 September 2014 bertempat di:

Kelurahan/Desa : Tanjung Kepayang  
Kecamatan : Banyuasin III  
Kota/Kabupaten : Banyuasin  
Dinyatakan : LULUS



Mengetahui  
Rektor  
ADISH M. Idris, S.E., M.Si.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
PALEMBANG  
Pusat Pengelolaan  
Ketua LPKKN  
15 September 2014  
It. Athanahsir, M.Si.



# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

AKREDITASI  
 INSTITUSI PERGURUAN TINGGI  
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)  
 PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)  
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D3)

Nomor : 027/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 (B)  
 Nomor : 044/SK/BAN-PT/Akred/S/I/2014 (B)  
 Nomor : 044/SK/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011 (B)  
 Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010 (B)

Website: [umpalembang.net/feump](http://umpalembang.net/feump)

Email : [feump1g@gmail.com](mailto:feump1g@gmail.com)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711) 511433 Faximile (0711) 518018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## LEMBARAN PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Senin, 10 Agustus 2015

Waktu : 08.00 s/d 12.00 WIB

Nama : Nuri Annisa Fitri

NIM : 22 2011 207

Program Studi : Akuntansi

Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Judul Skripsi : PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA BANK RAKYAT INDONESIA CABANG PALEMBANG SRIWIJAYA

### TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING SKRIPSI DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA

NO.	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Nina Sabrina, S.E, M.Si	Pembimbing	22/8 - 2015	
2	Rosalina Ghazali, S.E, Ak, M.Si	Ketua Penguji	24/8 2015	
3	Nina Sabrina, S.E, M.Si	Penguji I	22/8 - 2015	
4	Welly, S.E, M.Si	Penguji II	22/08/2015	

Palembang, Agustus 2015

Dekan  
 u.b Ketua Program Studi Akuntansi



**Rosalina Ghazali, SE.Ak.M.Si**

NIDN/NBM : 0228115802/1021960

**B E R I T A   A C A R A**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

- 1. Ketua Penguji : Rosalina Ghazali, S.E. Ak, M.Si
- 2. Anggota Penguji 1 : Nina Sabrina, S.E., M.Si
- 3. Anggota Penguji 2 : Welly, S.E., M.Si

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa ujian komprehenship / tugas akhir yang diseleenggarakan pada :

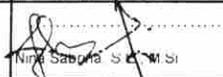
- Hari : Senin
- Tanggal : 10 Agustus 2015
- Pukul : 08:00-12:00 WIB
- Ruangan :

di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang atas nama mahasiswa :

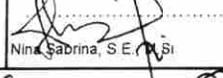
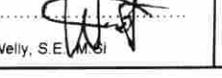
- Nama : NURI ANNISA FITRI
- Nomor Pokok : 222011207
- Bidang Tugas Akhir : Sistem Pengendalian Manajemen
- Judul Skripsi : PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BAKANCED SCORED PADA KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA BANK RAKYAT INDONESIA CABANG PALEMBANG SRIWIJAYA PALEMBANG

**Dinyatakan LULUS / TIDAK LULUS**

**I. PENILAIAN UJIAN KOMPREHENSHP**

No.	Aspek yang dinilai	Nilai			Jumlah
		Ketua Penguji	Anggota Penguji 1	Anggota Penguji 2	
1	Penguasaan Skripsi	6	7	7	
2	Penguasaan materi	6	7	7	
3	Cara Mengemukakan Pendapat	6	7	7	
	Total Penilaian	18	21	21	60
	Tanda Tangan>Nama Terang	 Rosalina Ghazali, S.E. Ak, M.Si	 Nina Sabrina, S.E., M.Si	 Welly, S.E., M.Si	

**II. PENILAIAN SKRIPSI**

No.	Aspek yang dinilai	Nilai			Jumlah
		Ketua Penguji	Anggota Penguji 1	Anggota Penguji 2	
1	Kesesuaian antara perumusan masalah, analisis & kesimpulan	7	7	7	
2	Metodologi/Analisis pemecahan masalah	7	7	7	
3	Teknik Penulisan	7	7	7	
	Total Penilaian	21	21	21	63
	Tanda Tangan>Nama Terang	 Rosalina Ghazali, S.E. Ak, M.Si	 Nina Sabrina, S.E., M.Si	 Welly, S.E., M.Si	

Total Nilai Komprehenship : 60 [ A ], (B) [ C ], [ TL ]  
 Total Nilai Skripsi : 63 [ A ], (B) [ C ], [ TL ]

Catatan :

- A= 72 - 90
- B= 54 - 71
- C= 36 - 53
- < 35 TIDAK LULUS

Palembang, 10 Agustus 2015  
Ketua Penguji,

  
Rosalina Ghazali, S.E. Ak, M.Si



# KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA BRI PALEMBANG SRIWIJAYA

Jl. Letkol Iskandar No. 27 Palembang  
Telepon No. (0711) 361500 Hunting (3 Lines) Facs : (0711) 379967



## LAPORAN NERACA KOPERASI " SEJAHTERA " KANCA BRI PALEMBANG SRIWIJAYA PER 31 DESEMBER 2012

### NERACA

#### ACTIVA

##### Activa Lancar

Kas	Rp	-	
Bank	Rp	146,187,540	
Piutang Usaha (Sewa Aktiva)	Rp	200,366,761	
Piutang Usaha (Pinjaman Anggota)	Rp	240,329,000	
Persediaan Minuman	Rp	615,000	
Persediaan Rokok	Rp	450,000	
Persediaan Barang (Meterai)	Rp	500,000	
Jumlah Activa Lancar			Rp 588,448,301

##### Activa Tetap

Mesin Foto Chopy	Rp	18,500,000	
Kulkas	Rp	2,600,000	
Mesin Floor Philisher	Rp	11,628,000	
Komputer dan Printer	Rp	85,883,000	
Mobil Avanza	Rp	-	
Jumlah Activa Tetap			Rp 118,611,000
Akumulasi Penyusutan			Rp 118,004,337
Cadangan THR			Rp 1,881,000
<b>TOTAL ACTIVA</b>			<b>Rp 587,173,964</b>

#### PASIVA

Hutang Kepada Anggota	Rp	175,862,587	
Hutang Bank	Rp	-	
Hutang Pihak Ketiga	Rp	-	
Jumlah Hutang			Rp 175,862,587
Modal			Rp 224,649,344
Laba Ditahan (Th lalu)			Rp -
Laba th berjalan			Rp 186,662,033
<b>TOTAL PASIVA</b>			<b>Rp 587,173,964</b>

Palembang, 31 Desember 2012

  
**ASRANA DETI**  
Ketua Koperasi



**KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA**  
**BRI PALEMBANG SRIWIJAYA**  
Jl. Letkol Iskandar No. 27 Palembang  
Telepon No. (0711) 361500 Hunting (3 Lines) Facs : (0711) 379967



**LAPORAN LABA - RUGI KOPERASI " SEJAHTERA "**  
**KANCA BRI PALEMBANG SRIWIJAYA**  
**PER 31 DESEMBER 2012**

**LABA / RUGI**

PENDAPATAN:

Pendapatan Bunga Bank	Rp	1,476,026
Pendapatan Bunga Pinjaman	Rp	29,027,500
Pendapatan Cleaning Service	Rp	422,497,398
Provisi Pinjaman	Rp	5,035,000
Pendapatan Foto Copy	Rp	83,208,650
Sewa Komputer	Rp	468,492,000
Keuntungan Minuman	Rp	1,749,000
Keuntungan Rokok	Rp	213,000
Materai	Rp	558,000

Total Pendapatan Rp 1,012,256,574

Biaya-Biaya

Gaji OB	Rp	304,503,387
Gaji pengurus koperasi	Rp	12,000,000
Biaya Administrasi Tabungan	Rp	120,000
Biaya Foto Copy	Rp	55,923,978
Biaya Konsumsi RAT 2012	Rp	850,000
Biaya THR	Rp	75,346,688
Biaya Es Walls	Rp	228,320
Jamsostek	Rp	28,607,982
Biaya izin TK Disnaker	Rp	300,000
Biaya lemari rokok	Rp	230,000
Biaya Cinderamata	Rp	1,250,000
Biaya peny. Aktiva	Rp	303,731,719

Jumlah Biaya Rp 783,092,074

Pajak Rp 42,502,467

Laba Bersih Rp 186,662,033

Palembang, 31 Desember 2012

**ASRANA DETI**  
Ketua Koperasi















52	Rangga Saputra	-	-	-	0	200.000	0	25.000	-	-	50.000	-	-	0	275.000
53	Riananda	-	-	-	175.000	25.000	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	400.000
54	Rini Puspitasari	352.000	-	-	-	-	78.684	-	-	-	-	-	-	0	430.684
55	Rismanali	-	-	-	-	200.000	0	-	-	-	-	-	-	0	200.000
56	RM. Faisal	777.000	0	25.000	-	-	168.098	-	25.000	-	-	-	-	0	995.098
57	RM. Fuad Salim	26.000	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0	26.000
58	Roni Eka Putra	627.000	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0	627.000
59	Samudin	230.000	25.000	25.000	30.000	40.000	51.413	-	40.000	40.000	50.000	10.000	10.000	0	561.413
60	Sifit Setiawati	750.000	25.000	0	50.000	25.000	167.651	50.000	50.000	0	50.000	25.000	25.000	25.000	1.242.651
61	Sinto Waluyo	1.062.000	50.000	50.000	50.000	50.000	235.159	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	1.887.159
62	Sisca Leydiaputri	150.000	-	-	-	-	33.530	-	-	-	-	-	-	0	183.530
63	Soberi Hamid	500.000	-	-	-	-	111.768	-	-	-	-	-	-	0	611.768
64	Suci Lesari	125.000	-	-	-	-	27.942	-	-	-	-	-	-	0	152.942
65	Supardi	827.000	25.000	25.000	25.000	184.864	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	1.286.864
66	Suparno	902.000	25.000	25.000	-	25.000	201.629	-	-	-	-	-	-	0	1.178.629
67	Suwandi	762.000	-	-	-	-	170.354	150.000	-	-	-	-	-	0	1.082.354
68	Syahransah	927.000	25.000	25.000	25.000	207.217	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	1.659.217
69	Syahan	250.000	-	-	-	25.000	0	25.000	25.000	25.000	25.000	84.419	-	0	484.419
70	Syamsul	577.000	-	-	-	128.980	128.980	-	-	-	-	-	-	0	705.980
71	Tanrin	577.000	-	-	-	128.980	128.980	-	-	-	-	-	-	0	705.980
72	Vari Cindya	610.000	-	-	-	136.356	136.356	-	-	-	-	-	-	0	746.356
73	Vera Norhanty	552.000	-	-	-	0	0	-	-	-	-	-	-	0	552.000
74	Vera Susanti	200.000	-	-	-	44.707	44.707	-	-	-	-	-	-	0	244.707
75	Veraniella	426.000	-	-	-	25.000	95.002	-	-	-	-	-	-	0	545.002
76	Wahyudi	577.000	-	-	-	128.980	128.980	-	-	-	-	-	-	0	705.980
77	Werny Windarii	775.000	25.000	25.000	25.000	130.000	173.240	30.000	30.000	25.000	25.000	30.000	30.000	0	1.373.240

78	Widdiyantano	727.000			25.000	162.510	0	50.000	-	-	-	-	-	-	964.510
79	Yopy	275.000			50.000	61.472		50.000	25.000	-	-	-	-	-	461.472
80	Yudie Eantry	527.000			-	117.803		-	-	-	-	-	-	-	644.803
81	Yusmanda Asmara	702.000			-	0		-	-	-	-	-	-	-	702.000
		39.914.000	635.000	1.060.000	2.345.000	8.220.747	1.645.000	1.335.000	1.030.000	1.020.000	805.000	755.000	909.419	725.000	61.094.166



# KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA BRI PALEMBANG SRIWIJAYA

Jl. Letkol Iskandar No. 27 Palembang  
Telepon No. (0711) 361500 Hunting (3 Lines) Facs : (0711) 379967



## LAPORAN NERACA KOPERASI " SEJAHTERA " KANCA BRI PALEMBANG SRIWIJAYA PER 31 DESEMBER 2013

### NERACA

#### ACTIVA

##### Activa Lancar

Kas	Rp	-
Bank	Rp	104,921,843
Piutang Usaha (Sewa Aktiva)	Rp	215,721,354
Pinjaman Anggota	Rp	290,810,000
Persediaan Minuman	Rp	715,000
Persediaan Rokok	Rp	450,000
Persediaan Barang (Meterai)	Rp	300,000
Jumlah Activa Lancar	Rp	612,918,197

##### Activa Tetap

Mesin Foto Chopy	Rp	18,500,000
Kulkas	Rp	4,800,000
Mesin Floor Philisher	Rp	11,628,000
Komputer dan Printer (Pet Kop)	Rp	5,500,000
Komputer dan Printer.	Rp	85,883,000
Mobil Avanza	Rp	337,600,000
Jumlah Activa Tetap	Rp	463,911,000

Akumulasi Penyusutan	Rp	120,204,340
Cad. PH Avanza	Rp	50,918,000
Cadangan THR	Rp	1,603,875
<b>TOTAL ACTIVA</b>	<b>Rp</b>	<b>904,102,982</b>

#### PASIVA

Hutang Kepada Anggota	Rp	230,817,594
Hutang Bank	Rp	280,819,008
Hutang Pihak Ketiga	Rp	-
Jumlah Hutang	Rp	511,636,602

Modal	Rp	221,085,483
Laba Ditahan (Th lalu)	Rp	-
Laba th berjalan	Rp	171,380,897

<b>TOTAL PASIVA</b>	<b>Rp</b>	<b>904,102,982</b>
---------------------	-----------	--------------------

Palembang, 31 Desember 2013

**ASRANA DETI**  
Ketua Koperasi



**KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA**  
**BRI PALEMBANG SRIWIJAYA**  
Jl. Letkol Iskandar No. 27 Palembang  
Telepon No. (0711) 361500 Hunting (3 Lines) Facs : (0711) 379967



**LAPORAN LABA - RUGI KOPERASI " SEJAHTERA "**  
**KANCA BRI PALEMBANG SRIWIJAYA**  
**PER 31 DESEMBER 2013**

**LABA / RUGI**

PENDAPATAN:

Pendapatan Bunga Bank	Rp	1,019,153
Pendapatan Bunga Pinjaman	Rp	29,723,500
Pendapatan Cleaning Service	Rp	87,300,928
Provisi Pinjaman	Rp	5,760,000
Pendapatan Foto Copy	Rp	78,135,062
Sewa Komputer	Rp	455,313,000
Keuntungan Minuman	Rp	2,764,000
Sewa Mobil	Rp	109,050,000
Keuntungan Rokok	Rp	420,000
Lains	Rp	6,500,000
Materai	Rp	217,500

Total Pendapatan Rp 776,203,143

Biaya-Biaya

Gaji OB	Rp	72,029,644
Gaji pengurus koperasi	Rp	12,000,000
Biaya Administrasi Tabungan	Rp	423,000
Biaya Foto Copy	Rp	49,233,556
Biaya Konsumsi RAT 2012	Rp	2,000,000
Biaya THR	Rp	24,115,000
Biaya Bunga KUR	Rp	34,948,165
Jamsostek	Rp	2,649,072
Biaya lains	Rp	277,000
Biaya Cad. PH Pinjaman	Rp	6,619,169
Biaya izin TK Disnaker	Rp	-
Biaya SIUP, SITU, TDP, AKTE	Rp	6,800,000
Biaya Cinderamata	Rp	2,300,000
Biaya peny. Aktiva	Rp	374,751,789

Jumlah Biaya Rp 588,146,395

Pajak Rp 16,675,851

Laba Bersih Rp 171,380,897

Palembang, 31 Desember 2013

**ASRANA DETI**  
Ketua Koperasi

















**KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA**  
**BRI PALEMBANG SRIWIJAYA**  
Jl. Letkol Iskandar No. 27 Palembang  
Telepon No. (0711) 361500 Hunting (3 Lines) Facs : (0711) 379967



**LAPORAN NERACA KOPERASI " SEJAHTERA "**  
**KANCA BRI PALEMBANG SRIWIJAYA**  
**PER 31 DESEMBER 2014**

**NERACA**

**ACTIVA**

**Activa Lancar**

Kas	Rp	-	
Bank	Rp	125,914,860	
Piutang Usaha (Sewa Aktiva)	Rp	282,548,595	
Pinjaman Anggota	Rp	269,560,000	
Persediaan Minuman	Rp	715,000	
Persediaan Rokok	Rp	450,000	
Persediaan Barang (Meterai)	Rp	300,000	
Jumlah Activa Lancar			<b>Rp 679,488,455</b>

**Activa Tetap**

Mesin Foto Chopy	Rp	18,500,000	
Kulkas	Rp	4,800,000	
Mesin Floor Philisher	Rp	-	
Komputer dan Printer (Pet Kop)	Rp	5,500,000	
Komputer dan Printer	Rp	-	
Mobil Avanza	Rp	337,600,000	
Jumlah Activa Tetap			<b>Rp 366,400,000</b>

Akumulasi Penyusutan	Rp	28,800,000	
Cad. PH Avanza	Rp	118,442,000	
Cadangan THR	Rp	-	
<b>TOTAL ACTIVA</b>	<b>Rp</b>	<b>898,646,455</b>	

**PASIVA**

Hutang Kepada Anggota	Rp	291,949,402	
Hutang Bank	Rp	161,704,769	
Hutang Pihak Ketiga	Rp	-	
Jumlah Hutang			<b>Rp 453,654,171</b>

Modal	Rp	260,410,522	
Laba Ditahan (Th lalu)	Rp	-	
Laba th berjalan	Rp	184,581,762	

<b>TOTAL PASIVA</b>	<b>Rp</b>	<b>898,646,455</b>	
---------------------	-----------	--------------------	--

Palembang, 31 Desember 2014

**ASRANA DETI**  
Ketua Koperasi



# KOPERASI KARYAWAN SEJAHTERA BRI PALEMBANG SRIWIJAYA

Jl. Letkol Iskandar No. 27 Palembang  
Telepon No. (0711) 361500 Hunting (3 Lines) Facs : (0711) 379967



## LAPORAN LABA - RUGI KOPERASI " SEJAHTERA " KANCA BRI PALEMBANG SRIWIJAYA PER 31 DESEMBER 2014

### LABA / RUGI

#### PENDAPATAN:

Pendapatan Bunga Bank	Rp	461,624
Pendapatan Bunga Pinjaman	Rp	30,907,309
Pendapatan sewa mobil	Rp	130,800,000
Provisi Pinjaman	Rp	6,115,000
Pendapatan Foto Copy	Rp	91,668,800
Sewa Komputer	Rp	499,687,500
Keuntungan Rokok + Materai	Rp	817,000
Lains	Rp	3,868,600

Total Pendapatan Rp 764,325,833

#### Biaya-Biaya

Gaji OB	Rp	-
Gaji petkoperasi + photocopy	Rp	26,400,000
Biaya Administrasi Tabungan	Rp	154,000
Biaya Foto Copy	Rp	58,629,368
Biaya Konsumsi RAT 2012	Rp	4,000,000
Biaya Parcel Anggota	Rp	18,240,000
Biaya Pajak mobil	Rp	5,498,500
Jamsostek	Rp	-
Biaya Bunga KUR	Rp	30,049,151
Biaya service mobil	Rp	319,950
Biaya Cinderamata	Rp	2,600,000
Biaya peny. Aktiva	Rp	416,360,759

Jumlah Biaya Rp 562,251,728

Pajak Rp 17,492,343

Laba Bersih Rp 184,581,762

Palembang, 31 Desember 2014

**ASRANA DETI**  
Ketua Koperasi

No	Nama	Iuran s/d Des 2013	LURAH WAJIB												Des 2014	Des 2014		
			Feb-14	Mar-14	Apr 2014	Mei 2014	Jun-14	Juli-2014	Agus 2014	Sept 2014	Ok1 14	Nop 14	Des 14					
1	A. Sulaimi Ibrahim	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
2	Achmad Rizal	1 954 463	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 254 463	2 254 463
3	Ade Indriani	1 954 463	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 254 463	2 254 463
4	Agung Sedayu																300 000	300 000
6	Ahmad Jayadi Kesira	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
7	Aprilia Prasptasan	250 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	550 000	550 000
8	Ali Antran																300 000	300 000
9	Ana Komari	1 868 187	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 868 187	1 868 187
10	Ansori	1 924 463	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 254 463	2 254 463
11	Andri Herawan																125 000	125 000
12	Anuf Setawan	1 924 463	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 254 463	2 254 463
13	Asrana Duti	5 909 571	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	18 299 571	18 299 571
14	Bayu Playoga	250 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	400 000	400 000
15	Bella Hikmah	1 348 915	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	1 648 915	1 648 915
16	Bobly Agung P	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
17	Budi Hartono	1 924 463	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 254 463	2 254 463
18	Candra Purmana	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
19	Chitra Karina VV	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
20	Dedi Iswandi	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 000	5 000
21	Dedy Jurnadi	1 368 774	0	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	1 618 774	1 618 774
22	Dingga Prayuda	1 888 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 408 000	2 408 000
23	Edu Wijaya	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
24	Edward	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
25	Eiy Mardiana	1 929 463	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 229 463	2 229 463

No	Nama	Luran s/d Des 2013	URAN WAJIB												Des 2014	Des 2014		
			Feb 14	Mar 14	Apr 2014	Mei 2014	Jun 14	Juli 2014	Agus 2014	Sept 2014	Ok 14	Nov 14	Des 14					
24	Edward	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
25	Ely Mardiana	1.929.463	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.229.463	2.229.463
26	Endre Shinta	1.811.307	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.111.307	2.111.307
27	Emi Zuraida																300.000	300.000
28	Erma	10.000	5.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	270.000	270.000
29	Eka Yasmine	0	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	250.000	250.000
30	Eva Susanti	832.202	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	1.082.202	1.082.202
31	Fajar Ami	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
32	Fairda	10.000	5.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	245.000	245.000
33	Fari Sunsu	10.000	5.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	270.000	270.000
34	Finda Usanti	50.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	350.000	350.000
35	Fityani	250.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	550.000	550.000
36	Hani Puspiata	2.043.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.343.187	2.343.187
37	Hary Puanti	400.889	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	675.889	675.889
38	Helmi	1.954.463	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.254.463	2.254.463
39	Hari Karnadi	36.213	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36.213	36.213
40	Hari Kusmana	5.000	5.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	265.000	265.000
41	Husni Alkaf	414.854	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	714.854	714.854
42	Husnul Holikh																90.000	90.000
43	I Wayan Raiunika	2.043.184	0	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	2.918.184	2.918.184
44	Ida Hayani	2.268.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.568.187	2.568.187
45	Ida Meliana	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
46	Indrajaya	1.954.463	25.000	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.229.463	2.229.463
47	Irfan Fauzan	2.068.187	25.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	3.368.187	3.368.187

No	Nama	URANI WAJIB															
		Des 2013	Ferb 14	Mar 14	Apr 2014	Mei 2014	Jun 14	Juli 2014	Agus 2014	Sept 2014	Ok 14	Nop 14	Des 14	Des 2014			
47	Irfan Fauzan	2 068 187	25 000	125 000	125 000	125 000	25 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	25 000	3 368 187	3 368 187
48	M. Ikrom Kurniawan	913 024	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	1 213 024	1 213 024
49	Liahi Nkoma W	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
50	Lilis Suryani	250 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	550 000	550 000
51	May Happy	2 000 889	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 300 889	2 300 889
52	M. Kamil	181 067	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	181 067	181 067
53	M. Rifan Dwi S	250 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	550 000	550 000
54	Martiko Mirajaya	1 968 187	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 968 187	1 968 187
55	Masayu Chintia															300 000	300 000
56	Mun F. Adri	1 954 463	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 254 463	2 254 463
57	Muhammad Idrus	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
58	Muhammad Reza A	10 000	5 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	270 000	270 000
59	Muhammad Siswani	0	5 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	255 000	255 000
60	Mulyan	250 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	550 000	550 000
61	Natty Line S	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 368 187	2 368 187
62	Nur Ahi Indriati	752 668	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	1 052 668	1 052 668
63	Hurtiana	1 718 360	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 018 360	2 018 360
64	NovasEricas	0	0	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	375 000	375 000
65	Pany Amzar G	2 068 187	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	2 168 187	2 168 187
65	Pabrur Alamsyah	250 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	550 000	550 000
67	Raden Ayu Malina	4 094 235	25 000	25 000	2 025 000	25 000	25 000	25 000	1 025 000	325 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	11 294 235	11 294 235
68	Raden M. Iksan S									15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	355 000	355 000
69	Rahmah	1 718 360	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	1 993 360	1 993 360
70	Ria Venus	5 000	5 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	261 000	261 000

No	Nama	Iuran s/d Des 2013	URAN WAJIB												Des 2014	Des 2014		
			Feb 14	Mar-14	Apr 2014	Mei 2014	Jun 14	Jul 2014	Agus 2014	Sep 2014	Ok1-14	Nop 14	Des 14					
69	Raihannah	1.718.360	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	1.993.360	1.993.360
70	Ria Venus	5.000	5.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	265.000	265.000
71	Rini Puspasari	735.982	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	1.035.982	1.035.982
72	Rini Sribandari	916.977	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	1.216.977	1.216.977
73	Risnawati	532.636	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	832.636	832.636
74	Revano	958.354	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	958.354	958.354
75	Roby Rahmadani	1.954.463	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000	300.000
76	Roseman	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.254.463	2.254.463
77	Sadli Sandi Putra	375.000	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	675.000	675.000
78	Salman Faisal	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
79	Sandra Finata	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
80	Sari Wicari	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
81	Siti Rohaya	1.954.463	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.254.463	2.254.463
82	Siti Rodiah	1.068.295	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	1.368.295	1.368.295
83	Sri Helma Yunarti	2.047.298	1.000.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	1.847.298	1.847.298
84	Sri Rahmawati	1.954.463	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.254.463	2.254.463
85	Subagio	886.871	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	1.186.871	1.186.871
86	Sulman	672.490	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	972.490	972.490
87	Suprno Santa	585.282	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	885.282	885.282
88	Supriyanto	330.356	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	630.356	630.356
89	Syaiful Bahr	0	5.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	255.000	255.000
90	Sylvia Yudianto	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
91	Tarnizi	225.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	525.000	525.000
92	Tazkiah																300.000	300.000
93	Tinton Lauda	250.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	550.000	550.000
94	Trisna Helmiati	1.954.463	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.254.463	2.254.463
95	Veranella LA	50.000	0	25.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75.000	75.000
96	Yara Norliany	10.000	5.000	0	0	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	220.000	220.000
97	Wardiyana Indri	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
98	Widastuti	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.000	5.000
99	Wimpkasi	2.068.186	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.186	2.368.186
100	Wiwik Agustina	400.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	700.000	700.000
101	Yani Hartani	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
102	Yohanes Brahmana	2.068.187	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.368.187	2.368.187
103	Yon Ahmadil	1.973.280	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.273.280	2.273.280
104	Yoppi Yanda	250.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	550.000	550.000
105	Yunlia	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000	200.000
106	Yusni Numansyah	1.004.463	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	504.463	504.463
107	Yuta Rizkyadi	5.000	0	25.000	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	230.000	230.000
108	Zaenal Arifin	2.065.741	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	2.365.741	2.365.741
109	Total	123.956.417	2.820.000	2.305.000	4.280.000	2.230.000	2.485.000	3.830.000	3.760.000	2.710.000	2.260.000	2.285.000	2.195.000				171.426.417	171.426.417







## BIODATA PENULIS

Nama : Nuri Annisa Fitri  
NIM : 22 2011 207  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Tempat/ Tanggal Lahir : Pagaram/ 12 Januari 1994  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat : Jl. Naskah Lorong Abdullah No.141 A RT9 RW3  
No. Tlp/HP : 0711-420398/085267275623  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan Sejahtera Bank Rakyat Indonesia(PERSERO)Tbk. Cabang Palembang Sriwijaya  
Pembimbing : Nina Sabrina, SE., M.Si

Palembang,



Nuri Annisa Fitri