BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan suatu ide atau konsep yang tersusun secara terstruktur dan rapi, berisi tentang variabel-variabel yang relevan dalam konteks penelitian. Pentingnya landasan teori sebagai fondasi yang kuat dalam sebuah penelitian tidak dapat diabaikan oleh peneliti.

2.1.1 Koperasi

2.1.1.1 Pengertian Koperasi

Koperasi secara etimologi berasal dari kata *cooperation*, terdiri dari kata *co* yang artinya bersama dan *operation* yang artinya bekerja atau berusaha. Jadi kata *cooperation* dapat diartikan bekerja bersama-sama atau usaha bersama untuk kepentingan bersama (Apriyana & Hasbi, 2020; Niarti et al., 2021; Chalim et al., 2022; Djemma et al., 2023). Koperasi adalah suatu badan usaha bersama yang bergerak dalam bidang perekonomian, beranggotakan mereka yang umumnya berekonomi lemah yang bergabung secara sukarela dan atas dasar persamaan hak, berkewajiban melakukan suatu usaha yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya (Apriyana & Hasbi, 2020; Yusuf et al., 2021; Siregar & Marliyah, 2022; Putra & Puspitadewi, 2023).

Menurut pasal 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian diberikan pengertian sebagai berikut: 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 asas kekeluargaan (Wasiaturrahma et al., 2020; Wetina et al., 2021; Zakka & Rizaldi, 2022; Putra & Puspitadewi, 2023). Koperasi menurut Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1967 berbunyi: Organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial, beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan (Dwipradnyana et al., 2020; Yusuf et al., 2021; Mare et al., 2022; Perkasa & Harahap, 2023).

Koperasi ialah suatu perkumpulan dari orang-orang yang atas dasar persamaan derajat sebagai manusia, dengan tidak memandang haluan agama dan politik secara sukarela masuk, untuk sekedar memenuhi kebutuhan bersama yang bersifat kebendaan atas tanggungan bersama (Probosiwi et al., 2020; Sucipto, 2021; Zakaria, 2022; Djemma et al., 2023). Koperasi dikelola berasaskan kekeluargaan, yang diartikan sebagai pengeloaan bersama secara demokratis dan terbuka (Apriyana et al., Hasbi, 2020; Yusuf et al., 2021; Siregar & Marliyah, 2022; Putra & Puspitadewi, 2023). Implikasinya, pengertian koperasi serupa dengan arti *cooperation* (kerjasama) (Tolong et al., 2020; Narti et al., 2021; Chalim et al., 2022; Budiningrum & Subiyantoro, 2023).

2.1.1.2 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 (Subiyantoro, 2020; Trianto & Lukito, 2021; Suryani & Saputra, 2022; Tawakkal et al., 2023). Didirikannya sebuah koperasi tentu memiliki tujuan, khususnya untuk

kepentingan seluruh anggotanya (Astawa et al., 2020; Sari & Furqani, 2021; Tarigan & Sinaga, 2022; Widhi & Wisesa, 2023) Adapun tujuan koperasi:

1) Membangun dan mengembangkan potensi anggotanya guna meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi.
2) Memperluas ketahanan ekonomi kerakyatan.
3) Meningkatkan kualitas SDM dan masyarakat secara aktif.
4) Menyediakan kebutuhan masyarakat.
5) Memberikan bantuan modal dan membuka kesempatan untuk mengembangkan usaha.

Tujuan utama koperasi yaitu untuk memajukan kesejahteraan anggota khususnya masyarakat dan umumnya untuk membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyrakat yang maju, adil, dan makmur (Arifandy et al., 2020; Wetina et al., 2021; Chalim et al., 2022; Perkasa & Harahap, 2023). Pada koperasi, kepentingan bersama diutamakan daripada mencari keuntungan semata (Rachma et al., 2020; Sucipto, 2021; Fadliansyah et al., 2022; Moron et al., 2023).

2.1.1.3 Fungsi, Peran dan Prinsip Koperasi

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 pasal 4 bahwa fungsi dan peran koperasi (Probosiwi et al., 2020; Narti et al., 2021; Gulo et al., 2022; Nurkholis et al., 2023), adalah:

1) Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
2) Berperan secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.

3) Memperkukuh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai saka gurunya.

4) Mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional, yang merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Menurut Perkasa et al., (2023) prinsip-prinsip koperasi (*cooperative principles*) adalah ketentuan-ketentuan pokok yang berlaku dalam koperasi dan dijadikan sebagai pedoman kerja koperasi (Wasiaturrahma et al., 2020; Yusuf et al., 2021; Zakka & Rizaldi, 2022). Prinsip-prinsip tersebut masih menjadi dasar gerakan koperasi internasional, yaitu:

1) Keanggotaan terbuka (*open membership*).

2) Satu anggota, satu suara (*one member, one vote*).

3) Pengembalian (bunga) yang terbatas atas modal (*limited return on capital*).

4) Alokasi Sisa Hasil Usaha sebanding dengan transaksi yang dilakukan anggota (*allocation of surplus in proportion to memb er transactions*).

5) Penjualan tunai (*cash trading*).

6) Menekankan pada unsur pendidikan (*stress on education*).

7) Netral dalam hal agama dan politik (*religious and political neutrality*).

Pada dasarnya, prinsip-prinsip koperasi sekaligus merupakan jati diri atau ciri khas koperasi tersebut. Adanya prinsip koperasi ini menjadikan watak koperasi sebagai badan usaha berbeda dengan badan usaha lain (Apriyana & Hasbi, 2020; Narti et al., 2021; Fadliansyah et al., 2022; Budiningrum & Subiyantoro, 2023).

2.1.1.4 Penggolongan dan Modal Koperasi

Koperasi digolongkan ke dalam beberapa jenis berdasarkan keanggotaan dan jenis usahanya (Singgih & Sulistyono, 2020; Trianto & Lukito, 2021; Silviani & Trisyanto, 2022;

Sianturi et al., 2023) Penggolongan koperasi di Indonesia terutama berdasarkan keanggotaannya dibagi menjadi koperasi primer dan koperasi sekunder (Subiyantoro, 2020; Sari & Furqani, 2021; Sugiarto, 2022; Tawakkal et al., 2023) yaitu:

1) Koperasi Sekunder.

Koperasi primer merupakan jenis koperasi yang beranggotakan seorang perseorang dan terdiri dari minimal 20 orang. Koperasi primer memiliki ruang lingkup kerja seperti satu kantor (usaha), satu desa (kelurahan), satu kecamatan.

2) Koperasi Primer.

Koperasi sekunder merupakan jenis koperasi yang berisikan kumpulan beberapa koperasi berbadan hukum.

Penggolongan koperasi juga dilakukan berdasarkan jenis usahanya. Adapun beberapa bentuk koperasi berdasarkan jenis usahanya sebagai berikut (Qadri & Jauhari, 2020; Nashar & Sari, 2021; Satria et al., 2022; Widhi & Wisesa, 2023):

1) Koperasi Produksi.

Koperasi produksi adalah koperasi yang mengubah bahan mentah menjadi produk jadi atau produk setengah jadi, dan bertujuan untuk mengembangkan produk yang unik melalui proses perakitan sumber daya dan modal anggotanya untuk menciptakan ekuitas dan kepemilikan

2) Koperasi Konsumsi.

Koperasi konsumsi adalah koperasi yang memasok kebutuhan anggotanya setiap hari. Merupakan jenis koperasi yang menyediakan peralatan atau bahan, pengolahan dan pemasaran produk yang dihasilkan oleh anggotanya sebagai produsen.

3) Koperasi Simpan Pinjam.

Koperasi simpan pinjam adalah koperasi di mana konsumen dan produsen menjadi anggotanya. Bentuk usaha patungan ini melibatkan penggalangan dana dan pemberian pinjaman atau hibah kepada anggota yang merupakan konsumen dan produsen.

4) Koperasi Jasa.

Koperasi jasa adalag organisasi yang menyediakan jasa tertentu seperti asuransi, transportasi, inspeksi, pendidikan dan pelatihan untuk kepentingan anggotanya.

5) Koperasi Pemasaran.

Koperasi pemasaran adalah kemitraan yang dibuat untuk membantu anggota memasarkan produk mereka. Pemasaran koperasi terdiri dari penjual barang-barang manufaktur.

Menurut Imtihan et al., (2023), modal koperasi terdiri dari modal anggota berupa simpanan pokok, simpanan wajin, simpanan lain yang mempunyai sifat yang sama dengan simpanan pokok atau simpanan wajib, modal sumbangan, modal penyertaan, cadangan dan sisa hasil usaha yang belum dibagikan (Apriansyah et al., 2020; Handayani, 2021, Syafii, 2022).

1) Modal Anggota.

Secara umum, simpanan anggota dapat dibedakan menjadi tiga jenis simpanan, yaitu:

a) Simpanan Pokok.

Merupakan satu-satunya setoran yang harus dibayar setiap anggota saat mendaftar. Jenis penyimpanan sederhanan ini tidak dapat dipulihkan jika orang tersebut masih menjadi anggota koperasi.

b) Simpanan Wajib.

Merupakan simpanan dalam jumlah tertentu yang harus dibayar oleh anggota tepat pada waktunya dengan syarat-syarat tertentu, misalnya sebulan sekali.

c) Simpanan Sukarela.

Merupakan uang yang dikirim oleh anggota atau bukan anggota secara sukarela ke organisasi sebagai tabungan.

2) Modal Sumbangan.

Merupakan uang atau harta benda yang dapat diukur sebagai uang yang diterima dari orang lain dan merupakan sumbangan yang tidak sah. Penyertaan modal hanya dapat dibagikan kepada anggota koperasi dalam hal terjadi pembubaran koperasi.

3) Modal Penyertaan.

Merupakan modal pengacu pada uang atau sumber daya yang dapat diukur sebagai pendapatan dari investor dalam rangka meningkatkan dan memperkuat struktur mdal untuk pengembangan kerjasama.

4) Barang Simpanan.

Merupakan bagian dari Sisa Hasil Usaha (SHU) yang dipisahkan dari tempat penyimpanan tujuan khusus (*Special Purpose Storage*) sesuai dengan kebutuhan umum pemilik barang. Dalam kebanyakan kasus, tabungan digunakan untuk pengembangan bisnis, investasi baru atau kebangkrutan.

5) Sisa Hasil Usaha (SHU).

Merupakan perbedaan antara pendapatan kemitraan dan pengorbanan (utang) yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan selama periode tersebut. Tingkat SHU untuk tahun ini ditampilkan dalam laporan kerja. Jika kinerja organisasi baik, SHU untuk tahun tersebut tidak muncul dalam ekuitas organisasi di neraca pada akhir periode tertentu karena umumnya harus disalurkan langsung untuk banyak dana dan dana khusus.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi dengan menilai kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menghasilkan organisasi jasa maupun barang (Pratiwi & Silvianita, 2020; Sari & Furqani, 2021; Tarigan & Sinaga, 2022; Widhi & Wisesa, 2023). Adanya pengukuran kinerja pada organisasi diharapakan bersinergi untuk menjalin kerja sama memerankan pelaku manusia sebagai pekerja yang unggul dalam bidangnya dan bersaing untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi ataupun perusahaan (Singgih & Sulistyono, 2020; Naufalina & Saputra, 2021; Syafii, 2022; Sianturi et al., 2023). Pengukuran kinerja merupakan penentu kriteria-kriteria yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya sebagai tidak lanjut dari suatu organisasi, bagian dari organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar secara periodik dan efektifitas operasional (Subiyantoro, 2020; Saleh et al., 2021; Satria et al., 2022; Putri & Wirasedana, 2023).

Pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya untuk meningkatkan pengambilan keputusan di dalam organisasi (Fahrudin, 2020; Suherawati, 2021; Fauziati & Yudiarso, 2022; Oscar, 2023). Pengukuran kinerja adalah mekanisme untuk secara berkala meningkatkan kinerja orang-orang yang melakukan operasi organisasi sesuai dengan standar yang telah ditentukan untuk berhasil menjalankan strategi organisasi dan meningkatkan pengambilan keputusan (Pratiwi & Silvianita, 2020; Naufalina & Saputra, 2021; Tarigan & Sinaga, 2022; Widhi & Wisesa, 2023). Semakin baik dilakukannya pengukuran kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi, akan menjadi tolak ukur organisasi di masa depan untuk memperoleh keberhasilan (Singgih & Sulistyono, 2020; Felix, 2021; Dzulhadi et al., 2022; Azizah & Oktavina, 2023).

Hasil pengukuran kinerja dapat menjadi evaluasi yang digunakan sebagai umpan balik atas prestasi yang telah dicapai dan perencanaan strategi berikutnya (Pratiwi & Silvianita, 2020; Sari & Furqani, 2021; Fauziati & Yudiarso, 2022; Oscar, 2023). 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 (Fahrudin, 2020; Nashar & Sari, 2021; Mawuntu & Aotama, 2022; Imtihan et al., 2023). 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 (Astawa et al., 2020; Felix, 2021; Pratama et al., 2022; Chritin & Sembiring, 2023).

Pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa sebuah alat tindakan yang menganalisa operasional dalam organisasi dari lingkup pemilik organisasi, manajemen organisasi dengan karyawan dalam melakukan kerja sama dalam aktifitas berkesinambungan untuk mewujudkan tujuan bersama (Pratiwi & Silvianita, 2020; Naufalina & Saputra, 2021; Suleman, 2022; Widhi & Wisesa, 2023). Oleh karena itu, pengukuran kinerja diperlukan, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan sistem penghargaan agar karyawan dapat menunjukkan hasil yang konsisten dengan harapan organisasi (Lesmana, 2020; Isnawati et al., 2021; Tarigan & Sinaga, 2022; Imtihan et al., 2023).

2.1.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Chritin & Sembiring, (2023) 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 (Genta, 2020; Felix, 2021; Dzulhadi et

al., 2022). Azizah & Oktavina, (2023) mengemukakan tujuan pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, sebagai *staffing decision* dan sebagai dasar mengevaluasi sistem kinerja organisasi. Pengukuran kinerja dilakukan untuk meminimalisir perilaku yang tidak seharusnya dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai (Lesmana, 2020; Isnawati et al., 2021; Fauziati & Yudiarso, 2022).

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang diberikan (Genta, 2020; Isnawati et al., 2021; Tarigan & Sinaga, 2022; Tawakkal et al., 2023). Hal tersebut akan berimplikasi pada tindakan dan hasil yang diharapkan (Apriansyah et al., 2020; Handayani, 2021; Pratama et al., 2022; Imtihan et al., 2023). Oleh karena itu organisasi seyogyanya dapat melakukan pengukuran kinerja secara internal maupun eksternal sehingga dapat menumbuhkan dan mengembangkan organisasi sehingga dapat bersaing (Astawa et al., 2020; Felix, 2021; Dzulhadi et al., 2022; Azizah & Oktavina, 2023). Pengukuran kinerja dapat mengukur nilai strategis penerapan layanan yang memiliki tujuan utama untuk membangun hubungan positif dengan pelanggan, dan dapat meningkatkan kepuasan dan reputasi departemen dengan stakeholder (Alirafi & Aisyah, 2020; Trianto & Lukito, 2021; Pratama et al., 2022; Fitriandari et al., 2023).

2.1.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Sianturi et al., (2023) pengukuran kinerja dimanfaatkan oleh manajemen organisasi untuk (Pratiwi & Silvianita, 2020; Nikmah & Dewi, 2021; Sugiarto, 2022):

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.

2.1.2.4 Pengukuran Kinerja dengan Sistem Tradisional

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi (Fahrudin, 2020; Suherawati, 2021; Syafii, 2022; Tawakkal et al., 2023). Dalam pengukuran kinerja sistem tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan (Alirafi & Aisyah, 2020; Saleh et al., 2021; Mawuntu & Aotama, 2022; Chritin & Sembiring, 2023). Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan customer terhadap layanan jasa peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan kemitraan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya, sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam sistem pengukuran kinerja tradisional (Genta, 2020; Isnawati et al., 2021; Tarigan & Sinaga, 2022; Agustina et al., 2023).

Menurut Fitriandari et al., (2023) mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna karena beberapa alasan (Qadri & Jauhari, 2020; Nashar & Sari, 2021; Dzulhadi et al., 2022), yaitu:

1) Hal itu mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang organisasi.

2) Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang, untuk memperoleh laba jangka pendek.

3) Menggunakan profit jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior.

4) Pengendalian finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Menurut Kaplan & Norton, (2000) Kelemahan pengukuran kinerja dengan sistem tradisional adalah (Pratiwi & Silvianita, 2020; Saleh et al., 2021; Suryani & Saputra, 2022; Oscar, 2023) :

1) Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (Intangiable assets) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.

2) Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah lebih baik.

2.1.3 *Balance Scorecard*

2.1.3.1 Pengertian *Balance Scorecard*

Balance memiliki makna berimbang, yang artinya dalam mengukur kinerja seseorang atau suatu organisasi harus di ukur secara seimbang dari dua sudut pandang seperti keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern. *Scorecard* sendiri memiliki makna kartu skor. Maksudnya yaitu kartu skor yang akan di gunakan dalam merencanakan skor yang di wujudkan pada masa yang akan datang (Alirafi & Aisyah, 2020; Felix, 2021; Dzulhadi et al., 2022; Azizah & Oktavina, 2023). Dari definisi tersebut pengertian sederhana *balance scorecard* 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 sistem internal dan eksternal (Genta, 2020; Handayani, 2021; Mawuntu & Aotama, 2022; Fitriandari et al., 2023)

Kaplan & Norton, (2000:13) mendefinisikan *balance scorecard* sebagai perangkat pengukuran yang mernberikan pandangan bisnis yang cepat dan komprehensif bagi manajer, termasuk pengukuran keuangan yang menjelaskan hasil dari kejadian yang telah terjadi dilengkapi dengan pengukuran operasional pada kepuasan pelangan, proses bisnis internal, inovasi organisasi serta perbaikan aktivitas operasional yang rnengarah pada kinerja keuangan di masa depan (Alirafi & Aisyah, 2020; Isnawati et al., 2021; Pratama et al., 2022; Chritin & Sembiring, 2023). *Balance scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang memadai untuk memilih serangkaian indikator dan tujuan yang seimbang sehingga dapat mencerminkan visi strategis organisasi, membantu organisasi untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan, untuk mengartikulasikan dan mengomunikasikan tujuan strategis serta untuk mengevaluasi implementasinya, mengubah misi dan tujuan strategis menjadi tindakan, memungkinkan anggota untuk berkomunikasi satu sama lain dan merasakan kontribusi mereka (Astawa et al., 2020; Isnawati et al., 2021; Pratama et al., 2022; Imtihan et al., 2023).

Balance scorecard merupakan tolak ukur kinerja yang terintegrasi dengan strategi organisasi untuk mendukung organisasi diseluruh Indonesia (Subiyantoro, 2020; Sari & Furqani, 2021; Satri et al., 2022; Putri & Wirasedana, 2023). Dalam pendekatan *balance scorecard* puncak manajemen berada pada strategi dan sebagai tolak ukurnya adalah kinerja karyawan untuk dapat melaksanakan strategi tersebut (Singgih & Sulityono, 2020; Saleh et al., 2021; Syafii, 2022; Widhi & Wisesa, 2023). *Balance scorecard* adalah alat akuntasi yang terdiri dari serangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran cepat mengenai seluruh kinerja

organisasi baik dari segi keuntungan maupun non keuntungan, yang pada dasarnya organisasi mengukur kinerja karyawan sesuai dengan permintaan pemilik/pemimpin organisasi (Qadri & Jauhari, 2020; Trianto & Lukito, 2021; Silviani & Trisyanto, 2022; Sianturi et al., 2023).

2.1.3.2 Kelemahan dan Kelebihan *Balance Scorecard*

Menurut Abdul, (2009:217) kelemahan dalam *balance scorecard* merupakan masalah yang dapat mengurangi manfaat dari *balance scorecard* (Subiyantoro, 2020; Sari & Furqani, 2021; Tarigan & Sinaga, 2022 Sianturi et al., 2023). Adapun kelemahan dari *balance scorecard* adalah:

1) Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan. Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan.
2) Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga baik dari pemegang saham maupun pemilik berpengaruh pada pencapaian target.
3) Ukuran-ukuran yang tidak diperbaharui. Masih banyak organisasi yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strateginya.

Menurut Abdul, (2009:217) *balance scorecard* memiliki beberapa kelebihan (Lesmana, 2020; Trianto & Lukito, 2021; Syafii, 2022; Widhi & Wisesa, 2023), adapun diantaranya:

1) Strategik.

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

2) Komprehensif

Balance 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 *balance 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.

Balance 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 stategik tersebut.

2.1.3.3 Konsep *Balance Scorecard*

Pada awalnya, *balance scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran eksekutif, yang fokus perhatiannya lebih kepada kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja non keuangan (Apriansyah et al., 2020; Trianto & Lukito, 2021; Dzulhadi et al., 2022; Azizah & Oktavina, 2023). Selanjutnya *balance scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan serta jangka pendek dan jangka panjang (Qadri et al.,

Jauhari, 2020; Naufalina & Saputra, 2021; Syafii, 2022; Tawakkal et al., 2023). Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan kriteria-kriteria yang tertuang dalam empat perspektif (Singgih & Sulistyono, 2020; Sari & Furqani, 2021; Satria et al., 2022; Sianturi et al., 2023).

Adanya empat perspektif dalam *balance scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis inter dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka *balance scorecard* dapat diterapkan pada berbagai organisasi swasta maupun milik negara yang berorientasi laba atau tidak karena empat perspektif tersebut sudah mencakup perspektif yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja (Fahrudin 2020; Felix 2021; Dzulhadi et al., 2022; Chritin & Sembiring, 2023) *Balance scorecard* bisa digunakan sebagai kerangka sentra yang terfokus pada misi dan strategi (Genta, 2020; Handayani, 2021; Pratama et al., 2022; Azizah & Oktavina, 2023).

Untuk organisasi yang tidak berorientasi laba, maka perspektif keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan paradigma baru dalam menilai kinerja (Lesmana, 2020; Nashar & Sari, 2021; Mawuntu & Aotama, 2022; Fitriandari et al., 2023). *Balance scorecard* hanya akan efektif dan memberikan manfaat pada organisasi yang mempunyai visi karena penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus ditunjang dengan investasi yang tidak murah dan tidak dapat segera dipenuhi dalam satu periode akuntansi (Pratiwi & Silvianita, 2020; Isnawati et al., 2021; Fauziati & Yudiarso, 2022; Imtihan et al., 2023).

Menurut Oscar, (2023) penerapan *balance scorecard* dilakukan berdasarkan sejumlah kepentingan berikut (Subiyantoro, 2020; Saleh et al., 2021; Tarigan & Sinaga, 2022):

a) Memperoleh kejelasan dan memperkuat konsensus pada visi dan strategi organisasi.

b) Membangun tim manajemen yang lebih solid pada sasaran *leadersip development*.

c) Mengkomunikasikan visi dan strategi kepada jajaran organisasi.

d) Menyediakan kegiatan operasional terhadap pencapaian tujuan-tujuan strategis.

e) Membuat patokan target-target strategis.

f) Mengaliansikan sumber daya, program-program, strategi dan investasi.

g) Menyajikan sarana pembelajaran manajemen strategis.

h) Membangun sebuah sistem umpan balik (*a feed back system*).

2.1.3.4 Manfaat Penerapan *Balance Scorecard* pada Koperasi

Menurut Mulyadi, (2001:18) terdapat beberapa manfaat dalam penerapan *balance scorecard* pada koperasi (Pratiwi & Silvianita, 2020; Suherawati, 2021; Satria et al., 2022; Oscar, 2023) yaitu:

1) *Balance Scorecard* meletakkan strategi, ukuran dan visi organisasi yang menjadi pusat perhatian manajer.

2) *Balance Scorecard* menekankan kepada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, sehingga mengakibatkan manajemen tetap fokus pada bisnis serta keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa kinerja operasi yang aktual yang sedang berjalan dengan strategi jangka panjang organisasi.

3) *Balance Scorecard* memungkinkan para manajer organisasi menilai saat ini dengan tepat mempertimbangkan dimasa yang akan datang. Jadi yang perlu diperlukan bukan hanya perencanaan jangka pendek saja namun juga harus memikirkan untuk jangka waktu yang akan datang.

4) *Balance Scorecard* membantu mempertahankan kesimbangan antar kemampuan kompetitif jangka panjang organisasi dan mengidentifikasi keinginan investor pada laporan keuangan.

Dengan adanya *balance scorecard* memungkinkan para manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam mengembangkan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

2.1.3.5 Perspektif *Balance Scorecard*

Ukuran yang digunakan dalam metode *balance scorecard* dibagi menjadi empat perspektif (Astawa et al., 2020; Felix, 2021; Dzulhadi et al., 2022; Azizah & Oktavina, 2023), sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan.

Menurut Chritin & Sembiring, (2023) perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balance scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil (Alirafi & Aisyah, 2020; Nikmah & Dewi, 2021; Sari et al., 2022). Menurut Kaplan & Norton, (2000) sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap (Qadri & Jauhari, 2020; Nikmah & Dewi, 2021; Satria et al., 2022) yaitu:

a) *Growth* (Berkembang).

Merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b) *Sustain* (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. 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 *balance scorecard* lainnya.

Rangkuti (2020), Perspektif keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

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 yng diperoleh, semakin lancar hutang pembayaran jangka pendeknya. Untuk mengukur rasio likuiditas digunakan rumus *Current Ratio* (CR) sebagai berikut:

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} x100\%$$

Tabel 2.1
Standar Rasio Likuditas

Kriteria	Katagori

200% - 250%	Sangat Baik
175% -200%	Baik
150% - 175%	Cukup Baik
125% - 150%	Kurang Baik
<125%	Tidak Baik

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

b) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas ini adalah untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Rasio ini menunjukkan 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. Unruk mengukur rasio solvabilitas digunakan adalah DER (*Debt Equity Ratio*) berikut:

$$DER = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} x100\%$$

Tabel 2.2
Standar Rasio Solvabilitas

Kriteria	Katagori
< 40%	Sangat Baik
40% - 50%	Baik
50% - 60%	Cukup Baik
60% - 80%	Kurang Baik
> 80%	Tidak Baik

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

c) Rasio Rentabilitas

Rentabilitas suatu perusahan 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). ROE digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan ekuitas dana dalam koperasi, dengan rumus Return on Equity (ROE) adalah sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal}} x100\%$$

Tabel 2.3
Standar Rasio Rentabilitas

Kriteria	Katagori
> 21%	Sangat Baik
15% - 21%	Baik
9% - 15%	Cukup Baik
3% - 9%	Kurang Baik
< 3%	Tidak Baik

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

2) Perspektif Pelanggan.

Menurut Putri & Wirasedana, (2023) Perspektif pelanggan adalah perspektif yang mengevaluasi dan mengukur kinerja yang berorientasi pada pelanggan sampai dimana tingkat kepuasan yang mereka peroleh (Genta, 2020; Sari & Furqani, 2021; Mawuntu & Aotama, 2022). Kaplan & Norton, (2000), 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 Statisfaction*, 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 Atribute*, 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.

4) *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

Perspektif pelanggan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Tingkat Retensi Karyawan

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:

$$\text{Retensi Anggota} = \frac{\text{Jumlah anggota Tahun Lalu}}{\text{Jumlah Anggota Tahun Berjalan}} x100\%$$

b) Akuisisi Anggota

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

$$\text{Akuisisi Anggota} = \frac{\text{Jumlah anggota Baru}}{\text{Jumlah Anggota}} x100\%$$

c) Kepuasan Konsumen

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

1 : Tidak Setuju

2 : Kurang Setuju

3 : Ragu- Ragu

4 : Setuju

5 : Sangat Setuju

Kepuasan konsumen adalah survey terhadap tingkat kepuasan menggunakan tiga indikator yaitu (1) kepuasan atas pelayanan dan produk (2) Kepuasan atas citra koperasi (3) Kepuasan atas hubungan dengan pengurus.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal.

Menurut Chritin & Sembiring, (2023) 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 (Lesmana, 2020; Handayani, 2021; Dzulhadi et al., 2022). Perspektif proses bisnis internal dibagi menjadi dua elemen yaitu:

a) Proses 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.

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.

c) Aktiva produktif

Aktiva produktif adalah aktiva perusahaan atau koperasi yang mendatangkan keuntungan. Rumus aktiva produktif dalam penelitian ini adalah:

$$\text{Aktiva produktif} = \frac{\text{Pembiayaan}}{\text{Total aktiva}} x100\%$$

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Menurut Widhi & Wisesa, (2023) 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 (Subiyantoro, 2020; Trianto & Lukito, 2021; Syafii, 2022). Kaplan & Norton, (2000), 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 pelatihaan dari tahun ke tahun dan banykanya program kerja yang terlaksana.

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:

$$\text{Pertumbuhan Anggota} = \frac{\text{Jumlah Anggota} - \text{Jumlah Anggota Tahun Lalu}}{\text{Jumlah Anggota Tahun Lalu}} x100\%$$

b) Produktivitas Karyawan adalah perbandingan antara SHU dengan jumlah anggota di koperasi. Rumus produktivitas karyawan adalah:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{SHU}}{\text{Jumlah Anggota}} x100\%$$

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai implementasi metode *balance scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja oleh beberapa peneliti yaitu:

Tabel 2.4
Hasil Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Jenis Penelitian dan Alat Analisis	Hasil
Sianturi et al., (2023) "Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* Pada Koperasi Palsindo Mutiara"	Objek yang diteliti Koperasi Plasindo Mutiara	Menggunakan Metode *Balance Scorecard*	– Jenis Penelitian: Kualitatif – Alat Analisis: 1. Perspektif Keuangan : Indikator ROI dan ROE 2. Perspektif Pelanggan : Indikator kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan 3. Perspektif Proses Bisnis	– Kinerja koperasi Plasindo Mutiara jika ditinjau dari perspektif keuangan sangat sehat. – Kinerja koperasi Plasindo Mutiara ditinjau dari perspektif pelanggan dapat dikatakan sangat sehat. – Kinerja koperasi Plasindo

			Internal : Indikator aktiva produktif 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Indikator produktivitas anggota.	Mutiara jika ditinjau dari perspektif proses bisnis internal sangat sehat, dilihat dari investasi peralatan baru, waktu respon,jumlah pesanan. Walaupun rata rata skor dari perspektif ini mengalami penurunan.
Syafii, (2022) "Analisis Faktor-Faktor *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Koperasi Usaha Jaya Baru Kediri"	Objek yang diteliti Koperasi Usaha Jaya Baru Kediri	Menggunakan Metode *Balance Scorecard*	– Jenis Penelitian: Kualitatif Pendekatan Deskriptif – Alat Analisis: 1. Perspektif Keuangan : Indikator ROI, Profit Margin on Sales, Growth Rate in Sales 2. Perspektif Pelanggan : Kepuasan pelanggan, Retensi Pelanggan, Akuisisi pelanggan. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Indikator Minimize Error Rate and Network, Responsive Service 4. Perspektif Pertumbuha	– Kinerja keuangan pada Koperasi Serba Usaha "Jaya Baru" Kediri dapat dikatakan cukup baik. – Pada perspektif pelanggan, belum terdapat kenaikan yang baik dari segi akuisisi anggota dan kenaikannya komplain anggota sebesar 1,6%. – Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, tingkat kesalahan karyawan yang menunjukkan penurunan dan meningkatnya kecekatan front office dalam melayani anggota menunjukkan kinerja manajemen yang cukup

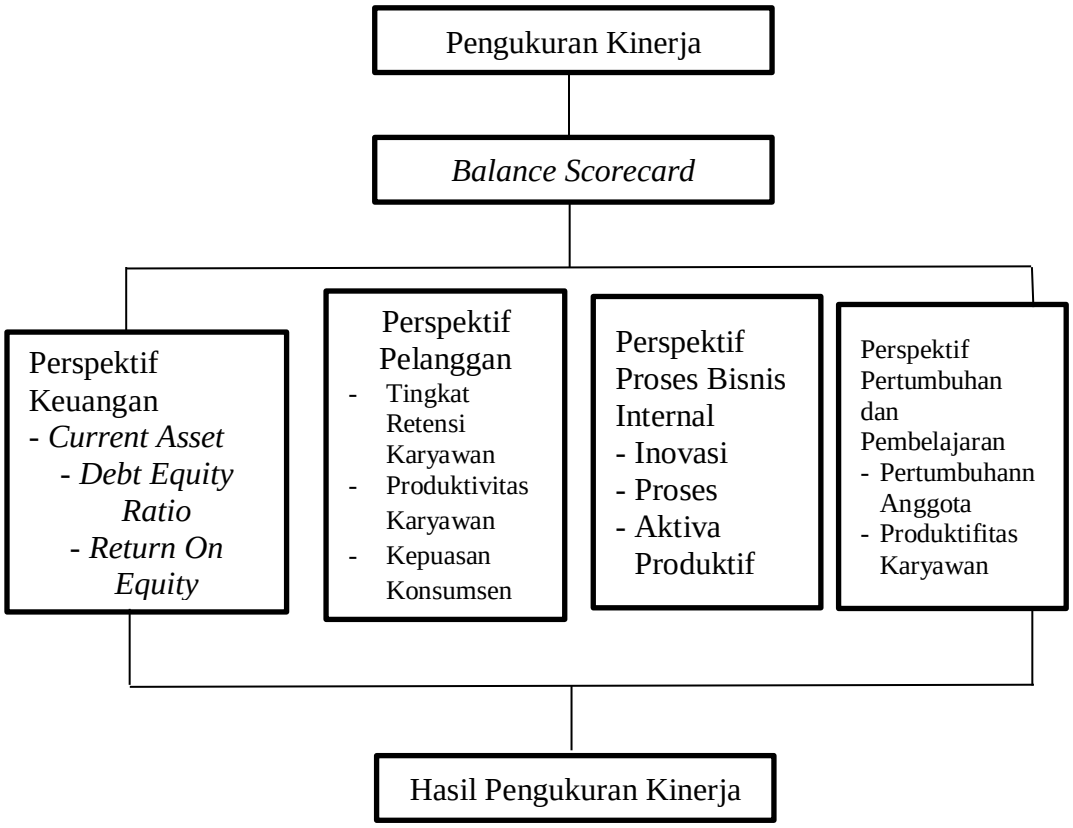
			n dan Pembelajaran : Indikator employee training program, imployee turn over, absenteism.	baik. – Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, masih perlu dilakukan penunjangan produktivitas dan skill karyawan.
Nikmah & Dewi, (2021) "Analisis Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* Pada Koperasi Simpan Pinjam"	Objek yang diteliti Koperasi Simpan Pinjam	Menggunakan Metode *Balance Scorecard*	– Jenis Penelitian: Kualitatif – Alat Analisis: 1. Perspektif Keuangan: Indikator ROA dan ROE 2. Perspektif Pelanggan: Indikator Retensi anggota dan akuisisi anggota. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Indikator aktiva produktif 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Indikator Produktivitas Karyawan	– Hasil analisis diperoleh tiga dari empat perspektif memiliki hasil penilaian yang tidak baik, dimana perspektif keuangan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hasil penilaian yang menurun dibandingkan tahun sebelumnya. – Untuk perspektif pelanggan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.
Lesmana, (2020) "Analisis *Balance Scorecard*	Objek yang diteliti Koperasi Kartika Sultan	Menggunakan Metode *Balance Scorecard*	– Jenis Penelitian: Kualitatif – Alat Analisis: 1. Perspektif	– Bagian perspektif keuangan dihitung dengan 4 rasio

Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang"	Ageng Tirtayasa Serang		Keuangan : Rasio likuiditas, solvabilitas, rentabilitas 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Ratio network growth 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Tingkat produktivitas kerja, tingkat presentase pelatihan kerja	keuangan yang memperoleh hasil sebesar 138,33%. – Pada perspektif pelanggan diperoleh hasil sebesar 16,41%. – Pada perspektif bisnis internal diperoleh hasil sebesar 18,1%. – Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperoleh hasil sebesar 18,63%.
Pratama et al., (2022) "Implementasi *Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran Hasil Kinerja Koperasi Karyawan (Studi Kasus Pada PTPN XII (Pesero) Kebun Blawan)"	Objek yang diteliti Koperasi Karyawan PTPN XII Kebun Blawan	Menggunakan Metode *Balance Scorecard*	– Jenis Penelitian: Kualitatif pendekatan Deskriptif – Alat Analisis: 1. Perspektif Keuangan : Rasio Likuiditas, Solvabilitas, Rentabilitas. 2. Perspektif Pelanggan : Tingkat akuisisi anggota, tingkat retensi anggota,	– Peningkatan efektifitas pada proses operasi meningkatkan Return On Invesment (ROI). – Inovasi yang dilakukan pihak koperasi dalam usaha mensejahterakan pelanggan menyebabkan peningkatan kepuasan pelanggan. – Pada Perspektif Internal Bisnis, rasio beban operasional menunjukkan

			tingkat profitabilitas anggota 3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Proses inovasi, operasi, pelayanan purna jual 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Retensi karyawan, Produktivitas karyawan, kompentensi	bahwa koperasi mampu melakukan efisiensi operasi sehingga margin laba operasi meningkat 3,87 % dan rasio beban operasional pada saat pendapatan meningkat 16,92%. – Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meningkatnya tingkat produktifitas karyawan tiap tahunnya

Sumber: Olahan data peneliti

2.3 Kerangka Analisis

Kerangka analisis dalam penelitian ini adalah:

Gambar 2.1
Kerangka Analisis