

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KOPERASI  
MENGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD  
(Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI)  
Mu'awanah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas  
Tahun Buku 2016-2020)**



**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Prof. KH. Saifuddin Zuhri  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi  
(S.E)**

**Oleh:**

**Naila Ainun Faizah  
NIM. 1717202089**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI  
2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Naila Ainun Faizah

NIM : 1717202089

Jenjang : S.1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Perbankan Syariah

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Tahun Buku 2016-2020).

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 24 Januari 2022

Saya yang menyatakan



**Naila Ainun Faizah**

**NIM. 1717202089**



**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi Berjudul

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KOPERASI MENGGUNAKAN  
METODE BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA KOPERASI  
PEGAWAI REPUBLIK INDONESIA (KPRI) MU'AWANAH KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUMAS TAHUN BUKU  
2016-2020**

Yang disusun oleh Saudara **Naila Ainun Faizah NIM 1717202089**  
Jurusan/Program Studi **Perbankan Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Kamis**  
tanggal **3 Februari 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh  
gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

**Rahmini Hadi, S.E., M.Si.**  
NIP. 19701224 200501 2 001

Sekretaris Sidang/Penguji

**Kholilur Rohman, Lc., M.A.**  
NIDN. 2016068203

Pembimbing/Penguji

**Muhammad Wildan, S.E.Sv., M.Sv.**  
NIDN. 2021088901

Purwokerto, 24 Februari 2022

Mengetahui/Mengesahkan

Dekan



**Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.**  
NIP. 19730921 200212 1004

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri

di-

Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, memeriksa dan melakukan koreksi serta perbaikan-perbaikan, maka dengan ini saya sampaikan naskah saudara:

Nama : Naila Ainun Faizah  
NIM : 1717202089  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/ Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : **Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Tahun Buku 2016-2020).**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Perbankan Syariah (S.E.).

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 24 Januari 2022

Pembimbing



**Muhammad Wildan, S.E.Sy.,M.Sy.**

**NIDN. 2021088901**

## MOTTO

“Bersyukur adalah cara bahagia yang paling sederhana”

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan pada diri mereka sendiri” Q.S. Ar-Ra’d: 11

“Dan mintalah pertolongan Allah dengan sabar dan sholat” Q.S. Al-Baqarah: 45



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KOPERASI MENGGUNAKAN  
METODE BALANCED SCORECARD (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai  
Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah Kantor Kementerian Agama  
Kabupaten Banyumas Tahun Buku 2016-2020)**

**Naila Ainun Faizah**

**NIM. 1717202089**

E-mail: [nailaainunfaizah@gmail.com](mailto:nailaainunfaizah@gmail.com)

**ABSTRAK**

Koperasi sebagai salah satu bentuk badan usaha di Indonesia, saat ini mengalami perkembangan yang cukup pesat, dengan mudahnya ditemui badan usaha koperasi yang baru bermunculan dan semakin marak. Untuk dapat bersaing di lingkungan yang ketat tentunya diperlukan kinerja yang baik. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang tumbuh kembang dari suatu koperasi, terutama bagi koperasi yang telah lama berdiri salah satunya adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah. Dalam penelitian ini, masalah umum yang dikemukakan adalah bagaimana kualifikasi kinerja KPRI Mu'awanah jika diukur menggunakan metode Balanced Scorecard. Dan bagaimana pengukuran perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada KPRI Mu'awanah.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Wawancara ditujukan kepada beberapa pengurus KPRI Mu'awanah dan penyebaran kuesioner kepada 69 anggota. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik inferensial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja KPRI Mu'awanah dinilai baik, ditinjau dari : 1) Pada perspektif keuangan, rasio likuiditas dan solvabilitas KPRI Mu'awanah mengalami kenaikan dan penurunan pada tahun 2016-2019, tetapi masih tergolong ke dalam kriteria yang cukup baik. Rasio rentabilitas, baik Return On Equity (ROE) maupun pada Net Profit Margin (NPM) tahun 2016-2020 berada dalam kriteria yang cukup baik. 2) Pada perspektif anggota, persentase retensi dan akuisisi anggota mengalami kenaikan dan penurunan pada tahun 2016-2019, KPRI Mu'awanah kurang baik dalam mempertahankan anggota lamanya. 3) Pada Perspektif proses bisnis internal, proses operasi dan inovasi KPRI Mu'awanah tergolong cukup baik, meskipun dalam menciptakan produk/jasa maupun mengembangkan layanan yang dimiliki terbatas izin dinas koperasi dan sesuai AD/ART KPRI Mu'awanah. 4) Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, KPRI Mu'awanah merasa puas dengan kinerja koperasi. Dan pada pertumbuhan anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 dinilai cukup baik.

**Kata kunci: Koperasi, Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard.**

**ANALYSIS OF COOPERATIVE PERFORMANCE MEASUREMENT  
USING THE BALANCED SCORECARD METHOD (Case Study on the  
Indonesian Civil Servant Cooperative (KPRI) Mu'awanah, Ministry of  
Religion Office Banyumas Regency 2016-2020 Fiscal Year)**

**Naila Ainun Faizah**

**NIM. 1717202089**

E-mail: [nailaainunfaizah@gmail.com](mailto:nailaainunfaizah@gmail.com)

**ABSTRACT**

Cooperatives as a form of business entity in Indonesia are currently experiencing a fairly rapid development, it is easy to find new cooperative business entities that have emerged and are increasingly widespread. To be able to compete in a tight environment, of course, good performance is needed. Performance measurement is a very important factor to support the growth and development of a cooperative, especially for cooperatives that have been around for a long time, one of which is the Indonesian Employee Cooperative (KPRI) Mu'awanah. In this study, the general problem raised is how is qualification the performance of KPRI Mu'awanah when measured using the Balanced Scorecard method. How to measure the financial perspective, member perspective, internal business process perspective and growth and learning perspective at KPRI Mu'awanah.

The type of research used is quantitative research. Data collection techniques used are interviews, questionnaires and documentation. Interviews were addressed to several KPRI Mu'awanah administrators and questionnaires were distributed to 69 members. The data analysis technique used in this research is inferential statistical analysis.

The results showed that the performance of KPRI Mu'awanah was considered good, in terms of: 1) From a financial perspective, the liquidity and solvency ratios of KPRI Mu'awanah increased and decreased in 2016-2019, but were still classified as quite good criteria. Profitability ratios, both Return On Equity (ROE) and Net Profit Margin (NPM) in 2016-2020 are in fairly good criteria. 2) From the perspective of members, the percentage of retention and acquisition of members increased and decreased in 2016-2019, KPRI Mu'awanah was not good at retaining its old members. 3) In the perspective of internal business processes, the operation and innovation process of KPRI Mu'awanah is quite good, even though in creating products/services and developing services, it is limited by the cooperative service permit and in accordance with the AD/ART KPRI Mu'awanah. 4) From a growth and learning perspective, KPRI Mu'awanah is satisfied with the cooperative's performance. And the growth of KPRI Mu'awanah members in 2016-2020 is considered quite good.

**Keywords: Cooperatives, Performance Measurement, Balanced Scorecard.**

## PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor : 158/1987 dan Nomor : 0543b/U/1987.

### 1. Konsonan tunggal

| Huruf Arab | Nama | Huruf Latin        | Nama                        |
|------------|------|--------------------|-----------------------------|
| ا          | alif | Tidak dilambangkan | Tidak dilambangkan          |
| ب          | ba'  | B                  | Be                          |
| ت          | ta'  | T                  | Te                          |
| ث          | ša   | Š                  | es (dengan titik diatas)    |
| ج          | jim  | J                  | Je                          |
| ح          |      | <u>H</u>           | ha (dengan garis di bawah)  |
| خ          | kha' | Kh                 | ka dan ha                   |
| د          | dal  | D                  | De                          |
| ذ          | žal  | Ž                  | ze (dengan titik diatas)    |
| ر          | ra'  | R                  | Er                          |
| ز          | zai  | Z                  | Zet                         |
| س          | sin  | S                  | Es                          |
| ش          | syin | Sy                 | es dan ye                   |
| ص          | šad  | Ş                  | es (dengan garis di bawah)  |
| ض          | d'ad | D                  | de (dengan garis di bawah)  |
| ط          | Ṭa   | T                  | te (dengan garis di bawah)  |
| ظ          | Ža   | <u>Z</u>           | zet (dengan garis di bawah) |
| ع          | 'ain | '                  | koma terbalik di atas       |
| غ          | Gain | G                  | Ge                          |
| ف          | fa'  | F                  | Ef                          |

|   |        |   |          |
|---|--------|---|----------|
| ق | Qaf    | Q | Q        |
| ك | Kaf    | K | Ka       |
| ل | Lam    | L | 'el      |
| م | Mim    | M | 'em      |
| ن | Nun    | N | 'en      |
| و | Waw    | W | W        |
| ه | ha'    | H | Ha       |
| ء | Hamzah | ' | apostrof |
| ي | ya'    | Y | Ye       |

## 2. Konsonan Rangkap karena syaddah ditulis rangkap

|        |         |              |
|--------|---------|--------------|
| متعددة | Ditulis | muta'addidah |
| عدة    | Ditulis | 'iddah       |

## 3. Ta'marbutah di akhir kata bila dimatikan ditulis h

|       |         |         |
|-------|---------|---------|
| حكمة  | Ditulis | hikmah  |
| جسدية | Ditulis | jjizyah |

(ketentuan ini tidak diperlukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

|              |         |                    |
|--------------|---------|--------------------|
| كرمة الأوليا | Ditulis | Karâmah al-auliyâ' |
|--------------|---------|--------------------|

- b. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah atau kasrah atau dammah ditulis dengan t

|            |         |               |
|------------|---------|---------------|
| زكاة الفطر | Ditulis | zakat al-fitr |
|------------|---------|---------------|

## 4. Vocal pendek

|   |        |         |   |
|---|--------|---------|---|
| َ | Fathah | ditulis | A |
|---|--------|---------|---|

|     |        |         |   |
|-----|--------|---------|---|
| ـَـ | Kasrah | ditulis | I |
| ـِـ | Dammah | ditulis | U |

### 5. Vocal panjang

|                       |         |           |
|-----------------------|---------|-----------|
| 1. Fathah + alif      | Ditulis | a         |
| ج ا ه ل ي ة           | Ditulis | jâhiliyah |
| 2. Fathah + ya 'mati  | Ditulis | a         |
| ت ن س                 | Ditulis | tansa     |
| 3. Kasrah + ya 'mati  | Ditulis | i         |
| ك ر ي م               | Ditulis | karîm     |
| 4. Dammah + wawu mati | Ditulis | u         |
| ف ر و ض               | Ditulis | furûd     |

### 6. Vocal rangkap

|                       |         |          |
|-----------------------|---------|----------|
| 1. Fathah + ya 'mati  | Ditulis | ai       |
| ب ي ن ك م             | Ditulis | bainakum |
| 2. Fathah + wawu mati | Ditulis | au       |
| ق و ل                 | Ditulis | qaul     |

Vocal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan apostrof

|           |         |                 |
|-----------|---------|-----------------|
| أَنتُمْ   | Ditulis | A'antum         |
| أعدت      | Ditulis | U'iddat         |
| لإن شكرتم | Ditulis | La'in syakartum |

### 7. Kata sandang alif + lam

a. Bila diikuti huruf qomariyyah

|        |         |           |
|--------|---------|-----------|
| القران | Ditulis | Al-qur'an |
| القياس | Ditulis | Al-qiyaas |

b. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, serta menggunakan huruf l (el)-nya

|        |         |           |
|--------|---------|-----------|
| السماء | Ditulis | As-sama'  |
| الشمس  | Ditulis | Asy-syams |

**8. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat**

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

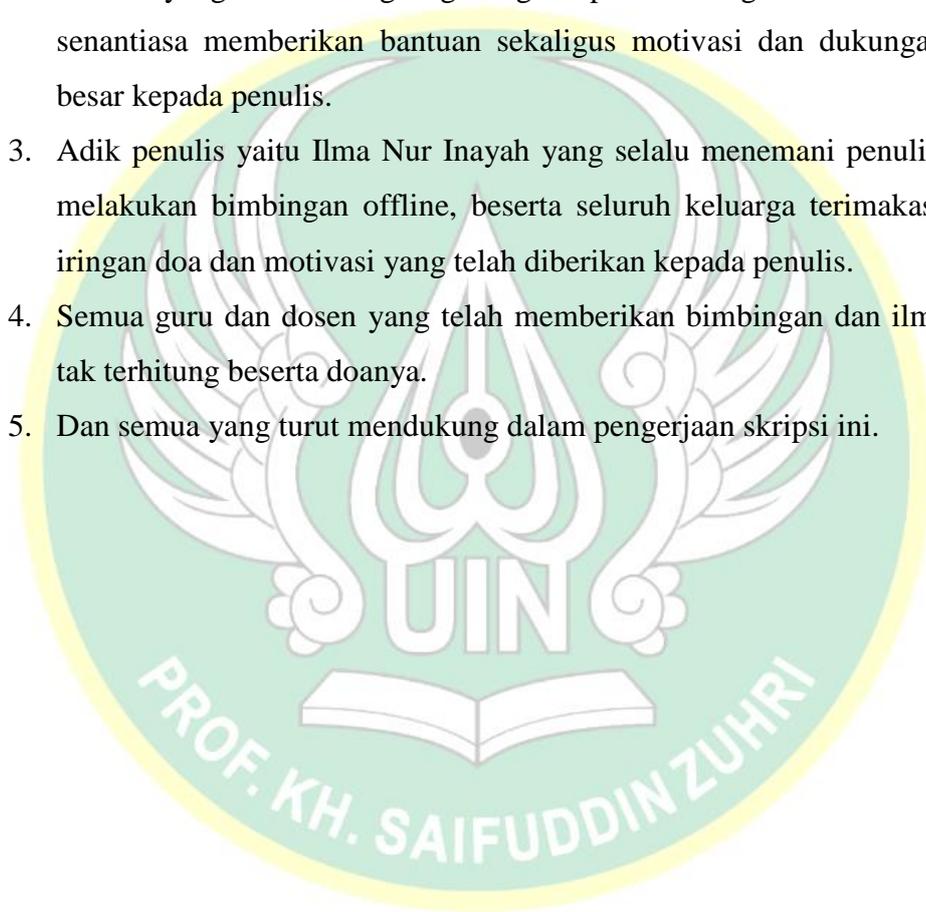
|           |         |               |
|-----------|---------|---------------|
| ذوي الفرض | Ditulis | Zawi al-furud |
| اهل السنة | Ditulis | Ahl as-sunah  |



## PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur atas limpahan rahmat dan karunia yang diberikan oleh Allah SWT, karya skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan kehidupan, kesehatan, hidayah dan kesempatan untuk terus belajar hingga menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Ibu penulis yaitu Bapak Masrun (Almarhum) dan Ibu Sudiyah tercinta yang selalu mengiringi langkah penulis dengan untaian doa serta senantiasa memberikan bantuan sekaligus motivasi dan dukungan yang besar kepada penulis.
3. Adik penulis yaitu Ilma Nur Inayah yang selalu menemani penulis untuk melakukan bimbingan offline, beserta seluruh keluarga terimakasih atas iringan doa dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis.
4. Semua guru dan dosen yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang tak terhitung beserta doanya.
5. Dan semua yang turut mendukung dalam pengerjaan skripsi ini.



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

*Alhamdulillah* rabbil'alamin, puji syukur kita panjatkan kepada Allah atas segala karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah ini dalam bentuk skripsi dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Tahun Buku 2016-2020).

Lantunan sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sang pembawa rahmat bagi seluruh alam yang senantiasa kita nantikan syafa'atnya di yaumul qiyaamah kelak. Semoga kita termasuk ummat Nabi Muhammad SAW yang senantiasa mengikuti ajarannya.

Dengan terselesaikannya penelitian ini pastinya tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dan penulis hanya dapat mengucapkan terimakasih banyak atas bantuan, bimbingan, dan saran dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri.
2. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri.
3. Yoiz Shofwa Shafrani. SP., M.Si Ketua Jurusan Perbankan Syariah Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri.
4. Dr. Ahmad Dahlan, M.Si. dan Muhammad Wildan S.E.Sy., M.Sy. Pembimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi. Terimakasih saya ucapkan atas segala bimbingan, arahan, masukan, serta kesabaran demi terselesaikannya penyusunan skripsi ini. Semoga Allah senantiasa memberikan kesehatan serta perlindungan.

5. Segenap Dosen dan Staff Administrasi Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. KH. Saifuddin Zuhri yang telah mengajarkan dan membekali ilmu pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Pengurus dan anggota KPRI Mu'awanah yang telah membantu proses penelitian dan bersedia berpartisipasi dalam pengerjaan skripsi.
8. Orang tua penulis, yaitu Bapak Masrun (Alm.) dan Ibu Sadiyah yang telah menjadi orang tua yang hebat, yang telah mencurahkan kasih dan sayangnya, merawat dan mendidik anak-anaknya dengan sangat baik, serta untaian do'a-do'a, semangat serta motivasi yang senantiasa mengiringi langkah penulis sampai detik ini. Semoga Allah senantiasa memberikan perlindungan, kesehatan serta panjang umur kepada Ibu Sadiyah dan menempatkan Bapak Masrun (Alm.) disisi-Nya ditempat yang terindah.
9. Adik penulis yaitu Ilma Nur Inayah, yang senantiasa menemani penelitian dan juga bimbingan offline penulis. Serta Lilik, Budhe dan Pakde yang telah memberikan motivasi dan semangat kepada penulis. Semoga Allah senantiasa memberikan kesehatan dan perlindungan.
10. Sahabat-sahabat penulis (Zaqiya, Ajrun, Selavita, Fifi, Hayah, Nialatun, Setrining, Dwi Muna, Nurul, Aisyah, Mia) yang selalu saling mengingatkan, memotivasi dan berbagi pengalaman maupun ilmu pengetahuan dalam pengerjaan skripsi.
11. Keluarga besar Pesantren Mahasiswa An-Najah, serta teman-teman Pesantren Mahasiswa An-Najah komplek Siti Hajar (Nofa, Digita, Diah, Nadila, Hasna, Nisa, Sari, Febi, Ani, Mba Asa dan Mba Mila) yang telah memberikan banyak hal baru baik dari pengalaman maupun ilmu pengetahuan serta ilmu agama.
12. Teman-teman Perbankan Syariah C angkatan 2017 yang telah kebersamaian dalam menjalankan perkuliahan dalam suka maupun duka.
13. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Selama penyusunan skripsi ini banyak sekali hambatan yang penulis alami, namun karena bantuan, dorongan, doa dan bimbingan dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Tidak ada kata yang dapat diungkapkan selain ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya untuk pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun selalu penulis harapkan dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk penulis maupun pembaca pada umumnya. Aamiin.

Purwokerto, Januari 2022

Penulis



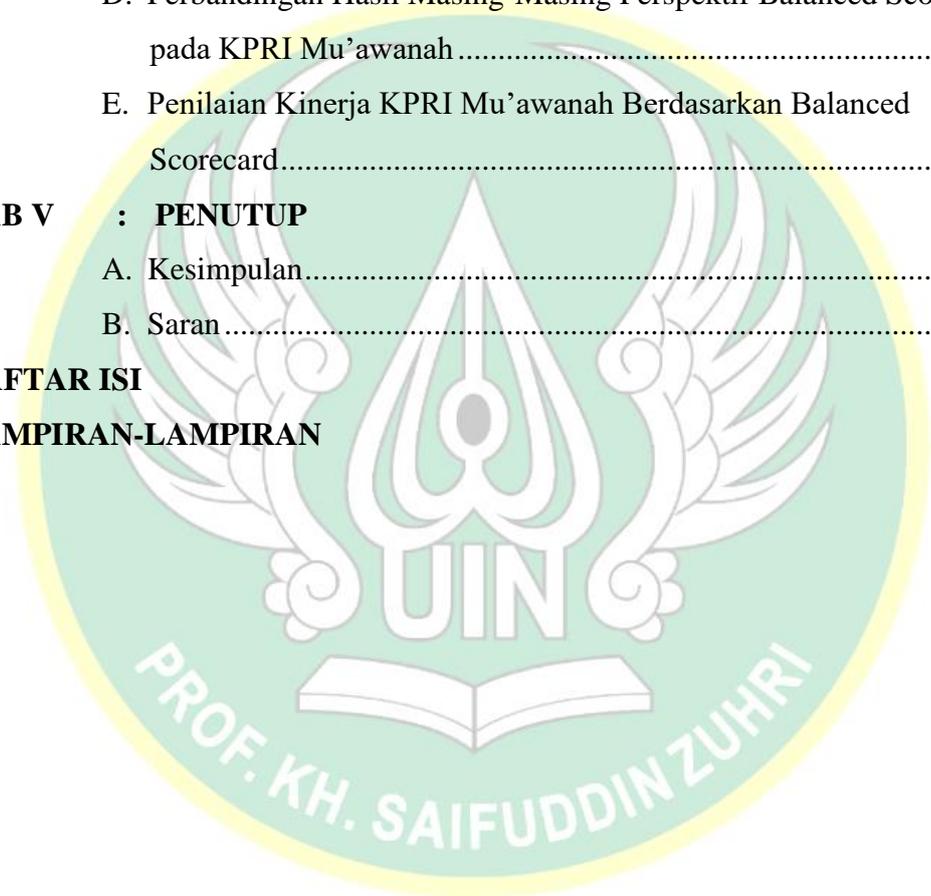
Naila Ainun Faizah



## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b>                                     |             |
| <b>PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN</b> .....               | <b>i</b>    |
| <b>PENGESAHAN</b> .....                                  | <b>ii</b>   |
| <b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....                       | <b>iii</b>  |
| <b>MOTTO</b> .....                                       | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                     | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                    | <b>vi</b>   |
| <b>PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA</b> ..... | <b>vii</b>  |
| <b>PERSEMBAHAN</b> .....                                 | <b>xi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                              | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                  | <b>xv</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                | <b>xvii</b> |
| <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>                               |             |
| A. Latar Belakang Penelitian .....                       | 1           |
| B. Rumusan Masalah .....                                 | 6           |
| C. Tujuan.....   | 6           |
| D. Manfaat Penelitian.....                               | 7           |
| <b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>                           |             |
| A. Kajian Pustaka .....                                  | 8           |
| B. Landasan Teori .....                                  | 31          |
| C. Penelitian Terdahulu.....                             | 33          |
| D. Kerangka Penelitian.....                              | 40          |
| E. Hipotesis Penelitian .....                            | 40          |
| <b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>                       |             |
| A. Jenis Penelitian .....                                | 41          |
| B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....                      | 41          |
| C. Sumber Data .....                                     | 42          |
| D. Populasi dan Sampel Penelitian.....                   | 42          |
| E. Variabel dan Indikator Penelitian.....                | 44          |
| F. Teknik Pengumpulan Data .....                         | 46          |

|  |    |
|--|----|
| G. Teknik Analisis Data .....  | 47 |
| H. Teknik Pengujian atau Telaah Instrumen .....  | 48 |
| <b>BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>  |    |
| A. Deskripsi Lokasi Penelitian .....   | 50 |
| B. Telaah Instrumen .....  | 54 |
| C. Pembahasan Masing-Masing Perspektif Balanced Scorecard pada<br>KPRI Mu'awanah.....          | 56 |
| D. Perbandingan Hasil Masing-Masing Perspektif Balanced Scorecard<br>pada KPRI Mu'awanah ..... | 65 |
| E. Penilaian Kinerja KPRI Mu'awanah Berdasarkan Balanced<br>Scorecard.....                     | 67 |
| <b>BAB V : PENUTUP</b>   |    |
| A. Kesimpulan.....   | 69 |
| B. Saran .....   | 70 |
| <b>DAFTAR ISI</b>  |    |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>   |    |



## DAFTAR TABEL

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabel 2.1 Standar Rasio Likuiditas .....</b>                              | <b>22</b> |
| <b>Tabel 2.2 Standar Rasio Solvabilitas.....</b>                             | <b>23</b> |
| <b>Tabel 2.3 Standar ROE (Return On Equity).....</b>                         | <b>24</b> |
| <b>Tabel 2.4 Standar Net Profit Margin (NPM).....</b>                        | <b>24</b> |
| <b>Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu.....</b>                                   | <b>38</b> |
| <b>Tabel 4 1 Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Anggota KPRI Mu'awanah....</b> | <b>55</b> |
| <b>Tabel 4 2 Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Anggota KPRI Mu'awanah</b>  | <b>56</b> |
| <b>Tabel 4.3 Rasio Likuiditas KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 .....</b>       | <b>57</b> |
| <b>Tabel 4.4 Rasio Solvabilitas KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020.....</b>      | <b>58</b> |
| <b>Tabel 4.5 Return On Equity (ROE) KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>Tabel 4.6 Net Profit Margin (NPM) KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 ....</b> | <b>59</b> |
| <b>Tabel 4.7 Retensi Anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 .....</b>        | <b>60</b> |
| <b>Tabel 4.8 Akuisisi Anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 .....</b>       | <b>61</b> |
| <b>Tabel 4.9 Pertumbuhan Anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 .....</b>    | <b>64</b> |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Koperasi merupakan salah satu bentuk badan hukum yang sudah lama dikenal di Indonesia. Pelopor pengembangan perkoperasian di Indonesia adalah Bung Hatta, dan sampai saat ini beliau dikenal sebagai bapak koperasi Indonesia (Kasmir, 2014: 252). Koperasi merupakan lembaga dimana orang-orang memiliki kepentingan relatif homogeny berhimpun untuk meningkatkan kesejahteraan, konsepsi demikian mendudukan koperasi berdampak kepada masyarakat luas. Namun dalam perkembangannya, koperasi sebagai salah satu lembaga ekonomi harus siap mencari untung dan bukan hanya sekedar sisa hasil usaha (SHU) serta juga berperan dalam perekonomian nasional (Hendarwin, 2014: 1).

Menurut Wahab (2020: 351), koperasi merupakan suatu badan usaha yang merupakan salah satu unsur penting dalam pembangunan perekonomian di Indonesia. Hal ini dikarenakan Usaha koperasi disusun oleh anggota dan untuk anggota, sehingga koperasi dapat secara langsung membantu perekonomian anggota. Akan tetapi pada saat ini banyak orang yang masih belum memahami betapa pentingnya peran koperasi, banyak orang yang menganggap koperasi hanyalah lembaga keuangan biasa.

Menurut Undang-undang No. 25 tahun 1992, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-perorangan atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan azas kekeluargaan.

Koperasi merupakan badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hokum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi (UU Republik Indonesia No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian).

Dalam kutipan Wahab (2020:354), pengertian koperasi menurut Zakiyudin, koperasi (*cooperatives*) merupakan sebuah badan usaha yang memungkinkan para pemiliknya yang juga sebagai pengguna barang atau jasa mendapatkan kembali sisa hasil usaha sesuai dengan partisipasinya. Menurut Rudianto koperasi merupakan perkumpulan orang yang dengan sukarela bergabung untuk berjuang meningkatkan kesejahteraan ekonomi mereka yang dengan melalui pembentukan sebuah badan usaha yang dikelola secara demokratis. Menurut Alma, dikatakan bahwa koperasi tumbuh dari golongan lemah, bersatu guna memenuhi kebutuhan bersama. Usaha koperasi lebih banyak bersifat sosial menolong anggota dari pada motif yang mencari untung sebesar besarnya.

Dalam praktiknya terdapat banyak jenis-jenis koperasi. Pendirian jenis koperasi tidak lepas dari keinginan para anggota koperasi tersebut. Dalam menjalankan kegiatannya koperasi simpan pinjam memungut sejumlah uang dari setiap anggota koperasi. Uang yang dikumpulkan para anggota tersebut kemudian dijadikan modal untuk dikelola oleh pengurus koperasi, dipinjamkan kembali bagi anggota yang membutuhkannya. Setiap anggota koperasi diwajibkan untuk menyetor sejumlah uang sebagai sumbangan pokok anggota, disamping itu ditetapkan pula sumbangan wajib kepada para anggotanya. Kemudian sumber dana lainnya dapat diperoleh dari lembaga bak lembaga pemerintah maupun lembaga swasta yang kelebihan dana (Kasmir, 2014: 254).

Koperasi sebagai salah satu bentuk badan usaha di Indonesia, saat ini mengalami perkembangan yang cukup pesat. Berbagai jenis koperasi seperti koperasi mahasiswa, koperasi pasar, koperasi pegawai, koperasi pariwisata, koperasi simpan pinjam hingga koperasi syariah dan banyak lagi jenis koperasi lainnya telah banyak berdiri di berbagai daerah. Hal ini sudah tentu mendorong adanya tingkat persaingan antar elemen koperasi yang semakin ketat. Apalagi sekarang dengan mudahnya ditemui badan usaha koperasi yang baru bermunculan dan semakin marak. Untuk dapat bersaing di lingkungan yang ketat tentunya diperlukan strategi yang mampu mendorong kinerja yang baik bagi perusahaan (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 108-109)

Menurut Pakaya (2017: 71-72), Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan harus diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu, agar bisa diketahui tingkat pencapaian hasil operasional suatu organisasi dalam suatu periode tertentu, yang diukur dengan suatu perbandingan dari berbagai ukuran atau standar yang telah ditentukan dalam perencanaan sebelumnya.

Pengukuran Kinerja merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang tumbuh kembang dari suatu koperasi, terutama bagi koperasi yang telah lama berdiri. Berkaitan dengan hal tersebut, koperasi perlu membenahi diri dan harus mampu melihat kondisi lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal koperasi. Pengukuran kinerja yang berorientasi pada masa depan tidak hanya memfokuskan pada sumber daya manusia tetapi juga pada aspek keuangan. Pentingnya melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan baik dari sumber daya manusia maupun dari keuangan, agar dapat menggambarkan kondisi koperasi secara lengkap, jelas dan akurat (Lestari dkk, 2015: 4).

Mengelola kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategi dan resiko saat ini merupakan keharusan bagi suatu perusahaan maupun sebuah lembaga. Karena dengan mengelola kinerja, perusahaan maupun lembaga dapat menggunakan seluruh potensi sumber daya yang tersedia secara optimal untuk memaksimalkan kekayaan dan menciptakan nilai untuk stakeholder (Rangkuti, 2020: 2).

Pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh koperasi yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan tolok ukur keuangan saja, belum mampu mencerminkan kompleksitas yang melekat pada organisasi koperasi. Kelemahan-kelemahan yang terdapat pada pengukuran kinerja keuangan adalah ketidakmampuan untuk mengukur kinerja harta tak tampak serta harta intelektual dan kinerja yang diukur secara keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu organisasi bisnis dan tidak mampu sepenuhnya menuntun mereka kearah yang lebih baik. Kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam pengukuran kinerja tersebut, mengakibatkan perlunya pengukuran yang menyeluruh, yaitu pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja

keuangan saja akan tetapi juga mampu menggambarkan kondisi koperasi secara lengkap (Surya, 2014: 281).

Pengukuran kinerja guna mengevaluasi dan merencanakan masa depan koperasi sangatlah penting. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja koperasi adalah dengan menggunakan metode Balanced scorecard. Balanced scorecard ialah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2001: 344).

Balanced scorecard dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan” yang dipimpin oleh David Norton dan Robert Kaplan dalam upaya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja yang baru (Kaplan dan Norton, 2000).

Pengertian balanced scorecard secara sederhana menurut Rangkuti (2020: 3-4) adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Balanced scorecard dengan keempat perspektif yang menjadi tolak ukur tentunya memiliki keunggulan lebih dibandingkan dengan pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan rasio keuangan saja. Rasio Keuangan hanya mengukur kinerja koperasi berdasarkan segi keuangan saja, padahal hasil keuangan yang baik belum tentu menunjukkan kinerjanya berjalan dengan baik pula. Sedangkan Balanced scorecard mampu memberikan penilaian berdasarkan empat aspek yang kesemuanya berdampak pada hasil keuangan namun juga menunjukkan hasil kinerja dari aspek lainnya secara lebih menyeluruh. (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 109)

Balanced scorecard digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dari hasil studi tersebut disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja

masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, customer, proses bisnis/internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja yang menilai dari sisi keuangan dan non keuangan masih jarang diterapkan di suatu koperasi (Septiasari, dkk, 2015: 111).

Balanced scorecard menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dan koheren. Di samping itu, balanced scorecard juga menyediakan kerangka untuk menjadikan sasaran strategis terukur (*measurable*), agar sasaran tersebut dapat dikelola, sehingga pada akhirnya dapat diwujudkan (Mulyadi, 2001: 122).

KPRI Mu'awah adalah salah satu koperasi yang kegiatan utamanya adalah simpan pinjam, Koperasi Mu'awanah berada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Struktur dalam koperasi ini terdiri dari pengurus kemudian beberapa bidang dibentuk agar mempermudah administrasi koperasi seperti bidang organisasi, bidang pendidikan dan latihan, bidang sosial, bidang usaha, bidang kesejahteraan, dan bidang keuangan/permodalan. Kegiatan utama koperasi ini adalah simpan pinjam, namun selain itu koperasi ini memiliki kegiatan lain seperti, menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan, melayani tamu-tamu koperasi, menyelenggarakan rapat pengurus dan pengawas, menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT), mengikuti rapat anggota yang diselenggarakan PKPRI dan Dekapindo, melakukan kerjasama dengan pihak ketiga. (Laporan Tahunan KPRI Mu'awanah, 2020)

**Tabel 1.1 Jumlah Anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020**

| Tahun  | Jumlah Anggota<br>(Per Akhir Tahun) | Anggota yang keluar<br>(Orang) | Anggota baru<br>(Orang) |
|--------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| 2016   | 234                                 | 14                             | 6                       |
| 2017   | 227                                 | 9                              | 2                       |
| 2018   | 227                                 | 6                              | 6                       |
| 2019   | 230                                 | 9                              | 12                      |
| 2020   | 220                                 | 14                             | 4                       |
| Jumlah |                                     | 52                             | 30                      |

Sumber: Laporan Tahunan Pengurus dan Pengawas KPRI Mu'awanah 2016-2020.

Dari tabel diatas, naik dan turunnya jumlah anggota KPRI Mu'awanah serta lebih banyaknya jumlah anggota yang keluar dalam kurun waktu lima

tahun terakhir dari pada jumlah anggota baru yang bergabung di KPRI Mu'awanah menunjukkan kemungkinan kurang baiknya kinerja koperasi. Kinerja merupakan hal penting dalam suatu koperasi karena kemajuan koperasi dapat dilihat dari kinerjanya. Oleh karenanya, dibutuhkan kinerja yang baik dalam memajukan koperasi. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu koperasi adalah metode Balanced scorecard.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang Masalah diatas, maka peneliti merumuskan pokok permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut:  
Bagaimana kualifikasi pengukuran perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di KPRI Mu'awanah menggunakan metode Balanced Scorecard?

## **C. Tujuan**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai sebagai berikut:  
Untuk mengetahui bagaimana kualifikasi pengukuran perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di KPRI Mu'awanah menggunakan metode Balanced Scorecard

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dalam penelitian “Analisis Kinerja Manajemen Anggota KPRI Mu'awanah” ini adalah sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Dapat menjadi tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan tentang koperasi terutama dalam hal pengukuran kinerja koperasi. Penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi referensi serta pengembangan pada penelitian selanjutnya mengenai kinerja koperasi.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi KPRI Mu'awanah

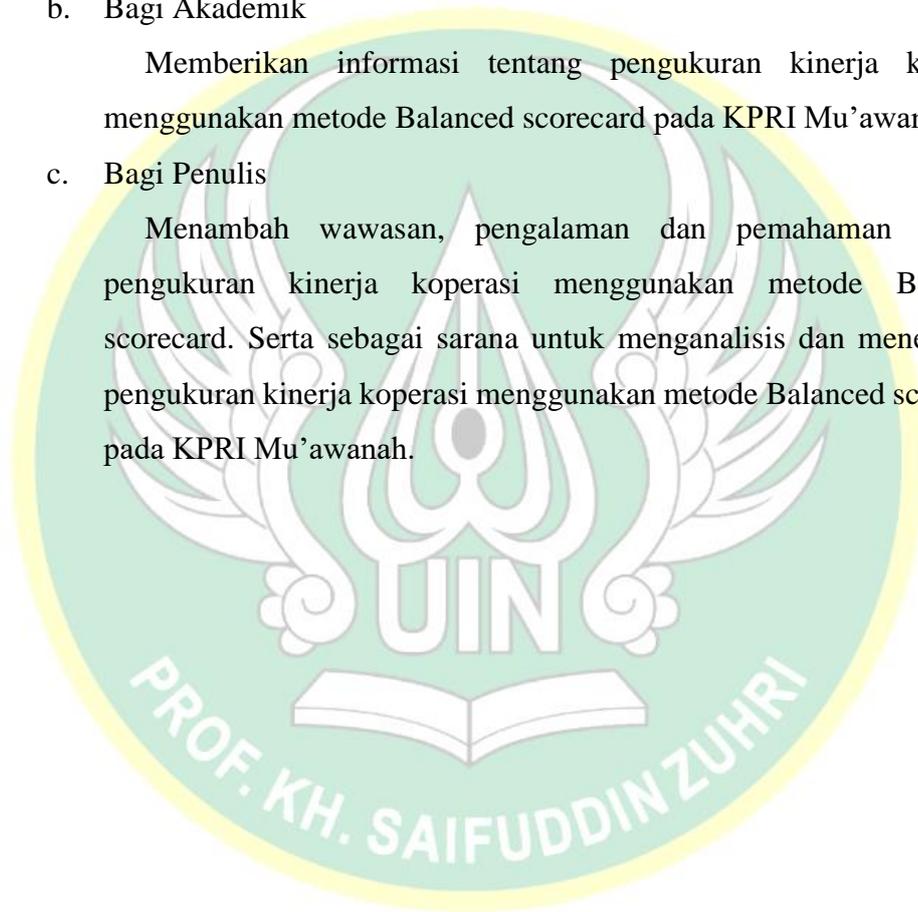
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam hal memberikan informasi kepada KPRI Mu'awanah tentang pengukuran kinerja koperasi menggunakan metode Balanced scorecard pada KPRI Mu'awanah, serta diharapkan dapat memberikan saran dalam meningkatkan kinerja koperasi.

### b. Bagi Akademik

Memberikan informasi tentang pengukuran kinerja koperasi menggunakan metode Balanced scorecard pada KPRI Mu'awanah.

### c. Bagi Penulis

Menambah wawasan, pengalaman dan pemahaman tentang pengukuran kinerja koperasi menggunakan metode Balanced scorecard. Serta sebagai sarana untuk menganalisis dan menerapkan pengukuran kinerja koperasi menggunakan metode Balanced scorecard pada KPRI Mu'awanah.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Pustaka**

##### **1. Koperasi**

###### **a. Pengertian Koperasi**

Koperasi merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang mempunyai tujuan atau kepentingan bersama. Jadi koperasi merupakan bentukan dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama. Kelompok orang inilah yang akan menjadi anggota koperasi yang didirikannya. Pembentukan koperasi berdasarkan azas kekeluargaan dan gotong royong khususnya untuk membantu para anggotanya yang memerlukan bantuan baik berbentuk barang ataupun pinjaman uang (Kasmir, 2014: 253).

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan berlandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Artinya koperasi sebagai unit bisnis diberi kesempatan untuk menjalankan usaha dalam rangka memperoleh keuntungan namun harus tetap tidak meninggalkan karakteristik dan prinsip-prinsip koperasi telah ditetapkan. (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 111).

Menurut UU No. 25 Tahun 1992, pengertian menyangkut koperasi adalah sebagai berikut:

- 1) Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang berdasarkan kegiatannya prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan azas kekeluargaan.
- 2) Perkoperasian segala sesuatu yang menyangkut kehidupan koperasi.

- 3) Koperasi primer adalah koperasi yang didirikan dan beranggotakan orang-orang.
- 4) Koperasi sekunder adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan koperasi primer yang telah berbadan hukum (minimal 3 koperasi primer)
- 5) Gerakan koperasi adalah keseluruhan organisasi koperasi yang kegiatannya terpadu untuk mencapai cita-cita bersama.

Menurut M Hatta sebagai bapak koperasi Indonesia, koperasi adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong-menolong. Semangat tolong-menolong tersebut didorong oleh keinginan memberi jasa kepada kawan berdasarkan 'seorang buat semua dan semua buat seorang' (Hendarwin, 2014: 16).

b. Dasar Hukum Koperasi

Ada beberapa dasar hukum negara yang mengatur tentang koperasi, diantaranya yaitu:

- 1) Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 dan Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian.
- 2) Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 1994 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengesahan Akta Pendirian dan Perubahan Anggaran Dasar.
- 3) Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 1994 tentang Pembubaran Koperasi oleh Pemerintah.
- 4) Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Simpan Pinjam oleh Koperasi.
- 5) Peraturan Pemerintah No. 33 Tahun 1998 tentang Modal Penyertaan pada Koperasi.

c. Tujuan dan Fungsi Koperasi

Pada pasal 3 UU No. 25 tahun 1992 berbunyi bahwa tujuan koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan

perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Sedangkan fungsi koperasi disebutkan dalam pasal 4 UU No. 25 tahun 1992 yang berbunyi bahwa peran dan fungsi koperasi adalah:

- 1) Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
- 2) Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- 3) Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya.
- 4) Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

d. Prinsip-Prinsip Koperasi

Perkoperasian adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan kehidupan koperasi. Gerakan Koperasi adalah keseluruhan organisasi koperasi dan kegiatan perkoperasian yang bersifat terpadu menuju tercapainya cita-cita bersama koperasi. Perkoperasian di Indonesia diatur dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945, dan bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur (Amerta, 2014:

4)

Prinsip-prinsip atau sendi-sendi dasar Koperasi menurut UU No. 12 tahun 1967, adalah sebagai berikut.

- 1) Sifat keanggotaannya sukarela dan terbuka untuk setiap warga negara Indonesia

- 2) Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi sebagai pencerminan demokrasi dalam koperasi
- 3) Pembagian SHU diatur menurut jasa masing-masing anggota
- 4) Adanya pembatasan bunga atas modal
- 5) Mengembangkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya
- 6) Usaha dan ketatalaksanaannya bersifat terbuka.
- 7) Swadaya, swakarta, dan swasembada sebagai pencerminan prinsip dasar percaya pada diri sendiri.

Menurut UU No. 25 Tahun 1992, prinsip-prinsip koperasi adalah sebagai berikut :

- 1) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
- 2) Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
- 3) Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
- 4) Pemberian balas jasa tidak terkait dengan besarnya setoran modal.
- 5) Kemandirian
- 6) Pendidikan koperasi
- 7) Kerja sama antar koperasi

## 2. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

### a. Kinerja

Menurut Mulyadi (2001: 128) kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tujuan perusahaan, tingkat pencapaian misi perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, baik secara kualitas maupun kuantitas. Kinerja merupakan sebuah prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Achmad, 2017: 59).

Menurut Pakaya (2017: 71) Secara umum kinerja merupakan sebuah usaha formal yang dilaksanakan perusahaan koperasi guna mengevaluasi efektivitas dan efisien aktivitas perusahaan koperasi dalam periode tertentu. Untuk mengetahui sejauh mana hasil pencapaian suatu perusahaan, pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Menurut Mulyadi (2009) dalam Permatasari dan Dwiarti (2016: 111), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian aktivitas perencanaan dan pengendalian (Dally, 2010: 57).

Hasil pengukuran kinerja dapat menjadi evaluasi yang digunakan sebagai umpan balik atas prestasi yang telah dicapai dan perencanaan strategi berikutnya. Pengukuran kinerja merupakan usaha formal yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang telah dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik untuk mengambil tindakan yang korektif (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 111).

Menurut Achmad (2017: 60) Pengukuran kinerja dapat membantu manajemen dalam merencanakan dan mengontrol pengelolaan pekerjaan agar dapat dikerjakan sesuai dengan tujuan yang

telah ditetapkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Untuk dapat bersaing di lingkungan yang ketat tentunya diperlukan strategi yang mampu mendorong kinerja yang baik bagi perusahaan. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terkait dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 108-109).

c. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

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

Permatasari dan Dwiarti (2016: 112) mengemukakan tujuan dan manfaat dari pengukuran atau penilaian kinerja. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, sebagai *staffing decision* dan sebagai dasar mengevaluasi sistem kinerja perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan untuk meminimalisir perilaku yang tidak seharusnya dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara objektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### 3. Balanced Scorecard

#### a. Pengertian Balanced Scorecard

Konsep Balanced scorecard menurut Mulyadi (2001: 21) terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang dimasa depan. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern. Balanced scorecard adalah alat bagi manajemen kontemporer untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan balanced scorecard dalam pengelolaannya menjanjikan peningkatan yang signifikan terhadap kemampuan organisasi dalam menghasilkan kekayaan dengan kemampuan mengetahui posisi strategis yang dimiliki dalam menjalankan usaha sehingga mampu memilih langkah-langkah tepat yang akan diambil dalam peningkatan kinerja di masa yang akan datang.

Menurut Rangkuti (2020: 204) Balanced scorecard adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh

perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced scorecard merupakan seperangkat alat untuk memotivasi personil untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama (*primary objectives*) maupun non tujuan utama (*secondary objectives*).

Menurut Sari dan Arwinda (2015: 29) Konsep Balanced scorecard merupakan salah satu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak yang akan merumuskan strategi perusahaan.

Balanced scorecard merupakan suatu teknik yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Balanced scorecard bukan hanya memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, namun mengarahkan langkah selanjutnya setelah sebuah skenario telah dibuat dalam perencanaan. Balanced scorecard juga merupakan alat yang sangat menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi atau komunitas. Alat ini juga memastikan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas (Rangkuti, 2020: 75).

Balanced scorecard memberikan prosedur bagaimana tujuan organisasi dirinci kedalam sasaran-sasaran dalam berbagai perspektif secara lengkap dengan ukuran-ukuran yang jelas. Balanced scorecard merupakan mekanisme untuk membuat organisasi termasuk instansi pemerintah berfokus pada strategi, karena penerapan balanced scorecard memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi (Dally, 2010: 74).

b. Tujuan dan Manfaat Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001: 16) tujuan penerapan Balanced scorecard merupakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja, menyeimbangkan perhatian eksekutif dalam kinerja keuangan juga non keuangan, memotivasi eksekutif untuk mewujudkan kinerja keempat perspektif dan memperluas berukuran kinerja eksekutif supaya menjadi komprehensif.

Tujuan pengukuran balanced scorecard dalam dasarnya bukan hanya penggabungan berdasarkan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yg ada melainkan adalah output berdasarkan proses top-down dari misi dan taktik berdasarkan suatu unit bisnis. Misi dan taktik tadi wajib diterjemahkan pada tujuan dan pengukuran yg lebih nyata. Kata “Balanced” pada balanced scorecard disini menekankan ekuilibrium antara beberapa faktor yaitu : ekuilibrium atau keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen menggunakan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, penemuan dan proses belajar dan tumbuh, ekuilibrium antara pengukuran output berdasarkan bisnis masa kemudian menggunakan pengukuran yg mendorong kinerja masa mendatang, ekuilibrium antara unsur obyektivitas yaitu pengukuran berupa output kuantitatif yg diperoleh secara gampang menggunakan unsur subyektivitas yaitu pengukuran pemicu kinerja yg membutuhkan pertimbangan (Wardani dkk, 2012: 3).

Manfaat dari penerapan balanced scorecard adalah sebagai berikut (Mulyadi, 2001: 18):

- 1) Balanced scorecard meletakkan strategi, ukuran, dan visi perusahaan yang menjadi pusat perhatian manajer.
- 2) Balanced scorecard menekankan kepada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, sehingga mengakibatkan manajemen tetap fokus pada keseluruhan bisnis dan memberikan jaminan bahwa kinerja koperasi yang aktual yang sedang berjalan dengan strategi jangka panjang perusahaan.

- 3) Balanced scorecard memungkinkan para manajer perusahaan menilai dengan tepat pertimbangan dimasa yang akan datang. Jadi yang diperlukan bukan hanya perencanaan jangka pendek saja namun juga harus memikirkan untuk jangka waktu yang akan datang.
- 4) Balanced scorecard membantu mempertahankan keseimbangan antara kemampuan kompetitif jangka panjang perusahaan dan mengidentifikasi keinginan investor pada laporan keuangan.

c. Sejarah Balanced Scorecard

Pada tahap awal perkembangannya, Balanced Scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990 an, eksekutif hanya diukur kinerja dari perspektif keuangan. Karenanya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A. yang dipimpin oleh David P. Norton, menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “Balanced Scorecard-*Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review

(Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut Balanced Scocard, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

Pada awal penerapannya, Balanced Scocard diujukan untuk mengatasi problem dalam sistem manajemen strategik di tahap implementasi dan pemantauan. Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau melalui penggunaan pendekatan Balanced Scocard dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan Balanced Scocard tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Setelah mencatat keberhasilan penerapan Balanced Scocard sebagai perluasan kinerja eksekutif, Balanced Scocard kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Dalam sistem perencanaan, pengukuran kinerja terjadi pada tahap implementasi rencana. Personel tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya jika pada tahap perencanaan personel tersebut tidak merencanakan kinerja yang akan diwujudkannya dimasa yang akan datang. Oleh karenanya, menyusul keberhasilan penerapan Balanced Scocard di tahun 1992, pendekatan Balanced Scocard kemudian diterapkan dalam proses perencanaan strategik.

Mulai pertengahan tahun 1993, Renaissance Solutions, Inc. (RSI) sebuah perusahaan konsultasi yang dipimpin oleh David P. Norton

menerapkan Balanced Scorecard sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Mulai saat itu, Balanced Scorecard tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategik. Keberhasilan pemanfaatan Balanced Scorecard dalam sistem manajemen strategik di berbagai perusahaan tersebut dilaporkan dalam suatu artikel di Harvard Business Review (Januari-Februari 1996) yang berjudul “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Manajemen System*”.

Pada awal tahun 2000, Balanced Scorecard telah menjadi inti sistem manajemen strategik, tak hanya bagi eksekutif namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya.

d. Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001: 63-69), Balanced scorecard memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1) Strategik

Balanced scorecard menuntut personel untuk merumuskan sasaran-sasaran yang bersifat strategik dalam tahap perencanaan strategik. Disamping itu, Balanced scorecard juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan.

2) Komprehensif

Balanced scorecard merumuskan sasaran strategik, tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan namun meluas ke perspektif customer, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3) Koheren

Kekoherenan berbagai sasaran strategik atau perspektif yang dihasilkan dalam rerangka Balanced scorecard menjanjikan

peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

4) Seimbang

Keseimbangan penting untuk diwujudkan, karena keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan akan menjanjikan dihasilkannya shareholder value yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

5) Terukur

Balanced scorecard menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategik tersebut.

e. Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard

Ukuran yang digunakan dalam metode balanced scorecard dibagi menjadi empat perspektif, sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

Ukuran finansial atau keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial lainnya adalah pertumbuhan pendapatan yang cepat atau terciptanya arus kas yang positif (Rangkuti, 2020: 75).

Menurut Pemasari dan Dwiarti (2016: 113) Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam Balanced scorecard karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik

merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap yaitu:

a) *Growth* (berkembang)

Berkembang adalah tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini, sebuah perusahaan atau koperasi memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakannya, seorang manajer harus berkomitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa yang baru, membangun dan mengembangkan produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, serta mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b) *Sustain stage* (bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua, merupakan tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang paling baik. Dalam tahapan ini, perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya jika dimungkinkan. Investasi yang dilakukan umumnya dilakukan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang, lebih terarah pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang telah dilakukan.

c) *Harvest* (panen)

Merupakan suatu tahap dimana suatu perusahaan atau koperasi melakukan panen atau *harvest* terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang lebih

jauh kecuali untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun kemampuan yang baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Tujuan keuangan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan dan menjadi fokus dan ukuran disemua perspektif balanced scorecard lainnya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar, perbaikan pada sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur.

Dalam penelitian ini elemen-elemen yang diukur dalam perspektif keuangan atau finansial adalah sebagai berikut (Rangkuti, 2020: 183-187):

a) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas yaitu rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya (likuiditas). Rasio ini sangat bermanfaat untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar hutang pembayaran jangka pendeknya. Untuk mengukur rasio likuiditas dapat digunakan rumus *Current Ratio* sebagai berikut:

$$\text{current ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{kewajiban lancar}} \times 100\%$$

**Tabel 2.1 Standar Rasio Likuiditas**

| <b>Kategori</b> | <b>Standar</b>           |
|-----------------|--------------------------|
| Sangat Baik     | 200%-250%                |
| Baik            | 175%-200% atau 250%-275% |
| Cukup Baik      | 150%-175% atau 275%-300% |
| Kurang Baik     | 125%-150% atau 300%-325% |
| Tidak Baik      | <125% atau >325%         |

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006.

## b) Rasio Solvabilitas

Tujuan dari pengukuran rasio solvabilitas ini adalah untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Rasio ini menunjukkan sejauh mana modal sendiri menjamin seluruh hutang koperasi. Rasio ini juga dapat dibaca sebagai perbandingan antara dana pihak luar dan dana pemilik perusahaan yang dimasukkan ke perusahaan. Untuk mengukur rasio solvabilitas digunakan rumus *Debt to Asset Ratio* berikut:

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{total kewajiban}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

**Tabel 2.2 Standar Rasio Solvabilitas**

| <b>Kategori</b> | <b>Standar</b> |
|-----------------|----------------|
| Sangat Baik     | <40%           |
| Baik            | 40%-50%        |
| Cukup Baik      | 50%-60%        |
| Kurang Baik     | 60%-80%        |
| Tidak Baik      | >80%           |

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006.

## c) Rasio Rentabilitas atau Rasio Profitabilitas

Profitabilitas suatu perusahaan dapat diukur menggunakan rasio profitabilitas atau rasio keuntungan. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Efektivitas manajemen meliputi kegiatan fungsional manajemen, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan operasional. Jadi banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas yang dapat meningkatkan atau menurunkan keuntungan perusahaan. Meskipun demikian, pengukuran rasio ini dapat memberikan gambaran keuntungan yang akan diperoleh perusahaan.

Rumus yang digunakan untuk mengukur rasio ini ada dua yaitu *Return on Equity* (ROE) dan *Net Profit Margin* (NPM). *Return on Equity* (ROE) digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan ekuitas dana dalam koperasi, dengan rumus *Return on Equity* (ROE) adalah sebagai berikut:

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Ekuitas (modal sendiri)}} \times 100\%$$

**Tabel 2.3 Standar ROE (Return On Equity)**

| Kategori    | Standar |
|-------------|---------|
| Sangat Baik | >21%    |
| Baik        | 15%-21% |
| Cukup Baik  | 9%-15%  |
| Kurang Baik | 3%-9%   |
| Tidak Baik  | <3%     |

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006.

Sedangkan NPM (*Net Profit Margin*) digunakan untuk mengetahui berapa besar keuntungan yang dihasilkan dari pendapatan yang diperoleh koperasi, dengan rumus *Net Profit Margin* (NPM) adalah sebagai berikut:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

**Tabel 2.4 Standar Net Profit Margin (NPM)**

| Kategori    | Standar |
|-------------|---------|
| Sangat Baik | >15%    |
| Baik        | 10%-15% |
| Cukup Baik  | 5%-10%  |
| Kurang Baik | 1%-5%   |
| Tidak Baik  | <1%     |

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006.

## 2) Perspektif Pelanggan atau Anggota

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang mengevaluasi dan mengukur kinerja yang berorientasi pada pelanggan sampai dimana tingkat kepuasan yang mereka peroleh. Hal ini dilakukan untuk mencapai target finansial yang diharapkan. Suatu produk atau jasa akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan perusahaan (Darmawan, 2019: 5).

Pada perspektif pelanggan, identifikasi perusahaan mencakup berbagai ukuran yang menjelaskan tentang proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu yang dapat mempengaruhi pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya (Rangkuti, 2020: 76).

Kaplan dan Norton (2000:58) menjelaskan ada 2 kelompok pengukuran yang terkait dalam perspektif anggota, sebagai berikut:

### a) Pengukuran Inti

- 1) *Market Share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada.
- 2) *Customer Retention*, mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
- 3) *Customer Acquisition*, mengukur seberapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) *Customer Satisfaction*, mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- 5) *Customer Profitability*, mengukur laba bersih yang berhasil diraih oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

b) Pengukuran Penunjang

- 1) *Product /Service Attribute*, meliputi atribut fungsi, harga dan kualitas.
- 2) *Image and Reputation*, faktor-faktor tak berwujud yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan.
- 3) *Customer Relationship*, mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan meliputi dimensi waktu serta perasaan atau kepuasan pelanggan terhadap proses pembelian.

Dalam perspektif pelanggan atau dalam koperasi adalah anggota, elemen-elemen yang diukur adalah sebagai berikut:

a) Retensi Anggota

Retensi anggota adalah kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggota lamanya. Tujuan dari retensi anggota adalah untuk mempertahankan selama mungkin para anggota yang aktif dalam kegiatan koperasi. Retensi anggota diukur dari persentase anggota yang keluar. Berikut ini rumus untuk mengukur retensi anggota:

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

b) Akuisisi Anggota

Akuisisi anggota adalah kemampuan koperasi dalam menarik anggota baru. Berikut ini rumus untuk mengukur akuisisi anggota:

$$\text{Akuisisi anggota} = \frac{\text{jumlah anggota baru}}{\text{jumlah anggota}} \times 100\%$$

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka

panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan baru lebih penting dibandingkan kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsive (Rangkuti, 2020: 76).

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis sebaikbaiknya, karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal merupakan keseluruhan proses dari identifikasi kebutuhan pelanggan sampai pemenuhan (Napitupulu dkk, 2013: 7).

Perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis *value chain*. Dalam perspektif ini memungkinkan untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Balanced scorecard melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan (Dally, 2010: 60)

Pendekatan Balanced scorecard membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi dua elemen yaitu:

a) Inovasi

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan dimasa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 116).

b) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Proses ini terbagi dalam dua

bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan (Dally, 2010: 60).

Tahap ini merupakan tapan dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan langganan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur kejadiannya yang rutin dan terulang (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 116).

#### 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem, dan prosedur. Perusahaan harus memberikan pelatihan kepada pengurusnya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional yang merupakan sumber utama perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Rangkuti, 2020: 77-78).

Perspektif keempat dalam Balanced scorecard mengembangkan pengukuran dengan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal (Permatasari dan Dwiarti, 2016: 116).

Kaplan dan Norton (2000:110), menyebutkan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu:

- a) Kapabilitas pekerja, ukuran yang berorientasi kepada pekerja terdiri atas gabungan ukuran hasil generic yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pegawai ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik indeks khusus bisnis yang terperinci mengenai keahlian spesifik yang dibutuhkan bagi lingkungan kompetitif baru.
- b) Kapabilitas sistem informasi, dapat diukur melalui tersedianya informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- c) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Keahlian pegawai dan informasi yang diperlukan telah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak, maka keahlian dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya. Ukuran yang dapat dipakai adalah banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan dari tahun ke tahun dan banyaknya program kerja yang terlaksana.

Dalam penelitian ini, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dari dua elemen yaitu sebagai berikut:

- a) Pertumbuhan Anggota

Pertumbuhan anggota merupakan laju kenaikan maupun penurunan anggota koperasi setiap tahunnya. Pertumbuhan anggota dapat mempengaruhi kondisi keuangan suatu koperasi. Pertumbuhan anggota dapat diukur dengan rumus berikut:

$$\begin{aligned} & \textit{Pertumbuhan anggota} \\ & = \frac{\textit{Jumlah anggota} - \textit{jumlah anggota tahun lalu}}{\textit{Jumlah anggota tahun lalu}} \times 100\% \end{aligned}$$

b) Kepuasan Anggota

Kepuasan anggota merupakan perasaan senang atau puas seorang anggota koperasi terhadap pelayanan yang diterimanya. Kepuasan anggota KPRI Mu'awanah akan diukur dari kuesioner yang dibagikan kepada sampel penelitian yaitu 69 anggota KPRI Mu'awanah. Dalam kuesioner berisi pernyataan-pernyataan positif terkait dengan kepuasan anggota koperasi dengan empat alternatif jawaban yaitu:

- 1 : Tidak Setuju
- 2 : Kurang Setuju
- 3 : Setuju
- 4 : Sangat Setuju

Tjiptono (2005) dalam Permatasari dan Dwiarti (2016:114-115) menyatakan unsur-unsur pembentukan kepuasan pelanggan atau anggota terdiri dari:

- 1) Bukti langsung (*Tangibles*) meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
- 2) Daya tanggap (*Responsiveness*) yaitu keinginan para pengurus atau karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 3) Keandalan (*Reliability*) yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, serta memuaskan.
- 4) Jaminan (*Assurance*) mencakup pengetahuan, keamanan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para pengurus atau karyawan, serta bebas dari bahaya, resiko dan ragu-ragu.
- 5) Empati (*Empathy*) mencakup kemudahan dalam melakukan komunikasi yang baik, perhatian dan memahami kebutuhan anggota atau pelanggan.

Setiap perusahaan yang memperhatikan kepuasan pelanggan akan memperoleh beberapa manfaat pokok, yaitu:

- 1) Reputasi perusahaan semakin positif dimata masyarakat pada umumnya dan pelanggan pada khususnya.
- 2) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
- 3) Memungkinkan terciptanya rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan sehingga semakin banyak orang yang akan membeli dan menggunakan produk perusahaan.
- 4) Meningkatkan volume penjualan dan keuntungan.
- 5) Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
- 6) Mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja dengan tujuan serta kebanggaan yang lebih baik.
- 7) Menekan biaya melayani pelanggan sebagai dampak faktor familiaritas dan relasi khusus dengan pelanggan.
- 8) Terbukanya peluang melakukan penjualan silang (*cross selling*) produk.

## B. Landasan Teologis

Landasan hukum Islam mengenai koperasi didasarkan pada dalil atau ayat-ayat Al Qur'an diantaranya Q.S. Al-Maidah/5 ayat 2 sebagai berikut:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya.” (<https://quran.kemenag.go.id/>).

Dari ayat tersebut, sesuai dengan konsep koperasi yang berlandaskan azas kekeluargaan dan gotong royong khususnya tolong-menolong untuk

membantu para anggota yang memerlukan bantuan baik berbentuk barang ataupun pinjaman uang.

Kemudian dalam Q.S. Al-Nahl/16 ayat 90 juga merupakan landasan hukum Islam dari koperasi, sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (<https://quran.kemenag.go.id/>).

Allah memerintahkan kita agar berlaku adil, berbuat baik dan memberi kepada kerabat. Hal ini juga sesuai dengan azas koperasi yaitu azas kekeluargaan dimana anggota koperasi diberikan hak dan kewajiban yang sama demi terwujudnya tujuan bersama, serta pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) juga sesuai dengan jasa masing-masing anggota.

Didalam Q.S. An-Nahl/16 ayat 97 merupakan ayat yang membahas tentang kinerja, seperti berikut ini:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاتًا طَيِّبَةً ۗ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Barang siapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan” (<https://quran.kemenag.go.id/>).

Maksud dari ayat tersebut, Allah akan memberikan kehidupan yang baik apabila kita mengerjakan kebaikan. Dalam hal ini termasuk ke dalam melakukan kinerja yang baik dalam mengerjakan suatu pekerjaan agar diperoleh sesuatu yang baik serta agar dapat mencapai suatu tujuan.

Dalam H.R. Thabrani juga menjelaskan mengenai kinerja, sebagai berikut:

إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يتقنه (رواه الطبران)

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan” (Marhum Sayyid, 2001).

Dari hadits tersebut, pekerjaan yang kita lakukan harus dikerjakan dan diselesaikan secara “itqan” artinya dengan kinerja yang baik, tepat, terarah dan tuntas, agar dapat mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi.

### C. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu dalam skripsi ini digunakan untuk membantu menelaah lebih mendetail masalah pokok yang akan diteliti seperti yang sudah dipaparkan pada latar belakang diatas, maka penulis mencoba melakukan kajian awal terhadap pustaka maupun jurnal yang mengacu pada “Analisis Kinerja Manajemen Anggota Koperasi dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu’awanah)” diantaranya sebagai berikut:

Penelitian Melita Isti Septiasari, Dwi Putra Darmawan, I Wayan Suarhana dalam Jurnal Manajemen Agribisnis Volume 3, Nomor 2, Oktober 2015 Program Studi Magister Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Udayana dengan judul “Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung”. Dengan hasil penelitian yaitu, penerapan elemen Balanced scorecard di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif keuangan menggunakan rasio solvabilitas dengan nilai total *assets to debt ratio* yaitu 83,14 dan rasio likuiditas dengan nilai *current ratio* yaitu 118,00% dinilai sangat tidak sehat dan rasio rentabilitas dengan nilai *return on asset* yaitu 7,69% untuk dinilai cukup sehat. Penerapan elemen Balanced scorecard di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif pelanggan dinilai baik dan tingkat retensi karyawan dinilai baik. Penerapan elemen Balanced scorecard di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan *manufacturing cycle efficiency* (MCE)

yaitu, proses transaksi simpanan dan permohonan kredit yang dinilai telah berjalan dengan efisien sesuai dengan standar awal yang telah ditetapkan. Penerapan elemen Balanced scorecard di Koperasi Perikanan Segaraning Harum ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik dan tingkat retensi karyawan dinilai baik.

Penelitian Putu Arya Dharmayasa dalam Jurnal Pendidikan Ekonomi Volume 5 Nomor 1, Juni 2017 Jurusan Pendidikan Ekonomi Pascasarjana FKIP Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan judul “Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Karyawan Eka Sedana Berdasarkan Konsep Balance Scorecard”. Dengan hasil penelitian yaitu, dilihat dari Perspektif Keuangan, Rasio Likuiditas dan Rasio Solvabilitas Koperasi Karyawan Eka Sedana tahun 2016-2014 mengalami penurunan. Sedangkan analisis ROE dan analisis LDR Koperasi Karyawan Eka Sedana mengalami peningkatan. Dilihat dari Perspektif Pelanggan, Retensi Anggota dan Meraih Anggota Koperasi Karyawan Eka Sedana dikategorikan kurang baik, dan untuk Profitabilitas Anggota Koperasi Karyawan Eka Sedana dikatakan cukup baik. Sedangkan Presentase SHU dan Peningkatan Jumlah SHU Koperasi Karyawan Eka Sedana dikategorikan baik. Dilihat dari Perspektif Bisnis Internal, Operasi dan Layanan Pasca Penjualan Koperasi Karyawan Eka Sedana dikategorikan baik. Dilihar dari Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan, Retensi Karyawan dan Turnover Piutang Koperasi Karyawan Eka Sedana dikategorikan kurang baik. Sedangkan Sistem dan Pendidikan Perkoperasian Koperasi Karyawan Eka Sedana dikategorikan baik.

Penelitian Luh Putu Lusi Setyandarini Surya dalam Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali dengan judul “Analisis Kinerja Berbasis Balanced scorecard pada Koperasi XYZ”. Dengan hasil penelitian yaitu, berdasarkan hasil perhitungan, untuk penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal, pada tahun 2012, Koperasi XYZ telah mampu menambah tiga unit usahanya di bidang non simpan pinjam. Jumlah anggota yang menjadi pelanggan untuk jasa dan produk yang disediakan pada tahun 2012 pertumbuhan sebanyak 59 orang dibandingkan dengan tahun 2011.

Menurut perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan kualitas serta pelayanan jasa yang diberikan oleh Koperasi. Untuk penilaian kinerja perspektif keuangan yang didasarkan pada perhitungan ROE, menunjukkan bahwa ROE Koperasi XYZ tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 3,63% dibandingkan dengan tahun 2011. Ratarata SHU tahun 2012 mengalami penurunan sebesar Rp. 4.981,90 dibandingkan dengan tahun 2011.

Penelitian Bella Devita Puteri Wardani, dkk dalam Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang dengan judul “Analisis Balanced scorecard Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta”. Dengan hasil penelitian yaitu, hasil penilaian kinerja yang diperoleh Koperasi Krama Yudha Ratu Motor dengan menggunakan Balanced scorecard memperlihatkan bahwa pada dasarnya koperasi telah memiliki kinerja yang cukup baik atas empat perspektif yang telah diteliti. Pada perspektif finansial pada dasarnya memiliki kriteria yang cukup baik namun apabila dilihat dari perspektif finansial secara menyeluruh, pencapaian kinerja masih kurang begitu memuaskan. Pada perspektif keanggotaan juga memiliki hasil pencapaian yang cukup baik dari tingkat pemerolehan yang didapat dengan kemampuan mempertahankan anggota lama yang dimiliki. Perspektif kemitraan, kriteria yang diperoleh dari dua ukuran yang dinilai memperoleh hasil yang cukup baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dimiliki koperasi masih tergolong lemah, karena pelatihan/pendidikan yang ada di koperasi belum memiliki rencana jangka panjang yang baik kepada karyawannya, terbukti belum adanya agenda pengadaan pelatihan atau pendidikan yang rutin di dalam satu tahun berjalan sehingga hal ini juga akan mempengaruhi hasil pencapaian produktivitas yang dimiliki oleh karyawan koperasi.

Penelitian Runggu B. Napitupulu dkk dalam Jurnal Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Darma Agung Medan dan Universitas Budi Luhur Jakarta, dalam judul “Pendekatan Balanced scorecard untuk Mengukur Kinerja Menyeluruh Organisasi Koperasi KPRI Kesra Dinas Koperasi, Usaha Kecil

dan Menengah Kabupaten Deli Serdang”. Dengan hasil penelitian yaitu, Dua parameter perspektif keuangan mengalami peningkatan selama 3 tahun (2008-2010) yakni *Return On Asset* (ROA) dan *Profit Margin on Sales* (PMS). 2 variabel lain yaitu *Loan to Deposit Ratio* (LDR) dan *Growth Rate In Sales* (GRS) cenderung menurun dalam kurun waktu diatas. Dalam perspektif pelanggan 2 variabel kurang baik yakni : Customer retention mengalami 2 orang anggota keluar selama tiga tahun (2008–2010); Number of New Customer tidak ada sama sekali. Jumlah keluhan cenderung semakin sedikit. Hal ini menunjukkan kecenderungan yang semakin baik. Kepuasan anggota masuk dalam kategori baik. *Cycle time* cenderung semakin singkat artinya terjadi efisiensi dalam pemrosesan pinjaman. *Yield Rate* mengalami penurunan selama 3 tahun berturut-turut (2008 – 2010) Tiga parameter dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan perkembangan yang kondusif yakni *employee productivity*, *employee turn over* dan *absenteeism*. Kepuasan pengelola yang diperoleh melalui kuessioner berada pada kategori sedang.

Penelitian Donny Darmawan dalam Jurnal Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Dengan Metode Balanced scorecard (Studi Pada Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN (Persero) Samarinda)”. Dengan hasil penelitian yaitu, Perspektif keuangan dilihat dari ROA dinilai kurang hal ini menunjukkan kemampuan koperasi untuk menghasilkan laba total asetnya menurun dan ROE dinilai kurang hal ini ditunjukkan pada kemampuan koperasi untuk memperoleh laba dari total ekuitasnya mengalami penurunan. Perspektif pelanggan pada *Customer Acquisition* dan *Customer Retention* kerjanya cukup dan kurang hal ini ditunjukkan pada tingkat akuisisi dan retensi yang mengalami penurunan. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari kinerja karyawan dapat dinilai baik hal in ditunjukkan pada tingkat kesalahan karyawan dalam memberikan layanan mengalami penurunan dan respond time persentase mengalami peningkatan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan kinerja karyawan dinilai

cukup hal ini ditunjukkan pada pendapatan usaha koperasi dari jumlah karyawan yang ada.

Penelitian Nurcahya Hartaty Possumah dalam Jurnal EMOR Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Luwuk Banggai, dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balanced scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Primer Koperasi Kepolisian Resor Banggai”. Dengan hasil penelitian yaitu, selama kurun waktu 2015 – 2016 Primer Koperasi Kepolisian Resort Banggai hasil dari segi kinerja perspektif keuangan mengindikasikan kinerja yang baik, hal ini dikarenakan dari 6 item persepektif keuangan yang digunakan ada 3 item yang menghasilkan nilai atau capaian yang bagus dan 3 item yang tidak menghasilkan capaian yang cukup baik, dari ke tiga item tersebut capaian tidak terlalu signifikan sehingga tidak mengganggu kegiatan operasional koperasi, dari segi perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan semua memiliki kinerja yang baik, secara keseluruhan kinerja USP Primer Koperasi Kepolisian Resort Banggai adalah dalam kondisi yang baik.

Penelitian Novia Candra Permatasari dan Rina Dwiarti dalam Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis Universitas Mercu Buana Yogyakarta, dengan judul “Mengukur Kinerja Unit Simpan Pinjam Kopari Catra Gemilang Magelang Tahun 2014 Dengan Analisis Balanced scorecard”. Dengan hasil penelitian yaitu, Pengukuran kinerja USP Kopari Catra Gemilang Magelang tahun 2014 menggunakan analisis Balanced scorecard yang diukur melalui keempat perspektif sesuai variabel dalam penelitian ini memperoleh hasil rata-rata nilai sebesar 3,88 yang menunjukkan bahwa kinerja USP Kopari tahun 2014 dapat dinyatakan baik.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti dan Sumber Peneliti  | Judul Penelitian  | Perbedaan   |
|----|--|---|---|
| 1. | Melita Isti Septiasari dkk.<br>Sumber: Jurnal Manajemen Agribisnis Volume 3, Nomor 2, Oktober 2015 Program Studi Magister Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Udayana. | Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung.   | Pengambilan sampel anggota menggunakan Accidental Sampling dan pengambilan sampel karyawan menggunakan sampling jenuh.                      |
| 2. | Putu Arya Dharmayasa<br>Sumber: Jurnal Pendidikan Ekonomi Volume 5 Nomor 1, Juni 2017 Jurusan Pendidikan Ekonomi Pascasarjana FKIP Universitas Sebelas Maret Surakarta.          | Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Karyawan Eka Sedana Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard.   | Elemen yang diukur pada perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berbeda.  |
| 3. | Luh Putu Lusi Setyandarini Surya.<br>Sumber: Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali.   | Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi XYZ  | Pengukuran empat perspektif Balanced Scorecard relatif lebih singkat.   |
| 4. | Bella Devita Puteri Wardani, dkk.<br>Sumber: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.                                  | Analisis Balanced Scorecard Pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta   | Menggunakan metode FGD ( <i>Focus Group Discussion</i> ) untuk menentukan skor penilaian kinerja.   |
| 5. | Runggu B. Napitupulu dkk<br>Sumber: Jurnal Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Darma Agung Medan dan Universitas Budi Luhur Jakarta.  | Pendekatan Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Menyeluruh Organisasi Koperasi KPRI Kesra Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Deli Serdang. | Menggunakan metode analisis faktorial sederhana dan perbedaan pada elemen yang diukur dalam perspektif keuangan dan proses bisnis internal. |
| 6. | Donny Darmawan<br>Sumber: Jurnal Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda.   | Analisis Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Karyawan Pembangunan PT.  | Elemen yang diukur dalam perspektif proses bisnis internal yaitu <i>service error rate</i> dan <i>respond time</i> .                        |

|    |  | PLN (Persero)<br>Samarinda)   |   |
|----|--|---|---|
| 7. | Nurchaya Hartaty<br>Possumah<br>Sumber: Jurnal EMOR<br>Volume 2 Nomor 2<br>Fakultas Ekonomi<br>Universitas<br>Muhammadiyah Luwuk<br>Banggai.                               | Analisis<br>Pengukuran Kinerja<br>Dengan Sistem<br>Balanced Scorecard<br>Pada Unit Simpan<br>Pinjam Primer<br>Koperasi Kepolisian<br>Resor Banggai. | Subjek penelitian yang<br>digunakan adalah Unit<br>Simpan Pinjam. |
| 8. | Novia Candra<br>Permatasari dan Rina<br>Dwiarti Sumber: Jurnal<br>Perilaku dan Strategi<br>Bisnis Volume 4 Nomor<br>2 Tahun 2016 Universitas<br>Mercu Buana<br>Yogyakarta. | Mengukur Kinerja<br>Unit Simpan Pinjam<br>Kopari Catra<br>Gemilang Magelang<br>Tahun 2014 Dengan<br>Analisis Balanced<br>Scorecard                  | Subjek penelitian yang<br>digunakan adalah Unit<br>Simpan Pinjam. |

Sumber: Hasil olah data

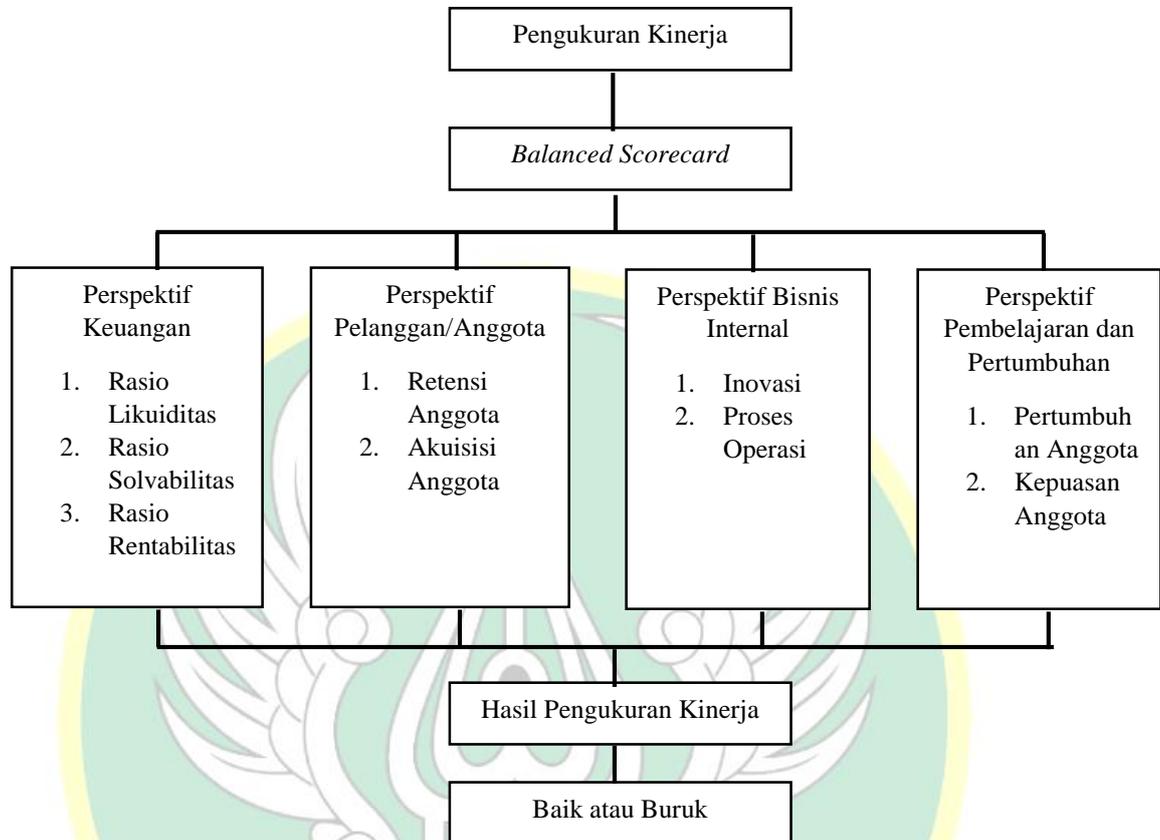
#### D. Hubungan Antar Variabel

Balanced scorecard menurut Mulyadi (2001: 21) terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang dimasa depan. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern.

Menurut Rangkuti (2020: 204) Balanced scorecard merupakan suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif yang komprehensif dan saling berkaitan satu sama lain yaitu keuangan, pelanggan atau anggota, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced scorecard merupakan seperangkat alat untuk memotivasi personil untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama (*primary objectives*) maupun non tujuan utama (*secondary objectives*).

## E. Kerangka Penelitian

**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**



## F. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010: 96) hipotesis dalam penelitian adalah jawaban sementara pada rumusan masalah dalam suatu penelitian, dan telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Hipotesis bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang telah terkumpul.

Untuk mengetahui kinerja baik atau buruk KPRI Mu'awanah secara keseluruhan digunakan penelitian pengukuran kinerja menggunakan metode balanced scorecard yang dikembangkan oleh Carolina (2011) dalam Singgih dan Sulistyono (2020: 105) sebagai berikut:

1. Kinerja sangat baik = jika 4 perspektif dinilai baik
2. Kinerja baik = jika 3 perspektif dinilai baik
3. Kinerja kurang baik = jika 2 perspektif dinilai baik

4. Kinerja tidak baik = jika 1 perspektif dinilai baik

Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ha : Hasil pengukuran kinerja KPRI Mu'awanah dengan metode balanced scorecard menunjukkan kinerja yang baik.

Ho : Hasil pengukuran kinerja KPRI Mu'awanah dengan metode balanced scorecard menunjukkan kinerja yang tidak baik.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut (Sujarweni : 15), Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Pendekatan kuantitatif memusatkan perhatian pada gejala-gejala yang mempunyai karakteristik tertentu di dalam kehidupan manusia yang dinamakan sebagai variabel. Dalam pendekatan kuantitatif hakikat hubungan di antara variabel-variabel dianalisis dengan menggunakan teori yang objektif.

Penelitian kuantitatif dilakukan pada populasi dan sampel tertentu yang representatif. Proses penelitiannya bersifat deduktif karena untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori-teori. Setelah mengumpulkan data yang dibutuhkan kemudian data dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif atau inferensial. Penelitian kuantitatif menggunakan metode-metode analisis yang jelas dan sistematis guna menarik kesimpulan. (Werang, 2015: 16)

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian skripsi dilakukan di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. KPRI Mu'awanah beralamatkan di Jl. Mayjen DI. Panjaitan, Purwokerto, Jawa Tengah. Tahun yang digunakan sebagai penelitian adalah tahun 2016-2020, karena di tahun tersebut merupakan tahun yang paling dekat dengan waktu penelitian skripsi.

Penelitian ini mulai dilakukan pada bulan Juli-Desember 2021 hingga terpenuhi data-data yang dibutuhkan untuk penyusunan skripsi ini.

### **C. Sumber Data**

Menurut Arikunto (2006), sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Data penelitian dapat dikumpulkan dari berbagai sumber. Sumber data merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam penelitian. Setiap kegiatan penelitian tidak pernah lepas dari sumber data karena peneliti tidak akan pernah mendapatkan data atau informasi yang diinginkannya jika tidak ada sumber. Dengan sumber data dimaksudkan segala sesuatu yang dapat memberikan data atau informasi kepada yang membutuhkan (Werang, 2015: 109).

Penelitian ini menggunakan beberapa sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder, berikut penjelasannya:

#### **1. Sumber data primer**

Sumber data primer merupakan jenis data yang diperoleh dari sumber asli atau secara langsung, baik yang diperoleh melalui wawancara maupun pengisian kuesioner. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara kepada beberapa pengurus KPRI Mu'awanah dan kuesioner yang ditujukan kepada para responden yaitu anggota KPRI Mu'awanah.

#### **2. Sumber data sekunder**

Sumber data sekunder adalah jenis data yang merujuk kepada data primer yang sudah diolah dan disajikan oleh pihak lain. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa laporan keuangan KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020, buku dan jurnal/artikel terkait penelitian.

### **D. Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **1. Populasi**

Populasi merupakan semua objek/subjek yang dari padanya dapat diperoleh informasi ataupun data yang diperlukan untuk membuktikan kebenaran, baik kebenaran hipotesis ataupun keyakinan peneliti tentang sesuatu hal (Werang, 2015: 94). Menurut Nawawi (1983) Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala, nilai tes ataupun peristiwa yang memiliki

karakteristik tertentu dan menjadi sumber data dalam suatu penelitian. Menurut Arikunto (2006), Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila peneliti ingin meneliti semua elemen yang berada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi dapat dikategorikan kedalam dua jenis (Nawawi, 1983) yaitu populasi terbatas atau populasi terhingga dan populasi tak terbatas atau tak terhingga. Populasi terbatas merujuk pada populasi yang memiliki batas kuantitatif yang jelas dan memiliki karakteristik yang terbatas. Sedangkan populasi tak terbatas adalah populasi yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah secara kuantitatif.

Populasi dalam penelitian ini merupakan populasi terbatas atau terhingga karena memiliki jumlah kuantitatif yang jelas, yaitu seluruh anggota KPRI Mu'awanah yang berjumlah 220 orang.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari elemen-elemen populasi yang memberikan kesimpulan tentang keseluruhan populasi. Sampel dimaksudkan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi atau bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi atau sebagian dari populasi yang hendak diteliti. (Werang, 2015: 95). Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* yang mengacu pada teknik pengambilan sampel berdasarkan peluang atau kesempatan. Dengan jenis *simple random sampling* atau sampling acak sederhana, dimana tiap populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel.

Dalam penelitian ini, penentuan ukuran sampel anggota menggunakan rumus Slovin karena populasinya sudah diketahui dan hasilnya akan lebih jelas. Pengambilan datanya menggunakan sampel dengan tingkat kesalahan 10%, karena lazimnya sampel yang digunakan dalam penelitian ilmu sosial sesuai batas maksimal kesalahan 10%. Ukuran sampel diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

$e^2$  : persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan

Dengan jumlah populasi 220 orang anggota, maka batas minimal pengambilan sampel anggota adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{220}{1+220(0,1)^2}$$

$$n = \frac{220}{3,20}$$

$$n = 68,75$$

$$n = 69$$

Dari hasil perhitungan diatas, diperoleh ukuran sampel dalam penelitian ini sejumlah 69 orang anggota koperasi.

## E. Variabel dan Indikator Penelitian

### 1. Variabel Penelitian

Menurut Werang (2015:84) Variabel merupakan suatu atribut dari segala sesuatu yang ada di alam semesta, baik manusia maupun alam fisik, yang menggejala dan menjadi fokus perhatian dari suatu penelitian. Sebagai atribut dari segala sesuatu yang ada, variabel tentunya sangat bervariasi dalam berbagai bentuk, kualitas, kuantitas, standar mutu, dan lain sebagainya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah empat perspektif variabel kinerja dalam Balanced scorecard yang digunakan untuk mengukur kinerja KPRI Mu'awanah, yaitu:

- a. Perspektif keuangan
- b. Perspektif pelanggan atau anggota
- c. Perspektif bisnis internal

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

## 2. Indikator Penelitian

Berikut ini adalah indikator-indikator dari variabel diatas yang digunakan dalam penelitian, sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

- 1) Rasio Likuiditas
- 2) Rasio Solvabilitas
- 3) Rasio Rentabilitas

b. Perspektif Pelanggan atau Anggota

- 1) Retensi Anggota
- 2) Akuisisi Anggota

c. Perspektif Bisnis Internal

- 1) Inovasi
- 2) Proses Operasi

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- 1) Pertumbuhan Anggota
- 2) Kepuasan Anggota

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan. Metode pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan atau mendapatkan data dari fenomena empirik. Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data, sebagai berikut (Werang, 2015: 113-122):

### 1. Teknik Pengumpulan Data Melalui Wawancara

Wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data dimana pewawancara (*interviewer*) mengajukan sejumlah pertanyaan yang akan segera dijawab oleh orang yang diwawancarai (*interviewee*). Metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk kepentingan penelitian melalui tanya jawab antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai. Metode wawancara digunakan untuk

mengumpulkan data lisan dari sumber data atau subjek penelitian secara langsung.

Penelitian ini menggunakan metode wawancara terstruktur, yaitu wawancara dimana peneliti atau pewawancara sudah menyiapkan pedoman wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis, dan dalam penelitian ini wawancara ditujukan kepada pengurus KPRI Mu'awanah sebagai *interviewer*.

## 2. Teknik Pengumpulan Data Melalui Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data tentang peristiwa atau kejadian masa lalu yang telah didokumentasikan. Metode pengumpulan data ini tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, melainkan melalui dokumen. Metode dokumentasi merupakan salah satu cara pengumpulan data dengan menelusuri berbagai referensi historis dan actual yang berkaitan dengan fokus permasalahan sosial dan pendidikan yang diteliti. Dokumen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah laporan tahunan KPRI Mu'awanah pada tahun 2016-2020.

## 3. Teknik Pengumpulan Data Melalui Penyebaran Angket atau Kuesioner

Angket merupakan instrumen pengumpulan data yang diisi oleh orang-orang yang diteliti. Dengan kata lain, angket merujuk pada daftar pertanyaan atau pernyataan yang disusun dan diberikan peneliti kepada responden yang bersedia memberikan respon atau tanggapan yang sesuai dengan peneliti.

Angket atau kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang harus dijawab atau pernyataan yang harus diisi oleh orang-orang yang telah ditentukan menjadi sampel penelitian. Pertanyaan atau pernyataan tersebut berkaitan dengan variabel-variabel atau hal-hal yang diteliti. Dalam penelitian ini, angket atau kuesioner yang dibuat berisi pernyataan mengenai bagaimana penilaian anggota KPRI Mu'awanah mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penilaian pengukuran kinerja koperasi khususnya pada perspektif anggota dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Angket atau kuesioner

dalam penelitian ini ditujukan kepada sampel penelitian yang sudah ditetapkan yaitu anggota KPRI Mu'awanah.

### **G. Teknik Analisis Data**

Menurut Werang (2015:140) analisis data merupakan proses mengorganisasikan, mengatur, atau mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar untuk menjawab rumusan masalah dan rumusan hipotesis yang sudah diajukan sebelumnya. Bentuk hipotesis mana yang diajukan akan menentukan teknik statistik yang akan digunakan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik inferensial yaitu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik inferensial disebut juga statistik probabilitas (peluang) karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi itu kebenarannya masih memiliki peluang kesalahan yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Analisis statistik inferensial dipergunakan apabila peneliti bermaksud untuk memberikan interpretasi mengenai data atau ingin menarik kesimpulan dari data yang dihasilkan (Werang, 2015 : 156).

Penelitian ini menggunakan metode Balanced scorecard untuk mengukur kinerja KPRI Mu'awanah, dengan pengukuran empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif keuangan data akan dianalisis menggunakan rasio-rasio keuangan, sedangkan pada perspektif anggota menganalisis retensi dan akuisisi anggota dengan menggunakan rumus. Pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran data akan dianalisis secara deskriptif dengan menjelaskan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan pengurus koperasi dan hasil kuesioner dari anggota koperasi. Setelah melakukan penilaian empat perspektif, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja koperasi secara keseluruhan untuk mengetahui baik atau buruk kinerja koperasi berdasarkan masing-masing perspektif Balanced scorecard.

## H. Teknik Pengujian atau Telaah Instrumen

Dalam penelitian ini, pengujian instrumen pada kuesioner dilakukan dengan dua cara uji pada setiap pertanyaan pada kuesioner.

### 1. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya setiap pertanyaan pada kuesioner. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Arikunto, 2006).

Suatu tes dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukur secara tepat atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Artinya hasil ukur dari pengukuran tersebut merupakan besaran yang mencerminkan secara tepat fakta atau keadaan sesungguhnya dari apa yang diukur. (Matondang, 2009: 89).

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama, diperoleh hasil pengukuran yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah. Konsep reliabilitas dalam arti reliabilitas alat ukur berkaitan erat dengan masalah kekeliruan pengukuran. Kekeliruan pengukuran sendiri menunjukkan sejauh mana inkonsistensi hasil pengukuran terjadi apabila dilakukan pengukuran ulang terhadap kelompok subyek yang sama. Sedangkan konsep reliabilitas dalam arti reliabilitas hasil ukur berkaitan erat dengan kekeliruan dalam pengambilan sampel yang mengacu pada inkonsistensi hasil ukur apabila pengukuran dilakukan ulang pada kelompok yang berbeda. (Matondang, 2009: 93).

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Koperasi**

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah Kabupaten Banyumas beralamatkan di Jl. Mayjen DI Panjaitan Purwokerto Telp. 0281-636068. Berbadan Hukum No. 3682. c/BH/PAD/KWK.11/1/1997 Tanggal 31-01-1997. Dengan Nomor NPWP 01.432.446.1-521.000.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah didirikan pada tanggal 9 Oktober 1961 oleh 20 orang yaitu, Sodiq Bachtiar, Drs. H. Umar AR.Tohar, Rosyidin, Mc., BA., M. Marjono BcHK, Fathurrohman, Masruri, Moeroel Huda, Moch. Basiron, Amir Mubtadi, Suwisbar, Drs. Awal Subechi, Moch. Chozin, BA, Wachedi Sukiman, Suhedi, Supeno, Rimun, R. Sumardi, Soleh dan Sutrisno. Akta pendirian koperasi ditandatangani oleh lima pegawai Kantor Urusan Agama Kabupaten Banyumas yaitu, Suwandi, Djuhdi, Soderi, Mutojib, Misjar Efendi.

KPRI Mu'awanah merupakan koperasi yang menyediakan layanan atau jasa, yang difungsikan untuk kegiatan simpan pinjam bagi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Maksud dan tujuan dari Koperasi Mu'awanah yaitu untuk mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1954.

Sedangkan kegiatan utama dari KPRI Mu'awanah pada tahun 2020 adalah sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan
- b. Melayani tamu-tamu koperasi

- c. Menyelenggarakan Rapat Pengurus dan Pengawas
- d. Menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT)
- e. Mengikuti kegiatan rapat anggota yang diselenggarakan PKPRI
- f. Melakukan kegiatan simpan pinjam
- g. Melakukan kerja sama dengan pihak ketiga

## 2. Visi Misi

Visi dari KPRI Mu'awanah adalah menjadikan koperasi yang mandiri dan terbuka, serta dapat memajukan kesejahteraan anggota maupun masyarakat dan ikut membangun tatanan perekonomian nasional. Koperasi bersifat mandiri dan terbuka dengan berlandaskan Pancasila, UUD 1945 serta berasaskan kekeluargaan.

Untuk mencapai visi tersebut KPRI Mu'awanah memiliki misi yaitu:

- a. Mewajibkan dan menggiatkan anggota untuk menyimpan pada koperasi secara teratur.
- b. Menambah pengetahuan dan keterampilan anggota tentang perkoperasian.
- c. Melayani dan membina anggota dalam bentuk:
  - 1) Memberikan pinjaman pada para anggota untuk keperluan yang bermanfaat
  - 2) Usaha barang-barang kebutuhan pokok yang diperlukan oleh anggota
  - 3) Usaha lain yang bermanfaat bagi para anggota.
- d. Mengadakan kerjasama antar koperasi dan badan usaha lainnya.

## 3. Susunan Pengurus

Berdasarkan keputusan Rapat Anggota Tahunan yang diselenggarakan pada hari Sabtu tanggal 29 Februari 2020 telah menghasilkan pengurus periode 2020-2022 dengan jumlah pengurus dan pengawas KPRI Mu'awanah sebanyak 16 orang. Selengkapanya komposisi pengurus adalah sebagai berikut:

|                |  |
|----------------|--|
| Pelindung      | : Kakankemenag Kabupaten Banyumas  |
| Penasehat      | : Kasubbag TU Kankemenag Banyumas  |
| Ketua I        | : Drs. H. Akhsin Aedi, M.Ag.   |
| Ketua II       | : H. M. Nastholih, S.Ag., M.Pd.I.  |
| Ketua III      | : H. Naufal Iskandar, S.H.I.   |
| Sekretaris I   | : Semi Sevryadi, S.E.  |
| Sekretaris II  | : Umar Abidin, S.H.I., M.S.I.  |
| Sekretaris III | : Agus Setiawan, S. Sos. I   |
| Bendahara I    | : Imam Ngbekti, S.E., M.S.I.   |
| Bendahara II   | : Rina Lestari, A.Md   |
| Pembantu Umum  | : Lubab Habiburrohman, S.H., M.H.<br>: Nofiaji<br>: Nur Wkhyuni, S.H.I                                 |
| Pengawas       | : H. Fairuz Malaya, S.Ag., M.S.I.<br>: Drs. H. Purwanto Hendro Puspito<br>: Drs. H. Munbahij Al Khuluq |

Pengurus Koperasi dipilih dari dan oleh anggota dalam suatu Rapat Anggota. Yang dapat dipilih menjadi pengurus ialah mereka yang memenuhi syarat sebagai berikut

- Mempunyai sifat kejujuran dan keterampilan kerja.
- Mempunyai pengertian tentang perkoperasian.
- Mempunyai tanggung jawab dan kesempatan untuk memajukan dan mengurus koperasi.

Pengurus bertanggung jawab mengenai hal kegiatan pengelolaan koperasi dan usahanya kepada Rapat Anggota atau Rapat Anggota Luar Biasa. Pengurus koperasi mempunyai kewajiban untuk:

- Memimpin organisasi dan perusahaan koperasi.
- Mengajukan Rancangan Rencana Kerja serta Rancangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi.
- Menyelenggarakan Rapat Anggota

- d. Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- e. Menyelenggarakan pembukuan, keuangan dan inventaris secara tertib.
- f. Memelihara buku daftar anggota dan pengurus.

Pengurus koperasi dapat mengangkat pengelola yang diberi wewenang dan kuasa untuk mengelola usaha. Pengurus mempunyai wewenang untuk:

- a. Mewakili koperasi di dalam dan di luar pengadilan.
- b. Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar.
- c. Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan Rapat Anggota.

#### 4. Keanggotaan Koperasi

Anggota koperasi adalah pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi. Keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka. Keanggotaan koperasi mulai berlaku dan hanya dibuktikan dengan catatan dalam buku daftar anggota. Yang dapat diterima sebagai anggota koperasi ini adalah warga negara Republik Indonesia yang memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

- a. Mempunyai kemampuan penuh untuk melakukan tindakan hukum.
- b. Bertempat tinggal di Kabupaten Banyumas.
- c. Bekerja sebagai Pegawai Negeri Kantor Departemen Agama Kabupaten Banyumas.
- d. Telah menyatakan kesanggupan tertulis untuk melunasi simpanan pokok.
- e. Telah menyetujui dan menerima isi anggaran dasar dan ketentuan-ketentuan koperasi yang berlaku.

Setiap anggota koperasi memiliki hak sebagai berikut:

- a. Menghadiri, menyatakan pendapat dan memberikan suara dalam Rapat Anggota.
- b. Memilih, dan atau dipilih menjadi anggota pengurus dan pengawas.
- c. Menelaah pembukuan koperasi pada waktu kantor dibuka.
- d. Mengemukakan pendapat atau saran kepada pengurus di luar rapat baik diminta maupun tidak diminta.
- e. Meminta diadakan Rapat Anggota menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar.
- f. Memanfaatkan koperasi dan mendapatkan pelayanan yang sama antar sesama anggota.
- g. Mendapatkan keterangan mengenai perkembangan koperasi menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar.

## **B. Telaah Instrumen**

Pengujian atau telaah validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji setiap instrumen pada kuesioner kepuasan anggota yang telah dibagikan. Pada penelitian ini, telah dibagikan kuesioner kepada sampel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu sejumlah 69 responden anggota koperasi. Kuesioner dibagikan melalui media sosial grup whatsapp dengan link google formulir kepada para anggota koperasi.

### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji kesahihan setiap item pertanyaan dalam mengukur variabelnya. Untuk melakukan pengujian validitas digunakan program SPSS 16. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya setiap butir pernyataan pada kuesioner kepuasan anggota KPRI Mu'awanah. Kuesioner terdiri dari 15 pernyataan dengan 4 pilihan jawaban dari sangat setuju sampai tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan. Setiap butir pernyataan dikatakan valid apabila  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Dalam mencari  $r$  tabel peneliti menggunakan rumus  $df = N-2$ . Dalam uji validitas ini, peneliti menggunakan jumlah 30 responden untuk diuji, jadi  $30-2 = 28$  dengan  $r_{tabel}$  yaitu 0,3610.

Berikut ini adalah tabel hasil pengujian validitas pada kuesioner kepuasan anggota KPRI Mu'awanah:

**Tabel 4 1 Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Anggota KPRI Mu'awanah**

| No Pertanyaan | R hitung | R tabel | Keterangan |
|---------------|----------|---------|------------|
| 1             | 0,825    | 0,3610  | Valid      |
| 2             | 0,363    | 0,3610  | Valid      |
| 3             | 0,709    | 0,3610  | Valid      |
| 4             | 0,760    | 0,3610  | Valid      |
| 5             | 0,829    | 0,3610  | Valid      |
| 6             | 0,768    | 0,3610  | Valid      |
| 7             | 0,776    | 0,3610  | Valid      |
| 8             | 0,687    | 0,3610  | Valid      |
| 9             | 0,637    | 0,3610  | Valid      |
| 10            | 0,728    | 0,3610  | Valid      |
| 11            | 0,698    | 0,3610  | Valid      |
| 12            | 0,730    | 0,3610  | Valid      |
| 13            | 0,689    | 0,3610  | Valid      |
| 14            | 0,692    | 0,3610  | Valid      |
| 15            | 0,597    | 0,3610  | Valid      |

Sumber: Hasil olah data

Tabel diatas menunjukkan kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Dengan demikian dapat disimpulkan masing-masing pertanyaan dapat diandalkan dan layak digunakan untuk penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut dilakukan secara berulang. Perhitungan uji reliabilitas dalam kuesioner kepuasan anggota KPRI Mu'awanah ini menggunakan program SPSS 16. Dalam mengukur tingkat instrumen dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha. Jika nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6 maka pernyataan dapat dikatakan reliabel (Wiratna Sujarweni,

2014). Hasil pengujian reliabilitas kuesioner kepuasan anggota KPRI Mu'awanah dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4 2 Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Anggota KPRI Mu'awanah**

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .923                   | 15         |

Sumber: Hasil olah data

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa *cronbach's alpha* untuk seluruh item pertanyaan adalah 0,923, menunjukkan hasil yang lebih besar dari nilai *cronbach alpha* ( $>0,6$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian dikatakan reliabel dan sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya sehingga mampu memperoleh data yang konsisten.

### C. Pembahasan Masing-Masing Perspektif Balanced Scorecard pada KPRI Mu'awanah.

#### 1. Perspektif Keuangan KPRI Mu'awanah

Rasio yang digunakan dalam pengukuran perspektif keuangan yaitu rasio Likuiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitas. Hasil pengukuran tersebut digunakan untuk melihat kinerja KPRI Mu'awanah dari tahun 2016-2020 dari perspektif keuangan dalam metode Balanced scorecard.

##### a. Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan atau koperasi dalam membayar hutang jangka pendeknya. Pengukuran rasio likuiditas yang yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Current Ratio* atau rasio lancar. Rasio lancar digunakan untuk mengetahui kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar. Berikut ini tabel hasil pengukuran rasio lancar KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020:

**Tabel 4.3 Rasio Likuiditas KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020**

| Tahun | Aktiva Lancar | Hutang Lancar | <i>Current Ratio</i> | Kategori    |
|-------|---------------|---------------|----------------------|-------------|
| 2016  | 4.992.793.957 | 2.341.462.518 | 213%                 | Sangat Baik |
| 2017  | 5.347.292.380 | 2.337.723.773 | 229%                 | Sangat Baik |
| 2018  | 5.884.164.712 | 2.460.501.190 | 239%                 | Sangat Baik |
| 2019  | 6.304.328.786 | 2.250.713.088 | 280%                 | Cukup Baik  |
| 2020  | 6.583.202.092 | 2.586.325.873 | 255%                 | Baik        |

Sumber: Hasil pengolahan data Neraca Lajur KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui rasio likuiditas KPRI Mu'awanah atau kemampuan KPRI Mu'awanah untuk melunasi hutang jangka pendeknya. Menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006, rasio lancar atau rasio likuiditas KPRI Mu'awanah pada tahun 2016-2018 termasuk ke dalam kategori sangat baik dalam melunasi hutang jangka pendeknya karena pada tahun 2016-2018 selalu terjadi kenaikan rasio likuiditas pada rentang 200%-250%. Namun pada tahun 2019 terjadi perubahan kategori menjadi cukup baik dalam rasio likuiditas, sementara pada tahun 2020 terjadi penurunan yaitu dari 280% pada tahun 2019 menjadi 255% dan berada di kategori baik dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Meskipun demikian, rasio likuiditas KPRI Mu'awanah pada tahun 2016-2020 tetap berada di dalam kategori sangat baik.

#### b. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan atau koperasi dalam memenuhi semua kewajiban-kewajiban perusahaan atau koperasi. Dalam penelitian ini digunakan rumus *Debt to Asset Ratio (Debt Ratio)* untuk mengukur rasio solvabilitas KPRI Mu'awanah. *Debt Ratio* yaitu rasio untuk mengukur perbandingan antara total hutang dan total aktiva dengan

rumus yang sudah dibahas dalam bab III, dan berikut ini tabel hasil pengukuran *Debt Ratio* KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020:

**Tabel 4.4 Rasio Solvabilitas KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020**

| Tahun | Total Hutang  | Total Aktiva  | <i>Debt Ratio</i> | Kategori    |
|-------|---------------|---------------|-------------------|-------------|
| 2016  | 3.321.033.469 | 5.035.881.707 | 65,9%             | Kurang Baik |
| 2017  | 3.390.577.723 | 5.397.906.936 | 62,8%             | Kurang Baik |
| 2018  | 3.610.995.351 | 5.937.409.045 | 60,8%             | Kurang Baik |
| 2019  | 3.757.623.792 | 6.360.276.869 | 59,1%             | Cukup Baik  |
| 2020  | 3.873.122.425 | 6.630.909.425 | 58,4%             | Cukup Baik  |

Sumber: Hasil pengolahan data Neraca Lajur KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020.

Dari tabel diatas, dapat dilihat hasil perhitungan rasio solvabilitas KPRI Mu'awanah pada tahun 2016-2020 yang selalu terjadi penurunan persentase. Namun demikian, pada tahun 2016-2018 rasio solvabilitas atau kemampuan KPRI dalam memenuhi semua kewajiban-kewajiban koperasi berada dalam kategori kurang baik. Meskipun hasil persentase kembali turun pada tahun 2019 sebesar 59,1% dan 58,4% pada tahun 2020, namun menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 rasio solvabilitas tahun 2019-2020 KPRI Mu'awanah berada di kategori yang cukup baik.

#### c. Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencari dan memperoleh keuntungan. Jenis rasio rentabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Return on Equity (ROE)* dan *Net Profit Margin (NPM)* yang sudah dibahas rumusnya dalam bab III.

*Return on Equity (ROE)* digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak atau Sisa Hasil Usaha (SHU) dalam koperasi dengan ekuitas atau modal sendiri. Berikut ini tabel hasil pengukuran *Return on Equity (ROE)* KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020:

**Tabel 4.5 Return On Equity (ROE) KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020**

| Tahun | Sisa Hasil Usaha | Ekuitas       | <i>Return on Equity</i> | Kategori    |
|-------|------------------|---------------|-------------------------|-------------|
| 2016  | 167.102.693      | 1.714.848.238 | 9,74%                   | Cukup Baik  |
| 2017  | 190.389.248      | 2.026.368.166 | 9,40%                   | Cukup Baik  |
| 2018  | 219.052.164      | 2.326.413.694 | 9,40%                   | Cukup Baik  |
| 2019  | 250.645.106      | 2.602.653.007 | 9,63%                   | Cukup Baik  |
| 2020  | 191.360.752      | 2.757.787.000 | 6,91%                   | Kurang Baik |

Sumber: Hasil pengolahan data Neraca Lajur KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020.

Dari hasil pengukuran diatas, menunjukkan bahwa tingkat efisiensi penggunaan dana ekuitas KPRI Mu'awanah cukup baik pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2019. Dan mengalami penurunan pada tahun 2020 menjadi kurang baik dengan persentase 6,91%. Penurunan ROE pada tahun 2020 ini disebabkan karena total ekuitas yang tidak signifikan dengan hasil SHU setiap tahunnya, terlebih juga karena adanya penghapusan piutang macet seorang anggota KPRI Mu'awanah pada tahun 2020.

*Net Profit Margin (NPM)* digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang dihasilkan dari pendapatan yang diperoleh KPRI Mu'awanah. Berdasarkan rumus yang telah dibahas dalam bab III, berikut ini adalah tabel hasil perhitungan NPM pada KPRI Mu'awanah pada tahun 2016-2020:

**Tabel 4.6 Net Profit Margin (NPM) KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020**

| Tahun | Sisa Hasil Usaha | Pendapatan  | NPM   | Kategori   |
|-------|------------------|-------------|-------|------------|
| 2016  | 167.102.693      | 307.381.700 | 5,43% | Cukup Baik |
| 2017  | 190.389.248      | 343.575.000 | 5,54% | Cukup Baik |
| 2018  | 219.052.164      | 392.364.100 | 5,58% | Cukup Baik |

|      |             |             |       |            |
|------|-------------|-------------|-------|------------|
| 2019 | 250.645.106 | 420.711.200 | 5,95% | Cukup Baik |
| 2020 | 191.360.752 | 381.947.340 | 5,01% | Cukup Baik |

Sumber: Hasil pengolahan data Neraca Lajur KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020.

Dari tabel diatas, menunjukkan hasil perhitungan NPM pada KPRI Mu'awanah pada tahun 2016-2020. Dapat dijelaskan bahwa setiap Rp.1000 pendapatan KPRI Mu'awanah menghasilkan SHU (Sisa Hasil Usaha) sebesar Rp.543 pada tahun 2016, Rp.554 pada tahun 2017, Rp.558 pada tahun 2018, Rp.595 pada tahun 2019, dan Rp.501 pada tahun 2020. Selalu terjadi kenaikan pada tahun 2016-2019 dan penurunan pada tahun 2020. Dengan demikian, menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006, rasio rentabilitas KPRI Mu'awanah berada dikategori cukup baik. Penurunan NPM pada tahun 2020 terjadi salah satunya dikarenakan adanya penghapusan piutang macet salah satu anggota KPRI Mu'awanah yang keluar.

## 2. Perspektif Anggota KPRI Mu'awanah

### a. Retensi Anggota

Retensi anggota adalah kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggota lamanya. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil perhitungan dari rumus yang sudah dibahas pada bab III retensi anggota KPRI Mu'awanah pada tahun 2016-2020:

**Tabel 4.7 Retensi Anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020**

| Tahun | Jumlah Anggota | Jumlah Anggota Tahun Lalu | Retensi Anggota |
|-------|----------------|---------------------------|-----------------|
| 2016  | 234            | 242                       | 103,4%          |
| 2017  | 227            | 234                       | 103,1%          |
| 2018  | 227            | 227                       | 100%            |
| 2019  | 230            | 227                       | 98,7%           |
| 2020  | 220            | 230                       | 104,5%          |

Sumber: Hasil pengolahan data Laporan Tahunan KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020.

Dari tabel retensi anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 diatas, terdapat penurunan persentase retensi anggota pada tahun 2016-2019. Namun pada tahun 2020 terjadi kenaikan retensi anggota KPRI Mu'awanah sebesar 104,5%. Penurunan persentase retensi anggota pada tahun 2016-2019 menunjukkan kurang baiknya kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggotanya. Anggota yang keluar disebabkan oleh beberapa alasan yaitu karena pensiun, berhenti dan meninggal dunia.

b. Akuisisi Anggota

Akuisisi anggota menunjukkan seberapa besar kemampuan koperasi dalam menarik anggota baru. Dalam bab III sudah dibahas rumus untuk menghitung akuisisi anggota, dan berikut ini tabel hasil perhitungan akuisisi anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020:

**Tabel 4.8 Akuisisi Anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020**

| Tahun | Jumlah Anggota | Anggota Baru | Akuisisi Anggota |
|-------|----------------|--------------|------------------|
| 2016  | 234            | 6            | 2,57%            |
| 2017  | 227            | 2            | 0,88%            |
| 2018  | 227            | 6            | 2,64%            |
| 2019  | 230            | 12           | 5,22%            |
| 2020  | 220            | 4            | 1,82%            |

Sumber: Hasil pengolahan data Laporan Tahunan KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa KPRI Mu'awanah kurang mampu dalam menarik anggota baru. Dilihat pada naik turunnya hasil perhitungan akuisisi anggota pada KPRI Mu'awanah, pada tahun 2016 mengalami penurunan dari 6 anggota baru menjadi 2 orang anggota baru pada tahun 2017. Kemudian mengalami peningkatan pada tahun 2018 yaitu 6 anggota baru dan 12 anggota baru pada tahun 2019. Dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2020 yaitu hanya 4 anggota baru yang masuk menjadi anggota KPRI Mu'awanah. Anggota baru KPRI Mu'awanah lebih sedikit jika dibandingkan dengan anggota yang keluar. Hal ini terjadi karena salah satu syarat menjadi anggota KPRI

Mu'awanah adalah seorang PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal KPRI Mu'awanah

#### a. Inovasi

Inovasi dalam perspektif proses bisnis internal merupakan tahap dimana koperasi meneliti apa yang menjadi kebutuhan anggota, dan menciptakan produk/jasa baru atau mengembangkan produk/jasa yang sudah berjalan untuk memenuhi kebutuhan anggota.

Layanan atau produk pada KPRI Mu'awanah yang telah berjalan sesuai dengan surat izin koperasi adalah simpan pinjam. Kegiatan atau layanan koperasi lainnya masih membutuhkan izin dari dinas koperasi sesuai dengan AD/ART Koperasi. KPRI Mu'awanah meneliti apa yang menjadi kebutuhan anggotanya, namun pengembangan produk/jasa koperasi masih terkendala dalam perizinan dinas koperasi.

Salah satu alasan belum berkembangnya layanan koperasi atau belum adanya inovasi produk/jasa koperasi dikarenakan pengurus KPRI Mu'awanah bukanlah pengurus khusus untuk mengelola koperasi melainkan masih dikelola oleh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, sehingga pengelolaan KPRI Mu'awanah belum menjadi fokus utama para pengurus. Meskipun demikian, pengurus koperasi tetap meningkatkan kualitas layanan simpan pinjam KPRI. Seperti melayani anggota koperasi yang hendak melakukan simpan maupun pinjam tepat waktu sesuai jam kerja dan tidak membiarkan anggota koperasi menunggu pelayanan terlalu lama. Dengan terbatasnya izin untuk menciptakan maupun mengembangkan layanan koperasi, inovasi layanan simpan pinjam pada KPRI Mu'awanah tergolong cukup baik.

#### b. Proses Operasi

Proses operasi dalam balanced scorecard menitikberatkan pada penyampaian informasi kegiatan maupun pelayanan produk/jasa koperasi kepada anggota koperasi secara efisien dan tepat waktu.

Penyampaian informasi kegiatan KPRI Mu'awanah atau komunikasi harian kepada anggota koperasi dilakukan melalui handphone karena terbatasnya waktu yang dimiliki pengurus maupun anggota koperasi, sedangkan penyampaian hasil kegiatan koperasi disampaikan pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang diselenggarakan setiap tahun, diadakan dalam waktu paling lambat 6 bulan setelah tutup buku. Kegiatan koperasi diawasi oleh pengawas setiap 3 bulan sekali. Pengawas koperasi bertindak sebagai wakil dari anggota koperasi yang tugasnya adalah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelola koperasi.

KPRI Mu'awanah menyediakan layanan simpan pinjam kepada para anggotanya. Dari hasil wawancara, menurut Pak Semi Sevryadi sebagai sekretaris KPRI Mu'awanah

“Tidak ada keluhan yang disampaikan dari anggota koperasi selama ini kepada pengurus terkait layanan simpan pinjam, karena memang setelah pelayanan simpan maupun pinjam tidak pernah terjadi masalah”.

Berdasarkan wawancara tersebut, proses operasi terutama pada layanan simpan pinjam, KPRI Mu'awanah memberikan kualitas yang baik sehingga tidak ada keluhan yang disampaikan anggota koperasi.

Dari hasil kuesioner ada beberapa pernyataan yang menyatakan bahwa KPRI Mu'awanah memberikan kesempatan yang sama kepada para anggotanya untuk menyampaikan pendapat, juga kritik maupun saran. Pendapat, kritik dan juga saran tersebut selalu mendapatkan tanggapan yang baik serta didiskusikan bersama oleh pengurus dan mendapatkan jawaban yang memuaskan. Dengan kualitas pelayanan yang baik dari koperasi, maka proses operasi KPRI Mu'awanah dikategorikan sangat baik.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran KPRI Mu'awanah

##### a. Pertumbuhan Anggota

Analisis pertumbuhan anggota merupakan suatu cara yang digunakan untuk melihat jumlah anggota dari tahun ke tahun agar

diketahui naik atau turunnya anggota suatu koperasi. Berikut ini tabel pertumbuhan anggota KPRI Mu'awanah pada tahun 2016-2020:

**Tabel 4.9 Pertumbuhan Anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020**

| Tahun | Jumlah Anggota | Jumlah Anggota Tahun Lalu | Pertumbuhan Anggota |
|-------|----------------|---------------------------|---------------------|
| 2016  | 234            | 242                       | -3,30%              |
| 2017  | 227            | 234                       | -2,99%              |
| 2018  | 227            | 227                       | 0%                  |
| 2019  | 230            | 227                       | 1,32%               |
| 2020  | 220            | 230                       | -4,34%              |

Hasil pengolahan data Laporan Tahunan KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020.

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan kenaikan pertumbuhan anggota KPRI Mu'awanah pada tahun 2016 dan 2017. Setelah mengalami kenaikan anggota, pada tahun 2018 tidak ada perubahan jumlah anggota meskipun masih ada 6 anggota baru yang masuk dan anggota yang keluar juga 6 orang. Pada tahun 2019 pertumbuhan anggota KPRI Mu'awanah mengalami kenaikan sebesar 1,32% dan kembali turun pada tahun 2020. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 cukup baik.

b. Kepuasan Anggota

Kepuasan anggota merupakan salah satu hal yang dipandang sangat penting dalam sebuah koperasi. Terdapat berbagai unsur-unsur yang dapat digunakan sebagai sarana survey untuk mengetahui kepuasan anggota. Dalam kuesioner penelitian ini digunakan unsur-unsur komunikasi antara pengurus dan anggota, fasilitas koperasi, dan kualitas pelayanan simpan pinjam koperasi yang dijabarkan ke dalam 15 pernyataan. Tabel hasil kuesioner kepuasan anggota KPRI Mu'awanah sebanyak sampel atau responden yang telah ditentukan sebelumnya telah dilampirkan pada halaman lampiran.

Berdasarkan hasil kuesioner kepuasan anggota yang diberikan kepada anggota KPRI Mu'awanah, dapat disimpulkan bahwa anggota KPRI Mu'awanah merasa puas dengan kinerja koperasi. Dengan rata-rata skor hasil kuesioner sebesar 3 dan berada dikategori puas. Dengan demikian, KPRI Mu'awanah memberikan kepuasan yang baik kepada anggotanya.

#### D. Perbandingan Hasil Masing-Masing Perspektif Balanced Scorecard pada KPRI Mu'awanah

| No | Perspektif Balanced Scorecard | Kriteria                                 | Keadaan KPRI Mu'awanah   | Keterangan  |
|----|-------------------------------|--|--|-------------|
| 1. | Perspektif Keuangan           |  |  |             |
|    | a. Rasio Likuiditas           | Meningkatnya persentase Rasio Likuiditas | Meningkatnya persentase rasio likuiditas pada tahun 2016-2019, kemudian menurun pada tahun 2020. | Sangat Baik |
|    | b. Rasio Solvabilitas         | Meningkatnya persentase <50%             | Persentase menurun dari 65,9% pada tahun 2016 hingga 58,4% pada tahun 2020.                      | Cukup Baik  |
|    | c. Rasio Rentabilitas         |  |  |             |
|    | 1) ROE                        | Meningkatnya persentase >15%             | Persentase cukup rendah berkisar antara 9% pada tahun 2016-2019, dan 6,91% pada tahun 2020.      | Cukup Baik  |
|    | 2) NPM                        | Meningkatnya persentase >10%             | Persentase naik turun dari 5,43% pada tahun 2016 hingga 5,01% pada tahun 2020.                   | Cukup Baik  |
| 2. | Perspektif Anggota            |  |  |             |
|    | a. Retensi Anggota            | Meningkatnya persentase                  | Menurunnya persentase retensi anggota koperasi   | Kurang Baik |

|    |   |  |  |                                |
|----|---|--|--|--------------------------------|
|    | b. Akuisisi Anggota   | retensi anggota koperasi.<br><br>Meningkatnya jumlah anggota baru koperasi.  | pada tahun 2016-2020. Koperasi kurang mampu dalam mempertahankan anggotanya. Naik turunnya jumlah anggota baru koperasi pada tahun 2016-2020. Koperasi kurang mampu dalam menarik anggota baru.  | Kurang Baik                    |
| 3. | Perspektif Proses Bisnis Intenal<br>a. Inovasi<br><br>b. Proses Operasi | Mampu memahami kebutuhan anggota dan melakukan inovasi terhadap produk/jasa koperasi.<br><br>Mampu melakukan proses operasi atau pelayanan anggota dengan cepat dan tepat. | Mampu meneliti kebutuhan anggota, meskipun terbatasnya izin untuk menciptakan maupun mengembangkan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan anggota. Mampu melakukan proses operasi, kegiatan atau pelayanan anggota dengan cepat dan tepat. | Cukup Baik<br><br>Sangat Baik. |
| 4. | Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran<br>a. Pertumbuhan Anggota       | Meningkatnya pertumbuhan anggota koperasi.   | Mengalami peningkatan pertumbuhan anggota dari tahun 2016-2019 dan mengalami penurunan pada tahun 2020.  | Cukup Baik                     |

|  |                     |   |  |      |
|--|---------------------|---|--|------|
|  | b. Kepuasan Anggota | Mampu memberikan kepuasan terhadap anggota. | Anggota koperasi merasa puas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan koperasi berdasarkan kuesioner yang dibagikan. | Baik |
|--|---------------------|---|--|------|

Sumber: Hasil olah data

#### E. Penilaian Kinerja KPRI Mu'awanah berdasarkan Balanced Scorecard

Untuk mengetahui kinerja baik atau buruk KPRI Mu'awanah secara keseluruhan digunakan penelitian yang dikembangkan oleh Carolina (2011) dalam Singgih dan Sulistyono (2020: 105) sebagai berikut:

5. Kinerja sangat baik = jika 4 perspektif dinilai baik
6. Kinerja baik = jika 3 perspektif dinilai baik
7. Kinerja kurang baik = jika 2 perspektif dinilai baik
8. Kinerja tidak baik = jika 1 perspektif dinilai baik

Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan pada masing-masing indikator atau elemen dalam keempat perspektif balanced scorecard, peneliti menyimpulkan kinerja KPRI Mu'awanah dalam keadaan yang baik. Hal ini sesuai dengan penelitian Carolina (2011), yakni ketiga perspektif balanced scorecard yang telah dinilai baik yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sementara pada perspektif anggota dinilai kurang baik.

Pada perspektif keuangan, persentase rasio likuiditas KPRI Mu'awanah mengalami kenaikan pada tahun 2016-2019 kemudian persentase menurun pada tahun 2020. Pada rasio solvabilitas mengalami penurunan dari tahun 2016-2020, tetapi masih tergolong ke dalam kriteria yang cukup baik. Kemudian pada rasio rentabilitas, pada *Return On Equity* (ROE) pada tahun 2016-2019 persentase berkisar antara 9% dan pada tahun 2020 persentase ROE sebesar 6,91% dan berada dalam kriteria cukup baik. Begitu juga pada *Net Profit Margin* (NPM) persentase berada pada kriteria yang cukup baik.

Pada perspektif proses bisnis internal, indikator inovasi dalam layanan simpan pinjam pada KPRI Mu'awanah dinilai cukup baik dengan terbatasnya

izin dari dinas koperasi dalam menciptakan maupun mengembangkan layanan koperasi. Sedangkan pada proses operasi atau kegiatan KPRI Mu'awanah dinilai baik. Koperasi memberikan kualitas pelayanan simpan pinjam dengan baik kepada para anggotanya, serta melakukan komunikasi secara online dengan rutin mengenai informasi kegiatan koperasi dengan anggotanya.

Dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran KPRI Mu'awanah dinilai baik pada indikator kepuasan anggota, dilihat dari hasil kuesioner yang menunjukkan para anggota koperasi yang merasa puas dengan kinerja koperasi. Kemudian pada indikator pertumbuhan anggota mengalami kenaikan pada tahun 2016-2019 dan mengalami penurunan pada tahun 2020. Meskipun demikian pertumbuhan anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 dinilai cukup baik.

Sementara itu pada perspektif anggota, pada indikator retensi anggota koperasi dan akuisisi anggota berada di kategori yang kurang baik. Pada retensi anggota mengalami penurunan persentase pada tahun 2016-2019 kemudian mengalami kenaikan pada tahun 2020. Sementara itu, persentase pada akuisisi anggota mengalami naik turun. Jadi, KPRI Mu'awanah kurang baik dalam mempertahankan anggotanya dan menarik anggota baru yang cukup sulit dilakukan karena salah persyaratan menjadi anggota KPRI Mu'awanah adalah seorang PNS di Kantor Kemenag Kabupaten Banyumas. Namun demikian jika ada pegawai baru di Kantor Kemenag Kabupaten Banyumas, koperasi akan langsung menawarkan untuk menjadi anggota koperasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil analisis penilaian kinerja KPRI Mu'awanah dengan metode balanced scorecard yang telah dibahas pada bab IV, berikut ini kesimpulan yang dapat diambil:

##### **1. Perspektif Keuangan**

Berdasarkan hasil perhitungan rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas, kinerja keuangan pada KPRI Mu'awanah pada tahun 2016-2020 dinilai baik secara keseluruhan. Pada rasio likuiditas KPRI Mu'awanah mengalami kenaikan pada tahun 2016-2019 kemudian menurun pada tahun 2020. Pada rasio solvabilitas mengalami penurunan dari tahun 2016-2020, tetapi masih tergolong ke dalam kriteria yang cukup baik. Kemudian pada rasio rentabilitas, baik *Return On Equity* (ROE) maupun pada *Net Profit Margin* (NPM) tahun 2016-2020 berada dalam kriteria yang cukup baik.

##### **2. Perspektif Anggota**

Berdasarkan hasil perhitungan pada perspektif anggota, yaitu pada indikator retensi anggota maupun akuisisi anggota KPRI Mu'awanah dinilai kurang baik. Pada retensi anggota mengalami penurunan persentase pada tahun 2016-2019, kemudian terjadi kenaikan pada tahun 2020. Dan persentase pada akuisisi anggota mengalami naik turun setiap tahunnya. KPRI Mu'awanah kurang baik dalam mempertahankan anggota lamanya dan menarik anggota baru.

##### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan hasil analisis pada perspektif proses bisnis internal, dapat disimpulkan bahwa kinerja KPRI Mu'awanah dalam kategori yang baik. Hal ini diketahui dari analisis proses operasi KPRI Mu'awanah yang baik, baik dalam memberikan kualitas pelayanan maupun komunikasi dengan

para anggotanya. Inovasi yang dilakukan KPRI Mu'awanah juga tergolong cukup baik, meskipun dalam menciptakan produk/jasa maupun mengembangkan layanan yang dimiliki terbatas izin dinas koperasi dan sesuai AD/ART KPRI Mu'awanah.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan hasil analisis dan perhitungan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, KPRI Mu'awanah dinilai baik. Dilihat dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada para anggotanya terkait kepuasan anggota, menunjukkan bahwa anggota KPRI Mu'awanah merasa puas dengan kinerja koperasi. Dan pada pertumbuhan anggota KPRI Mu'awanah tahun 2016-2020 dinilai cukup baik.

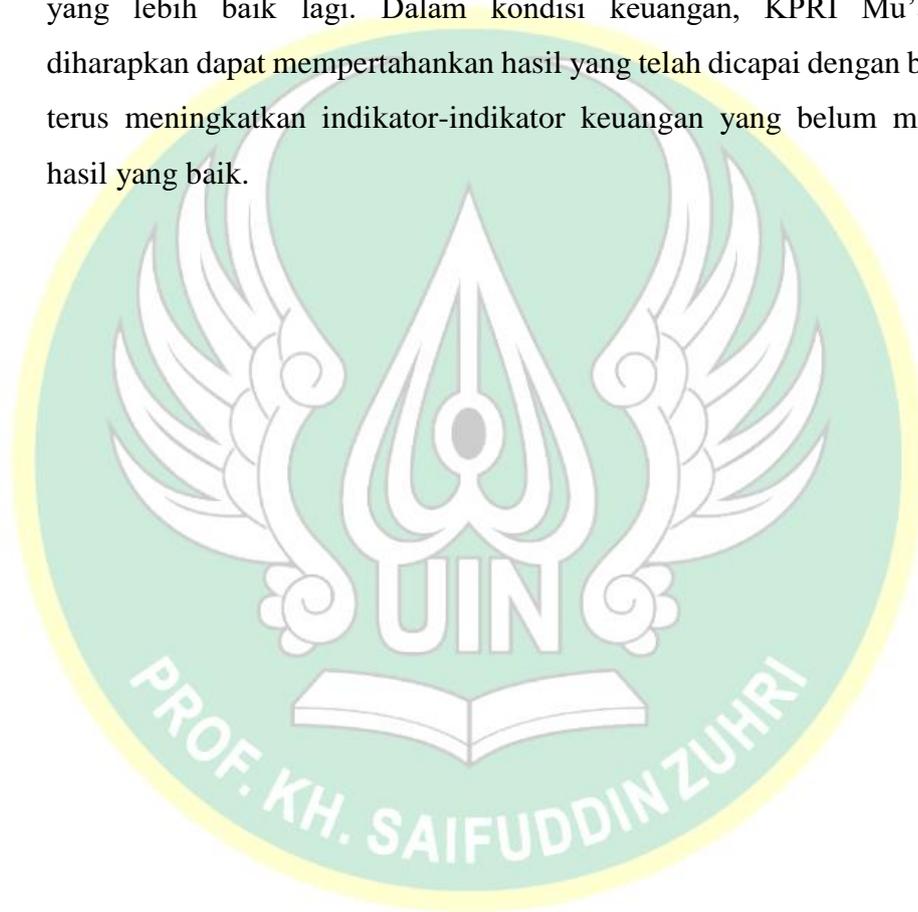
Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kinerja KPRI Mu'awanah bila diukur menggunakan metode balanced scorecard menunjukkan kondisi yang baik. Hal ini dilihat dari perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dinilai baik. Sementara itu, pada perspektif anggota menunjukkan hasil analisis yang kurang baik dan menunjukkan bahwa KPRI Mu'awanah kurang baik dalam mempertahankan anggota lamanya dan menarik anggota baru.

### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, peneliti memiliki saran untuk peneliti berikutnya dan untuk KPRI Mu'awanah diharapkan dapat dijadikan pertimbangan untuk dapat meningkatkan koperasi, sebagai berikut:

1. Untuk peneliti berikutnya yang menggunakan metode yang sama yaitu balanced scorecard dalam penelitiannya, diharapkan dapat menggunakan lebih banyak indikator untuk menganalisis kinerja sebuah perusahaan maupun koperasi. Dengan lebih banyaknya indikator yang digunakan, maka diharapkan hasil akan lebih akurat. Peneliti berikutnya dapat menggunakan indikator pelayanan purna jual dalam perspektif proses bisnis internal dan kepuasan karyawan atau pengurus dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Untuk KPRI Mu'awanah, diharapkan dapat lebih memperhatikan pada perspektif anggota agar tahun berikutnya dapat lebih baik dalam mempertahankan anggota lamannya, dan agar pertumbuhan anggota juga bisa menjadi meningkat dan lebih baik lagi. KPRI Mu'awanah juga diharapkan dapat melakukan inovasi pada pelayanan simpan pinjam maupun pada kegiatan lainnya, meskipun terbatas izin dinas koperasi dan sesuai AD/ART diharapkan dapat diusahakan demi terciptanya koperasi yang lebih baik lagi. Dalam kondisi keuangan, KPRI Mu'awanah diharapkan dapat mempertahankan hasil yang telah dicapai dengan baik dan terus meningkatkan indikator-indikator keuangan yang belum mencapai hasil yang baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad. 2017. *Pengukuran Kinerja Badan Usaha Koperasi dengan Balanced Scorecard*. Jurnal Istidlal Vol. 1 No. 1.
- Ahmad Al-Hasyimi, Marhum Sayyid. *Mukhtar Ahaadits wa aal-hukmu al Muhammadiyah*. Surabaya: Daar an Nasyr-Misriyyah, t.th.
- Amerta, Widya. 2014. *Manajemen Koperasi Menuju Kewirausahaan Koperasi*. Jurnal Manajemen Vol. 1 No. 1.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Darmawan, Donny. dkk. 2019. *Analisis Pengukuran Kinerja pada Koperasi dengan Metode Balanced Scorecard (Studi pada Koperasi Karyawan Pembangunan PT. PLN (Persero) Samarinda)*. Jurnal Ekonomi.
- Dharmayasa, Putu Arya. 2017. *Pengukuran Kinerja pada Koperasi Karyawan Eka Sedana Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard*. Jurnal Pendidikan Ekonomi Vol. 5 No. 1.
- Hendarwin, Erwin. 2014. *Manajemen Koperasi Edisi Pertama*. Sukabumi : CV Al lestariFath Zumar.
- <https://quran.kemenag.go.id/>
- Kaplan dan Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* Terjemahan: Pasia Yosi Peter R. Jakarta : Erlangga.
- Kasmir. 2016. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya Edisi Revisi 2014*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Laporan Tahunan KPRI Mu'awanah tahun 2016
- Laporan Tahunan KPRI Mu'awanah tahun 2017
- Laporan Tahunan KPRI Mu'awanah tahun 2018
- Laporan Tahunan KPRI Mu'awanah tahun 2019
- Laporan Tahunan KPRI Mu'awanah tahun 2020
- Lestari, Novita Dwi dkk. 2015. *Analisis Kinerja Pengurus dalam Meningkatkan SHU pada Koperasi Karyawan Mekar PT PLN Wilayah Kalbar di Kubu Raya*. Jurnal Pendidikan Ekonomi.
- Matondang, Zulkifli. 2009. *Validitas dan Reliabilitas Suatu Instrumen Penelitian*. Jurnal Tabularasa Vol. 6 No. 1.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan Kinerja Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Napitupulu, Ranga B. dkk. 2013. *Pendekatan Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Menyeluruh Organisasi Koperasi KPRI Kesra Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Deli Serdang*. Jurnal Ekonomi.
- Nawawi. 1983. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gajah Mada University.
- Pakaya, Abd Rahman. 2017. *Manajemen Kinerja Koperasi*. Yogyakarta : Zahir Publishing.

- Permatasari, Novia Candra dan Rina Dwiarti. 2016. *Mengukur Kinerja Unit Simpan Pinjam Kopari Catra Gemilang Magelang Tahun 2014 dengan Analisis Balanced Scorecard*. Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis Vol 4 No 2. pp 108-122.
- Possumah, Nurcahya Hartaty. 2017. *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Sistem Balanced Scorecard pada Unit Simpan Pinjam Primer Koperasi Kepolisian Resor Banggai*. Jurnal EMOR Vol 2 No 2. pp 47-63.
- Rangkuti, Freddy. 2020. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, Maya dan Tika Arwinda. 2015. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol 15 No 1. pp 28-42.
- Septiasari, Melita Isti, dkk. 2015. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung*. Jurnal Manajemen Agribisnis Vol 3 No 2, pp 110-120.
- Singgih, Mochammad dan Djoko Sulistyono. 2020. *Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan Pendekatan Balance Scorecard*. Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia Vol 4 No 1, pp 98-111.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press.
- Surya, Luh Putu Lusi Setyandarini. 2014. *Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi XYZ*. E-Jurnal Akuntansi 8.2. pp 279-291.
- Undang-Undang No. 12 Tahun 1967
- Undang-Undang No. 17 Tahun 2012
- Undang-Undang No. 25 Tahun 1992
- Wahab, Wirdayani. 2020. *Pengaruh Citra Koperasi dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Anggota pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru*. Jurnal Ilmu Ekonomi.
- Wardani, Bella Devita Puteri, dkk. 2012. *Analisis Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis.
- Werang, Basilus Redan. 2015. *Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Sosial*. Yogyakarta : Calpulis.

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### A. PEDOMAN WAWANCARA

#### Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Layanan atau produk/jasa apa saja yang disediakan KPRI Mu'awanah kepada anggotanya?
2. Bagaimana proses pelayanan KPRI Mu'awanah kepada anggotanya?
3. Bagaimana proses operasi atau kegiatan KPRI Mu'awanah?
4. Apakah KPRI Mu'awanah meneliti apa yang menjadi kebutuhan anggotanya?
5. Apakah KPRI Mu'awanah selalu menciptakan produk/jasa yang menjadi kebutuhan anggotanya?
6. Bagaimana inovasi yang dilakukan KPRI Mu'awanah terhadap layanan produk/jasa yang dimiliki?
7. Bagaimana pelayanan purna jual KPRI Mu'awanah kepada anggotanya?

#### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Bagaimana usaha KPRI Mu'awanah dalam menarik anggota baru?
2. Bagaimana usaha KPRI Mu'awanah dalam mempertahankan anggota lamanya?
3. Bagaimana usaha KPRI Mu'awanah dalam mempertahankan pengurus terbaiknya?
4. Bagaimana perekrutan pengurus KPRI Mu'awanah?
5. Apakah KPRI Mu'awanah memberikan pelatihan kepada pengurus maupun anggota koperasi dalam meningkatkan keahlian?

## **B. KUESIONER KEPUASAN ANGGOTA KPRI MU'AWANAH**

KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KOPERASI DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA KPRI MU'AWANAH KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUMAS TAHUN BUKU 2016-2020)"

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Kepada Yth. Bapak/Ibu Anggota KPRI Mu'awanah.

Saya Naila Ainun Faizah mahasiswi UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul "Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada KPRI Mu'awanah tahun buku 2016-2020)".

Berkenaan dengan pengumpulan data penelitian, dengan hormat saya meminta tolong kepada Bapak/Ibu untuk berkenan mengisi kuesioner berikut ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :

Jenis Kelamin :

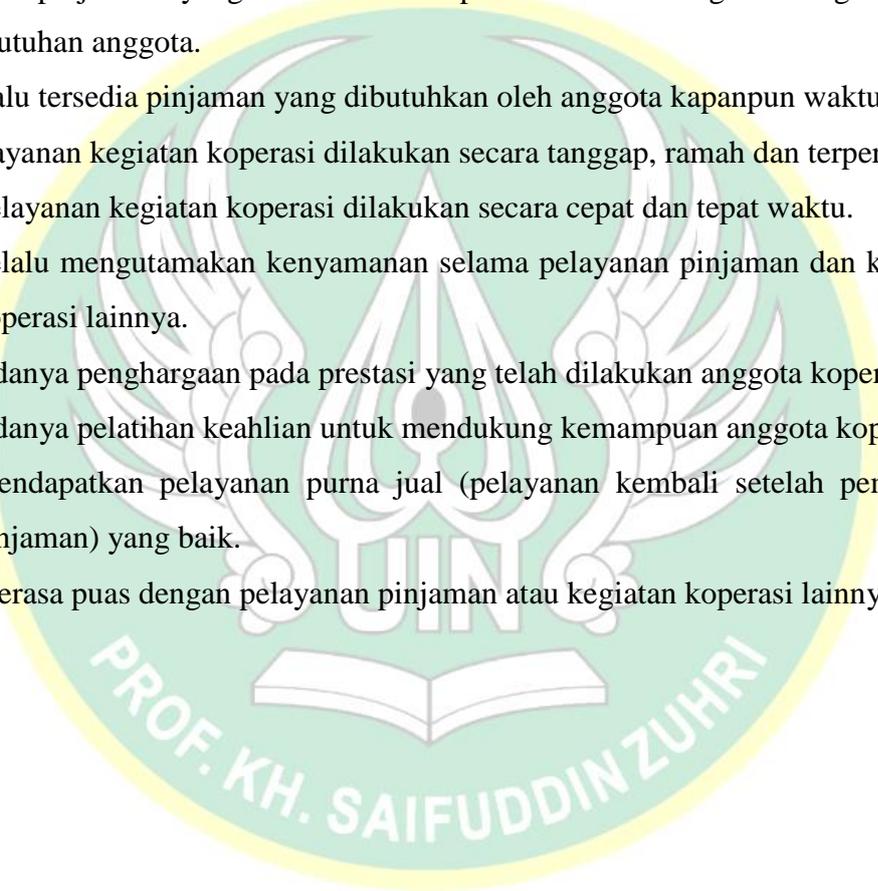
**PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN (KEPUASAN ANGGOTA KOPERASI)**

1. Tidak Setuju
2. Kurang Setuju
3. Setuju
4. Sangat Setuju

**PERNYATAAN**

1. Terciptanya komunikasi yang baik antara anggota dan pengurus.
2. Masing-masing anggota diberikan kesempatan dalam menyampaikan pendapat, kritik maupun saran.

3. Baik pendapat, kritik dan saran selalu mendapatkan tanggapan yang baik dari pengurus untuk didiskusikan.
4. Tanggapan dan jawaban yang memuaskan dan dari pengurus koperasi atas keluhan anggota mengenai jasa yang diberikan.
5. Tersedia layanan informasi yang dibutuhkan anggota koperasi.
6. Tersedia fasilitas yang memadai dan mendukung kegiatan koperasi atau proses operasi.
7. Jenis pinjaman yang disediakan koperasi sesuai dengan keinginan dan kebutuhan anggota.
8. Selalu tersedia pinjaman yang dibutuhkan oleh anggota kapanpun waktunya.
9. Pelayanan kegiatan koperasi dilakukan secara tanggap, ramah dan terpercaya.
10. Pelayanan kegiatan koperasi dilakukan secara cepat dan tepat waktu.
11. Selalu mengutamakan kenyamanan selama pelayanan pinjaman dan kegiatan koperasi lainnya.
12. Adanya penghargaan pada prestasi yang telah dilakukan anggota koperasi.
13. Adanya pelatihan keahlian untuk mendukung kemampuan anggota koperasi.
14. Mendapatkan pelayanan purna jual (pelayanan kembali setelah pemberian pinjaman) yang baik.
15. Merasa puas dengan pelayanan pinjaman atau kegiatan koperasi lainnya.







|                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 48             | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 49             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| 50             | 2   | 4   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   |
| 51             | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| 52             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 53             | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   |
| 54             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 55             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 56             | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   |
| 57             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   |
| 58             | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 59             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 60             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 61             | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   |
| 62             | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   |
| 63             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 64             | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   |
| 65             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   |
| 66             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 67             | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   |
| 68             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 69             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| Total Skor     | 244 | 247 | 238 | 239 | 235 | 227 | 249 | 230 | 251 | 246 | 236 | 230 | 221 | 224 | 241 |
| Rata-Rata SKor | 3.5 | 3.6 | 3.4 | 3.5 | 3.4 | 3.3 | 3.6 | 3.3 | 3.6 | 3.6 | 3.4 | 3.3 | 3.2 | 3.2 | 3.5 |

**D. OUTPUT TELAAH INSTRUMEN**

**Correlations**

|    | P1                  | P2     | P3    | P4     | P5     | P6     | P7     | P8     | P9     | P10    | P11    | P12    | P13    | P14    | P15    | TOTAL_P |        |
|----|---------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| P1 | Pearson Correlation | 1      | .450* | .528** | .589** | .670** | .576** | .857** | .358   | .509** | .644** | .497** | .456*  | .514** | .549** | .486**  | .825** |
|    | Sig. (2-tailed)     |        | .012  | .003   | .001   | .000   | .001   | .000   | .052   | .004   | .000   | .005   | .011   | .004   | .002   | .006    | .000   |
|    | N                   | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     |
| P2 | Pearson Correlation | .450*  | 1     | .435*  | .310   | .137   | .085   | .212   | -.226  | .439*  | .033   | .116   | .084   | .086   | .384*  | .247    | .363*  |
|    | Sig. (2-tailed)     | .012   |       | .016   | .096   | .469   | .656   | .262   | .230   | .015   | .864   | .540   | .660   | .649   | .036   | .188    | .049   |
|    | N                   | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     |
| P3 | Pearson Correlation | .528** | .435* | 1      | .718** | .503** | .192   | .520** | .296   | .510** | .411*  | .588** | .538** | .317   | .486** | .489**  | .709** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .003   | .016  |        | .000   | .005   | .309   | .003   | .112   | .004   | .024   | .001   | .002   | .088   | .006   | .006    | .000   |
|    | N                   | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     |
| P4 | Pearson Correlation | .589** | .310  | .718** | 1      | .629** | .391*  | .481** | .415*  | .601** | .592** | .625** | .571** | .322   | .322   | .529**  | .760** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .001   | .096  | .000   |        | .000   | .033   | .007   | .022   | .000   | .001   | .000   | .001   | .082   | .083   | .003    | .000   |
|    | N                   | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     |
| P5 | Pearson Correlation | .670** | .137  | .503** | .629** | 1      | .738** | .596** | .736** | .531** | .596** | .660** | .541** | .669** | .458*  | .190    | .829** |

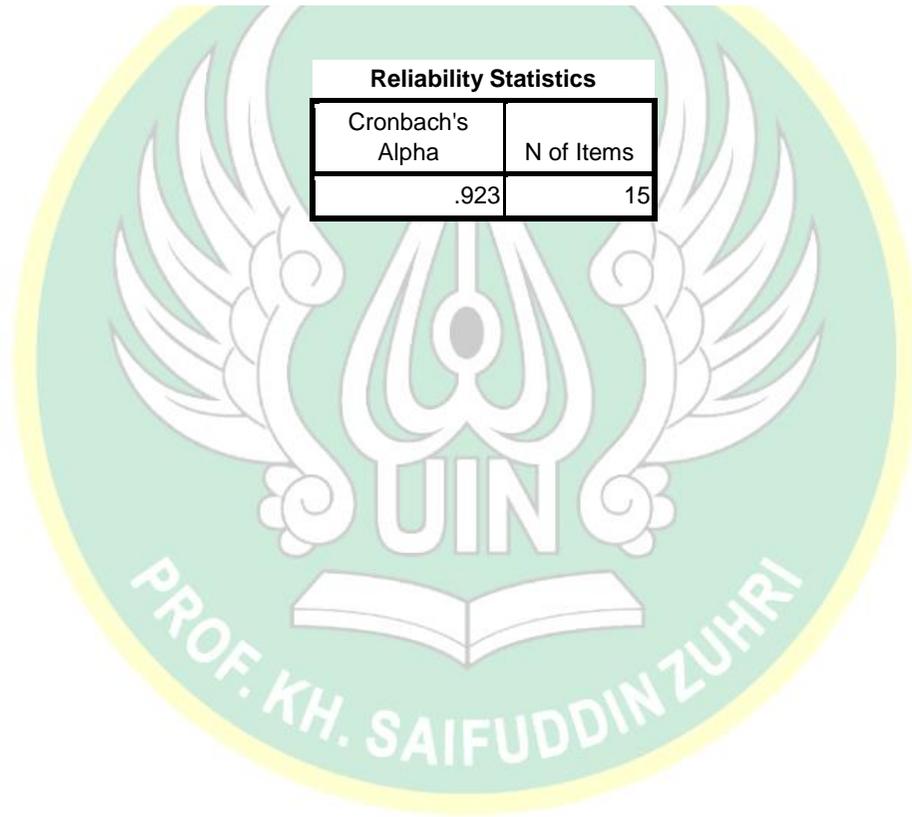




|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

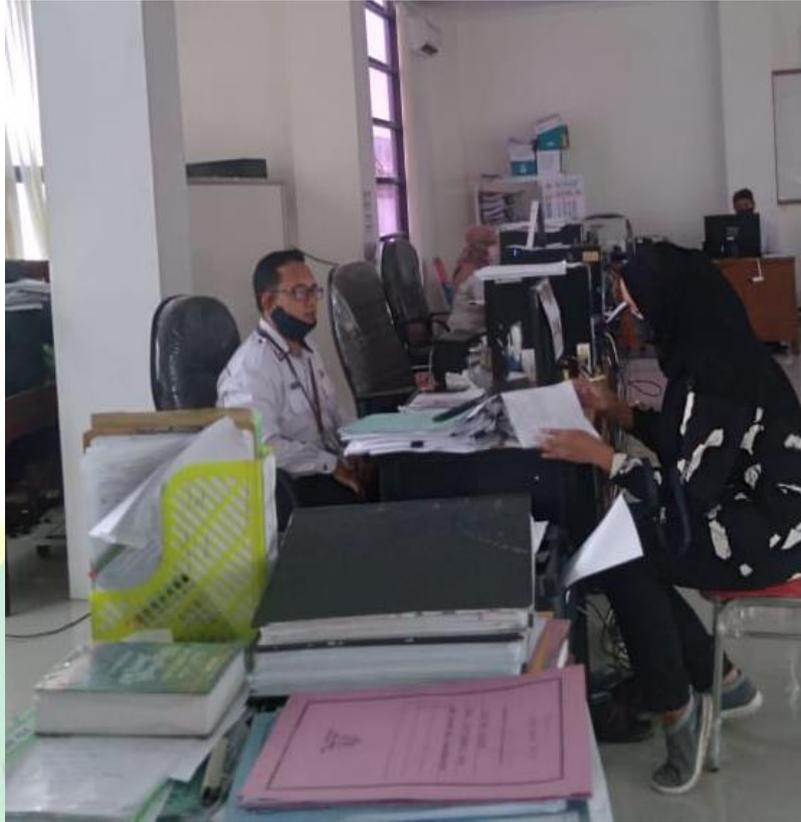
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .923             | 15         |

## E. FOTO WAWANCARA



Wawancara dengan Pengurus KPRI Mu'awanah



## F. NERACA KPRI MU'AWANAH

Lampiran 03

### KPRI MU'AWANAH KANKEMENAG KAB. BANYUMAS NERACA PERBANDINGAN PER 31 DESEMBER 2020 DAN 31 DESEMBER 2019

| NO AK | AKTIVA                   | 31/12/2020           | 31/12/2019           | NO AK | AKTIVA                       | 31/12/2020           | 31/12/2019           |
|-------|--------------------------|----------------------|----------------------|-------|------------------------------|----------------------|----------------------|
|       | <b>AKTIVA LANCAR</b>     |                      |                      |       | <b>HUTANG LANCAR</b>         |                      |                      |
| 101   | Kas                      | 110.280.042          | 3.025.886            | 302   | Dana Pembangunan Koperasi    | 47.281.236           | 41.205.109           |
| 110   | Tabungan BRI             |                      |                      | 303   | Dana Pendidikan              | 54.563.146           | 42.140.890           |
| 124   | Piutang                  | 6.472.922.050        | 6.301.302.900        | 304   | Dana Sosial                  | 49.828.151           | 44.062.024           |
|       | Jumlah Aktiva Lancar     | 6.583.202.092        | 6.304.328.786        | 305   | Dana Kesejahteraan Anggota   | 719.985.485          | 809.685.530          |
|       |                          |                      |                      | 306   | Dana Kesehatan Mahasiswa     | 658.099.306          | 598.101.986          |
|       |                          |                      |                      | 307   | Simpanan Harta Raya          | 448.575.000          | 463.000.000          |
|       | INVESTASI JK. PANJANG    |                      |                      | 308   | Dana Resiko Kredit           | 587.743.549          | 497.113.549          |
| 151   | Simpanan pd KPRI         | 47.228.250           | 47.288.250           | 310   | Simpanan Qur'an              | 20.150.000           | 15.400.000           |
|       |                          |                      |                      |       | Jumlah Hutang Lancar         | 2.586.325.873        | 2.510.713.088        |
|       | <b>AKTIVA TETAP</b>      |                      |                      |       |                              |                      |                      |
| 201   | Bangunan                 | 4.000.000            | 4.000.000            |       | <b>KEWALIDAN JK. PANJANG</b> |                      |                      |
| 202   | Ak. Penyusutan Bangunan  | 4.000.000            | 4.000.000            | 351   | Simpanan Tambahan Modal      | 44.085.700           | 46.085.700           |
|       | Nilai Buku Bangunan      | -                    | -                    | 352   | Simpanan Wajib Pinjam        | 1.242.710.852        | 1.200.825.004        |
| 203   | Peralatan Kantor         | 17.634.900           | 17.634.900           |       | Jumlah Kewajiban K. Panjang  | 1.286.796.552        | 1.246.910.704        |
| 204   | Ak. Penyusutan Peralatan | 17.155.817           | 15.718.567           |       |                              |                      |                      |
|       | Nilai Buku Peralatan     | 479.083              | 1.916.333            |       | <b>KEKAWALAN BERSIH</b>      |                      |                      |
|       |                          |                      |                      | 401   | Simpanan Pokok               | 22.000.000           | 11.500.000           |
|       | Jumlah Aktiva Tetap      | 479.083              | 1.916.333            | 402   | Simpanan Wajib               | 1.958.925.700        | 1.810.865.200        |
|       |                          |                      |                      | 403   | Cadangan                     | 585.500.548          | 529.642.771          |
|       | <b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>  |                      |                      | 450   | SHU Tahun Berjalan           | 191.360.752          | 230.645.106          |
| 209   | Piutang macet            |                      | 6.803.500            |       | Jumlah Kekayaan Bersih       | 2.757.787.000        | 2.602.653.077        |
|       | <b>JUMLAH AKTIVA</b>     | <b>6.630.909.425</b> | <b>6.360.336.869</b> |       | <b>JUMLAH PASIVA</b>         | <b>6.630.909.425</b> | <b>6.360.276.869</b> |

RAT KPRI MU'AWANAH 2020

Lampiran 04

### KPRI MU'AWANAH KANKEMENAG KAB. BANYUMAS PERHITUNGAN SHU PERBANDINGAN PERIODE TAHUN 2020 DAN 2019

| NO. PERK | NAMA                     | TAHUN 2020            | TAHUN 2019            |
|----------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
|          | <b>PENDAPATAN</b>        |                       |                       |
| 601      | Jasa Simpan Pinjam       | 381.947.340,00        | 420.048.200,00        |
| 609      | Pendapatan Lain-lain     |                       | 663.000,00            |
|          | <b>Jumlah Pendapatan</b> | <b>381.947.340,00</b> | <b>420.711.200,00</b> |
|          | <b>BIAYA-BIAYA</b>       |                       |                       |
| 501      | Biaya Organisasi         | 173.405.100,00        | 154.220.700,00        |
| 502      | Biaya Administrasi       | 7.530.245,00          | 6.849.500,00          |
| 504      | Biaya Penyusutan         | 1.437.250,00          | 1.437.250,00          |
| 507      | Pajak Jasa Simpan Pinjam | 1.947.893,00          | 2.082.344,00          |
|          | <b>Jumlah Biaya</b>      | <b>184.320.488,00</b> | <b>164.589.794,00</b> |
|          | <b>SHU KOTOR</b>         | <b>197.626.852,00</b> | <b>256.121.406,00</b> |
| 505      | Zakat 2,5%               | 6.266.100,00          | 5.476.300             |
|          | <b>SISA HASIL USAHA</b>  | <b>191.360.752,00</b> | <b>250.645.106</b>    |

#### ALOKASI SHU :

|   | TAHUN 2020    | TAHUN 2019            |
|---|---------------|-----------------------|
| 1. Untuk Cadangan 25%                   | 47.840.188,00 | 62.661.277,00         |
| 2. Untuk Anggota 50%                    | 95.680.376,00 | 125.322.553,00        |
| 3. Untuk Dana Pengurus 10%              | 19.136.075,20 | 25.064.511,00         |
| 4. Untuk Dana Karyawan 5%               | 9.568.037,60  | 12.532.255,00         |
| 5. Untuk Dana Pendidikan 5%             | 9.568.037,60  | 12.532.255,00         |
| 6. Untuk Dana Pembangunan Koperasi 2,5% | 4.784.018,80  | 6.266.128,00          |
| 7. Untuk Dana Sosial 2,5%               | 4.784.018,80  | 6.266.128,00          |
|   | <b>JUMLAH</b> | <b>250.645.107,00</b> |

RAT KPRI MU'AWANAH 2020

## Lampiran 03

KPRI MUAWANAH KANKENENAG KAB. BAYUMAS  
NERACA PERBANDINGAN PER 31 DESEMBER 2018 DAN 31 DESEMBER 2017

| NO  | AKTIVA                       | 31-12-2018           | 31-12-2017           | NO  | AKTIVA                              | 31-12-2018           | 31-12-2017           |
|-----|------------------------------|----------------------|----------------------|-----|-------------------------------------|----------------------|----------------------|
|     | <b>AKTIVA LANCAR</b>         |                      |                      |     | <b>HUTANG LANCAR</b>                |                      |                      |
| 101 | Kas                          | 115.226.212          | 36.213.248           | 302 | Dana Pembangunan Koperasi           | 35.818.805           | 31.149.073           |
| 110 | Tabungan BRI                 |                      | 309.132              | 303 | Dana Pendidikan                     | 31.296.282           | 21.888.820           |
| 124 | Piutang                      | 5.768.937.500        | 5.310.770.000        | 304 | Dana Sosial                         | 40.180.720           | 38.274.988           |
|     | <b>Jumlah Aktiva Lancar</b>  | <b>5.884.163.712</b> | <b>5.347.292.380</b> | 305 | Dana Kesejahteraan Anggota          | 981.532.547          | 987.088.200          |
|     | <b>INVESTASI JK. PANJANG</b> |                      |                      | 306 | Simpanan Manasika                   | 540.803.787          | 481.961.717          |
|     |                              |                      |                      | 307 | Simpanan Harta Raya                 | 394.850.000          | 378.200.000          |
| 151 | Simpangan pd PKPRI           | 43.088.250           | 39.020.250           | 308 | Dana Resiko Kredit                  | 431.767.049          | 369.122.049          |
|     |                              |                      |                      | 310 | Simpanan Qurban                     | 14.250.000           | 11.000.000           |
|     |                              |                      |                      |     | <b>Jumlah Hutang Lancar</b>         | <b>2.460.501.189</b> | <b>2.318.684.847</b> |
|     | <b>AKTIVA TETAP</b>          |                      |                      |     | <b>KEWAJIBAN JK. PANJANG</b>        |                      |                      |
| 201 | Bangunan                     | 4.000.000            | 4.000.000            |     | Simpanan Tambahan                   | 45.494.400           | 45.384.400           |
| 202 | Ak. Penyusutan Bangunan      | 4.000.000            | 4.000.000            | 351 | Mocdal                              |                      |                      |
|     | Nilai Buku Bangunan          | -                    | -                    | 352 | Simpanan Wajib Pinjam               | 1.104.999.761        | 1.007.459.550        |
| 203 | Peralatan Kantor             | 17.634.900           | 17.634.900           |     | <b>Jumlah Kewajiban JK. Panjang</b> | <b>1.150.494.161</b> | <b>1.052.853.950</b> |
| 204 | Ak. Penyusutan Peralatan     | 14.281.317           | 12.844.067           |     | <b>KEKAWAIBAN BERSIH</b>            |                      |                      |
|     | Nilai Buku Peralatan         | 3.353.583            | 4.790.833            | 401 | Simpanan Pokok                      | 11.350.000           | 11.450.000           |
|     | <b>Jumlah Aktiva Tetap</b>   | <b>3.353.583</b>     | <b>4.790.833</b>     | 402 | Simpanan Wajib                      | 1.621.131.800        | 1.397.246.500        |
|     |                              |                      |                      | 403 | Cadangan                            | 474.879.730          | 427.282.418          |
|     |                              |                      |                      | 450 | SHU Tahun Berjalan                  | 219.052.164          | 190.389.248          |
|     | <b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>      |                      |                      |     | <b>Jumlah Kekayaan Bersih</b>       | <b>2.326.413.694</b> | <b>2.026.368.166</b> |
| 209 | Piutang macet                | 6.803.500            | 6.803.500            |     | <b>JUMLAH PASIVA</b>                | <b>5.937.409.045</b> | <b>5.937.906.963</b> |
|     | <b>JUMLAH AKTIVA</b>         | <b>5.937.409.045</b> | <b>5.937.906.963</b> |     |                                     |                      |                      |

## Lampiran 04

## PERHITUNGAN HASIL USAHA PERBANDINGAN

| NO  | PERK | NAMA                                 | TAHUN 2018         | TAHUN 2017         |
|-----|------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
|     |      | <b>PENDAPATAN</b>                    |                    |                    |
| 601 |      | Jasa Simpan Pinjam                   | 391.730.100        | 342.541.600        |
| 609 |      | Pendapatan Lain-lain                 | 634.000            | 1.033.400          |
|     |      | <b>Jumlah Pendapatan</b>             | <b>392.364.100</b> | <b>343.575.000</b> |
|     |      | <b>BIAYA-BIAYA</b>                   |                    |                    |
| 501 |      | Biaya Organisasi                     | 156.612.100        | 133.663.500        |
| 502 |      | Biaya Administrasi                   | 7.456.132          | 10.989.814         |
| 504 |      | Biaya Penyusutan                     | 1.437.250          | 958.167            |
| 507 |      | Pajak Jasa Simpan Pinjam             | 3.046.729          | 3.396.721          |
|     |      | <b>Jumlah Biaya</b>                  | <b>168.552.211</b> | <b>149.008.202</b> |
|     |      | <b>SHU KOTOR</b>                     | <b>223.811.889</b> | <b>194.566.798</b> |
| 505 |      | Zakat 2,5%                           | 4.759.725          | 4.177.550          |
|     |      | <b>SISA HASIL USAHA</b>              | <b>219.052.164</b> | <b>190.389.248</b> |
|     |      |                                      |                    |                    |
|     |      |                                      |                    |                    |
| NO  |      | ALOKASI SHU                          | TAHUN 2018         | TAHUN 2017         |
| 1   |      | Untuk Cadangan 25%                   | 54.763.041         | 47.597.312         |
| 2   |      | Untuk Anggota 50%                    | 109.526.082        | 95.194.624         |
| 3   |      | Untuk Dana Pengurus 10%              | 21.905.216         | 19.038.925         |
| 4   |      | Untuk Dana Karyawan 5%               | 10.952.608         | 9.519.462          |
| 5   |      | Untuk Dana Pendidikan 5%             | 10.952.608         | 9.519.462          |
| 6   |      | Untuk Dana Pembangunan Koperasi 2,5% | 5.476.304          | 4.759.731          |
| 7   |      | Untuk Dana Sosial 2,5%               | 5.476.304          | 4.759.731          |
|     |      | <b>JUMLAH</b>                        | <b>219.052.164</b> | <b>190.389.247</b> |

Lampiran 03

KPRI MU'AWANAH KANKEMENAG KAB. BANYUMAS  
NERACA PERBANDINGAN PER 31 DESEMBER 2016 DAN 31 DESEMBER 2015

| NO PERK | AKTIVA                    | 31-12-2016<br>Rp. | 31-12-2015<br>Rp. | NO PERK | PASSIVA                     | 31-12-2016<br>Rp. | 31-12-2015<br>Rp. |
|---------|---------------------------|-------------------|-------------------|---------|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| 101     | AKTIVA LANCAR             |                   |                   | 302     | HUTANG LANCAR               |                   |                   |
| 110     | Kas                       | 210.563.575       | 4.426.706         | 303     | Dana Pemb. Koperasi         | 27.171.506        | 23.591.504        |
| 124     | Tabungan Bank             | 309.132           | 309.132           | 304     | Dana Pendidikan             | 17.135.885        | 9.775.880         |
|         |                           | 4.781.921.250     | 4.563.664.500     | 305     | Dana Sosial                 | 34.097.421        | 30.317.419        |
|         | Jumlah Aktiva Lancar      | 4.992.793.957     | 4.568.400.338     | 306     | Dana Kesel. Anggota         | 1.128.319.733     | 1.096.785.833     |
| 151     | INVESTASI JK PANJANG      |                   |                   | 307     | Simp. Marasuka              | 427.727.424       | 406.596.646       |
|         | Simp. Pada P-KPRI         | 36.294.250        | 33.380.250        | 308     | Simp. Hari Raya             | 378.600.000       | 313.205.000       |
|         |                           |                   |                   | 310     | Dana Resiko Kredit          | 320.110.549       | 304.033.049       |
|         |                           |                   |                   |         | Simpunan Qurban             | 8.300.000         | 7.060.000         |
|         |                           |                   |                   |         | Jumlah Hutang Lancar        | 2.341.462.518     | 2.191.365.331     |
| 201     | AKTIVA TETAP              |                   |                   |         | KEMAJIBAN JK PANJANG        |                   |                   |
| 202     | Bangunan                  | 4.000.000         | 4.000.000         | 351     | Simp. Tambahan Modal        | 46.903.100        | 48.503.100        |
|         | Akumulasi peny. Bangunan  | 4.000.000         | 4.000.000         | 352     | Simp. Wajib Pinjam          | 932.667.861       | 892.992.942       |
|         | Nilai Buku Bangunan       | -                 | -                 |         | Jumlah Kewajiban jk Panjang | 979.570.961       | 941.456.042       |
| 203     | Peralatan Kantor          | 11.885.900        | 11.885.900        |         | KEKAYAAN BERSIH             |                   |                   |
| 204     | Akumulasi peny. Peralatan | 11.885.900        | 11.885.900        | 401     | Simpunan Pokok              | 11.700.000        | 12.100.000        |
|         | Nilai Buku Peralatan      | -                 | -                 | 402     | Simpunan Wajib              | 1.150.538.800     | 964.765.900       |
|         | Jumlah Aktiva Tetap       | -                 | -                 | 403     | Cadangan                    | 385.506.745       | 347.706.722       |
|         |                           |                   |                   | 450     | SHU Tahun berjalan          | 167.102.693       | 151.200.093       |
|         |                           |                   |                   |         | Jumlah Kekayaan Bersih      | 1.714.848.238     | 1.475.772.715     |
| 209     | AKTIVA LAIN-LAIN          |                   |                   |         | Jumlah Pasiva               | 5.035.881.707     | 4.608.584.088     |
|         | Piutang Macet             | 6.803.500         | 6.803.500         |         |                             |                   |                   |
|         | Jumlah Aktiva             | 5.035.881.707     | 4.608.584.088     |         |                             |                   |                   |

Lampiran 04

KPRI MU'AWANAH KANKEMENAG KAB. BANYUMAS  
PERHITUNGAN SHU PERBANDINGAN PERIODE TAHUN 2016 DAN 2015

| PERK | NAMA                                   | TAHUN 2016     | TAHUN 2015     |
|------|--|----------------|----------------|
| I    | PENDAPATAN                             |                |                |
| 601  | Jasa simpan pinjam                     | Rp 307.381.700 | Rp 289.404.000 |
| 609  | Pendapatan Lain-lain                   | Rp -           | Rp 226.427     |
|      | Jumlah Pendapatan                      | Rp 307.381.700 | Rp 289.630.427 |
| II   | BIAYA-BIAYA                            |                |                |
| 501  | Biaya Organisasi                       | Rp 125.844.000 | Rp 128.804.000 |
| 502  | Biaya Administrasi                     | Rp 7.141.500   | Rp 6.674.450   |
| 504  | Biaya Penyusutan Peralatan             | Rp 3.513.507   | Rp 2.951.884   |
| 507  | Pajak atas Jasa Simpan<br>Jumlah Biaya | Rp 136.499.007 | Rp 138.430.334 |
|      | SHU                                    | Rp 170.882.693 | Rp 151.200.093 |
| 505  | Zakat 2,5%                             | Rp 3.780.000   | Rp -           |
| III  | SISA HASIL USAHA                       | Rp 167.102.693 | Rp 151.200.093 |

## ALOKASI SHU

|                                  | TAHUN 2016     | TAHUN 2015     |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| 1 Untuk cadangan 25%             | Rp 41.775.673  | Rp 37.800.023  |
| 2 Untuk Anggota 50%              | Rp 83.551.347  | Rp 75.600.046  |
| 3 Untuk Dana Pengurus 10%        | Rp 16.710.269  | Rp 15.120.010  |
| 4 Untuk Dana Karayawan 5%        | Rp 8.355.135   | Rp 7.580.005   |
| 5 Untuk Dana Pendidikan 5%       | Rp 8.355.135   | Rp 7.580.005   |
| 6 Untuk Dana Pemb. Koperasi 2,5% | Rp 4.177.567   | Rp 3.780.002   |
| 7 Untuk Dana Sosial 2,5%         | Rp 4.177.567   | Rp 3.780.002   |
| Jumlah                           | Rp 167.102.693 | Rp 151.200.093 |

## G. SERTIFIKAT-SERTIFIKAT



**KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
UPT MA'HAD AL-JAMI'AH**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126  
Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iaipurwokerto.ac.id

---

# SERTIFIKAT

Nomor: B-205/In.17/UPT.MAJ/Sti.011/II/2018

Diberikan oleh UPT Ma'had Al-Jami'ah IAIN Purwokerto kepada:

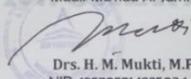
## NAILA AINUN FAIZAH

**1717202089**

| MATERI UJIAN | NILAI |
|--------------|-------|
| 1. Tes Tulis | 82    |
| 2. Tartil    | 78    |
| 3. Kitabah   | 80    |
| 4. Praktek   | 75    |

Sebagai tanda yang bersangkutan telah LULUS dalam Ujian Kompetensi Dasar Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) dan Pengetahuan Pengamalan Ibadah (PPI).

Purwokerto, 26 Februari 2018  
Mudir Ma'had Al-Jami'ah,



**Drs. H. M. Mukti, M.Pd.I**  
NIP. 19570521 198503 1 002

NO. SERI: MAJ-G1-2018-012

# SERTIFIKAT

## APLIKASI KOMPUTER

**KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
UPT TEKNOLOGI INFORMASI DAN PANGKALAN DATA**

Alamat: Jl. Jend. Ahmad Yani No. 40A Telp. 0281-635624 Website: www.iaipurwokerto.ac.id Purwokerto 53126



**IAIN PURWOKERTO**

No. IN.17/UPT-TIPD/4107/II/2021

| SKOR   | HURUF | ANGKA |
|--------|-------|-------|
| 86-100 | A     | 4.0   |
| 81-85  | A-    | 3.8   |
| 76-80  | B+    | 3.3   |
| 71-75  | B     | 3.0   |
| 65-70  | B-    | 2.8   |

Diberikan Kepada:

### **NAILA AINUN FAIZAH**

**NIM: 1717202089**

Tempat / Tgl. Lahir: Banyumas, 15 Juni 1999

Sebagai tanda yang bersangkutan telah menempuh dan LULUS Ujian Akhir Komputer pada Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Program **Microsoft Office®** yang telah diselenggarakan oleh UPT TIPD IAIN Purwokerto.





Purwokerto, 03 Maret 2021  
Kepala UPT TIPD



**Dr. H. Fajar Hardoyono, S.Si, M.Sc**  
NIP. 19801215 200501 1 003



IAIN PURWOKERTO  
MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS  
INSTITUTE COLLEGE ON ISLAMIC STUDIES PURWOKERTO  
LANGUAGE DEVELOPMENT UNIT

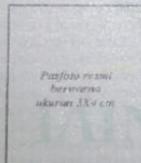
Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, Central Java Indonesia, [www.ainpurwokerto.ac.id](http://www.ainpurwokerto.ac.id)

## CERTIFICATE

Number: In.17/UPT Bhs/PP.00.9/007/2018

This is to certify that:

Name : NAILA AINUN FAIZAH  
Student Number : 1717202089  
Study Program : PS



*Passfoto resmi  
berwarna  
ukuran 3x3 cm*

Has completed an English Language Course in  
Intermediate level organized by Language  
Development Unit with result as follows:

SCORE: 81 GRADE: VERY GOOD



Purwokerto, 10<sup>th</sup> January 2018  
Head of Language Development Unit,  
Dr. Subur, M.Ag.  
NIP. 19670307 199303 1 005

KH. SAIFUDDIN



وزارة الشؤون الدينية  
الجامعة الإسلامية الحكومية بورنوكرتو  
الوحدة لتنمية اللغة

مخون، شارع جنديل أحمدطيلتي رقم: ٤٠، بورنوكرتو ٥٣١٢٦، هاتفه ٢٨١-٦٣٥١٢٤ www.iaipurwokerto.ac.id

## الشهادة

رقم الشهادة: PP. ١٧٠٠/UPT Blad ١٧٠٠/٢٠١٧

تشهد الوحدة لتنمية اللغة بأن:

الاسم : نيلي عين فائزة

القسم : PS

قد استحق/استحقت الحصول على شهادة إجادة اللغة العربية بجميع  
مهاراتها على المستوى المتوسط  
وذلك بعد إتمام الدراسة التي عقدتها الوحدة لتنمية اللغة وفق المنهج  
المقرر بتقدير:

٦٢  
١٠٠  
(مقبول)

٢ أغسطس ٢٠١٧

الوحدة لتنمية اللغة

M. Ag

رقم الترخيص: 19670307 199303 1 005

KH. SAIFUDDIN Z



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp. : 0281-635624, Fax : 0281-636553; website : febi.iainpurwokerto.ac.id

## Sertifikat

Nomor : 881/In.17/D.FEBI/PP.009/3/2021

Berdasarkan Rapat Yudisium Panitia Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto menerangkan bahwa :

Nama : Naila Ainun Faizah  
NIM : 1717202089

Telah mengikuti Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto Periode Semester Gasal 2020/2021 di :

**BANK BRI SYARIAH CABANG PURWOKERTO**

Mulai Bulan Januari 2021 sampai dengan Februari 2021 dan dinyatakan **Lulus** dengan mendapatkan nilai **86 (A)**. Sertifikat ini diberikan sebagai tanda bukti telah mengikuti Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto dan sebagai syarat mengikuti ujian *Munaqosyah/Skripsi*.

Mengetahui,  
Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag  
NIP.19730921 200212 1 004

Purwokerto, 30 Maret 2021

Kepala Laboratorium FEBI  
H. Sochimim, Lc., M.Si.  
NIP.19691009 200312 1 001



## SERTIFIKAT

Nomor: 551/K.LPPM/KKN.46/11/2020

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)  
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menyatakan bahwa :

Nama : NAILA AINUN FAIZAH  
NIM : 1717202089  
Fakultas / Prodi : FEBI / PS

### TELAH MENGIKUTI

Kuliah Kerja Nyata (KKN) Angkatan Ke-46 IAIN Purwokerto Tahun 2020  
dan dinyatakan LULUS dengan Nilai **91 (A)**.



Purwokerto, 13 November 2020  
Ketua LPPM,  
H. Ansori, M.Ag.  
NIP. 19650407 199203 1 004



## H. SURAT KETERANGAN LULUS



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553; febi.iainpurwokerto.ac.id

### SURAT KETERANGAN LULUS SEMINAR PROPOSAL

Nomor: 1471/In.17/FEBLJ.PS/PP.009/VI/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menerangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Naila Ainun Faizah  
NIM : 1717202089  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Pembimbing : Dr. Ahmad Dahlan, M.S.I  
Judul : Analisis Manajemen Pengelolaan Loyalitas Anggota Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah)

Pada tanggal 24/06/2021 telah melaksanakan seminar proposal dan dinyatakan LULUS, dengan perubahan proposal/ hasil proposal sebagaimana tercantum pada berita acara seminar. Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat untuk melakukan riset penulisan skripsi.

Purwokerto, 25 Juni 2021  
Ketua Jurusan Perbankan Syariah



Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.Si.  
NIP. 19781231 200801 2 027



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553; febi.iainpurwokerto.ac.id

### SURAT KETERANGAN LULUS UJIAN KOMPREHENSIF

Nomor: 1014/In.17/FEBLJ.PS/PP.009/III/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menerangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Naila Ainun Faizah  
NIM : 1717202089  
Program Studi : Perbankan Syariah

Pada tanggal 26/04/2021 telah melaksanakan ujian komprehensif dan dinyatakan LULUS, dengan nilai : **74 / B**

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat mendaftar ujian munaqasyah.

Dibuat di Purwokerto  
Tanggal **27 April 2021**  
Ketua Jurusan Perbankan Syariah



Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.Si.  
NIP. 19781231 200801 2 027

## I. BIODATA

|                                  |   |   |
|----------------------------------|---|---|
| 1. Nama                          | : | Naila Ainun Faizah  |
| 2. NIM                           | : | 1717202089  |
| 3. Jurusan                       | : | Perbankan Syariah   |
| 4. Program Studi                 | : | Perbankan Syariah   |
| 5. Tempat/ Tanggal Lahir         | : | Banyumas/ 15 Juni 1999  |
| 6. Alamat Asal                   | : | Jalan : Jl. Raya Sambeng Kulon  |
|                                  |   | RT/RW : 01/01   |
|                                  |   | Desa/ Kelurahan : Sambeng Kulon   |
|                                  |   | Kecamatan : Kembaran  |
|                                  |   | Kabupaten/ Kode Pos : Banyumas/53182  |
|                                  |   | Propinsi : Jawa Tengah  |
| 7. Alamat Sekarang atau Domisili | : | Jalan : Jl. Raya Sambeng Kulon  |
|                                  |   | RT/RW : 01/01   |
|                                  |   | Desa/ Kelurahan : Sambeng Kulon   |
|                                  |   | Kecamatan : Kembaran  |
|                                  |   | Kabupaten/ Kode Pos : Banyumas/53182  |
|                                  |   | Propinsi : Jawa Tengah  |
| 8. Nomor HP/WA Aktif             | : | 082223018459  |
| 9. Email                         | : | <a href="mailto:nailaainunfaizah@gmail.com">nailaainunfaizah@gmail.com</a>  |
| 10. Nama Orang Tua/Wali          | : | Ayah : Masrun (Alm.)  |
|                                  |   | Ibu : Sudiyah, S.Ag.  |
| 11. Pekerjaan Orang Tua/Wali     | : | Ayah : -  |
|                                  |   | Ibu : PNS   |
| 12. Asal Sekolah                 | : | MA Negeri 1 Banyumas  |
| 13. Nomor Ijazah                 | : | MA.065/11.02/PP.01.1/5/2017   |
| 14. Judul Skripsi                | : | Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Mu'awanah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Tahun Buku 2016-2020) |

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk menjadikan periksa dan digunakan seperlunya.