

Penerapan Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Pada Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk

Nala Hikmatul Machmudah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : 1222000084@surel.untag-sby.ac.id

Slamet Riyadi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : slametriyadi10@untag-sby.ac.id

Alamat: Jl. Semolowaru No. 45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Surabaya

Abstract. *The purpose of this study is to evaluate the implementation of Balanced Scorecard (BSC) as a performance management tool in the Employee Cooperative of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk. Qualitative research methods were used with interviews, questionnaires, observation, and document analysis as data collection techniques. The application of BSC in the Employee Cooperative of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk helps measure and monitor overall performance, ensuring that financial, customer, internal business, and learning and growth perspectives become the main focus. The results showed that the performance of the Employee Cooperative of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk, when viewed through the four perspectives of the Balanced Scorecard, can be categorized as quite good. The active involvement of the management, members, and related parties in the implementation of BSC is the key to success in improving the performance of the PT Kedawung Setia Industrial, Tbk Employee Cooperative. This research contributes to the understanding of the concept of performance management in the context of cooperatives and provides a basis for further development in improving the effectiveness of cooperative performance management. The findings of this study have practical and theoretical implications that can help decision makers in cooperatives and researchers in the field of cooperative management.*

Keywords: *Balanced Scorecard, Cooperative, Performance, Financial, Customer, Internal Business Process, Learning and Growth*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat manajemen kinerja di Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk. Metode penelitian kualitatif digunakan dengan wawancara, kuesioner, observasi, dan analisis dokumen sebagai teknik pengumpulan data. Penerapan BSC di Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk membantu mengukur dan memonitor kinerja secara menyeluruh, memastikan bahwa perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fokus utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk, jika dilihat melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, dapat dikategorikan sudah cukup baik. Keterlibatan aktif dari pengurus, anggota, dan pihak terkait dalam implementasi BSC menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman konsep manajemen kinerja dalam konteks koperasi dan memberikan dasar untuk pengembangan lebih lanjut dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja koperasi. Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis dan teoritis yang dapat membantu pengambil keputusan di koperasi dan peneliti di bidang manajemen koperasi.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Koperasi, Kinerja, Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan

LATAR BELAKANG

Di tengah era globalisasi saat ini, kompetisi dan persaingan sering terjadi di antara perusahaan yang memiliki core business yang sama untuk menjadi yang terbaik sangatlah tinggi. Hampir semua perusahaan berlomba untuk meningkatkan kualitas kinerjanya baik dalam aspek keuangan maupun non keuangan, oleh karena itu dibutuhkan suatu alat

pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh manajemen untuk melakukan evaluasi dan memberikan motivasi kepada para karyawannya untuk memberikan prestasi dan meraih pencapaian yang sesuai dengan tujuan perusahaan di masa mendatang.

Di dalam konteks bisnis atau organisasi, kinerja perusahaan dapat merujuk pada sejauh mana perusahaan mencapai tujuan finansialnya, kualitas produk atau layanan, kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan berbagai faktor lain yang relevan. Selain itu, dalam konteks individu, kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pekerjaan, produktivitas, kualitas kerja, dan kemampuan untuk memberikan kontribusi positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kinerja dapat diukur dan dinilai dalam berbagai cara tergantung pada bidang atau konteksnya. Evaluasi kinerja seringkali melibatkan analisis terhadap pencapaian tujuan, produktivitas, efisiensi, kualitas, dan dampak suatu entitas atau individu terhadap hasil yang diinginkan.

Secara umum, organisasi dalam melakukan evaluasi kinerjanya sering menggunakan pendekatan pengukuran kinerja yang bersifat konvensional atau tradisional. Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan salah satu pendekatan yang umum digunakan oleh manajemen tradisional dalam menilai kinerja. Dalam pendekatan ini, aspek keuangan diberi prioritas lebih karena lebih mudah dikelola, sehingga evaluasi kinerja biasanya terfokus pada dimensi keuangan saja. Pendekatan pengukuran kinerja yang berpusat pada aspek keuangan cenderung kurang mampu mengungkapkan langkah-langkah strategis yang diperlukan dalam jangka panjang untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, dikhawatirkan bahwa sistem pengukuran kinerja ini tidak dapat mengukur elemen-elemen non-keuangan seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan yang dimiliki oleh organisasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan berbasis kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah alat pengukuran kinerja bisnis yang berfungsi sebagai perangkat perencanaan strategi yang menggabungkan berbagai perspektif untuk mencapai visi yang diinginkan oleh perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyampaikan pemahaman strategis dalam organisasi dengan cara yang jelas dan dapat dimengerti oleh semua pihak di perusahaan, terutama mereka yang terlibat dalam perumusan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* berisi serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung yang diturunkan dari visi dan strategi dalam empat perspektif. Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan & Norton, 1996).

Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk merupakan salah satu koperasi di Surabaya yang berada pada lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Untuk dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat, koperasi ini perlu mengambil langkah-langkah strategi. Untuk mengatasi tantangan ini, langkah konkret yang diambil adalah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* secara komprehensif. Pendekatan ini melibatkan empat perspektif utama, yakni perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

KAJIAN TEORITIS

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu bidang ilmu akuntansi yang memberikan informasi keuangan kepada pihak internal suatu entitas dalam sebuah pengambilan keputusan. Informasi keuangan yang dihasilkan tidak dipublikasikan kepada umum. Akuntansi Manajemen menurut (Hansen & Mowen, 2013) adalah proses mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklarifikasi dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan. Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis. Proses ini meliputi interaksi antara individu, yang tidak dapat digambarkan dengan cara mekanis (Kurniawati, 2018).

Balanced Scorecard

Balanced scorecard dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced scorecard* terdiri atas dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) yang dapat diartikan sebagai keseimbangan antar penilaian keuangan maupun non keuangan. Rangkuti (2016: 204) menyatakan bahwa *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, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan menurut Hery (2016:220) *Balanced scorecard* adalah Kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari visi misi perusahaan.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* adalah upaya alat ukur atau manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi guna mencapai tujuan, serta dapat memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja dari perusahaan, baik pada bidang keuangan maupun non keuangan.

Manfaat dan Tujuan Balanced Scorecard

Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan akan membawa manfaat yang meliputi mengklarifikasi dan mengartikan visi dan strategi, mengkomunikasikan serta

menghubungkan berbagai tujuan dan strategi, merencanakan, menetapkan, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi, serta meningkatkan umpan balik dan proses strategi pembelajaran.

Tujuan *balanced scorecard* adalah mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis, menyediakan sistem manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis dan memberi fasilitas komunikasi kepada para stakeholder khususnya pada para karyawan (Rangkuti, 2016: 120).

Penggunaan metode *Balanced Scorecard* juga bertujuan untuk mengintegrasikan dan menyelaraskan strategi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Metode ini membantu dalam merancang kerangka kerja tujuan yang telah ditetapkan, memungkinkan pemahaman yang lebih baik terhadap tujuan perusahaan, dan juga digunakan untuk mengukur perkembangan perusahaan (Ananda & Pandin, 2023).

Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard mempunyai empat perspektif yang dikaitkan dengan strategi perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Kaplan, dkk (1992:237) membagi tiga metrik kinerja perusahaan dalam konteks keuangan. Pertama, Return on Investment (ROI), berfungsi sebagai alat untuk mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian investasi yang dihasilkan. Kedua, Profit Margin On Sales, digunakan untuk mengindikasikan kemampuan perspektif dalam memperoleh laba bersih dari setiap penjualan. Ketiga, Growth Rate in Sales, berperan dalam mengukur tingkat pertumbuhan penjualan dengan membandingkan persentase peningkatan penjualan dari periode sebelumnya.

b. Perspektif Pelanggan

Di dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar di mana perusahaan akan beroperasi, lalu mengukur kinerja perusahaan berdasarkan tujuan yang ditetapkan untuk segmen-segmen tersebut. Pengukuran yang digunakan mencakup tingkat pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan dalam segmen-target tersebut. Kepuasan pelanggan merupakan sejauh mana perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang mereka alami dengan harapan mereka.

c. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan keseluruhan proses dari identifikasi kebutuhan pelanggan sampai pemenuhan. Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga macam (Kaplan, 1992:8) yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual.

d. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Di dalam konteks kebutuhan pekerja, manajemen perlu memperhatikan tiga aspek, yaitu tingkat kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja adalah faktor yang mendahului tingkat produktivitas dan berpengaruh pada tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada pelanggan. Retensi pekerja mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menjaga pekerja terbaiknya agar tetap berada dalam organisasi. Sementara itu, produktivitas pekerja adalah hasil dari berbagai faktor,

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja ialah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut akan digunakan sebagai informasi mengenai prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Wibowo (2011:229), menjelaskan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Manfaat dan Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dalam organisasi digunakan untuk mengetahui kinerjanya. Selain itu, untuk mengetahui suatu organisasi, pengukuran kinerja juga memiliki manfaat dalam pelaksanaannya. Manfaat pengukuran kinerja antara lain yaitu untuk mengetahui apakah tujuan dari suatu organisasi telah tercapai, selain itu juga digunakan untuk memastikan apakah strategi yang digunakan telah berjalan dengan baik.

Pengukuran kinerja memiliki tujuan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar dapat mencapai target organisasi dan mematuhi norma perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga mendorong terwujudnya tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Melalui pengukuran kinerja, perilaku yang tidak sesuai dapat ditekan dengan memberikan umpan balik terhadap hasil kerja, dan juga sebagai dasar untuk memberikan penghargaan kepada individu yang berhasil mencapai atau bahkan melampaui tujuan yang telah ditetapkan.

Koperasi

Koperasi adalah entitas usaha yang mengatur penggunaan dan pemanfaatan sumber daya ekonomi oleh anggotanya dengan berpegang pada prinsip-prinsip ekonomi dan aturan usaha ekonomi. Definisi Koperasi juga tertuang dalam Undang-undang Koperasi tahun 1967 No.12 tentang Pokok-pokok Perekonomian Indonesia bahwa Koperasi Indonesia adalah

organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial, beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama atas asas kekeluargaan. (Anoraga dkk, 2003:4).

Manfaat dan Tujuan Koperasi

Menurut Mutis (1992) dalam Gita & Marwan (2022), koperasi memiliki dua manfaat terkait peran, terutama bagi anggotanya sendiri. Manfaat pertama adalah ekonomi dalam bentuk peningkatan tabungan, sumber kredit yang nyaman, dan sisa peningkatan dari kinerja operasi berdasarkan partisipasi anggota. Kedua, manfaat non-ekonomi dari dimensi sosial berupa peningkatan interaksi antar masyarakat, peningkatan kualitas kepercayaan dan rasa solidaritas yang diterima antar sesama para anggota.

Tujuan koperasi menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Pasal 3 disebutkan bahwa Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian Nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode kualitatif sering disebut juga dengan metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting) (Sugiyono, 2022). Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk pada bulan Oktober – Desember.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang dimiliki oleh Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari pembagian kuesioner kepada anggota dan karyawan koperasi serta *interview* (wawancara) kepada pihak terkait. Sedangkan, data sekunder diperoleh dari laporan keuangan selama dua tahun, yaitu 2022-2023, studi pustaka, literatur, dan beberapa dokumen yang terkait dengan kinerja perusahaan atau organisasi dengan konsep *balanced scorecard*.

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif, dimana pada perspektif keuangan diukur dengan analisis rasio keuangan seperti profit margin, return of assets (ROA), dan return of equity (ROE), perspektif pelanggan berdasarkan tingkat akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, serta kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal dengan melihat proses inovasi, operasi, dan pelayanan

purna jual, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan tingkat produktivitas karyawan dan retensi karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pada perspektif keuangan, perhitungan profit margin diketahui bahwa Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk mengalami peningkatan. Hasil dari perhitungan rasio profit margin Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk pada tahun 2022 sebesar 43,9% dan pada tahun 2023 sebesar 133,3%. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk dapat dikatakan baik. Hasil perhitungan ROA Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk mengalami sebuah peningkatan pada tahun 2022 sebesar 0,22% dan pada tahun 2023 sebesar 0,59%. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk telah memiliki hasil yang baik atas jumlah aktiva yang digunakan. Sedangkan pada perhitungan ROE dapat diuraikan bahwa laporan keuangan Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk berdasarkan ROE dari tahun 2022-2023 mengalami peningkatan, dengan presentase laporan keuangan berdasarkan ROE pada tahun 2022 dengan hasil 1,28% mengalami peningkatan pada tahun 2023 dengan hasil 2,20%. Sedangkan untuk rata-rata laporan keuangan berdasarkan ROE dari tahun 2022-2023 sebesar 1,74%.

Perspektif pelanggan dengan pengukuran tingkat akuisisi pelanggan mengalami penurunan dengan hasil perhitungan sebesar -1,6% pada tahun 2022 dan -2,8% pada tahun 2023. Hal tersebut menunjukkan bahwa koperasi masih belum baik dalam memperoleh anggota baru. Pada pengukuran tingkat retensi anggota mengalami penurunan selama dua tahun berturut-turut. Hal tersebut menunjukkan bahwa Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial masih kurang baik dalam memperoleh anggota baru, sehingga harus ditingkatkan kembali. Hasil perhitungan retensi pelanggan diketahui mengalami penurunan yang tidak signifikan, meskipun begitu Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk masih mampu menjaga hubungannya dengan anggota koperasi, terlihat dari tingkat retensi anggota selama dua tahun terakhir yang hampir mencapai target yang ditentukan yaitu 100% dengan tingkat retensi nilai 97,8% di tahun 2022 dan 97,3% di tahun 2023. Sedangkan pada tingkat kepuasan pelanggan yang diukur melalui penyebaran kuesioner diketahui pada indikator pelayanan dan produk memiliki nilai rata-rata dimensi sebesar 4,37. Hal ini menunjukkan kepuasan Anggota berada pada kategori “Sangat Baik” terhadap pelayanan dan produk yang diberikan oleh koperasi berdasarkan pada angka penilaian 4,1-5 yang termasuk dalam kategori

sangat baik. Kepuasan anggota terlihat pada poin 1 mengenai karyawan koperasi yang ramah dan perhatian dalam melayani pelanggan atau anggota. Indikator citra koperasi memiliki nilai rata-rata dimensi sebesar 4,44 dengan kategori “Sangat Baik”. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk telah dikenal masyarakat melalui pelayanannya ataupun kinerjanya. Dengan demikian, kinerja koperasi berdasarkan pandangan masyarakat sudah baik sehingga perlu untuk mempertahankan citra tersebut di masyarakat. Indikator hubungan anggota dengan karyawan memiliki nilai rata-rata dimensi sebesar 4,33 dengan kategori “Sangat Baik”. Nilai yang diperoleh cukup tinggi terutama pada tingkat pembagian SHU.

Pada perspektif bisnis internal, Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk terus meningkatkan kinerjanya melalui proses inovasi dengan menyusun beberapa rencana kerja seperti menyediakan unit toko dan juga simpan pinjam. Pada proses operasi peminjaman dana pada unit koperasi dikatakan koperasi mampu memproses sangat cepat peminjaman dana yang dibutuhkan oleh peminjam atau anggota jika berkas persyaratan telah sesuai atau lengkap seperti yang disebutkan dalam SOP koperasi. Unit koperasi simpan pinjam juga melakukan promosi kepada para karyawan untuk menarik pelanggan atau calon anggota baru. Pelayanan purna jual di Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk diwujudkan dengan memberikan kebijakan dalam rangka meningkatkan kepuasan konsumen dan anggota atas pelayanan pengurus dan karyawan. Kebijakan-kebijakan yang diambil adalah kebijakan setelah anggota maupun konsumen melakukan transaksi pada unit-unit usaha.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur melalui tingkat produktivitas karyawan yang dapat diketahui bahwa produktivitas karyawan Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk selama dua tahun mulai dari tahun 2022-2023 mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari menurunnya jumlah pendapatan yang didapat. Sedangkan pada retensi karyawan selama dua tahun terakhir terhitung mulai dari 2022-2023 tidak mengalami perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk mampu memberikan kesejahteraan karyawan yang baik. Dalam arti lain, koperasi telah mampu mempertahankan kinerja karyawannya.

Pembahasan Penelitian

Pengukuran kinerja keuangan melalui perspektif *balanced scorecard* pada Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk dapat dilihat dari perhitungan rasio-rasio keuangan yang terkait. Pada perhitungan profit margin di atas, dapat diketahui bahwa Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk mengalami peningkatan dengan persentase pada tahun 2022 sebesar 43,9% dan meningkat pada tahun 2023 sebesar 133,3%. Pada

perhitungan Return On Assets (ROA), kinerja koperasi mengalami sebuah peningkatan dengan nilai sebesar 0,22% pada tahun 2022 dan 0,59% pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi telah memiliki hasil yang baik dalam memanfaatkan aset-aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba yang lebih tinggi. Sementara itu, nilai Return On Equity (ROE) menunjukkan hasil yang baik dimana Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk memiliki hasil perhitungan sebesar 1,28% pada tahun 2022 dan 2,20% pada tahun 2023. Selain melalui pengukuran rasio-rasio tersebut, berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, pencapaian kinerja keuangan pada saat ini dapat dikatakan baik. Hal ini dapat diketahui dari meningkatnya pertumbuhan 14% di atas bunga deposito.

Tolak ukur dalam perspektif pelanggan dapat melalui akuisisi pelanggan (anggota), retensi pelanggan (anggota), dan kepuasan pelanggan (anggota). Berdasarkan pengukuran kinerja perspektif pelanggan, pada akuisisi pelanggan (anggota) Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk mengalami penurunan dengan hasil perhitungan sebesar -1,6% pada tahun 2022 dan -2,8% pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk masih kurang baik dalam memperoleh anggota baru sehingga diperlukan strategi dan inovasi baru untuk menarik calon anggota baru. Sedangkan pada pengukuran retensi pelanggan (anggota), kinerja koperasi mengalami penurunan dengan persentase 97,8% pada tahun 2022 dan 97,3% pada tahun 2023. Meskipun mengalami penurunan, Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk masih mampu menjaga hubungannya dengan para anggota koperasi, terlihat dari tingkat retensi anggota selama dua tahun terakhir yang hampir mencapai target yaitu 100%. Berdasarkan penyebaran kuesioner yang telah dilakukan, kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk memiliki nilai kepuasan pelanggan yang sangat baik. Dari ketiga indikator, anggota perolehan rata-rata skor tertinggi pada pelayanan koperasi yang memiliki citra baik di masyarakat. Dengan demikian, kinerja koperasi berdasarkan pandangan masyarakat sudah baik sehingga perlu untuk mempertahankan citra tersebut di masyarakat.

Analisis dalam perspektif bisnis internal ini menitikberatkan pada serangkaian proses di dalam operasional Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk. Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk memiliki dua sub bidang usaha yaitu usaha toko (minimarket) dan usaha simpan pinjam. Pada unit usaha toko (minimarket) dapat dilakukan pembelian secara umum (tidak hanya anggota koperasi saja). Sedangkan, pada unit usaha simpan pinjam terbagi menjadi 3 produk, yaitu bank (swadaya), tunai (reguler), dan bursa. Dalam mempromosikan produk dan layanan kepada masyarakat, Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk menggunakan strategi pemasaran, seperti melakukan promosi

dari mulut ke mulut. Koperasi berharap agar setiap karyawan dapat memperkenalkan produk dan layanan yang dimiliki koperasi kepada anggota yang datang ke koperasi dan di sekitar lingkungan mereka. Menurut pihak koperasi, pendekatan pemasaran dari mulut ke mulut dianggap sebagai sistem yang paling efektif dalam menarik pelanggan baru. Dalam menjalankan operasinya, Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk tidak membebani konsumen maupun calon anggota baru dengan proses yang panjang. Koperasi juga mampu memproses sangat cepat peminjaman dana yang dibutuhkan oleh peminjam atau anggota jika berkas persyaratan telah sesuai atau lengkap seperti yang disebutkan dalam SOP koperasi. Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk selalu berupaya mengatasi beragam keluhan pelanggan terkait kesalahan yang terjadi. Ketika timbul keluhan dari anggota atau konsumen, karyawan dengan segera mencari sumber permasalahan dan melakukan konfirmasi dengan pihak ketiga terkait kesalahan transaksi. Langkah ini diambil untuk memastikan penyelesaian segera terhadap masalah yang muncul.

Hasil pengukuran kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk tahun 2022-2023 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan jika diukur dengan tingkat produktivitas dan retensi karyawan menunjukkan hasil kurang baik. Tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2022 sebesar 223,946,865% dan 194,318,004% pada tahun 2023. Sementara itu, dalam hal retensi karyawan, tidak terdapat perubahan di Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk. Situasi ini disebabkan oleh kecepatan pihak koperasi dalam mendapatkan pengganti setiap kali ada karyawan yang keluar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penerapan *balanced scorecard* telah membawa dampak positif terhadap kinerja koperasi secara menyeluruh. Melalui pengukuran kinerja dari berbagai perspektif, koperasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan operasionalnya, yang pada gilirannya memberikan landasan untuk perbaikan dan pertumbuhan berkelanjutan. Berdasarkan analisis pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang telah dilakukan di Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk, maka didapat beberapa hasil dari penelitian, antara lain:

- a. Kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk jika ditinjau melalui perspektif keuangan jika ditinjau melalui perhitungan profit margin, ROA, dan ROE menghasilkan nilai dengan kategori sangat baik. Hal ini dikarenakan selama dua tahun ini kinerja keuangan Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk mengalami peningkatan.

- b. Hasil pengukuran kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk jika ditinjau melalui perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik. Keberhasilan ini terlihat dari kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggota koperasi, dan hasil survei melalui penggunaan kuesioner menunjukkan bahwa koperasi dinilai memiliki reputasi yang baik dalam kinerja dan pelayanan di kalangan masyarakat.
- c. Pada perspektif bisnis internal, Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk memiliki dua sub bidang usaha, yaitu toko (minimarket) dan simpan pinjam. Dalam upaya mempromosikan produk dan layanannya, koperasi menggunakan strategi pemasaran, terutama melalui promosi dari mulut ke mulut, diharapkan karyawan dapat memperkenalkan produk kepada anggota dan masyarakat di sekitarnya. Perspektif bisnis internal pada koperasi membantu menciptakan sistem dan proses yang efektif, meningkatkan daya saing, serta memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Evaluasi secara berkala dan perbaikan terus-menerus pada aspek-aspek ini dapat membantu koperasi menjawab perubahan pasar dan kebutuhan anggota dengan lebih adaptif dan inovatif.
- d. Hasil pengukuran kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk jika diukur dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada perhitungan produktivitas karyawan mengalami penurunan, Hal ini dapat dilihat dari menurunnya jumlah pendapatan yang didapat. Sedangkan, pada tingkat retensi karyawan perhitungan selama dua tahun terakhir terhitung mulai dari 2022-2023 tidak mengalami perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk mampu memberikan kesejahteraan karyawan yang baik. Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk rutin memberikan pelatihan dalam melakukan tugas yang diberikan. Dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, pihak koperasi memberikan reward pada SHU.

Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk, yaitu:

- a. Disarankan Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk sebaiknya menerapkan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* agar dapat mengukur kinerja dari aspek keuangan dan non-keuangan, karena lebih komprehensif.
- b. Sebaiknya koperasi tetap mengembangkan inovasi dan strategi pemasaran untuk mempertahankan jumlah anggota dan juga citra koperasi di masyarakat.
- c. Koperasi perlu meningkatkan produktivitas karyawan agar pendapatan lembaga semakin meningkat. Lembaga perlu memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan agar kinerja semakin membaik.

DAFTAR REFERENSI

- Ananda, N., & Pandin, M. Y. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*, Vol. 1, No. 2, 42-58.
- Garaika, & Feriyana, W. (2020). *Akuntansi Manajemen*. Lampung Selatan: CV Hira Tech.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). *Akuntansi Manajerial* (Buku 1, Edisi 8 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawati, E. (2018). Pengaruh Akuntansi Manajemen, Kualitas Informasi, Efisiensi Biaya dan Ketepatan Waktu terhadap Kinerja Keuangan PT. Surya Sukses. *Jurnal Profita*, Vol. 11, No. 1, 21-22.
- Putri, Y. A. (2021). Penerapan Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja terhadap Badan Usaha Berbentuk Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi Pegawai PT. Sucofindo Cabang Surabaya).
- Riadi, M. (2020). *Pengukuran Kinerja (Pengertian, Tujuan, Syarat, Indikator, Model dan Proses)*. Retrieved Oktober 09, 2023, from <https://www.kajianpustaka.com/2020/02/pengukuran-kinerja-pengertian-tujuan-syarat-model-dan-proses.html>
- Rosyida, N. (2021). *Pengertian Koperasi: Sejarah, Fungsi, Tujuan, Prinsip, dan Jenisnya*. Retrieved Oktober 04, 2023, from <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-koperasi/>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tahirs, J. P. (2022). Analisis Balanced Scorecard dalam Menilai Kinerja Koperasi CU Mekar Kasih Makassar. *Jurnal Economix*, Vol. 10, No. 1.