

Implementasi Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Hasil Kinerja Koperasi Karyawan (Studi Kasus Pada PTPN XII (Persero) Kebun Blawan)

Fredy Eka Ardhi Pratama¹, Dewi Kurniawati², Wenny Dhamayanthi³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen Agroindustri Jurusan Manajemen Agribisnis, Politeknik Negeri Jember, Jember, Indonesia

*Email: ¹fredyeka@gmail.com, ²dewipolije@gmail.com, ³wenny@polije.ac.id

Abstract

The research location is the Employee Cooperative of PTPN XII (Persero) Region II Kebun Blawan. The research objective is to determine the performance of the Employee Cooperative from the four perspectives of the BSC approach. The sampling method is simple cluster sampling. The number of samples is 67 respondents. Research conclusions (1) Increasing the effectiveness increases the Return On Investment (ROI). (2) Innovations carried out by cooperatives to increased customer satisfaction. (3) In the Internal Business Perspective, operating efficiency so that the operating profit margin increases 3.87% and the operating expense ratio when income increases 16.92%. (4) Learning and growth perspective, increasing employee productivity every year. (5) Performance appraisal during the research period, namely from 2019 to 2021, obtained a performance result of 94.99%; 116.55%; 97.18%.

Keywords: *Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning And Growth Perspective*

Abstrak

Lokasi penelitian adalah Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan. Tujuan penelitian adalah menentukan kinerja Koperasi Karyawan dilihat dari empat perspektif pendekatan BSC. Metode pengambilan sampel adalah *simple cluster sampling*. Jumlah sampel 67 responden. Kesimpulan penelitian (1) Peningkatan efektifitas pada proses operasi meningkatkan Return On Investment (ROI). (2) Inovasi yang dilakukan pihak koperasi dalam usaha mensejahterakan pelanggan menyebabkan peningkatan kepuasan pelanggan. (3) Pada Perspektif Internal Bisnis, rasio beban operasional menunjukkan bahwa koperasi mampu melakukan efisiensi operasi sehingga margin laba operasi meningkat 3,87 % dan rasio beban operasional pada saat pendapatan meningkat 16,92%. (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meningkatnya tingkat produktifitas karyawan tiap tahunnya. (5) Penilaian kinerja selama periode penelitian yaitu tahun 2019 hingga 2021 diperoleh hasil kinerja sebesar 94,99%; 116,55%; 97,18%.

Kata Kunci : Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu gambaran faktor kunci bagi organisasi. Pengukuran tersebut dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan sebagai dasar menyusun sistem imbalan dan penyusunan strategi perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja khususnya pada sektor publik sangatlah penting dalam pengambilan keputusan dan mendukung pelaporan eksternal. Penggunaan pengukuran kinerja sangatlah penting bagi manajemen publik, parlemen dan masyarakat untuk menilai kinerja organisasi sektor publik [1].

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan juga sangat tidak mampu menginformasikan langkah apa atau kebijakan yang harus diambil untuk meningkatkan kinerja organisasi. Output organisasi sektor publik pada umumnya bersifat *intangibile* dan *indirect*

menjadi kendala dalam pengukuran kinerja. Pengukuran tradisional yang dapat kita lihat di semua organisasi sektor publik hanya memperhatikan ukuran keuangan saja dan tidak akan mampu mengukur keberhasilan yang sesungguhnya [2]. Sasaran strategik dirumuskan untuk mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi melalui strategi yang ditetapkan ukuran pencapaiannya [3]. Penetapan ukuran yang perlu yang digunakan ada dua untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yang pertama adalah ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil adalah sebuah pengukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik. Ukuran pemacu kinerja adalah sebuah pengukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai. Implementasi *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur yang ditetapkan oleh masing-masing perspektif [4].

Metode pengukuran hasil kerja yang digunakan seperti *Balanced Scorecard* (BSC) menterjemahkan strategi bisnis yang telah ditetapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat terukur keberhasilannya. BSC bukan sekedar sistem pengukuran kinerja, akan tetapi merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. BSC dapat menghubungkan berbagai macam fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatan yang disusun agar dikerahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manfaat terbesar bagi perusahaan yang bisa diambil dari BSC adalah bila BSC digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi bisnis dan sebagai alat untuk mentransformasi perusahaan [5].

Balance ScoreCard (BSC) memungkinkan suatu organisasi sektor publik untuk menyesuaikan proses manajemen dan memfokuskan organisasi pada implementasi strategi jangka panjang. Penerapan BSC memungkinkan Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, operasional dan administrasi saja, tetapi juga dapat melengkapi aspek-aspek tersebut dengan memperhatikan ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan sehingga ukuran kinerja yang selama ini telah digunakan dapat lebih disempurnakan lagi agar mampu mencakup semua aspek penting yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan dalam kegiatan usahanya adalah bersifat *profit motive* dan *public service oriented* dimana berakibat pada koperasi harus berusaha lebih keras dalam pelayanan kepada masyarakat dan lebih maksimal, di sisi lain juga perlu diperhatikan khususnya memperoleh keuntungan operasional perusahaan dan peningkatan pendapatan daerah. Strategi yang harus diterapkan agar tercapai kedua tujuan tersebut adalah peningkatan ukuran kinerja yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatannya.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menjabarkan sesuatu dengan cara mendeskripsikan, mencatat, menganalisis dan menginterpretasi kondisi yang terjadi saat ini [6]. Penelitian deskriptif tidak menguji hipotesis atau tidak menggunakan hipotesis, melainkan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel-variabel yang ingin diteliti [7].

Metode pengambilan sampelnya dilakukan dengan teknik *simple cluster sampling* artinya dimana peneliti menggolongkan unit-unit analisa dalam populasi kedalam gugus –gugus yang merupakan satuan-satuan dari mana sampel akan diambil [8]. Dan jumlah gugus yang diambil dalam sampel harus secara acak kemudian untuk unsur -unsur penelitian dalam gugus tersebut diteliti semua. Adapun jumlah sampel pada dalam penelitian berjumlah 67 responden yang terdiri 50 responden untuk menentukan kepuasan anggota dimana 34 responden berasal dari anggota dan 16 responden berasal dari karyawan. Sedangkan dalam menentukan kepuasan karyawan sampel yang digunakan 33 responden sehingga dibutuhkan 17 responden lagi yang berasal dari karyawan. Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif yang berkaitan dengan kinerja Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan ini menggunakan pendekatan BSC dengan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan [9].

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan Perspektif keuangan

1. Rasio Likuiditas

a. *Current Ratio*

Berdasarkan perhitungan *Current ratio* Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan selama tahun 2019-2021 dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 tingkat *Current Ratio* Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan mencapai 186,7%, pada tahun 2020 mengalami kenaikan mencapai 296,4% dan tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 72,4% sehingga mencapai tingkat *Current Ratio* sebesar 224%.

2. Rasio Solvabilitas

a. *Total Debt to Total Equity Ratio*

Total Debt to Total Equity Ratio menggambarkan modal yang dijadikan jaminan untuk keseluruhan hutang dari setiap rupiah modal menjadi jaminan hutang. Dari perhitungan diperoleh data pada tahun 2019 tingkat *Total Debt to Total equity ratio* sebesar 86,36 % sedangkan pada tahun 2020 dan 2021 sebesar 49,57 % dan 78,43 %

3. Rasio Rentabilitas

a. *Net Profit Margin Ratio*

Profit margin merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan laba/rugi bersih yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Semakin tinggi nilai *profit margin* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi. Berdasarkan perhitungan bahwa *profit margin* Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan bahwa Pada tahun 2019 nilai *profit margin* mencapai 2,59 %, kemudian pada tahun 2020 mengalami kenaikan menjadi 3,4 %, dan pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan relatif kecil menjadi 3,17 %. Berdasarkan Permenkop dan UKM No. 12/Per/M.KUKM/XI/2011 [10] diperoleh nilai 25 atau dapat dikatakan kurang baik.

b. Rasio Tingkat Pengembalian Aset (*Return on Assets, ROA*)

Perkembangan tingkat ROA Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan dari tahun 2019 hingga 2021. ROA menunjukkan kemampuan koperasi menghasilkan SHU setelah pajak dari aktiva yang digunakan. Semakin tinggi nilai ROA berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva. Berdasarkan perhitungan yang dapat dilihat pada nilai ROA pada tahun 2019 mencapai 2,68% dan pada tahun 2020 mengalami kenaikan/kemajuan 1,60% menjadi 4,28%. Pada tahun 2021 tingkat pengembalian investasi mengalami penurunan sebesar 0,32 % menjadi 3,96%. Dari hasil perhitungan dengan disesuaikan pada UKM No. 12/Per/M.KUKM/XII/2011 tersebut maka berada pada posisi cukup baik.

a. Rasio Laba Bersih atas Modal (*Return On Equity*)

Berdasarkan kriteria penilaian koperasi yang tercantum pada PerMenkop dan UKM No. 12/Per/M.KUKM/XII/2011, Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan berada pada kondisi tingkat ROE yang kurang baik selama 3 tahun terakhir. Dari perhitungan ROE tahun 2019 sebesar 5,00 %, 2020 sebesar 6,39 % dan 2021 sebesar 7,07%

1. Rasio Aktivitas

Total Asset Turn Over menggambarkan seberapa besar efektifitas koperasi dalam menggunakan sumber dayanya berupa asset. Semakin tinggi rasio ini semakin efisien penggunaan asset dan semakin cepat pengembalian dana dalam bentuk kas. Pada tahun 2019 tingkat *Total Asset Turn Over* sebesar 103,49 %, pada tahun 2020 sebesar 125,62% dan tahun 2021 sebesar 125,10 %.

Perhitungan Perspektif Keanggotaan

1. Tingkat pemerolehan anggota (*Member Acquisition*)

Akuisisi anggota merupakan tingkat penerimaan anggota baru di Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan. Perhitungan tersebut dilakukan dengan membandingkan antara jumlah anggota yang masuk dengan rata-rata jumlah anggota dalam suatu periode. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh indeks anggota Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan tahun 2019 adalah 0,59%, sedangkan tahun 2020 dan 2021 sebesar 2,84% dan 0,71%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa indeks akuisisi anggota Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan pada tahun 2020 mengalami kenaikan sedangkan pada tahun 2021 mengalami penurunan.

2. Tingkat Retensi Anggota (*Member Retention*)

Retensi Anggota merupakan tingkat loyalitas anggota untuk tetap menjadi anggota Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan. Retensi anggota dilakukan dengan membandingkan antara jumlah anggota yang keluar dengan jumlah anggota pada tahun yang bersangkutan.

Tabel 1 Jumlah keluar masuk anggota Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan tahun 2019-2021

Keterangan/tahun	2019 (orang)	2020 (orang)	2021 (orang)
1 Januari	928	890	863
Keluar	43	51	85
Masuk	5	24	6
31 Desember	890	863	784

Sumber : RAT 2018-2021 Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan

Dari Tabel 1 tersebut diperoleh hasil perhitungan bahwa pada tahun 2019 Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan memiliki nilai retensi anggota sebesar 99,44% tahun 2020 sebesar 97,22% dan tahun 2021 sebesar 97,87%. Berdasarkan Permenkop dan UKM No. 12/Per/M.KUKM/XII/2011 pada tahun 2020 posisi koperasi kurang baik, namun pada tahun 2021 terjadi peningkatan sehingga posisi koperasi dapat dikatakan cukup baik.

3. Tingkat Kepuasan Anggota (*Member Satisfaction*)

Tabel 2 Tingkat kepuasan Anggota Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan

No.	Tanggapan Kepuasan Anggota Koperasi terhadap atribut	Skor rata-rata
	Dimensi atribut	
1	Pelayanan informasi yang disampaikan Koperasi	3,20
2	Prosedur dan syarat menjadi anggota Kopkar	
3	Prosedur dan syarat dalam melakukan transaksi di masing-masing unit usaha	
4	Ragam dan mutu barang / jasa yang disediakan koperasi	2,94
5	Sistem pencatatan yang dilakukan koperasi dalam proses transaksi	
6.	Fasilitas yang tersedia	
	Dimensi Citra	
7	Keramahan dan kesopanan pengelola	2,94
8	Kecakapan dalam menanggapi keluhan, kritik dan saran anggota	
9	Keterampilan pengelola dalam melayani anggota	
10	Kemampuan pengelola dalam menanggapi pertanyaan anggota	3,19
	Dimensi Hubungan	
11	Informasi tentang kegiatan/ program kerja yang dilaksanakan dan perkembangan koperasai yang disampaikan pengelola terhadap anggota	
12	Melakukan transaksi (peminjaman/pembelian) ulang	3,19
13	Dorongan dan motivasi yang diberikan pengelola terhadap anggota untuk berperan aktif	
14	Penghargaan atas partisipasi aktif yang telah dilakukan anggota	
15	Kesungguhan koperasi dalam memperhatikan kepentingan setiap anggota	
	Jumlah Skor nilai rata-rata secara keseluruhan	3,11

Sumber : data yang diolah dari hasil kuisioner

Pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari survey penyebaran kuesioner kepada anggota Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.11. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa angka diatas 3.00 memiliki penilaian dengan kategori PUAS. Terkait penilaian tersebut, Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan akan berusaha memberikan pelayanan terbaik. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan loyalitas kepada anggota serta meningkatkan pencapaian anggota baru.

4. Tingkat Profitabilitas Anggota (*Member Profitability*)

Kesejahteraan anggota diketahui dari persentase pembagian SHU kepada anggota setiap tahunnya. Menurut AD/ART Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan rincian pembagian SHU adalah sebagai berikut :

- a) 40 % Hak Laba Anggota
- b) 5% Dana Pengurus
- c) 5% Kesejahteraan Pegawai
- d) 5 % Dana Pendidikan
- e) 2,5% Pembangunan Daerah
- f) 2,5% Dana Sosial
- g) 40 % Cadangan bertujuan

Profitabilitas anggota menggambarkan seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai Koperasi dari pendapatan barang/ jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Diketahui bahwa pencapaian profitabilitas anggota pada tahun 2019 hingga tahun 2021 sebesar 40%.

Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Inovasi

Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan selalu berusaha melakukan inovasi terhadap produk-produknya. Adapun inovasi pada koperasi diidentikan dengan rencana kerja. Adapun inovasi yang dilakukan berdasarkan dari keinginan, saran/ kritik semua pihak yang kemudian disusun oleh pengurus dalam rencana kerja untuk dilaksanakan dalam satu periode. Inovasi tersebut dapat diketahui melalui keberhasilan antara rencana kerja yang telah disusun dengan realisasinya. Oleh karena itu, rencana kerja diidentikkan dengan inovasi karena penyusunan dan realisasi rencana kerja harus lebih baik dari periode saat ini dengan periode mendatang.

Pada tahun 2015 pengurus menyusun beberapa rencana kerja berdasarkan Laporan pertanggungjawaban koperasi tahun 2021, diantaranya :

- 1) Rencana Investasi
 - a) Kendaraan Bus (Mengganti 2 unit bus lama)
 - b) Program retail dan simpan pinjam dialokasikan senilai Rp 30.000.000,00
 - c) PC lengkap
- 2) Unit Cerutu
Melakukan ekspansi penjualan pada pasar-pasar luar negeri, dan diferensiasi produk
- 3) Unit Toko
Peningkatan kuantitas produk dan kualitas pelayanan terhadap anggota maupun konsumen, memberikan layanan DO (*Delivery Order*)
- 4) Unit usaha Jasa
Melakukan peremajaan kendaraan bus untuk melakukan efisiensi
- 5) Unit Simpan Pinjam
Mengutamakan sumber dana dari para anggota melalui simpanan berjangka guna mengembangkan usaha simpan pinjam.

2. Proses Operasi

Proses Operasi merupakan salah satu tahap penting dalam proses bisnis internal bagi koperasi atau organisasi/perusahaan. Proses operasi disebut sebagai proses konversi "*throughput*" yaitu proses transformasi yang dimulai dari kegiatan awal berupa input menjadi output sampai dengan proses penyampaian ke tangan anggota atau konsumen/anggota.

Dalam hal ini pengukuran proses operasi diukur dengan ukuran margin laba operasional dan rasio beban operasi terhadap pendapatan. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai margin laba operasional pada tahun 2019 sebesar 3,00%, tahun 2020 sebesar 3,86% dan pada tahun 2021 sebesar 3,87%. Untuk rasio beban operasi terhadap pendapatan pada tahun 2019 hingga 2021 sebesar 18,68%, 22,13%, 16,92%.

3. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan Purna Jual di Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan diwujudkan dengan memberikan kebijakan dalam rangka meningkatkan kepuasan konsumen atas pelayanan kepada anggota. Kebijakan-kebijakan yang diambil dalam indikator ini adalah kebijakan setelah anggota melakukan transaksi pada unit-unit usaha. Berdasarkan informasi dari Muhyidin dan Dwi Ari Harsanti dalam hal ini merupakan pengelola kebijakan atas pelayanan purna jual di Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan diantaranya :

1. Memberikan Jaminan Produk
2. Memberikan diskon atas penjualan produk
3. Adanya pemberian voucher
4. Pemberian bingkisan pada anggota pada event tertentu

Perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

1. Kompetensi

Upaya implementasi dari kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pihak koperasi Diklat Koperasi dan UMKM pada tahun 2019 dan tahun 2020 mengenai pembentukan Koperasi dan Studi Kelayakan Koperasi.

Ukuran	Tahun		
	2019	2020	2021
Keuntungan bersih	Rp 80.143.033	Rp107.978.836	Rp122.867.875
Jumlah staf	29	29	29
Jumlah Pengelola	13	13	12

Peningkatan kompetensi karyawan Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan belum didukung dengan adanya pelatihan maupun pendidikan yang cukup mengenai ruang lingkup dan pengetahuan koperasi. Hanya kegiatan sosialisasi daerah maupun provinsi yang pernah diikuti, misalnya sosialisasi mengenai perpajakan, dan sosialisasi peningkatan KUKM di wilayah Jember. Dari hasil perhitungan serta dikaitkan dengan adanya kriteria penilaian Kep.Menkop dan UKM No. 12/Per/M.KUKM/XII/2011 pada tahun 2019 dan 2020 koperasi dapat dikatakan cukup baik.

3. Retensi Karyawan

Retensi karyawan pada tahun 2019- 2021 dapat dijelaskan bahwa tidak mengalami perubahan (tetap). Tingkat retensi karyawan diukur melalui prosentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Dari data pada Laporan pertanggungjawaban koperasi tahun 2019-2021 diperoleh informasi yaitu pada tahun 2019 hingga tahun 2020 tingkat retensi karyawan tidak mengalami perubahan (tetap) yaitu 0% dan pada tahun 2021 tingkat retensi sebesar 2,38%. Sehingga dapat dikatakan koperasi memiliki tingkat retensi yang sangat baik

4. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula *output* yang dihasilkan oleh karyawan. Tingkat produktivitas karyawan dapat dihitung dengan perbandingan antara keuntungan bersih pada tahun 2019 sebesar Rp 1.908.167,45 pada tahun 2020 sebesar Rp 2.570.924,67 sedangkan pada tahun 2021 sebesar Rp 2.996.777,44. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan mengalami kenaikan setiap tahunnya.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut, dapat diperoleh hasil kinerja sebagai berikut :

	2019	2020	2021
Perspektif :		Kinerja	
Keuangan	80,77	110,76	88,79
Anggota	94,04	135,45	96,45
Bisnis Internal	91,25	89,77	86,68
Pertumbuhan dan pembelajaran	74,06	82,29	71,86
Total Kinerja (kinerja*bobot)	84,18	105,80	86,51

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep BSC yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Peningkatan efektifitas pada proses operasi, produktivitas menyebabkan meningkatnya Return On Investment (ROI). Hal tersebut juga didukung dengan meningkatnya Net Profit Margin.
- 2) Adanya inovasi yang dilakukan oleh pihak koperasi dalam usaha mensejahterakan pelanggan menyebabkan peningkatan kepuasan pelanggan, hal itu terbukti dengan adanya peningkatan profitabilitas pelanggan pada tahun 2020 dan pada 2021 mengalami penurunan. Namun, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan pada perspektif pelanggan semakin baik.
- 3) Pada Perspektif Internal Bisnis, dapat disimpulkan bahwa koperasi melalui proses inovasi sudah melaksanakan sebaik mungkin hal ini ditunjukkan dengan adanya perbaikan secara terus-menerus melalui peningkatan rencana kerja dalam proses operasi guna meningkatkan kepuasan dan kelayakan karyawan maupun pelanggan. Rasio beban operasional menunjukkan bahwa koperasi mampu melakukan efisiensi operasi pada proses operasi sehingga margin laba operasi meningkat hingga 3,87 % dan rasio beban operasional pada saat pendapatan meningkat sebesar 16,92%.
- 4) Dapat disimpulkan bahwa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, koperasi menunjukkan peningkatan yang semakin baik. Hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya tingkat produktivitas karyawan tiap tahunnya. Namun perlu adanya perhatian kepada tingkat kompetensi dari karyawan guna meningkatkan kapabilitas dan komitmen yang kuat bagi koperasi.
- 5) Dari hasil penilaian kinerja selama periode penelitian yaitu tahun 2019 hingga 2021 diperoleh hasil kinerja sebesar 94,99%; 116,55%; 97,18%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja Koperasi Karyawan PTPN XII (Persero) Wilayah II Kebun Blawan pada kondisi yang sangat sehat.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan hasil penelitian ini tidak lepas dari bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, maka dari itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Politeknik Negeri Jember, khususnya kepada para Dosen yang telah membantu membimbing sampai terselesaikannya penelitian ini. Serta saya ucapkan terima kasih juga kepada struktur pengelola Jurnal Akuntansi dan Keuangan (AKUA) yang telah membantu proses publikasi artikel sehingga membantu rekan-rekan sejawat dalam menambah referensi dalam bidang akuntansi manajemen khususnya pengukuran hasil kinerja menggunakan *balance scorecard*.

REFERENCES

- [1] H. Tampubolon, S. Muljaningsih, and S. T. Wahyudi, "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA DINAS PERHUBUNGAN KAB. MANDAILING NATAL BERBASIS BALANCED SCORECARD (BSC)," *Wahana J. Ekon. Manaj. dan Akunt.*, vol. 22, no. 2, pp. 114–134, 2019, doi:

- <https://doi.org/10.35591/wahana.v22i2>.
- [2] W. Widarjo, "Hubungan Antara Strategi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja: Sebuah Studi Literatur," *Ris. Manaj. dan Akunt.*, vol. 9, no. 1, 2018, doi: <https://doi.org/10.36600/rma.v9i1>.
- [3] A. Debnath, J. Roy, K. Chatterjee, and S. Kar, "Measuring corporate social responsibility based on fuzzy analytic networking process-based balance scorecard model," *Int. J. Inf. Technol. Decis. Mak.*, vol. 17, no. 04, pp. 1203–1235, 2018, doi: <https://doi.org/10.1142/S0219622018500232>.
- [4] V. Rodríguez Montequín, J. M. Villanueva Balsera, M. Díaz Piloñeta, and C. Álvarez Pérez, "A bradley-terry model-based approach to prioritize the balance scorecard driving factors: The case study of a financial software factory," *Mathematics*, vol. 8, no. 2, p. 276, 2020, doi: <https://doi.org/10.3390/math8020276>.
- [5] F. Rangkuti, *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- [6] M. Mustari and M. T. Rahman, "Pengantar Metode Penelitian." Laksbang Pressindo, 2012.
- [7] T. Soendari, "Metode Penelitian Deskriptif," *Bandung, UPI. Stuss, Magdal. Herdan, Agnieszka*, vol. 17, 2012.
- [8] M. Kania Sabariah, "Teknik Sampling," 2013.
- [9] R. S. Kaplan, *Balanced scorecard*. ESENSI, 2011.
- [10] Permenkes 65 tahun, "Berita Negara," *Menteri Kesehat. Republik Indones. Peratur. Menteri Kesehat. Republik Indones.*, vol. Nomor 65, no. 879, pp. 2004–2006, 2015.