

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
NO. LAM. AP 1182 /PER-UMP /2011
ANGGAL . 25-03-2011 .

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA KOPERASI UTAMA
PT.PLN (PERSERO) WILAYAH S2JB
DI PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH :

NAMA : ANGGA RIAN PRATAMA

NIM : 22 2007 096

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2011**



**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA KOPERASI UTAMA
PT.PLN (PERSERO) WILAYAH S2JB
DI PALEMBANG**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



OLEH :

NAMA : ANGGA RIAN PRATAMA

NIM : 22 2007 096

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2011**

PERYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Angga Rian Pratama
NIM : 22 2007 096
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akutansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis 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 apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang,

Penulis



Angga Rian Pratama

**Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : **PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI
UTAMA PT.PLN (PERSERO) WILAYAH S2JB
DI PALEMBANG**

Nama : **Angga Rian Pratama**
NIM : **22 2007 096**
Fakultas : **Ekonomi**
Jurusan : **Akuntansi**
Mata Kuliah Pokok : **Sistem Pengendalian Manajemen**

Diterima dan disyahkan
Pada Tanggal ... 22/07/2011

Pembimbing,

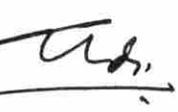

(M. Taufiq Syamsuddin, SE.,AK.,M.Si)

Mengetahui

Dekan

U.B. Ketua Jurusan akuntansi




(Drs. Sunardi, SE.,M.Si)

Motto :

Menjadi sukses adalah tujuan hidup bagi sebagian besar orang. Salah satu modal untuk meraih kesuksesan adalah dengan menjadi individu yang kreatif. Dengan kreatifitas yang dimiliki seseorang disertai dengan pengambilan langkah-langkah yang tepat dalam mengembangkan kreatifitas tersebut, Kesuksesan bisa dicapai. Ada beberapa langkah awal yang dapat diambil untuk mencapai kesuksesan dengan memanfaatkan ide kreatif yang Anda miliki.

(Angga Rian Pratama)

*Terucap Syukur Kupersembahkan Kepada-Mu
ya Allah*

Kupersembahkan kepada :

- *Ayahanda dan Ibunda Tercinta*
- *Keluarga Besarku Tercinta*
- *Seseorang yang Menemaniku Kelak*
- *Sahabat - Sahabatku*
- *Almamater Tercinta*



PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulisan skripsi ini yang Merancang Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Utama PT.PLN (PERSERO) WS2JB Palembang, dapat penulis selesaikan dengan tepat waktu.

Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang atau badan hukum koperasi dengan berlandaskan kegiatan berdasarkan atas asas kekeluargaan. Tujuan utama dari koperasi adalah kesejahteraan seluruh anggota. Hal ini dicapai dengan bekerja sama melakukan usaha diutamakan melayani anggota, sebab anggota sebagai pelanggan dan sebagai pemilik. Ini bukan berarti koperasi tidak boleh melayani pihak-pihak di luar anggota.

Koperasi memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personil dalam menempuh langkah-langkah strategis dalam usaha untuk melipat gandakan kinerja perusahaan. Dewasa ini suatu instansi atau koperasi, biasanya dalam mengukur kinerjanya tidak hanya fokus kepada keuangan saja akan tetapi dalam bidang operasional (non keuangan) juga pun diukur. Pengukuran kinerja semacam ini disebut dengan *balanced scorecard*.

Ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku dan saudara – saudaraku yang telah mendidik, membiayai, memberikan do'a dan memeberikan semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak M. Taufik Syamsuddin, SE. Ak. M.Si, yang telah membimbing,

memberikan pengarahan dan saran – saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu juga terima kasih kepada pihak – pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang :

1. Bapak H. M. Idris, SE. M.Si. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan / karyawan.
2. Bapak H. Drs. Rosyadi. MM Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan / karyawan.
3. Bapak Drs. Sunardi, SE. M.Si, Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Bapak Aprianto, SE. M.Si, Selaku Pembimbing Akademik.
5. Selurus Bapak dan Ibu dosen serta staf karyawan/karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
6. Pimpinan beserta staf karyawan / karyawan Koperasi Utama Karyawan PT.PLN (PERSERO) WS2jb Palembang.
7. Seluruh sahabat-sahabatku angkatan 2007, Erick (jawo), Hadian, GELAT (Evan, Vegi, Reza, Maskur), Anak-anak warung “BCL” Juang, Debi cicit, Sondang, Nova, Andi, Garan, Ian sopian, Praja, Abdul, Jamil, Anton, Dius, Anggun, Temmy, Windy, Ika, Yaser, Keken, dan teman-teman lainnya yang masih banyak belum disebutkan satu persatu.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian. Akhirul Kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari-Nya. Amin.

Palembang, Februari 2011

Angga Rian Pratama

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN	
JUDUL.....	ii
HALAMAN PLAGIAT.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PESEMBAHAN DAN MOTTO.....	v
HALAMAN PRAKATA.....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI.....	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I. Pendahuluan	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	7
B. Landasan Teori	9
1. Kinerja dan Pengukuran Kinerja	9
a. Pengertian Pengukuran Kinerja	9
b. Tujuan Pengukuran Kinerja	10
c. Manfaat Pengukuran Kinerja	11
d. Jenis Pengukuran Kinerja	12
e. Prinsip-prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja	13
f. Siklus Pengukuran Kinerja	14
g. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i>	15

2. <i>Balanced Scorecard</i>	16
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
b. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	17
c. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	18
d. Elemen-elemen <i>Balanced Scorecard</i>	19
e. Keunggulan Dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	22
f. Kondisi yang mendukung penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	23
g. Tahap-tahap pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	24
3. Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	26
a. Evaluasi dan konsensus visi, misi, dan strategi perusahaan.....	26
b. Penentuan strategi perusahaan	27
c. Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi.....	27
d. Tolak ukur <i>Balanced Scorecard</i>	27

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	30
B. Tempat Penelitian	30
C. Operasional Variabel	31
D. Data yang Diperlukan	31
E. Teknik Pengumpulan Data	32
F. Analisis Data dan Teknik Analisis	34

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	35
1. Sejarah Singkat Koperasi Utama PT.PLN (PERSERO) W2SJB Palembang.....	36
2. Struktur Organisasi Koperasi	37

3. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab.....	39
4. Bidang usaha Koperasi Utama PT.PLN (PERSERO) W2SJB Palembang.....	41
5. Aktivitas Koperasi Utama PT.PLN (PERSERO) W2SJB Palembang.....	42
6. Sumber dana Pada Koperasi.....	44
7. Laporan Keuangan Koperasi	45
 B. Pembahasan Hasil Penelitian	 52
1. Perancangan Pengukuran Kinerja pada Koperasi Utama PT.PLN (PERSERO) W2SJB Palembang.....	53
a. Evaluasi dan konsensus visi,misi dan strategi.....	53
b. Penentuan strategi dengan analisis SWOT.....	56
c. Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi Perusahaan.....	59
2. Tolak Ukur Balanced Scorecard.....	61
a. Perspektif Keuangan.....	63
b. Perspektif Pelanggan	64
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	67
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	70

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	73
B. Saran	74

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Laporan Sisa Hasil Usaha Koperasi Utama PT.PLN (PERSERO) W2SJB 2006-2009	4
Tabel III.1 Operasional Variabel	31
Tabel IV.1 Laporan Neraca 2006-2009.....	46
Tabel IV.2 Laporan Laba Rugi 2006-2009	49
Tabel IV.3 Rancangan Desain <i>Balanced Scorecard</i> Koperasi. Utama PT.PLN (PERSERO) WS2JB Palembang	62

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Keterangan Selesai Riset dari Koperasi PT.PLN (PERSERO)
- Lampiran 2 Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
- Lampiran 3 Sertifikat TOEFL
- Lampiran 4 Sertifikat Mengaji
- Lampiran 5 Biodata Penulis

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar IV.1	Struktur Organisasi Koperasi Utama PLN WS2JB.....	38

ABSTRAK

Angga Rian Pratama / 22.2007.096 / 2011/ “ Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Utama PT.PLN (PERSERO WS2JB Palembang”.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah Perancangan Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Dapat Diterapkan Pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang. Tujuannya untuk Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang. Manfaat antara lain bagi penulis, Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB, dan almamater.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Variabel yang digunakan dalam penulisan skripsi ini Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis kualitatif dan kuantitatif.

Hasil pembahasan perencanaan strategis dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa Koperasi Utama PT.PLN (PERSERO) WS2JB Palembang sudah tepat dan layak menerapkan konsep *Balanced Scorecard* Sebagai alat untuk perancangan pengukuran kinerja yaitu : Evaluasi dan konsensus visi, misi dan strategi perusahaan, penentuan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, pemilihan persepektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan. Elemen-elemen *Balanced Scorecard* : perspektif keuangan, perspektif pelanggan. Perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata kunci : Perancangan, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Angga Rian Pratama / 22 2007 096 / The Design of the Performance Measurement by Using Balanced Scorecard Approach to the Primary Cooperation at PT PLN (PERSERO WS2JB) Palembang.

The problem of this study was whether the design of the performance measurement by using Balanced Scorecard approach could be applied to the primary cooperation at PT PLN (PERSERO WS2JB) Palembang or not. The objective of this study was to find out whether the design of the performance measurement by using Balanced Scorecard approach could be applied to the primary cooperation at PT PLN (PERSERO WS2JB) Palembang or not.

This study used descriptive research. The variable of this study was the design of the performance measurement by using Balanced Scorecard. The data used in this study was using secondary data. Techniques of collecting the data in this study were using interview and documentation. The methods of analysis in this study were qualitative and quantitative analysis.

The result of the strategic planning discussion using Balanced Scorecard showed that the primary cooperation at PT PLN (PERSERO WS2JB) Palembang had appropriately and expediently applied the concept of Balanced Scorecard as an instrument to design the performance measurement, they were; the evaluation and consensus of the vision, mission, and strategy of the company, the determination of the strategy of the company by using SWOT analysis, the perspective selection, and the determination of the goals of the company. The elements of the Balanced Scorecard were finance perspective, customer perspective, internal business perspective, development and learning perspective.

Key words: Design, Performance Measurement, Balanced Scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang atau badan hukum koperasi dengan berlandaskan kegiatan berdasarkan atas asas kekeluargaan. Tujuan utama dari koperasi adalah kesejahteraan seluruh anggota. Hal ini dicapai dengan bekerja sama melakukan usaha diutamakan melayani anggota, sebab anggota sebagai pelanggan dan sebagai pemilik. Ini bukan berarti koperasi tidak boleh melayani pihak-pihak di luar anggota.

Badan usaha koperasi dikelola dengan baik sebagai layaknya bentuk badan usaha lain. Koperasi harus dapat menghasilkan laba yang semaksimal mungkin untuk mencapai usaha tersebut. Koperasi menyelenggarakan berbagai usaha yang menguntungkan dan bermanfaat bagi anggotanya baik sebagai produsen maupun konsumen.

Sistem pengukuran kinerja yang paling sering digunakan oleh perusahaan ataupun koperasi pada umumnya menggunakan pengukuran Ratio. Pengukuran Ratio hanya mengukur kinerja perusahaan dari segi keuangannya saja. Indikator yang dipergunakan seperti *Return On Investment (ROI)*, *Return On Asset (ROA)*, dan beberapa tolak ukur lain yang dihitung berdasarkan data laporan keuangan. Pengukuran kinerja dari segi keuangan (financial) seperti ini tidak memberikan gambaran kinerja perusahaan secara keseluruhan karena ukuran financial hanya dapat mengukur harta berwujud dan tidak mampu mengukur harta tidak berwujud.



Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dari segi keuangannya saja tidak memadai untuk mengevaluasi kinerja operasi perusahaan di masa sekarang ini.

Koperasi memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personil dalam menempuh langkah-langkah strategis dalam usaha untuk melipatgandakan kinerja perusahaan. Dewasa ini suatu instansi atau koperasi, biasanya dalam mengukur kinerjanya tidak hanya fokus kepada keuangan saja akan tetapi dalam bidang operasional (non keuangan) juga pun diukur. Pengukuran kinerja semacam ini disebut dengan *balanced scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (2002:2) menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan penerjemah misi dan strategis perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen serta memberikan penekanan pencapaian tujuan keuangan dan membuat faktor pendukung kinerja karyawan pada empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan (*financial perspective*) memberikan petunjuk apakah strategis perusahaan, implementasi dan pelaksanaan memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan Perspektif pelanggan (*customer perspective*) mengidentifikasi pelanggan dari segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dari berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran. Perspektif proses bisnis (*internal business process perspective*) memberikan gambaran proses internal penting yang harus dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) merupakan pemacu untuk membangun

kompetensi personal, prasarana system informasi dan suasana lingkungan kerja diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, dan proses bisnis internal.

Menurut Sony Yuwono, dan kawan-kawan (2006:155-156) menyatakan bahwa kondisi yang mendukung penerapan *Balanced Scorecard* yaitu memiliki visi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategis yang tepat, memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional, kondisi persaingan yang semakin meningkat, kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan.

Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB merupakan koperasi yang bergerak dibidang usaha toko, simpanpinjam, *photocopy*, komputer, penyedia tenaga kerja, sembako, apotik, kantin, bengkel trafo, dan usaha sewa kendaraan. Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB telah menetapkan sasaran strategis yang ingin mereka capai dimana Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB telah memiliki visi dan misi yang jelas yaitu visi ingin “Menjadikan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB yang maju,bermanfaat dan menguntungkan bagi anggota dan perusahaan.” Dan misi ingin mewujudkan kesejahteraan seluruh anggota, mendukung bisnis perusahaan dan melaksanakan praktek perkoperasian yang sehat jujur dan terpercaya. Hal ini relative memudahkan identifikasi sasaran strategis perusahaan. Keberhasilan identifikasi perusahaan beserta sasaran-sasarannya akan memudahkan pemilihan berbagai tolak ukur kinerja bisnis yang sesuai dengan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB.

Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2Jb selama ini melakukan pengukuran kinerja hanya dengan menggunakan informasi laporan keuangan, yaitu laporan laba rugi dan laporan neraca. Peningkatan penjualan dan pendekatan laba ialah sebagai tolak ukur yang digunakan oleh manajer untuk menggambarkan kemajuan atau kemunduran koperasi. Berikut ini Laporan sisa hasil usaha serta hasil pengukuran kinerja keuangan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB pada tahun 2006-2009.

Tabel 1.1
Data Laporan Sisa Hasil Usaha
Palembang Tahun 2006-2009

Keterangan	Tahun 2009 (Rp)	Tahun 2008 (Rp)	Tahun 2007 (Rp)	Tahun 2006 (Rp)
Pendapatan usaha	8.048.736.447	8.074.661.926	7.539.184.246	8.513.204.415
Beban usaha	7.129.073.304	7.897.181.542	6.747.637.357	8.060.048.838
Laba (rugi) usaha	919.663.143	177.480.384	791.546.889	453.155.577
Pendapatan (beban) diluar usaha	114.152.455	937.829.730	140.065.456	500.501.096
Sisa hasil usaha sebelum pajak (pph pasal 17)	1.033.815.598	1.115.310.114	931.612.345	953.656.673
Sisa hasil usaha setelah pajak (PPH pasal 17)	853.729.383	837.951.599	720.000.899	717.799.241

Sumber : Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB

Pada tahun 2006 Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB terus mengalami kenaikan laba sampai tahun 2009. Namun tingkat kenaikan laba yang terjadi pada tahun 2006-2009 tidak menunjukkan bahwa kinerja keuangan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB telah komprehensif karena, hanya

melihat perspektif keuangan saja. Dengan melihat kondisi-kondisi tersebut penulis ingin menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif.

Berdasarkan fenomena masalah di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya peneliti merumuskan masalah yaitu Apakah Perancangan Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Dapat Diterapkan pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Dapat Tidaknya Perancangan Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Diterapkan pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak sebagai berikut :

a. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan dan pengalaman penulis mengenai hal-hal yang berkenaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.

b. Bagi Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan dan pemikiran pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*

c. Bagi Almamater

Sebagai sumber informasi didalam penelitian selanjutnya dan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berjudul Analisis Perencanaan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris Shailendra telah dilakukan oleh Siti Nurhasanah (2006). Perumusan masalah adalah bagaimana perancangan kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris Shailendra Palembang. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui perencanaan kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris Shailendra Palembang. Operasional variable yang digunakan adalah perencanaan pengukuran kinerja (*Balanced Scorecard*). Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumber asli. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumenter. Metode analisis data yang digunakan adalah metode kualitatif. Hal penelitian dijelaskan bahwa Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris Shailendra Palembang sudah tepat untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja yaitu :

- 1) Persepektif keuangan yaitu : dengan meningkatkan pendapatan dan penurunan biaya operasional.
- 2) Persepektif langganan yaitu : dengan meningkatkan jumlah mahasiswa dan kepuasan pelanggan lainnya.



- 3) Persepektif proses bisnis internal yaitu : dengan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar dan pelayanan, kemampuan sistem informasi lingkungan kerja lembaga yang kondusif dan inovatif serta pemenuhan kepuasan pengajar dan karyawan.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : dengan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar dan pelayanan, kemampuan sistem informasi lingkungan kerja lembaga yang kondusif dan inovatif serta pemenuhan kepuasan pengajaran dan karyawan.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah penelitian ini, penulis ingin mengetahui apakah dapat tidaknya penerapan pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada sebuah koperasi, yang sebelumnya KOPERASI UTAMA PT. PLN (PERSERO) WS2JB ini hanya melakukan pengukuran kinerja dengan melihat laporan keuangannya saja sehingga belum komprehensif dan operasional variabel yang berbeda . Dan persamaan pada penelitian ini ialah sama sama menerapkan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan.

B. Landasan Teori

1. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut G. Sugiyarso dan F. Winarni (2005:158) kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tujuan perusahaan, tingkat pencapaian misi perusahaan, tingkat pencapaian pelaksanaan, tingkat pencapaian misi perusahaan.

Menurut Abdul Halim (2000:207), pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam penerapan strategi perusahaan. Sementara itu menurut Sony Yuwono (2006:21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai suatu aktivitas pengukuran terhadap hasil kinerja dari suatu aktivitas atau menjumlahkan rantai nilai.

Menurut Indra Bastian (2006:274), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Berdasarkan definisi diatas fungsi penting bagi keberhasilan usaha organisasi. Penerapan prinsip-prinsip kerja yang sehat dan pelaksanaan fungsi-fungsi kinerja yang efisien akan sangat menunjang tercapainya visi perusahaan.

b. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dan Jhony Setyawan (2001:353) melakukan pengukuran kinerja tujuannya yang hendak dicapai adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuat tindakan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Mardiasmo (2002:122) menekankan peranan pengukuran prestasi sebagai alat manajemen untuk :

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*)
- 2) Untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Sebagai strategi untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Berdasarkan tujuan-tujuan pengukuran kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada personil perusahaan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin dan mengakomodasikan strategi-strategi dalam perusahaan agar dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Abdul Halim dkk (200:208) pengukuran kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- 1) Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan bagaimana atasan Mereka menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Menurut Indra Bastian (2006:275), pengukuran kinerja yang penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kerja yang telah disepakati.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pemimpin dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

d. Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut Sony Yuwono dkk (2006:209) kinerja dapat dibagi menjadi dua yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*) merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang dapat dilihat dari perspektif pelanggan, persepektif bisnis internal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Mardiasmo (2002:123), kinerja dapat dibagi menjadi dua yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*). Kinerja keuangan (*financial*) dapat berupa pendapatan sedangkan non keuangan (*non financial*) merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif pelanggan (*costumer perspective*), perpektif proses bisnis

internal (*internal bussines process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Berdasarkan jenis pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa jenis pengukuran kinerja terdiri dari keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*) dapat dilihat dari pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

e. Prinsip-prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja

Menurut Indra Bastian (2001:330) pemilihan ukuran kinerja untuk instansi dan perusahaan mempertimbangkan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- 1) Mengevaluasi kembali ukuran yang ada. Ukuran yang ada di evaluasi secara rutin, apabila sudah tidak berguna maka alasan yang terkait dengan kenyamanan manajemen perlu dikemukakan.
- 2) Mengukur kegiatan yang penting tidak hanya hasil keseluruhan
- 3) Pengukuran motivasi tim kerja untuk pencapaian tujuan
- 4) Proses pengukuran merupakan perangkat yang terintegrasi
- 5) Fokus pengukuran harus melibatkan akuntabilitas publik. Ukuran internal yang umumnya digunakan adalah perbandingan kinerja dari tahun ketahun atau antar unit, seperti misi, departemen, kelompok dan individual.

BIODATA PENULIS

Nama : Angga Rian Pratama

Tempat/ Tanggal Lahir : Palembang, 23 Januari 1989

Jenis Kelamin : Laki-laki

Alamat : Jl.Let.murod Ir.kembang No.136 Km.5 Palembang

Pekerjaan : Mahasiswa

No.tlp : 0711-9184333

Nama Orang tua

1. Ayah : Surya Atmaja

2. Ibu : Heni Hermida

Pekerjaan Orang tua

1. Ayah : Wiraswasta

2. Ibu : Ibu rumah tangga

Alamat Orang tua

Ayah : Jl.Let.murod Ir.kembang No.136 Km.5 Palembang

Ibu : Jl.Let.murod Ir.kembang No.136 Km.5 Palembang



f. Siklus Pengukuran Kinerja

Menurut Indra Bastian (2001:333) terdapat lima tahap pengukuran kinerja :

1) Perencanaan Strategi

Siklus pengukuran kinerja dimulai dengan proses perencanaan strategi yang digunakan berkenaan dengan penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program operasional aktifitas.

2) Penetapan Indikator Kerja

Setelah perumusan strategi, instansi atau perusahaan perlu menyusun dan menetapkan ukuran indikator kerja.

3) Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja

Ada tiga kegiatan dalam kegiatan ini. Pertama, harus yakin bahwa mempunyai data dan pencarian data yang diperlukan dan sesuai siklus pengukuran kinerja. Kedua, mengukur kinerja harus mengumpulkan data. Ketiga, menggunakan data pengukuran kinerja yang dihimpun dan hal ini harus dipresentasikan dengan cara yang dapat dimengerti.

4) Penyempurnaan Ukuran

Pada tahap ini, pemikiran atas indikator hasil (*outcomes*) dan indikator dampak (*impak*) menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran atas indikator masukan (*input*) dan keluaran (*output*)

5) Pengintegrasian dengan Proses Manajemen

Pada saat ukuran kinerja tersedia, tantangan selanjutnya adalah mengintegrasikan pengukuran kinerja dengan proses manajemen.

g. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:344) pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balanced*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan. Kesuksesan suatu perusahaan dalam kompetisi sangat ditentukan oleh seperangkat instrument yang mengarahkan manajemen dalam mengelola usaha sesuai dengan arah dan sasaran yang ditetapkan. Instrumen tersebut akan menghasilkan kinerja (*performance*) yang perlu diukur sampai dimana sasaran dapat dicapai dengan visi, misi suatu perusahaan.

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari sudut pandang yang komprehensif mulai dari masukan, proses, dan keluaran (*input, output, dan proses*) berpedoman pada visi dan strategi dalam rangka mencari sasaran jangka pendek maupun jangka panjang dengan menggunakan pertimbangan dari berbagai perspektif berikut : Perspektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif bisnis internal, persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Persepektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi

atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Persepektif pelanggan *balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dalam segmen pasar didalam segmen sasaran. Dalam persepektif proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

2. *Balanced Scorecard (BSC)*

a. *Pengertian Balanced Scorecard*

Menurut Sony Yuwono, dan kawan-kawan (2006:8), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Menurut Mulyadi dan Jhony Setyawan (2000:222) *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan kinerja yang mencangkup empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Robert Kaplan dan David P. Norton (2000:3), *balanced scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang komperhensif yang mencakup empat perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan yang digunakan untuk mengukur kinerja didalam organisasi masa depan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu sistem keseimbangan manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat dan komprehensif yang mengukur melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Amin Widjaja (2001:49) *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengawasi apakah strategis perusahaan telah dijadikan standar untuk menilai apakah strategis yang dilakukan perusahaan tersebut sudah tepat.

Menurut Sony Yuwono, dkk (2006:128) tujuan *balanced scorecard* yaitu untuk menciptakan partisipasi dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategis suatu perusahaan.

Abdul Halim (2000:209), tujuan *balanced scorecard* yaitu sebagai alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan organisasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Robert Kaplan dan David P. Norton (2000:17), tujuan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dalam suatu entitas adalah :

- 1) Mengklasifikasikan dan menghasilkan konsesus mengenai strategi
- 2) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
- 3) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
- 4) Mengkaitkan berbagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
- 5) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- 6) Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
- 7) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

Dengan demikian dapat disimpulkan tujuan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yaitu dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk menentukan langkah-langkah dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan dan menjadi dasar dalam pemberian penghargaan terhadap produktivitas atau prestasi karyawan serta menjadi dasar dalam mengevaluasi langkah-langkah yang telah dilakukan, mana yang harus dikoreksi dan mana yang harus dikembangkan lagi.

c. **Manfaat *Balanced Scorecard***

Menurut Sony Yuwono (2003:6) manfaat *Balanced Scorecard* bagi organisasi sebagai metode pengukuran kinerja yaitu :

- 1) *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada keuangan, namun pada sejumlah ukuran yang terintegrasi kedalam empat perspektif.
- 2) *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada proses pencapaian hasil, sehingga bukan hanya pada hasil akhir saja.
- 3) Penambahan wawasan tolak ukur masih belum mencerminkan keadaan nyata dihadapi pimpinan, bahkan mengarahkan pada munculnya masalah baru berupa informasi *overload*, karena masing-masing tolak ukur dipandang secara terpisah.
- 4) *Balanced Scorecard* mencerminkan timbulnya konflik atau kompetensi yang sehat antara bagian individu dalam organisasi.

d. Elemen *Balanced Scorecard*

Dalam pendekatan pengukuran *Balanced Scorecard*, kinerja personil diukur dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu. Disamping itu, ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan non keuangan tentang kepuasan publik atau *customer*, *cost effectiveness*, proses bisnis internal dan komitmen personil yang menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang.

Menurut Mulyadi dan Jhony Setyawan (2001:330) elemen-elemen *Balanced Scorecard* terdiri dari :



1) Perspektif keuangan (*financial perspective*)

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

2) Perspektif pelanggan (*customer perspective*)

Perspektif pelanggan adalah memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan.

3) Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)

Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana sistem dan sasaran lingkungan diperlukan.

Menurut Abdul Halim (2000:211). Elemen-elemen *Balanced Scorecard* terdiri dari :

1) Perspektif keuangan (*Financial perspektif*)

Perspektif keuangan (*financial perspective*) adalah mengimplemetasikan renacana atau tindakan yang memberikan

kontribusi pada perbaikan laba yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.

2) Perspektif pelanggan (*customer perspective*)

Perspektif pelanggan (*customer perspective*) adalah memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.

3) Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)

Perspektif proses bisnis internal (*internal business perspective*) adalah memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) merupakan pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana sistem informasi dan sasaran lingkungan kinerja diperlukan.

e. Keunggulan dan kelemahan *Balanced Scorecard*

1. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Halim (2000:127) keunggulan dari *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja manajemen dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah :

- a. Merupakan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif, *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja manajemen tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif.
- b. Merupakan konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan bisnis.
- c. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan

2. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Kelemahan *Balanced Scorecard* Menurut Halim (2000:127) yaitu :

- 1) Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan
Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan.
- 2) Penentuan hasil keuangan / *Fixation on financial results*
Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dikaitkan dengan program sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.

3) Tidak adanya mekanisme perbaikan

Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.

4) Ukuran-ukuran tidak diperbaiki

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi, hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi yang sebelumnya.

5) Pengukuran terlalu berlebihan

Beberapa kali ukuran kritis dapat dilakukan pada manajer tanpa kehilangan fokus.

6) Kesulitan dalam menentukan *Trade-off*

f. Kondisi yang mendukung Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony Yuwono (2002:24) menyatakan kondisi yang mendukung Penerapan *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang jitu
2. Memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional
3. Kondisi persaingan yang semakin meningkat
4. Kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan

Mulyadi (2001:24) menyatakan faktor-faktor yang memacu perusahaan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* adalah :

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas lagi dengan tuntutan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kondisi yang mendukung penerapan *Balanced Scorecard* adalah lingkungan intern dan lingkungan ekstern. Lingkungan intern seperti adanya visi, misi, dan strategi, struktur organisasi serta kualitas sumber daya manusia, sedangkan lingkungan ekstern seperti kondisi persaingan yang kompetitif dan turbulen.

g. Tahap-tahap pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul Halim (2000:215) pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan beberapa tahap yaitu :

1. Menentukan Strategi

Balanced Scorecard membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional. Akibat adalah perlu proses penentuan *Balanced Scorecard* dengan menentukan strategi organisasi. Pada tahapan ini



penting dipahami bahwa tujuan organisasi dijelaskan secara eksplisit dan target yang ingin dicapai telah berkembang.

2. Menentukan Ukuran Strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah ditetapkan. Organisasi haruslah fokus pada ukuran-ukuran penting dari yang telah diterapkan.

3. Menyatakan Ukuran yang sudah ditetapkan ke dalam formal system manajemen.

Balanced Scorecard harus disatukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya, dan praktek-praktek sumber dayanya. *Balanced Scorecard* menyediakan alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran, dalam organisasi, seperti kebijakan kompensasi yang memberi kompensasi manajer berdasarkan kinerja keuangan

4. Menelaah Ukuran dan hasil secara rutin

Sekali *Balanced Scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah manajemen puncak.

Aspek penting dari telaah ini :

- a) Telaah memberitahukan manajemen apakah strategis telah diterapkan
- b) Telaah menunjukkan bahwa manajemen serius terhadap ukuran-ukuran yang ada
- c) Telaah tetap menggariskan ukuran terhadap strategi yang berubah
- d) Telaah memperbaiki pengukuran

3. Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony Yuwono (2006:157) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penentuan perancangan *Balanced Scorecard* adalah :

a. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Dalam perancangan *Balanced Scorecard* haruslah tim yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam perusahaan sehingga terwakili. Perancangan *Balanced Scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi, dan strategi yang ada. Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Untuk mewujudkannya kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam perumusan strategi, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan. Tujuannya adalah kondisi perusahaan yang diwujudkan dimasa akan datang yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan. Misi adalah jalan pilihan suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi *customer*-nya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Kemampuan organisasi untuk membuat peta secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *costumer* kesempatan bagi organisasi tersebut untuk

menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *costumer*-nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

b. Penentuan Strategi Perusahaan

Penentuan strategi yang akan dilakukan dalam menjalankan usahanya haruslah didahului dengan analisis SWOT (*strengths, weaknese, opportunities and threats*) yaitu tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi. Menurut Andrew dalam buku Sony Yuwono (2006:87) analisis SWOT (*strengths, weaknese, opportunities and threats*) merupakan analisis yang membagikan lingkungan organisasinya menjadi dua bagian, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Pengaruh-pengaruh eksternal yang berdampak positif bagi organisasi diidentifikasi sebagai peluang, sedangkan yang berdampak negative diidentifikasi sebagai ancaman. Pengaruh-pengaruh internal yang berdampak positif terhadap organisasi diidentifikasi sebagai kekuatan sedangkan yang berdampak negative diidentifikasi sebagai kelemahan.

c. Pemilihan Perspektif dan Penentu Sasaran Strategi Perusahaan

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan, serta aspek internal dan eksternal.

d. Tolak ukur *Balanced Scorecard*

Dalam memilih tolak ukur yang akan digunakan tentu saja yang harus diperhatikan keterkaitan antara visi, misi, dan strategi.

Menurut Heri Kurnianto Tjahjono (2006:61-63) untuk dapat menghasilkan *Balanced Scorecard* yang baik, Norton & Kaplan membagi proses Perancangan Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* kedalam 4 langkah :

1. Menentukan Arsitektur Ukuran

a. Pemilihan Unit Organisasi yang sesuai

Langkah ini merupakan awal yang tidak mudah terutama bagi perusahaan besar karena harus menentukan unit bisnis yang sesuai dengan *scorecard* tingkat pusat.

b. Mengidentifikasi keterkaitan SBU / Korporasi

Keterkaitan antara SBU dengan divisi dan korporasi perlu dilakukan untuk mengetahui tujuan *financial* bagi SBU, tema Korporasi dan juga hubungan SBU dengan SBU lainnya.

2. Membangun Konsensus Seputar Tujuan Strategis

a. Melaksanakan Wawancara

Wawancara dilakukan oleh arsitek terhadap para manajer setelah sebelumnya para arsitek mempersiapkan berbagai dokumen *Balanced Scorecard*, visi, misi, strategi perusahaan dan SBU yang memperlihatkan kepada para senior eksekutif.

b. Sesi Sintesis

Outputnya adalah skema dan pemetaan objektif dalam empat perspektif.

c. Lokakarya Eksekutif

Proses ini ditujukan pada upaya untuk memperoleh konsensus terhadap *scorecard*.

3. Memilih dan merancang Ukuran

a. Pertemuan Subgroup

Subgroup bertujuan memilih ukuran bagi *Scorecard* sehingga sejalan dengan strategi.

b. Lokakarya Eksekutif

Lokakarya ini melibatkan tim manajemen senior, bawahan langsung dan manajemen menengah.

4. Membuat Rencana Pelaksana

Terkait dengan upaya Implementasi konsep maka organisasi dengan mekanisme khas masing-masing harus menyiapkan kesepakatan pada program aksi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian menurut Sugiyono (2004:2) terdiri dari :

1) Penelitian Deskriptif

Penelitian Deskriptif adalah yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variabel atau lebih (*Independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variable yang lain.

2) Penelitian Komparatif

Penelitian Komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan.

3) Penelitian Asosiatif / hubungan

Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian Deskriptif yaitu suatu penelitian secara langsung berhubungan dengan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB dan dengan jelas memusatkan perhatian mendalam dan insentif pada objek yang diteliti.

B. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB yang beralamat di Jalan Kapten A. Rivai No.37 Palembang.



C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel III.1
Operasionalisasi Varibel

Variabel	Defenisi	Indikator
Perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Suatu proses pembentukan / penyusunan yang dilakukan untuk meniali hasil yang telah dicapai suatu organisasi berdasarkan sasaran dengan tujuan yang telah ditetapkan melalui alat ukur financial dan non financial	Langkah-Langkah Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan <i>BalancedScorecard</i> : 1. Evaluasi Dan Consensus Visi, Misi, Dan Strategi Perusahaan 2. Penentuan Strategi Perusahaan 3. Pemilihan Perspektif Dan Penentuan Sasaran Strategi Perusahaan 4. Tolak Ukur <i>Balanced Scorecard</i> : 1. Perspektif finansial 2. Perspektif kepuasan pelanggan 3. Perpektif efisiensi proses internal 4. Perspektif pembelajaran & pertumbuhan

Sumber : Penulis, 2011

D. Data Yang diperlukan

Dilihat dari cara memperolehnya (Sugiyono, 2004) data terdiri dari yaitu :

- 1) Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara)
- 2) Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat orang lain)

Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data sekunder :

- 1) Sejarah singkat koperasi
- 2) Visi, misi, tujuan, strategi perusahaan
- 3) Laporan keuangan (sisa hasil usaha dan neraca (2006-2009)
- 4) Struktur organisasi
- 5) Pembagian tugas

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Nan Lin (dalam Gulo,2000: 116-123) metode pengumpulan data dalam penelitian adalah :

- 1) Pengamatan (Observasi) adalah metode pengumpul data, penelitian informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.
- 2) Survei adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dan responden terhadap sample.
- 3) Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden.
- 4) Kuesioner adalah pertanyaan yang disusun dalam bentuk kalimat tanya.
- 5) Dokumentasi adalah catatan tertulis berbagai kegiatan peristiwa pada waktu lalu.

Menurut Sugiono (2003:129), teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui :

1. Pengamatan (Observasi)

Yaitu merupakan pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis.

2. Wawancara

Yaitu mengadakan tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan data dan informasi.

3. Angket (kuesioner)

Yaitu merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi.

4. Dokumentasi

Yaitu dokumentasi pengumpulan bukti-bukti dan keterangan-keterangan.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Dokumentasi dan wawancara yaitu tanya jawab kepada manager secara langsung untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan penelitian ini dan dokumentasi yaitu dengan cara meminta data yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti sehingga sama dengan tujuan penelitian.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

1. Analisis data (Soeratno dan Lincolin, 2003 : 26) terdiri dari :

- a) Analisis Kualitatif adalah analisis yang dilakukan jika data yang dikumpulkan hanya sedikit, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun ke dalam klasifikator.
- b) Analisis kuantitatif adalah analisis dilakukan jika ada data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dan kuantitatif yaitu dengan cara mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi data berdasarkan data dan teori yang berlaku dalam perusahaan.

2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif dan kuantitatif yaitu menjelaskan, menganalisis dan mengevaluasi perancangan *balanced scorecard* untuk diterapkan dalam pengukuran kinerja pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum Koperasi PT. PLN (PERSERO) Wilayah S2JB

a. Sejarah Singkat Koperasi PT. PLN (PERSERO) Wilayah S2JB

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang berdiri pada tanggal 27 November 1989. Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang didirikan dengan Surat Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Koperasi No. 003015/BH/XX atas kuasa rapat pembentukan tanggal 22 September 1988 yang dihadiri oleh :

- 1) Ir. Darsono Djonjang
- 2) Ir Mochamad Kemal Bulkini
- 3) Drs. Soenarko, BEE.
- 4) Ahmad Fauzi Rivai, SH
- 5) Fransiscus Xaverius Prayitno

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang ini didirikan dengan nama Kopeerasi Karyawan Usaha Kita Bersama PLN Wilayah IV Palembang yang kemudian disingkat dengan nama singkatan KOPKAR UTAMA. Koperasi Karyawan Utama PLN

Wilayah IV Palembang merupakan koperasi suatu badan usaha yang bergerak baik dalam bidang memberikan pelayanan kredit barang yang berupa toko dan juga memberikan pelayanan kredit berbentuk simpan pinjam yang mana semuanya itu ditujukan untuk kesejahteraan anggotanya.

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang berkedudukan di kantor PLN Wilayah IV di Jalan Kapten A Rivai No. 37 Kelurahan 2 ilir, Kecamatan ilir timur I Kotamadya Palembang. Daerah kerja koperasi ini adalah kantor perusahaan umum listrik (PLN) negara wilayah IV Palembang dengan anggota koperasi yang merupakan karyawan PLN.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, koperasi ini berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 serta berdasarkan atas azaz kekeluargaan dan kegotongroyongan. Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV ini memiliki tujuan memperkembangkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan kemajuan daerah kerja pada umumnya dalam rangka menggalang terlaksananya masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Guna mencapai maksud dan tujuan Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menyelenggarakan usaha :

- 1) Simpan Pinjam;
- 2) Pengadaan kebutuhan sembilan bahan pokok, kebutuhan sehari-hari bagi anggota/toko serba ada;

- 3) Usaha Apotik
- 4) Usaha lain-lain yang menguntungkan bagi anggota yang tidak bertentangan dengan peraturan perkoperasian

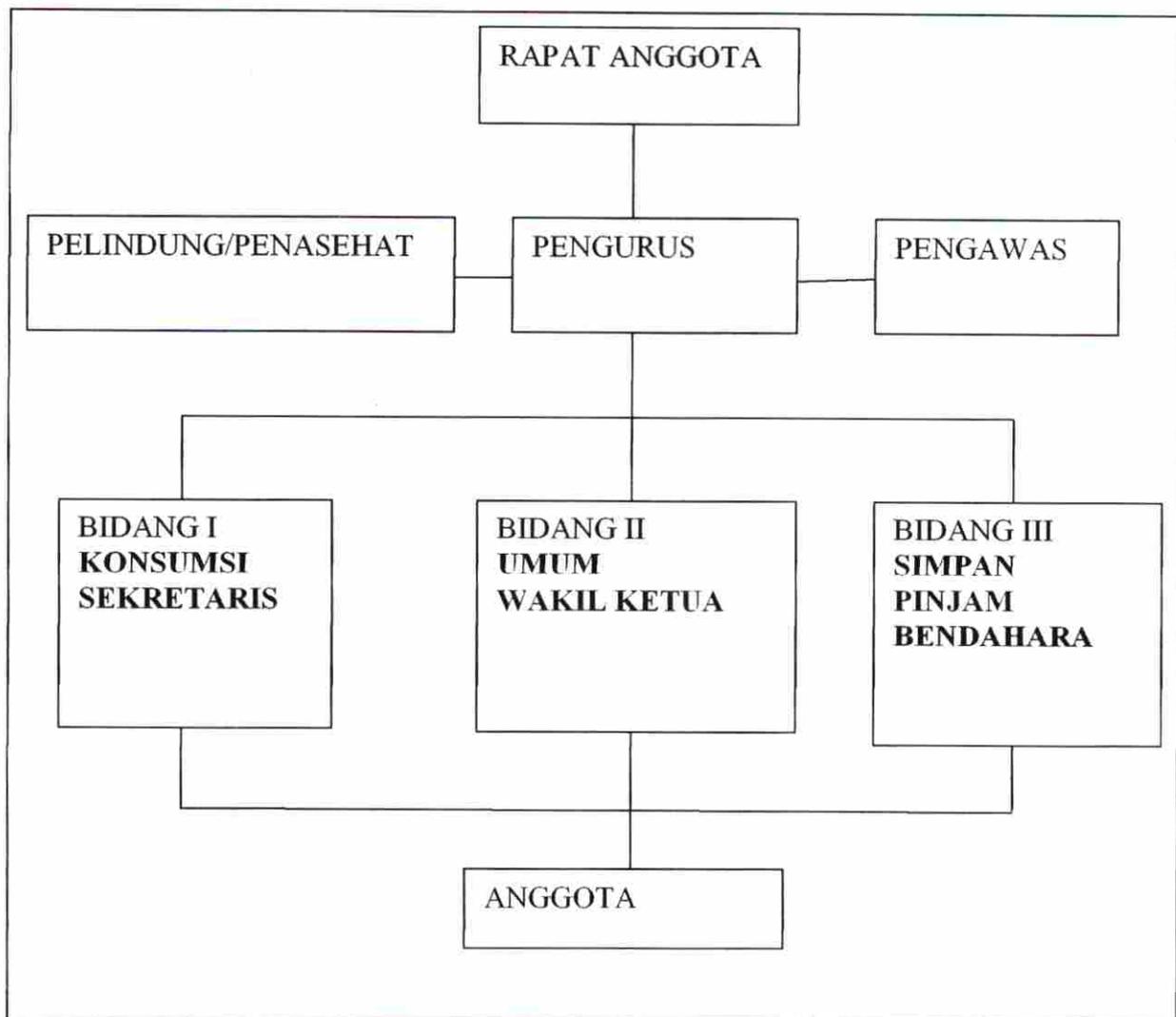
Sampai saat ini (1989-Juli 2010) Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang masih terus aktif dengan jumlah anggota 210 orang. Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang mulai beraktivitas pada pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.30 WIB dengan hari kerja Senin sampai dengan Jumat.

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan gambaran susunan dan hubungan antara bagian-bagian komponen dan posisi dalam perusahaan, merupakan mekanisme-mekanisme formal dengan organisasi yang dikelola.

Agar dapat menjalankan tugas dengan baik maka Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menggunakan bagan organisasi secara garis besar. Adapun bagan struktur organisasi pada Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang dapat dilihat pada gambar IV.1

Gambaran IV.1
Struktur Organisasi Koperasi Karyawan Utama PLN
Wilayah IV PALEMBANG



Sumber : Koperasi Karyawan Utama PT. PLN Wilayah S2JB Palembang, 2010

b. Uraian Tugas dan Tanggung jawab

Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab perlu dilaksanakan untuk membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen. Berikut pembagian tugas menurut struktur organisasi pada Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang:

1) Ketua

Tugas-tugas seorang ketua adalah sebagai berikut :

- a) Memimpin kegiatan koperasi, merapikan arah kebijaksanaan, perencanaan berdasarkan musyawarah dan mufakat.
- b) Mengendalikan koperasi secara transparan.
- c) Mengarahkan dan menentukan rapat-rapat koperasi dan mengikuti penataran, seminar dan memonitor perkembangan koperasi.
- d) Menjalankan kerja sama dengan anggota dan mitra usaha dagang.
- e) Membuat program kerjasama secara permanen.
- f) Mengecek kegiatan koperasi.

Tanggung Jawabnya adalah sebagai berikut :

- a) Mengenai perkembangan koperasi yang dijalankan baik secara moril maupun materiil.
- b) Bertanggung jawab kepada anggota koperasi.



2) Wakil Ketua

Tugas-tugas wakil ketua adalah sebagai berikut :

- a) Memberikan saran dan pendapat kepada ketua dalam perkembangan koperasi dan mengambil keputusan apabila Ketua berhalangan hadir.
- b) Mengkoordinir pekerjaan Sekretaris dan Bendahara serta pegawai koperasi.
- c) Mengawasi pengecekan barang-barang yang ada di koperasi.

Wakil ketua bertanggung jawab kepada Ketua dan anggota koperasi mengenai perkembangan koperasi.

3) Sekretaris

Tugas-tugas Sekretaris adalah sebagai berikut :

- a) Mendampingi Ketua dan bertindak sebagai Notulen dalam rapat-rapat koperasi.
- b) Memberikan saran kepada Ketua dan mengadakan pengaturan pertemuan/rapat koperasi.
- c) Mengirim/memberitahukan kepada anggota koperasi untuk mengadakan rapat.
- d) Mendata anggota baru dan lama serta anggota yang berhenti.
- e) Menyiapkan laporan evaluasi kegiatan, mendistribusikan surat-surat serta mengarsipkan surat yang masuk dan keluar yang berhubungan dengan kegiatan koperasi.

Sekretaris bertanggung jawab kepada Ketua dan anggota mengenai administrasi surat yang diperlukan koperasi.

4) Bendahara

Tugas-tugas Bendahara adalah sebagai berikut :

- a) Mengkoordinasi keluar/masuk barang dan keuangan koperasi serta melaporkannya secara tertulis setiap akhir bulan.
- b) Mencatat keuangan anggota secara rutin.
- c) Membayar/menagih keuangan koperasi kepada anggota dan mitra dagang.
- d) Mengecek keuangan koperasi secara rutin dan membuat RAB berdasarkan kebutuhan anggota atau unit usaha.
- e) Membuat/melaporkan kenangan koperasi setiap akhir tahun kepada anggota koperasi.

c. Bidang Usaha

Adapun bidang usaha Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang adalah sebagai berikut :

1) Bidang Konsumsi

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang membuka usaha toko yang menjual sembako, bahan untuk keperluan sehari-hari, dan barang-barang konsumsi lainnya.

2) Bidang Simpan Pinjam

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang memberikan pinjaman uang kepada anggota dan non anggota koperasi yang membutuhkan. Modal yang digunakan berasal dari simpanan wajib, simpanan sukarela, serta modal yang berasal dari koperasi sendiri.

3) Bidang Umum

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menjalankan usaha kredit barang bagi anggota koperasi berupa barang pecah belah, barang elektronik, dan lain-lain serta menjalankan usaha apotik.

d. Aktivitas Koperasi

Dalam aktivitasnya sehari-hari Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menjalankan berbagai kegiatan usaha. Adapun aktivitas usaha yang masih dijalankan oleh Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang sampai saat ini yaitu :

1) Apotek

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menjalankan kegiatan usaha Apotek As-Syifa yang berada di lingkungan kantor PLN Wilayah IV (WS2JB). Apotek ini ditujukan untuk pelayanan kepada karyawan PT. PLN, PLN KIT, dan masyarakat umum lainnya.

2) Sewa Komputer

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menyediakan pelayanan sewa komputer, printer, serta notebook untuk keperluan kantor PT. PLN Wilayah IV (WS2JB) Palembang. Adapun jumlah unit komputer yang disediakan sampai dengan tahun 2009 yaitu 96 unit komputer, 54 unit printer, dan 6 unit notebook. Sewa komputer ini akan dibayar per bulan oleh PT. PLN kepada Koperasi.

3) Tenaga Kerja

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menyediakan tenaga kerja Driver (pengemudi) untuk melayani keperluan pejabat - pejabat PT. PLN.

4) Simpan Pinjam

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menjalankan usaha simpan pinjam untuk memberikan pinjaman uang kepada anggota dan non anggota koperasi yang membutuhkan. Maksimal besarnya pinjaman dan jumlah angsuran setiap tahunnya direalisasikan sesuai dengan kesepakatan anggota pada rapat RAT. Angsuran pinjaman akan dibayar atau dipotong langsung dari gaji bulanan.

5) Fotokopi dan Penjilidan

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menjalankan usaha fotokopi dan penjilidan untuk melayani



kebutuhan fotokopi, dan penjilidan kantor PLN Wilayah IV Palembang.

6) Toko

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menjalankan usaha toko yang menyediakan kebutuhan sembako dan barang-barang konsumsi lainnya untuk melayani anggota dan non anggota koperasi. Usaha toko ini juga menyediakan kredit barang seperti barang pecah belah dan barang elektronik. Kredit yang diberikan maksimal Rp 6.000.000 dengan 12 kali angsuran.

7) Sewa Kendaraan

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menjalankan usaha sewa kendaraan untuk pelayanan kantor PT. PLN dan pejabat-pejabat PT. PLN. Kendaraan yang disewakan antara lain sepeda motor, mobil, dan pick up.

e. Sumber dana pada Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang

Sumber-sumber dana Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang berasal dari modal koperasi itu sendiri ataupun simpanan yang diberikan oleh para anggota. Seluruh modal koperasi dipertanggung jawabkan oleh pengurus pada saat rapat RAT (Rapat Anggota Tahunan). Adapun modal koperasi bersumber dari :

- 1) Simpanan Pokok sebesar Rp 50.000,- per anggota.
- 2) Simpanan Wajib sebesar Rp 20.000,- per anggota
- 3) Simpanan Sukarela
- 4) Dana Cadangan yaitu: 40% dari Sisa Hasil Usaha (SHU) setiap tahun.

f. laporan Keuangan Koperasi

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menyusun laporan keuangan yang terdiri atas :

- 1) Neraca
- 2) Perhitungan Hasil Usaha

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang menyusun laporan keuangan tersebut dengan jangka waktu 2 minggu dari bulan berikutnya. Laporan keuangan Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang dilakukan oleh 4 orang karyawan koperasi bagian administrasi pembukuan dengan penanggung jawab laporan keuangan adalah pengurus koperasi, manajer, dan bagian administrasi pembukuan.

Koperasi Karyawan Utama PLN Wilayah IV Palembang belum menggunakan ukuran-ukuran efisiensi untuk mengukur efisiensi dalam penggunaan modal kerja koperasi tersebut. Berikut tabel Neraca dan Tabel Laporan Laba Rugi Tahun 2006 – 2009.

Tabel IV. 1

Kopkar Utama PT PLN (Persero) Wilayah S2JB

Neraca tahun 2006 dan 2007

KETERANGAN	31-12-2006(Rp)	31-12-2007(Rp)	KEWAJIBAN DAN KEKAYAAN BERSIH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	31-12-2006(Rp)	31-12-2007(Rp)
AKTIVA LANCAR					
Kas Kecil	1.000.000	1.000.000	Utang Anggota		
Kas	19.614.032	13.737.209	Utang Non Anggota	252.148.255	214.217.547
Bank Mandiri (ex EXIM)	315.004.429	321.159.424	Simpanan/Sukarela	82.750.950	117.895.450
Bank Mandiri (ex BDN)	2.507.591.314	3.128.260.537	Dana Pembangunan SHU	426.691.634	611.097.111
Bank Bukopin	250.000				
Bank Syaria'h (Tabungan)	1.000.000		Beban Yang Masih Harus Dibayar	4.057.072.293	3.505.481.908
Bank Syaria'h Mandiri	38.221.257	45.702.038	Utang Pajak Pasal 21	-	-
Bank BNI Syaria'h	2.342.638.622	2.531.240.934	Utang Pajak Pasal 23	-	-
Deposito	85.000.000	85.000.000	Utang Pajak Pasal 17	235.857.432	32.557.681
Piutang Anggota (Netto)	1.008.952.274	1.181.199.617	Dana Titipan Mantan Anggota	9.811.500	9.811.500
Piutang Nonggota (Netto)	922.121.480	402.740.562	Utang Bunga Simpanan/ Pinjaman	4.137.547	5.894.773
Persediaan Toko (Netto)	-	-	Utang Jangka Panjang Jatuh Tempo	-	-
Persediaan Obat (Netto)	117.406.356	130.938.259	JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK (G)	5.068.469.611	4.496.955.970
Pajak Dibayar Dimuka Pasal 22	31.033.261				
Pajak Dibayar Dimuka Pasal 23	97.080.562		KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
Pajak Dibayar Dimuka Pasal 25	81.969.106		Utang PUKK PLN		
Beban Dibayar Dimuka	-	-	Utang pembelian Mobil Gabungan	63.315.000	
Persekot Pegawai	7.800.000		Utang Pembelian Mobil Manager	182.967.222	31.525.460
Piutang Leasing	65.300.000		Utang Pembelian Sepeda Motor	-	-
Uang Muka SHU	-	-	JMLAH KEWAJIBAN JANGKA PANJANG (H)	246.282.222	31.525.460
JUMLAH AKTIVA LANCAR (A)	7.641.972.693	7.822.978.580			
INVESTASI			KEWAJIBAN LAIN-LAIN		
Penyertaan Modal	-	7.500.000	Rekening Koran Bengkel Transformator		
			Pendapatan Ditengguhkan	43.300.000	
AKTIVA LAIN-LAIN			JUMLAH KEWAJIBAN LAIN-LAIN	43.300.000	
Biaya Yang Ditangguhkan	-	-	KEKAYAAN BERSIH		
			Simpanan Pokok	10.550.000	10.800.000
AKTIVA TETAP			Simpanan Wajib	183.693.000	229.832.500
Aktiva Tetap (Bruto)	3.284.996.435	3.361.887.981	Donasi	120.119.150	120.119.150
Akumulasi Penyusutan	(2.031.458.571)	(2.563.990.647)	Cadangan	2.505.297.333	3.021.141.935
JUMLAH AKTIVA TETAP (Netto)	1.253.537.864	797.897.334	Sisa Hasil Usaha		
PEKERJAAN DALAM PELAKSANAAN			JUMLAH KEKAYAAN BERSIH	3.537.458.724	4.101.894.484
			Akun Penutup Antar Satu		
TOTAL AKTIVA	8.895.510.557	8.628.375.914	TOTAL PASIVA	8.895.510.557	8.628.375.914

NERACA

PER 31-12-2007 DAN 31-12-2008

KETERANGAN	31-12-2007(Rp)	31-12-2008(Rp)	KEWAJIBAN DAN KEKAYAAN BERSIH	31-12-2007 (Rp)	31-12-2008 (Rp)
AKTIVA LANCAR			KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
Kas Kecil	1.000.000	1.000.000	Utang Anggota		
Kas	13.737.209	4.277.352	Utang Non Anggota	214.217.547	
Bank Mandiri (ex EXIM)	321.159.424	324.891.833	SimpananSukarela	117.895.450	153.432.950
Bank Mandiri (ex BDN)	3.128.260.537	2.863.457.621	Dana Pembangunan SHU	611.097.111	786.195.822
Bank Bukopin					
Bank Syariah (Tabungan)			Beban Yang Masih Harus Dibayar	3.505.481.908	2.894.198.075
Bank Syariah Mandiri	45.702.038	45.795.169	Utang Pajak Pasal 21	-	-
Bank BNI Syariah	2.531.240.934	2.113.456.681	Utang Pajak Pasal 23	-	-
Deposito	85.000.000	85.000.000	Utang Pajak Pasal 17	32.557.681	63.994.275
Piutang Anggota (Netto)	1.181.199.617	1.511.216.424	Dana Titipan Mantan Anggota	9.811.500	9.811.500
Piutang Nonggota (Netto)	402.740.562	488.366.921	Utang Bunga Simpanan/ Pinjaman	5.894.773	7.671.648
Persediaan Toko (Netto)	-	-	Utang Jangka Panjang Jatuh Tempo	-	-
Persediaan Obat (Netto)	130.938.259	161.481.587	JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK (G)	4.496.955.970	4.127.607.748
Pajak Dibayar Dimuka Pasal 22					
Pajak Dibayar Dimuka Pasal 23			KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
Pajak Dibayar Dimuka Pasal 25			Utang PUKK PLN		
Beban Dibayar Dimuka	-	-	Utang pembelian Mobil Gabungan		
Persekot Pegawai			Utang Pembelian Mobil Manager	31.525.460	102.258.324
Piutang Leasing			Utang Pembelian Sepeda Motor	-	-
Uang Muka SHU		116.400.000	JMLAH KEWAJIBAN JANGKA PANJANG (H)	31.525.460	102.258.324
JUMLAH AKTIVA LANCAR (A)	7.822.978.580	7.765.343.588			
INVESTASI			KEWAJIBAN LAIN-LAIN		
Penyertaan Modal	7.500.000	32.500.000	Rekening Koran Bengkel Transformator		
			Pendapatan Ditengguhkan		183.200.000
AKTIVA LAIN-LAIN			JUMLAH KEWAJIBAN LAIN-LAIN		183.200.000
Blaya Yang Ditangguhkan	-	-	KEKAYAAN BERSIH		
			Simpanan Pokok	10.800.000	10.600.000
AKTIVA TETAP			Simpanan Wajib	229.832.500	269.415.000
Aktiva Tetap (Bruto)	3.361.887.981	3.333.774.981	Donasi	120.119.150	120.119.150
Akumulasi Penyusutan	(2.563.990.647)	(1.923.721.725)	Cadangan	3.021.141.935	3.558.745.023
JUMLAH AKTIVA TETAP (Netto)	797.897.334	1.410.053.256	SHU Tahun Berjalan	720.000.899	
PEKERJAAN DALAM PELAKSANAAN			JUMLAH KEKAYAAN BERSIH	4.101.894.484	837.951.599
			Akun Penutup Antar Satuan	(2.000.000)	4.796.830.722
TOTAL AKTIVA	8.628.375.914	9.207.896.844	TOTAL PASIVA	8.628.375.914	9.207.896.844

NERACA

PER 31-12-2008 DAN 31-12-2009

KETERANGAN	31-12-2008 (Rp)	31-12-2009 (Rp)	KEWAJIBAN DAN KEKAYAAN BERSIH	31-12-2008 (Rp)	31-12-2009 (Rp)
AKTIVA LANCAR			KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
Kas Kecil	1.000.000	1.000.000	Utang Anggota		
Kas	4.277.352	14.896.797	Utang Non-Anggota	212.303.478	214.212.733
Bank Mandiri (ex EXIM)	324.891.833	328.437.975	Simpanan/Sukarela	153.432.950	232.649.450
Bank Mandiri (ex BDN)	2.863.457.621	1612.492.657	Dana Pembangunan SHU	786.195.822	848.919.332
Bank Bukopin					
Bank Syaria'ah (Tabungan)			Beban Yang Masih Harus Dibayar	2.894.198.075	1.891.791.362
Bank Syaria'ah Mandiri	45.795.169	45.932.584	Utang Pajak Pasal 21	-	-
Bank BNI Syaria'ah	2.113.456.681	2.482.449.487	Utang PAJAK Pasal 23	-	-
Deposito	85.000.000	85.000.000	Utang Pajak Pasal 17	63.994.275	-
Piutang Anggota (Netto)	1.511.216.424	2.062.907.729	Dana Titipan Mantan Anggota	9.811.500	9.811.500
Piutang Nonggota (Netto)	488.366.921	716.430.248	Utang Bunga Simpanan/ Pinjaman	7.671.648	11.632.473
Persediaan Toko (Netto)	-	-	Utang Jangka Panjang Jatuh Tempo	-	-
Persediaan Obat (Netto)	161.481.587	153.626.699	JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK (G)	4.127.607.748	3.209.016.850
Pajak Dibayar Dimuka Pasal 22					
Pajak Dibayar Dimuka Pasal 23			KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
Pajak Dibayar Dimuka Pasal 25			Utang PUKK PLN		
Beban Dibayar Dimuka	-	-	Utang pembelian Mobil Gabungan		
Persekot Pegawai		68.423.399	Utang Pembelian Mobil Manager	102.258.324	
Piutang Leasing	116.400.000	5.000.000	Utang Pembelian Sepeda Motor	-	-
Uang Muka SHU		22.100.000	JMLAH KEWAJIBAN JANGKA PANJANG (H)	102.258.324	
JUMLAH AKTIVA LANCAR (A)	7.765.343.588	7.598.697.475			
INVESTASI			KEWAJIBAN LAIN-LAIN		
Penyertaan Modal	32.500.000	55.000.000	Rekening Koran Bengkel Transformator		
			Pendapatan Ditengguhkan	183.200.000	22.100.000
AKTIVA LAIN-LAIN			JUMLAH KEWAJIBAN LAIN-LAIN	183.200.000	22.100.000
Biaya Yang Ditangguhkan	-	-	KEKAYAAN BERSIH		
			Simpanan Pokok	10.600.000	10.850.000
AKTIVA TETAP			Simpanan Wajib	269.415.000	302.638.000
Aktiva Tetap (Bruto)	3.333.774.981	3.182.026.800	Donasi	120.119.150	120.119.150
Akumulasi Penyusutan	(1.923.721.725)	(2.157.425.240)	Cadangan	3.558.745.023	4.162.845.648
JUMLAH AKTIVA TETAP (Netto)	1.410.053.256	1.024.601.560	SHU Tahun Berjalan		
PEKERJAAN DALAM PELAKSANAAN			JUMLAH KEKAYAAN BERSIH	837.951.599	853.729.387
			Akun Penutup Antar Satuan	4.796.830.722	5.449.182.185
TOTAL AKTIVA	9.207.896.844	8.678.299.035	TOTAL PASIVA	(2.000.000)	(2.000.000)
			Sumber : Laporan Keuangan Kopkar Utama PT. PLN (Persero) Wilayah S2JB, 2010.	9.207.896.844	8.678.299.035

Tabel IV. 2

Kopkar Utama PT PLN (Persero) Wilayah S2JB

Laba Rugi tahun 2006,2007,2008 dan 2009

KETERANGAN	P. 01/01/2006 S/D31/12/2006 (Rp)	P. 01/01/2007 S/D31/12/2007 (Rp)
PENDAPATAN USAHA		
Pendapatan Usaha Toko	4.475.000	3.882.000
Pendapatan Usaha Simpan Pinjam	181.734.027	197.671.283
Pendapatan Usaha Photo Copy	106.154.500	94.342.475
Pendapatan Usaha Komputer	500.720.912	868.460.596
Pendapatan Usaha Penyediaan Tenaga Kerja	542.281.380	-
Pendapatan Usaha Sembako	-	-
Pendapatan Usaha Apotik	3.825.124.213	3.949.217.679
Pendapatan Usaha Kantin	-	-
Pendapatan Usaha Lain-lain	1.153.592.284	1.255.194.425
Pendapatan Usaha Bengkel Terafo	650.189.139	190.290.861
Pendapatan Usaha Sewa Kendaraan	1.548.932.960	980.124.927
JUMLAH PENDAPATAN USAHA (A)	8.513.204.415	7.539.184.246
BEBAN USAHA		
Beban Usaha Toko	(20.000)	
Beban Usaha Simpan Pinjam	(40.202.050)	(33.730.955)
Beban Usaha Photo copy	(99.050.153)	(79.383.758)
Beban Usaha Komputer	(291.729.000)	(556.352.150)
Beban Usaha Penyediaan Tenaga Kerja	(516.611.667)	-
Beban Usaha Sembako	-	-
Beban Usaha Lain-lain (Pengad. ATK, dll)	(915.383.696)	(1.033.602.925)
Beban Administrasi & Umum	(761.930.749)	(508.735.666)
Beban Usaha Apotik	(3.540.751.448)	(3.632.054.710)
Beban Usaha Kantin	-	-
Beban Usaha Bengkel teraformator	(549.696.446)	(127.883.806)
Beban Usaha Sewa Kendaraan	(479.630.368)	(213.816.378)
Beban Penyusutan Aktiva Tetap	(865.043.261)	(562.077.009)
JUMLAH BEBAN USAHA (B)	(8.060.048.838)	(6.747.637.357)
LABA (RUGI) USAHA	791.546.889	453.155.577
PENDAPATAN (BEBAN) DILUAR USAHA		
Pendapatan Jasa Giro dan Bunga Deposito	109.131.900	167.907.525
Pendapatan Penjualan Aktiva Tetap (Hasil lelang)	457.970.655	1.280.000
Pendapatan Lain-lain	1.971.721	2.427.568
Beban Administrasi Bank	(7.573.830)	(31.349.116)
Beban Bunga Simpanan/ Pinjaman	-	-
Beban Pajak	-	-
Beban Lainnya (Koreksi-koreksi)	(60.999.350)	(200.521)
Koreksi Tahun Lalu	-	-
JUMLAH PENDAPATAN (BEBAN) DILUAR OPERASI (C)	500.501.096	140.065.456
SISA HASIL USAHA SEBELUM PAJAK (PPh Pasal 17)	953.656.673	931.612.345
PAJAK BADAN (PPh Pasal 17) (E)	(235.857.432)	(211.611.446)
SISA HASIL USAHA SETELAH PAJAK (PPh Pasal 17)	717.799.241	720.000.899

Periode : 01-01-2007 S/D 31-12-2007 Dan 01-01-2008 S/D 31-12-2008

KETERANGAN	P. 01/01/2007 S/D31/12/2007 (Rp)	P. 01/01/2008 S/D31/12/2008 (Rp)
PENDAPATAN USAHA		
Pendapatan Usaha Toko	3.882.000	1.606.000
Pendapatan Usaha Simpan Pinjam	197.671.283	253.330.328
Pendapatan Usaha Photo Copy	94.342.475	86.489.135
Pendapatan Usaha Komputer	868.460.596	874.118.097
Pendapatan Usaha Penyediaan Tenaga Kerja	-	-
Pendapatan Usaha Sembako	-	-
Pendapatan Usaha Apotik	3.949.217.679	4.250.326.294
Pendapatan Usaha Kantin	-	-
Pendapatan Usaha Lain-lain	1.255.194.425	1.470.590.879
Pendapatan Usaha Bengkel Terafo	190.290.861	110.583.078
Pendapatan Usaha Sewa Kendaraan	980.124.927	1.045.618.115
JUMLAH PENDAPATAN USAHA (A)	7.539.184.246	8.074.661.926
BEBAN USAHA		
Beban Usaha Toko		
Beban Usaha Simpan Pinjam	(33.730.955)	(32.370.853)
Beban Usaha Photo copy	(79.383.758)	(75.190.914)
Beban Usaha Komputer	(556.352.150)	(556.215.702)
Beban Usaha Penyediaan Tenaga Kerja	-	-
Beban Usaha Sembako	-	-
Beban Usaha Lain-lain (Pengad. ATK, dll)	(1.033.602.925)	(1.234.003.395)
Beban Administrasi & Umum	(508.735.666)	(641.254.548)
Beban Usaha Apotik	(3.632.054.710)	(3.906.022.215)
Beban Usaha Kantin	-	-
Beban Usaha Bengkel teraformator	(127.883.806)	(265.316.233)
Beban Usaha Sewa Kendaraan	(213.816.378)	(418.028.604)
Beban Penyusutan Aktiva Tetap	(562.077.009)	(768.779.078)
JUMLAH BEBAN USAHA (B)	(6.747.637.357)	(7.897.181.542)
LABA (RUGI) USAHA	453.155.577	177.480.384
PENDAPATAN (BEBAN) DILUAR USAHA		
Pendapatan Jasa Giro dan Bunga Deposito	167.907.525	132.448.397
Pendapatan Penjualan Aktiva Tetap (Hasil lelang)	1.280.000	849.600.000
Pendapatan Lain-lain	2.427.568	-
Beban Administrasi Bank	(31.349.116)	(31.149.917)
Beban Bunga Simpanan/ Pinjaman	-	-
Beban Pajak	-	-
Beban Lainnya (Koreksi-koreksi)	(200.521)	(13.068.750)
Koreksi Tahun Lalu	-	-
JUMLAH PENDAPATAN (BEBAN) DILUAR OPERASI (C)	140.065.456	937.829.730
SISA HASIL USAHA SEBELUM PAJAK (PPh Pasal 17)	931.612.345	1.115.310.114
PAJAK BADAN (PPh Pasal 17) (E)	(211.611.446)	(277.358.515)
SISA HASIL USAHA SETELAH PAJAK (PPh Pasal 17)	720.000.899	837.951.599

Periode : 01-01-2007 S/D 31-12-2007 Dan 01-01-2008 S/D 31-12-2008

KETERANGAN	P.01/01/2008 S/D31/12/2008 (Rp)	P. 01/01/2009 S/D31/12/2009 (Rp)
PENDAPATAN USAHA		
Pendapatan Usaha Toko	1.606.000	8.638.000
Pendapatan Usaha Simpan Pinjam	253.330.328	297.905.895
Pendapatan Usaha Photo Copy	86.489.135	77.178.310
Pendapatan Usaha Komputer	874.118.097	1.019.035.453
Pendapatan Usaha Penyediaan Tenaga Kerja	-	-
Pendapatan Usaha Sembako	-	-
Pendapatan Usaha Apotik	4.250.326.294	4.446.148.854
Pendapatan Usaha Kantin	-	-
Pendapatan Usaha Lain-lain	1.470.590.879	1.238.934.735
Pendapatan Usaha Bengkel Terafo	110.583.078	-
Pendapatan Usaha Sewa Kendaraan	1.045.618.115	960.895.200
JUMLAH PENDAPATAN USAHA (A)	8.074.661.926	8.048.736.447
BEBAN USAHA		
Beban Usaha Toko		
Beban Usaha Simpan Pinjam	(32.370.853)	(57.274.167)
Beban Usaha Photo copy	(75.190.914)	(64.505.807)
Beban Usaha Komputer	(556.215.702)	(668.037.000)
Beban Usaha Penyediaan Tenaga Kerja	-	-
Beban Usaha Sembako	-	-
Beban Usaha Lain-lain (Pengad. ATK, dll)	(1.234.003.395)	(980.066.700)
Beban Administrasi & Umum	(641.254.548)	(677.725.576)
Beban Usaha Apotik	(3.906.022.215)	(3.719.911.806)
Beban Usaha Kantin	-	-
Beban Usaha Bengkel teraformator	(265.316.233)	-
Beban Usaha Sewa Kendaraan	(418.028.604)	(320.231.918)
Beban Penyusutan Aktiva Tetap	(768.779.078)	(641.320.330)
JUMLAH BEBAN USAHA (B)	(7.897.181.542)	(7.129.073.304)
LABA (RUGI) USAHA	177.480.384	919.663.143
PENDAPATAN (BEBAN) DILUAR USAHA		
Pendapatan Jasa Giro dan Bunga Deposito	132.448.397	117.385.829
Pendapatan Penjualan Aktiva Tetap (Hasil lelang)	849.600.000	16.470.000
Pendapatan Lain-lain	-	6.275.000
Beban Administrasi Bank	(31.149.917)	(24.543.008)
Beban Bunga Simpanan/ Pinjaman	-	-
Beban Pajak	-	-
Beban Lainnya (Koreksi-koreksi)	(13.068.750)	(1.435.366)
Koreksi Tahun Lalu	-	-
JUMLAH PENDAPATAN (BEBAN) DILUAR OPERASI (C)	937.829.730	114.152.455
SISA HASIL USAHA SEBELUM PAJAK (PPh Pasal 17)	1.115.310.114	1.033.815.598
PAJAK BADAN (PPh Pasal 17) (E)	(277.358.515)	(180.086.211)
SISA HASIL USAHA SETELAH PAJAK (PPh Pasal 17)	837.951.599	853.729.387



B. PEMBAHASAN

Seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya bahwa Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang mengukur prestasi kinerjanya hanya dengan melihat dari sisi aspek keuangan, mereka hanya menggunakan informasi laba atau rugi pertahun yang diukur dan membandingkannya dengan tahun sebelumnya. Pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dinilai kurang komprehensif dengan melihat kondisi persaingan yang semakin meningkat dengan hadirnya koperasi-koperasi yang ada.

Pengukuran seperti ini tidak dapat dijadikan tolak ukur untuk perbaikan koperasi di masa yang akan datang karena koperasi tidak memperhatikan aspek-aspek lainnya. Sebagai koperasi yang bergerak dibidang usaha toko, simpanpinjam, *photocopy*, komputer, penyedia tenaga kerja, sembako, apotik, kantin, bengkel trafo, dan usaha sewa kendaraan. Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang sangat dipengaruhi oleh aspek non keuangan, misalnya bagaimana Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang memuaskan pelanggan, bagaimana mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dan lain-lain. Semua faktor itu tidak akan dapat diidentifikasi oleh Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang jika hanya melihat dari laporan keuangan saja untuk menilai kinerjanya.

1. Perancangan Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dengan *Balanced Scorecard*

a. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi dan Strategi

Dalam tahap awal perancangan *balanced scorecard* haruslah dibentuk tim kinerja yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam organisasi sehingga seluruh bagian dalam organisasi terwakili. Tim ini akan didampingi dan bekerja sama dengan tim dari luar organisasi yang mengerti dan memahami konsep mengenai *balanced scorecard* secara baik dan benar.

Proses dari perancangan *balanced scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi, dan rencana strategi yang ada. Apakah masih akan dipertahankan atau dilakukan perubahan sesuai dengan hasil analisis terhadap visi, misi koperasi termasuk analisis terhadap strategi yang digunakan.

Adapun visi dan misi Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang adalah seperti yang dikemukakan sebelumnya yaitu Visi Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang.

Visi :

“Menjadikan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB yang maju, bermanfaat dan menguntungkan bagi anggota dan perusahaan.”

Misi :

1. Mewujudkan kesejahteraan seluruh anggota
2. Mendukung bisnis perusahaan
3. Melaksanakan praktek perkoperasian yang sehat dengan jujur dan terpercaya.

Menurut analisis penulis visi dan misi Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang masih bisa dipertahankan untuk kondisi saat ini. Pernyataan visi dan misi tersebut akan dapat melihat koperasi dari berbagai sudut pandang yaitu :

1. Perspektif keuangan yang ditransformasikan dengan tumbuh berkembang sesuai dengan dengan konsep praktek perkoperasian yang sehat.
2. Perspektif pelanggan yang ditransformasikan dengan menyediakan kebutuhan anggota dan non anggota secara maksimal
3. Perspektif proses bisnis internal yang ditransformasikan dengan mengembangkan usaha yang bertumpuh pada peningkatan mutu pelayanan melalui ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna. untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi anggota koperasi.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditransformasikan pengelolaan koperasi yang didukung dengan sumber daya yang profesional

Selain rumusan misi, visi, dan strategi adapun beberapa kondisi yang mendukung *Balanced scorecard* pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang yaitu :

Kondisi pertama yang mendukung perancangan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang telah memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami. Untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik. Adanya strategi-strategi ini membuat pihak manajemen relatif mudah untuk mengidentifikasi sasaran strategi perusahaan dan perancangan model *balanced scorecard* yang sesuai dengan kondisi koperasi.

Kedua, struktur organisasi Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang yang didominasi untuk kelompok-kelompok fungsional relatif mengurangi hierarkisme organisasi. Hal ini memungkinkan terjadinya komunikasi yang relatif diantara seluruh individu dalam organisasi. Dengan demikian misi dan strategi operasional yang dirancang ditingkatkan puncak akan dapat dikomunikasikan secara relatif keseluruhan individu dalam organisasi koperasi. Kesatuan pemahaman seluruh individu visi, misi dan strategi koperasi sangatlah penting untuk mendukung keberhasilan implemementasi *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja.

Kondisi ketiga, persaingan yang semakin meningkat dan ketat dengan hadirnya koperasi yang saat ini memberikan inovasi-inovasi baru serta bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan anggota

maupun non anggota koperasi, serta memberikan fasilitas-fasilitas yang bagus dan lengkap kepada para karyawan dan masyarakat. Untuk itu Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang harus terus merumuskan dan mengevaluasi efektifitas strategi usahanya agar bertahan dan memenangkan persaingan yang semakin ketat.

Melihat kondisi diatas, maka Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang sudah menerapkan konsep *balanced scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* merupakan alat ukur kinerja bisnis yang komprehensif yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan, yang meliputi persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif bisnis internal, dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang sewajarnya apabila menghadapi berbagai tantangan bagi pengembangan kualitas dan juga menghadapi persaingan usaha yang kompetitif, Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dituntut untuk dapat menyusun rencana strategi. Dalam kerangka perumusan rencana strategis dan melakukan analisis SWOT.

b. Penentuan Strategi dengan Analisis SWOT

Penentuan strategi yang akan digunakan oleh Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dalam menjalankan kegiatan yaitu dengan :

1. Meningkatkan jumlah anggota melalui promosi
2. Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan
3. Memperpanjang kontrak kerja manajer operasional agar dapat memimpin mengkoordinasi dan mengawasi semua kegiatan usaha koperasi
4. Meningkatkan besar pinjaman untuk anggota
5. Mengupayakan menambah mobil sewaan dan mesin fotocopy

Dalam penentuan strategi, Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang harus sesuai dengan visi, misi perusahaan. Dimana untuk dapat mencapai dan misi Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang, maka koperasi harus mampu berkembang.

Dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategi, maka Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dapat menerjemahkan koperasi yang berorientasi pada laba.

1. Kekuatan
 - a) Memiliki citra dan reputasi yang baik sebagai Koperasi yang berprestasi.
 - b) Letaknya yang strategis dipinggir jalan sehingga masyarakat akan mudah mengetahui keberadaan Koperasi
 - c) Banyak pihak ketiga untuk bekerja sama dalam sebuah usaha

2. Kelemahan

- a) Sikap Mental yang berorientasi pada kepuasan pelanggan belum tumbuh secara merata
- b) Pelanggan terbatas, karena adanya koperasi yang menyediakan fasilitas lebih.
- c) Dalam segi pelayanan dan sistem administrasi yang ada

3. Peluang

- a) Tarif yang relative murah dan terjangkau bagi masyarakat
- b) Terbukanya kesempatan kerjasama dengan pihak lain
- c) Tidak adanya koperasi lain yang ada di sekitar perkantoran

4. Ancaman

- a) Banyak hadirnya koperasi-koperasi baru yang berdiri di kota Palembang
- b) Inovasi dan fasilitas yang lebih memadai, yang diberikan oleh koperasi lainnya yang ada dikota Palembang
- c) Kebijakan pemerintah yang membuka kesempatan yang lebih luas bagi penanam modal untuk membuka usaha dibidang koperasi sehingga akan meningkatkan persaingan antar koperasi.

c. Pemilihan Perspektif dan Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dengan aspek non keuangan, aspek masa lalu dengan aspek masa depan, serta aspek eksternal dengan aspek internal. Untuk itu empat perspektif yang ditawarkan dalam *balanced scorecard*, yaitu :

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan utama Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang yang tercantum dalam visi dan misi harus didukung oleh tonggak keuangan yang kuat sehingga dari perspektif keuangan, *sustainable outstanding financial return* menjadi hal yang penting. Untuk mencapai keuangan yang kokoh akan dapat dicapai apabila Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang mampu meningkatkan pendapatan, menekan biaya operasional atau produk dan dapat memanfaatkan asset yang ada dalam organisasi secara optimal.

Peningkatan pendapatan akan dapat dicapai jika Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang ditunjukkan dengan ukuran penurunan biaya dan pengukuran hasil ini dipicu oleh

peningkatan *cost effectiveness process*. Jika koperasi dapat meningkatkan *cost effectiveness process* yang digunakan untuk menyediakan produk dan jasa bagi pelanggan maka koperasi diharapkan dapat menikmati penurunan biaya dalam jumlah signifikan.

Sasaran strategik meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan diukur dengan menggunakan ukuran hasil kesetiaan pelanggan, seberapa tinggi persentase pelanggan yang akan dipertahankan sebagai pelanggan. Oleh karena itu, ukuran yang memacu pencapaian sasaran adalah persentase pelanggan yang menjadi non pelanggan.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategik karyawan berdaya diukur dengan menggunakan ukuran hasil *value added per employe*. Semakin banyak karyawan yang berdaya (semakin kompeten dan semakin tinggi kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan kompetensinya dalam pekerjaan) semakin tinggi kualitas layanan diberikan kepada pelanggan. Dengan demikian pendapatan koperasi akan meningkat dan sebagai hasilnya EVA diharapkan akan meningkatkan untuk dapat melakukan proses bisnis yang mencerminkan *service excellence* maka Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah operasional dengan baik, meningkatkan kemampuan standar pelayanan dan meningkatkan efisiensi sehingga menjadi

organizational capital dalam proses tersebut. Untuk dapat meningkatkan kreatifitas dan efisiensi serta meminimalkan, dapat mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan baik dilakukan secara eksternal maupun internal dan meningkatkan kepuasan karyawan serta didukung dengan sistem informasi yang akurat dan tepat waktu sehingga terbentuk *human capital* yang terintegrasi.

2. Tolak Ukur *Balanced Scorecard*

Berikut ini akan diuraikan mengenai perencanaan strategik dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* diukur melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berikut rancangan desain *balanced scorecard* yang dapat diharapkan pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dapat dilihat pada tabel untuk jangka waktu lima tahun kedepan.

Tabel IV.3
Rancangan Desain Balanced Scorecard
Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang

Strategi Objective	Ukuran Hasil	Strategi Initiatives
Perspektif Keuangan		
1) Pertumbuhan dan Bauran Sumber pendanaan	Pertumbuhan Pendapatan	Merencanakan program dengan pertimbangan bisnis
2) Meningkatkan <i>cost effectiveness</i>	Penurunan biaya operasi	Melakukan sistem pengeudalian biaya optimal pada visi atau masing-masing unit serta menjalankan mekanisme audit pada semua level yang ada dikoperasi
Perspektif Pelanggan		
Peningkatan kepercayaan dan kepuasan pelanggan	Kepuasan anggota dan masyarakat	Tingkat kepercayaan dan kepuasan anggota dan masyarakat
Perspektif Proses Bisnis Internal		
1) Enovasi aktivitas dan produk yang ditawarkan	Menghasilkan berbagai inovasi dan kreativitas terikat dengan pengembangan Pelayanan	Melakukan program <i>empowerment</i> kepada seluruh karyawan
2) Perbaiki kinerja karyawan	Menghasilkan jasa pelayanan yang berkualitas dengan mempredrcepat waktu penyelesaian pekerjaan	Melakukan program pelatihan yang memotivasi pelanggan dan berorientasi <i>learning to learn</i> dan perbaikan sarana, prasarana serta fasilitas mendukung kinerja karyawan.
3) Pengembangan teknologi dan kerjasama	<i>Service error rate</i>	Melakukan <i>service quality audit</i> dan perjanjian dengan pihak ketiga
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
1) Kompensasi sumber daya manusia	Meningkatkan sumber daya manusia yang terkait dalam proses pembelajaran	
2) Sistem informasi	Kemampuan sistem informasi untuk mendukung Pembelajaran	Melakukan perekrutan karyawan dan pelanggan baru secara selektif
3) <i>Working environment</i>	Lingkungan kerja dan budaya kerja yang nyaman dan kondusif	Melakukan pembangunan sistem informasi yang dapat diakses oleh karyawan dengan pelanggan Pembangtman budaya dalam organisasi dan penyusunan <i>lay out</i> kantor
4) Manajemen dan kepuasan karyawan	Pemenuhan kepuasan karyawan	Pengembangan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem <i>reward and punishment</i> dalam lingkungan perusahaan

Sumber : Penulis, 2011

Penjabaran melalui empat aspek *balanced scorecard* merupakan saran yang efektif untuk membangun pencapaian misi, visi, dan objektif Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang.

a. Perspektif Keuangan

Ditinjau dari siklus hidupnya saat ini Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang merupakan koperasi yang berada dalam tahap perkembangan. Hal ini ditunjukkan oleh pertumbuhan pesat koperasi-koperasi di kota Palembang. Dengan demikian, sangat tepat jika sasaran strategik Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dalam perspektif keuangan adalah untuk pertumbuhan pendapatan dan bauran pendanaan serta meningkatkan *cost effectiveness*.

Dengan strategik tersebut maka tolak ukur keuangan sebaiknya dijadikan sebagai tolak ukur kinerja bisnis yang utama adalah tolak ukur keuangan. Tolak ukur ini dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dalam hal pendapatan, yaitu:

- 1) *Return On Assets (ROA)*, yaitu persentase laba kotor yang dicapai perusahaan dibanding dengan total aktiva perusahaan. Kenaikan atau penurunan ROA dari suatu periode akuntansi ke periode akuntansi berikutnya dapat dijadikan ukuran pertumbuhan perusahaan. Jika tolak ukur ini dirata-ratakan untuk beberapa periode, akan dihasilkan tingkat pertumbuhan pendapatan rata-rata (*average growth rate*).

- 2) *Net Margin*, kenaikan atau penurunan laba dari periode ke periode digunakan untuk mengukur pertumbuhan pendapatan dan bauran pendanaan serta meningkatkan *cost effectiveness*.
- 3) *Revenue mix* (bauran pendapatan), yakni melihat pendapatan berbagai sumber dari mana pendapatan tersebut diperoleh.

Program-program pada lima tahu kedepan yang direkomendasi untuk mendukung *sustainable outstanding financial return*:

- 1) Menjalankan kerja sama bagi hasil dengan bank umum untuk kontrak dan pengadaan yang berskala besar
- 2) Mengikuti seminar yang diselenggarakan kantor koperasi dan instansi lainnya
- 3) Mengoptimalkan semua - unit usaha yang ada sehingga dapat meningkatkan sisa hasil usaha
- 4) Lebih mengefisiensikan biaya dengan meniadakan penanggung jawab unit usaha *fotocopy* untuk kemudahan laporan pendapatan ke bendahara.

b. Perspektif Pelanggan

Didalam perseptif pelanggan (anggota dan non anggota) maka *strategic objective* adalah pada peningkatan kepercayaan pelanggan yang dapat diukur dari jumlah pelanggan yang meningkat dari tahun ketahun. Sedangkan peningkatan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan diberikan oleh koperasi dapat dilihat dari



sedikitnya keluhan karyawan. Disamping itu kepercayaan dan kepuasan pelanggan lain menjadi penting, karena sumber pendanaan perusahaan tidak semata-mata dari karyawan tetapi juga dari pihak lain.

Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan adalah :

1) Peningkatan atau penurunan jumlah pelanggan

Tolak ukur ini dapat dilihat dari adanya peningkatan atau penurunan jumlah pelanggan yang terdaftar pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang. Hal ini bermanfaat untuk melihat seberapa jauh masyarakat masih tertarik atau berminat dan percaya untuk menjadi anggota koperasi.

2) Kepuasan pelanggan

Seorang pelanggan akan puas terhadap pelayanan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang apabila dapat memenuhi harapannya. Tolak ukur diketahui melalui survey kepada pelanggan secara periodik atau juga dapat diketahui melalui jumlah klaim yang diajukan oleh masyarakat yang tidak puas akan pelayanan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dan bagaimana kemampuan sumber daya manusianya dalam mengatasi hal tersebut.

3) Pangsa pasar

Tolak ukur ini merupakan tolak ukur yang penting karena terkait erat dengan misi Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang yang menjangkau sekeliling lingkungan koperasi. Pangsa pasar dihitung dari besarnya pasar atau jumlah yang berhasil dikuasai dibandingkan dengan total dalam jumlah yang berhasil dikuasai dibandingkan dengan total dalam bisnis

4) Penambahan titik layanan

Dalam usahanya mendekati diri kepada masyarakat, tolak ukur ada atau tidaknya penambahan titik pelayanan kepada masyarakat dapat digunakan oleh Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang. Semakin tersebarunya titik layanan ditengah masyarakat dan akan mempermudah masyarakat untuk menikmati jasa yang diberikan oleh Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang.

Program-program yang direkomendasi dalam lima tahun kedepan untuk mendorong *brand equity*

- 1) Meningkatkan jumlah anggota melalui promosi, dsb
- 2) Meningkatkan nilai pinjaman anggota pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang
- 3) Meningkatkan simpanan wajib anggota dari Rp 20.000 ,- /bulan menjadi Rp 40.000,- /bulan untuk anggota baru maupun anggota lama

- 4) Meningkatkan partisipasi anggota didalam kegiatan usaha
- 5) Mengoptimalkan semua unit usaha yang akan ada sehingga dapat meningkatkan SHU.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal maka pengukuran kinerja dapat dilihat pada tiga proses utama : proses inovasi, perbaikan kinerja karyawan dan pengembangan teknologi dan kerjasama. Dalam pengukuran kinerja proses bisnis internal dapat dilakukan dengan melihat pada peningkatan inovasi dan kreatifitas terkait dengan upaya peningkatan mutu pelayanan dan kualitas koperasi sampai pada pelayanan purna jual.

Strategik objective yang dapat dilakukan oleh Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang adalah sebagai berikut :

1) Proses inovasi dan produk yang ditawarkan

Tujuan dalam proses inovasi ini program ini dapat berbentuk peningkatan kreativitas dan inovasi program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang prospektif serta layanan dalam kegiatan di koperasi terutama kegiatan akademik kepada masyarakat dan pelanggan secara keseluruhan. Disamping itu Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang harus memiliki instrument untuk melakukan refleksi tahunan terhadap proses bisnis internal. Untuk dapat meningkatkan kreativitas

Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang harus mampu menciptakan iklim yang dapat mendukung program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang baik, Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang diharapkan mempunyai tim riset dan pengembangan yang kopeten dan terpadu. Disamping itu Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang perlu menata sistem administrasi secara modern.

2) Perbaikan kinerja karyawan

Tujuan ada dalam proses operasional pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dapat berupa peningkatan pertumbuhan efisiensi dan meminimalisasi masalah-masalah dalam operasional organisasi berupa sistem administrasi dan keuangan. Untuk mendukung hal tersebut peran teknologi informasi inenjadi solusi yang signifikan. Melakukan program pelatihan yang memotivasi pelanggan dan perbaikan sarana dan prasaran serta fasilitas pendukung kinerja karyawan.

3) Pengembangan teknologi dan kerjasama

Tujuan dalam pengembangan teknologi dan kerjasama, agar sisteni informasi yang digunakan perusahaan lebih modern serta memperlancar kerjasama dengan pihak lain. Di pihak lain perusahaan juga melakukan *service quality* dan perjanjian dengan pihak ketiga. Program-program ysng direkoinendasikan dalam

lima tahun kedepan untuk *mendorong from aquaity* dan *organizational capital*.

- 4) Menciptakan suasana bekerja ataupun pelatihan yang berorientasi pada pelanggan. Setiap program kerja dan pelatihan yang diselenggarakan harus diukur kepuasan pelanggan sebagai *feedback* untuk penyelenggaraan selanjutnya
- 5) Menyusun kompetensi inti koperasi yang direfleksikan dalam penyusunan program kerja. Dalam ukuran yang telah ditentukan diatas, pimpinan dan karyawan sudah mempunyai program unggulan dengan segala pemikiran yang matang untuk dapat bersaing dengan koperasi lainnya.
- 6) Mendesain ruangan yang nyaman untuk karyawan. Pembentukan tim desain *lay out* gedung baru yang bergabung dalam tim mutu perusahaan yang selalu memantau masukan dari para pengguna
- 7) Menata sistem administrasi secara modern. Untuk menata organisasi secara modern, Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang perlu menyusun buku pedoman organisasi agar dapat menjalankan fungsinya sesuai desain organisasi yang telah direncanakan dan buku pedoman uraian jabatan yang memuat *job description dan job specification* untuk setiap jabatan. Kedua buku tersebut harus *up to date* setiap tahun.
- 8) Menyusun jumlah pelanggan dengan komposisi yang efektif
Dalam waktu yang sudah ditentukan Koperasi Utama PT. PLN



(PERSERO) WS2JB Palembang harus mempunyai komposisi pelanggan yang ideal.

- 9) Menyelenggarakan Forum komunikasi antara pimpinan dan karyawan maupun *user* lainnya demi meningkatkan pelayanan.
- 10) Memperbaiki dan menambah sarana kantor sehingga pelanggan merasa nyaman termasuk didalamnya pengaturan jadwal kerja
- 11) Menambah fasilitas komputer, internet, dan sistem informasi serta prosedur akademik sehingga jumlahnya memadai dengan karyawan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dari penerapan perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal adalah mengidentifikasi dimana organisasi harus beroperasi secara *excellence* untuk mencapai terobosan dalam kinerja. Tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang dapat mendukung tujuan perspektif diatas.

Beberapa *strategic objective* yang dapat diterapkan oleh Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang adalah meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia, pengembangan kemampuan sistem informasi, *working environment* dan manajemen dalam upaya peningkatkan kepuasan pelanggan.

Pengembangan kompetensi sumberdaya manusia dapat diukur melalui rasio karyawan dan masyarakat, rasio tingkat pendidikan karyawan dan masyarakat, rasio tingkat pendidikan karyawan, perlu dikembangkan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan *system reward and punishment* yang transparan.

Program-program yang rekomendasikan dalam lima tahun kedepan untuk mendukung *human capital*:

- a. Penyusunan sistem kompetensi yang berorientasi pada produktivitas dan lebih memberikan kesejahteraan karyawan. Sistem kompensasi tersebut perlu disosialisasikan kepada karyawan dalam rangka peningkatan kesejahteraan sekaligus produktivitas kerja.
- b. Pengembangan sistem jenjang karier yang mendukung proses kerja di koperasi. Oleh karena itu Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang menyusun *career plan* manajemen bagi karyawan dalam memberikan orientasi mengenai hal tersebut pada saat penerimaan karyawan baru.
- c. Mewajibkan karyawan minimal pendidikan D3 dan mendorong karyawan untuk menempuh SI dalam target waktu yang ditentukan jumlah karyawan minimalkan D3 dan paling tidak pada tiga tahun kedepan sudah memiliki 8 (delapan) orang yang berpendidikan Si dan sudah memiliki 2 (dua) orang yang berpendidikan S2.

- d. Memberikan fasilitas dan mendorong karyawan untuk meningkatkan jabatan akademik berupa layanan informasi dan pelanggan *procedure* dari koperasi mengenai informasi kesiapan karyawan yang bersangkutan.
- e. Pelatihan *service excellence* bagi karyawan. Pelatihan ditunjukkan memperkuat budaya organisasi yang dicanangkan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang terutama dalam kaitannya dengan pelayanan unggul terhadap pelanggan.
- f. Menyelenggarakan paket pelatihan komputer dan administrasi bagi karyawan di lingkungan Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang.
- g. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berprestasi.
- h. Mendesain ruang kerja yang kondusif bagi pimpinan dan karyawan untuk berprestasi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV, maka pada bab ini dapat ditarik simpulan bahwa Merancang Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang dapat diterapkan sebagai tolak ukur kinerja yang sangat komprehensif.

Berikut rincian perencanaan strategis serta elemen – elemen *balance scorecard*:

1. langkah-langkah yang dilakukan dalam perencanaan strategis yaitu:
 - a) Evaluasi dan konsensus visi, misi dan strategi perusahaan.
 - b) Penentuan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.
 - c) Pemilihan persepektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan .
 - d) Tolak ukur *balanced scorecard*.

2. Elemen-elemen *balanced scorecard* yaitu:
 - a) Perspektif keuangan : yaitu dengan meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya operosional.
 - b) Perspektif pelanggan : yaitu meningkatkan kepercayaan dan kepuasan anggota dan meningkatkan kerja sama dengan pihak lain.

- c) Perspektif bisnis internal : meningkatkan inovasi aktifitas dan jasa yang diberikan, perbaikan kinerja karyawan dan pengembangan teknologi.
- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pengembangan sistem informasi, pengelolaan *working environment*, serta meningkatkan pemenuhan kepuasan karyawan.

B. Saran

Berdasarkan simpulan tersebut dan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mencoba memberikan saran yang nantinya akan bermanfaat bagi Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang.

Berikut saran penulis yang diberikan kepada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang :

- a. Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang Sudah tepat dan layak untuk merancang perencanaan strategis dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi.
- b. *Balanced Scorecard* penting diterapkan pada Koperasi Utama PT. PLN (PERSERO) WS2JB Palembang untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim,ahmad Tjahjono,Muhammad Fakhri Husein.2000, **Sistem Pengendalian Manajemen**,UUP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Amin Wijaya Tunggal. 2001 . **Pengukuran Kinerja dengan *balanced scorecard***. Haevindo, Jakarta.
- Indra Bastian. 2006. **Akuntansi Sektor Publik**, Pusat Perkembangan Akuntansi Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Kaplan, Oberd S dan Norton, David IP. Diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Palso. 2000. ***Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi***. Erlangga, Jakarta.
- Mulyani dan Jhoni Setiawan. 2001. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyani. 2001. ***Balanced scorecard***. Edisi Pertama, Cetakan Ke-1, Salemba Empat, Jakarta.
- Nan Lin Alih. Bahasa W Gulo. 2002. **Metode Penelitian**, PT. Grafindo, Jakarta.
- Soeratno dan Lincoln Arsyad. 2003. **Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis**,Edisi Revisi, UPP AMK YKPN, Yogyakarta.
- Sony Yuwono, Edi Sukarno, Muhamad Ichsan. 2006. **Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard***. Cetakan Keempat. PT. Grasindo Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiono. 2004. **Metode Penelitian** Bisnis. Cetakan Ketujuh, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Skripsi :
- Siti Nurhasanah. 2006. **Analisis Perencanaan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris Shailendra Palembang**. Skripsi. Palembang.



KOPERASI UTAMA KARYAWAN PLN WILAYAH IV

Jalan Kapten A. Rivai No. 37 Telp. 360791 Fax. (0711) 360791
Palembang - 30129



SURAT KETERANGAN

Nomor : 046 .SK/PH.MKU/II/2011

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Helda Kusuma Wardani, ST**
Jabatan : PH MANAGER
Alamat : Jl. Kapten A. Rivai No. 37
Palembang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Angga Rian Pratama
NIM : 22.2007.096
Fakultas : Ekonomi
Fakultas : Akuntansi

Adalah benar telah melaksanakan penelitian di Koperasi Karyawan "Utama" PT PLN (Persero) WS2JB guna melengkapi pengambilan data dan penulisan skripsi yang dilaksanakan pada bulan Desember 2010.

Demikianlah Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 16 Februari 2011
Koperasi Karyawan "Utama"
PH Manager,



Helda Kusuma Wardani, ST



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KEMUKHAAN AKTIVITAS Bimbingan Skripsi

NAMA SISWA : ANGGA RIAN PRATAMA

PEMBIMBING M. Taufiq Syameuddin, SE., Ak., M.Si

NPM : 22 2007 096

KETUA :

FAKULTAS : AKUNTANSI

ANGGOTA :

JUDUL SKRIPSI : PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI UTAMA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH S2JB

TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
22/12-10	h + BMD I	<i>[Signature]</i>		Perbaikan
27/1-11	h + BMD I	<i>[Signature]</i>		h
31-11	BMD I / h	<i>[Signature]</i>		Perbaikan
8/1-11	BMD I / h	<i>[Signature]</i>		Perbaikan
14/1-11	BMD I / h	<i>[Signature]</i>		Perbaikan
16/1-11	BMD I / h	<i>[Signature]</i>		h
22-11	BMD I / h	<i>[Signature]</i>		Perbaikan
8/1-11	BMD I / h	<i>[Signature]</i>		Perbaikan
11/12-11	BMD I / h	<i>[Signature]</i>		h - h

PERNYATAAN

Siswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, dan terhitung sejak tanggal ditetapkannya

Di keluarkan di : Palembang
 Pada tanggal : / /
 a.n. Dekan
 Ketua Jurusan

**ECONOMICS FACULTY
UNIVERSITY OF MUHAMMADIYAH PALEMBANG
LANGUAGE INSTITUTE & CAREER**

Jl. Ahmad Yani - 14 Ulu Palembang
Telp. 0711.511433 / 081958798699
e-mail: lbpk_feump@yahoo.com



TOEFL PREDICTION SCORES

SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	TOTAL SCORE
41	36	43	400

DATE OF REPORT
18-Feb-11

TOEFL PREDICTION TEST

FULL NAME	TIME TAKEN
ANGGARIAN PRATAMA	08.00-10.00 AM

SEX	DATE OF BIRTH	TEST DATE
M	D / M / Y	D / M / Y
	23-Jan-89	27-Jan-11

EXAMINEE'S NUMBER
22 2007 096



M. Fahmi, S.E., M.Si
CHAIRMAN

When properly signed, this report certifies that the candidate whose name appears above has taken the TOEFL prediction Test of Economics faculty - language institute & career under





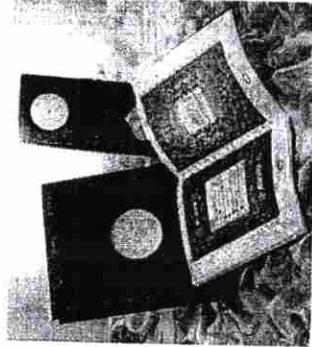
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : ANGGA RIAN PRATAMA
NIM : 222007096
JURUSAN : Akuntansi



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

Palembang, 23 Februari 2011



an. Dekan
Pembantu Dekan IV



Fakultas Drs. Antoni



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI**



JURUSAN

JURUSAN MANAJEMEN (S1)

JUSURAN AKUNTANSI (S1)

MANAJEMEN PEMASARAN (D III)

IZIN PENYELENGGARAAN

No 3450/D/T/2005

No 3449/D/T/2005

No 1611/D/T/2005

AKREDITASI

No 015/BAN-PT/Ak-VII/S1/II/2003 (B)

No 020/BAN-PT/Ak-IXI/S1/X/2005 (B)

No 003/BAN-PT/Ak-IV/Dpi-III/V/2004 (B)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu ☎(0711) 511488 Facsimile 518018 Palembang 30263



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Minggu, 6 Maret 2011
Waktu : 09.00 WIB
Nama : ANGA RIAN PRATAMA
NIM : 22 2007 096
Jurusan : Akutansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORE CARD PADA KOPERASI UTAMA PT.PLN (PERSERO) WS2JB PALEMBANG

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

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	M.Taufiq Syamsuddin, SE.,Ak.,Msi	Pembimbing	9/3-2011	
2	M.Taufiq Syamsuddin, SE.,Ak.,Msi	Ketua Penguji	9/3-2011	
3	Mizan, SE.,Ak.,Msi	Anggota Penguji I	9-3-2011	
4	Aprianto, SE., Msi	Anggota Penguji II	9/3/2011	

Palembang, Maret 2011

Sa. Dekan
Ketua Jurusan Akuntansi

Drs. Sunardi, SE., M.Si

BIODATA PENULIS

Nama : Angga Rian Pratama

Tempat/ Tanggal Lahir : Palembang, 23 Januari 1989

Jenis Kelamin : Laki-laki

Alamat : Jl.Let.murod Ir.kembang No.136 Km.5 Palembang

Pekerjaan : Mahasiswa

No.tlp : 0711-9184333

Nama Orang tua

1. Ayah : Surya Atmaja

2. Ibu : Heni Hermida

Pekerjaan Orang tua

1. Ayah : Wiraswasta

2. Ibu : Ibu rumah tangga

Alamat Orang tua

Ayah : Jl.Let.murod Ir.kembang No.136 Km.5 Palembang

Ibu : Jl.Let.murod Ir.kembang No.136 Km.5 Palembang