



## Analisis kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada koperasi simpan pinjam

Farida Ainun Nikmah<sup>1\*</sup>, Retno Mustika Dewi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Prodi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

\*Corresponding author: [farida.17080554025@mhs.unesa.ac.id](mailto:farida.17080554025@mhs.unesa.ac.id)

### Article Info:

Received : April 2021

Revised : Mei 2021

Accepted : Mei 2021

DOI : 10.21067/mbr.v5i1.5535

Copyright : Management and  
Business Review

### Keywords :

Penilaian Kinerja, Koperasi Simpan Pinjam, *Balanced Scorecard*

**Abstract:** This study aims to assess the performance of the Koperasi Pasar (Koppas) Wanita in Jatiprahu Village using the *Balanced Scorecard* method. This is a quantitative descriptive study, data collected through documentation, interviews and questionnaires from 158 samples. The results of the analysis obtained that three of the four research variable perspectives had bad results, the financial perspective, internal business, as well as growth and learning have decreased assessment results compared to the previous year. While the customer perspective variable has a good assessment result, increased compared to the previous year's assessment. The overall performance Koperasi Pasar Wanita Kartini is satisfactory. The management and supervisor of the cooperative need to improve the existing performance system, so that in the future performance of the cooperative will be better.

**Abstrak:** Penelitian bertujuan untuk menilai kinerja Koperasi Pasar (Koppas) Wanita Kartini Desa Jatiprahu dengan metode *Balanced Scorecard*. Merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data dikumpulkan dengan teknik dokumentasi, wawancara dan kuisioner dari 158 orang sampel. 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. Sedangkan variabel perspektif pelanggan memiliki hasil penilaian yang baik, mengalami kenaikan dibandingkan penilaian tahun sebelumnya. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Pasar Wanita Kartini berada dalam kondisi yang kurang baik. Pengurus dan pengawas koperasi perlu memperbaiki sistem kinerja yang ada, sehingga pada periode berikutnya kinerja koperasi menjadi lebih baik.

This is an open access article under the CC-BY licence.



## Pendahuluan

Penilaian kinerja adalah suatu aktivitas organisasi untuk melihat pencapaian kemajuan atau tujuan yang telah ditetapkan (Permatasari & Dwiarti, 2016), dengan kata lain penilaian kinerja sebagai penentu efektivitas kegiatan yang dilakukan oleh organisasi selama periode tertentu untuk mencapai tujuan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu manfaat penilaian kinerja, organisasi akan lebih fokus pada potensi yang dimiliki untuk memperbaiki kelemahan yang ada dalam tubuh organisasi. Penilaian kinerja juga menjadi sarana komunikasi antara pimpinan dan karyawan serta pihak luar organisasi untuk mengkomunikasikan hal-hal yang perlu diperbaiki yang membutuhkan kesepakatan bersama (Astawa *et al.*, 2020).

Setiap organisasi perlu melakukan penilaian kinerja secara kontinyu untuk meminimalisir tingkat kegagalan pekerjaan yang dilakukan (Sudaryanti & Sahroni, 2017). Koperasi sebagai organisasi ekonomi juga perlu melakukan penilaian kinerja. Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 koperasi merupakan suatu badan usaha yang anggotanya meliputi seorang atau badan usaha koperasi, dimana kegiatannya berlandaskan pada prinsip koperasi. Koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat memiliki asas kekeluargaan. Tak terkecuali pada koperasi simpan pinjam juga perlu melaksanakan penilaian kinerja. Hal ini bertujuan untuk menilai faktor pendorong dan penghambat kinerja koperasi simpan pinjam dalam melaksanakan kegiatannya. Kinerja organisasi merupakan aspek kunci bagi manajemen karena berperan penting dalam mengembangkan, menerapkan, dan memantau rencana strategis di masa yang akan datang (Teeratansirikool *et al.*, 2013), untuk mencapai kemajuan dan pertumbuhan organisasi (Mehralian *et al.*, 2016). Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, penting untuk memantau dan merespons dengan benar tren saat ini dengan melakukan penilaian kinerja (Javeed & Lefen, 2019).

Koperasi Pasar Wanita Kartini Desa Jatiprahu atau biasa disebut dengan Koppas Wanita Kartini adalah jenis koperasi simpan pinjam yang berdiri tahun 1979 dimana anggotanya adalah perempuan-perempuan dewasa di desa Jatiprahu, beralamatkan di Desa Jatiprahu, Kecamatan Karang, Kabupaten Trenggalek Provinsi Jawa Timur. Menurut Widiandi dan Sunindhia (2009) koperasi simpan pinjam adalah suatu usaha di bidang pengumpulan modal dari tabungan anggota dan disalurkan berupa pinjaman kepada anggotanya. Sedangkan menurut Suryanto dan Nurhandi (2003) menyebutkan bahwa koperasi simpan pinjam secara umum bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan secara khusus kesejahteraan anggota koperasi tersebut, berupa pinjaman.

Selama empat puluh dua tahun berdiri koperasi ini hanya memberikan satu pelayanan kepada anggotanya yaitu simpan pinjam. Selama itu pula menurut penuturan ketua Koppas Wanita Kartini Ibu Sukarmiati koperasi belum pernah melakukan penilaian kinerja secara menyeluruh. Pengurus dan pengawas hanya

menilai kinerja dari laporan tahunan yang disampaikan pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) dengan melihat rasio keuangan dan jumlah anggota keluar masuk, sehingga tidak diketahui secara pasti bagaimana kondisi kinerja koperasi yang sebenarnya. Selain itu baik pengurus maupun pengawas tidak memiliki cukup pengetahuan tentang metode penilaian kinerja yang tepat untuk koperasi. Melihat keadaan tersebut Koppas Wanita Kartini perlu untuk melakukan penilaian kinerja, agar dapat diketahui bagaimana kondisi koperasi yang sebenarnya secara menyeluruh. Sehingga pengurus dan pengawas dapat menyusun strategi dan menetapkan kebijakan yang tepat untuk memperbaiki kekurangan koperasi.

Pengurus Koppas Wanita Kartini menilai kinerja hanya berdasarkan rasio keuangan koperasi dan mengabaikan faktor lain yang ada. Dimana faktor lain tersebut sebenarnya memiliki pengaruh terhadap penilaian kinerja koperasi. Sedangkan kondisi rasio keuangan yang baik tidak menjamin faktor lain juga berada dalam kondisi yang sama (Permatasari & Dwiarti, 2016). Oleh karena itu koperasi perlu melakukan penilaian kinerja menggunakan metode yang tepat untuk menggambarkan keseluruhan faktor yang ada. Lesmana (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penilaian kinerja membutuhkan sistem yang komperhensif, sehingga tidak terpacu pada hasil aspek keuangan. Pada akhirnya dapat menggambarkan hasil penilaian kinerja yang berimbang. Wahyudi dan Aini (2020) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa data keuangan tidak dapat dijadikan refleksi hasil yang telah dicapai dan perkiraan yang akan terjadi di masa mendatang. Mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan kondisi keuangan bukanlah gambaran kinerja yang sesungguhnya, maka metode *Balanced Scorecard (BSC)* menjadi solusi yang tepat. Metode ini diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, dimana *Balanced Scorecard* merupakan "...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view orf the bussines...includes financial measures that tell the results of actions already taken....complements the financial measures with operational measures on customer satisfication, internal process, and the organization's innovation and improvement acitivities-operational measures that are the drivers of future financial performance." (Yuwono et.al, 2006). Berdasarkan definisi tersebut *BSC* merupakan teknik yang diterapkan dalam manajemen organisasi untuk melihat kemampuan bekerja organisasi.

*BSC* merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerja (Permatasari & Dwiarti, 2016), karena dapat membantu manajer untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja operasi di perusahaan (Tuan, 2020). *BSC* meliputi tolak ukur keuangan dan tolak ukur operasional lainnya yaitu kepuasan pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran (Yuwono et.al, 2006). Perspektif keuangan mengukur kinerja keuangan dengan menilai antara perencanaan dengan pelaksanaan strategi, dan kontribusinya bagi keuntungan suatu organisasi. Perspektif pelanggan mengukur tingkat pengakuan terhadap *costumer focus* dan *customer satisfaction*. Pespektif bisnis

internal adalah proses identifikasi proses bisnis internal yang unggul dalam perusahaan, sehingga diketahui seberapa baik bisnis yang sedang dijalankan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengukur kinerja suatu organisasi yang didasarkan pada kemampuan organisasi untuk tumbuh pada setiap periodenya dengan menjadi suatu organisasi pembelajar (Yuwono *et al.*, 2006). Jadi metode ini sangat lengkap menilai kinerja koperasi dari berbagai perspektif, yang nantinya dapat menggambarkan secara utuh dan rinci bagaimana kinerja koperasi yang sesungguhnya. Hasil penilaian yang lebih rinci akan mempermudah koperasi melihat kelemahan dan kelebihan yang dimiliki. Sehingga tidak ragu-ragu dalam menentukan kebijakan yang akan ditetapkan berikutnya (Genta, 2020).

Hasil penelitian sebelumnya dengan menggunakan *BSC* dilakukan Kartalis *et al.* (2013) menyatakan bahwa perusahaan menerapkan *BSC* sebagai sistem pengukuran untuk mengevaluasi kinerja operasi mencakup empat aspek. Penelitian Possumah (2017) serta penelitian yang dilakukan oleh Herawati *et al.* (2018), yang keduanya memiliki hasil keempat perspektif yang diukur menunjukkan hasil yang baik dengan capaian indikator yang memuaskan. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Jariyah *et al.* (2015) memperoleh hasil penilaian yang kurang baik, karena keempat perspektif yang diukur mengalami penurunan dari periode tahun sebelumnya. Serta penelitian yang dilakukan oleh Permatasari dan Dwiarti (2016), menunjukkan bahwa keempat perspektif memiliki hasil yang baik dan termasuk ke dalam kategori kinerja yang baik. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah menggunakan metode tersebut, tentunya penilaian kinerja Koppas Wanita Kartini cocok dengan metode *balanced scorecard*. Namun dalam penilaian kinerja Koppas Wanita Kartini indikator yang digunakan disesuaikan kembali. Mengingat selama berdiri hanya memiliki satu layanan yaitu simpan pinjam.

Pemilihan metode *BSC* dalam penilaian kinerja Koppas Wanita Kartini didasarkan pada manfaat yang diperoleh. Penggunaan *BSC* bermanfaat pertama untuk mencapai keseimbangan antara pengukuran aspek internal dan aspek eksternal yang ditunjukkan baik pemilik badan usaha maupun pelanggan; kedua, keseimbangan antara pengukuran keluaran (*outcomes measures*) sebagai hasil periode sebelumnya dengan pemicu kerja (*performance driver*) masa yang akan datang; ketiga, tercapai keseimbangan antara unsur obyektivitas (hasil pengukuran sebelumnya) dengan unsur subyektivitas (hasil pengukuran di masa depan) (Permatasari & Dwiarti, 2016). Penggunaan *BSC* memberikan manfaat pentingnya menggunakan faktor non-keuangan dalam mengelola bisnis (Benková *et al.*, 2020).

Penilaian kinerja dengan metode *BSC* masih jarang digunakan oleh koperasi, terlebih koperasi yang berlokasi di desa. Karena baik pengurus, pengawas dan anggota koperasi belum memiliki pengetahuan yang cukup luas bagaimana melakukan penilaian kinerja yang efektif.

Berdasarkan manfaat yang diperoleh dalam penggunaan metode *BSC* jelas bahwa hasil pengukuran tidak hanya menilai internal organisasi tetapi juga

eksternal organisasi yang secara bersama-sama untuk meraih tujuan organisasi. Oleh karena itu tujuan dilakukan penelitian untuk mengetahui kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan mengetahui kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu yang diukur dengan *BSC*.

### Metode

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, jenis data yang digunakan ini adalah data kuantitatif (data utama) dan data kualitatif (data pendukung). Data kuantitatif berupa dokumen laporan tahunan Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu tahun 2018 dan 2019 serta hasil kuisioner. Sedangkan data kualitatifnya berupa hasil wawancara dengan pengawas.

Pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik *random sampling*, jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Isaac dan Michael (Arikunto, 2013):

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Keterangan:

s = jumlah sampel

$\lambda^2$  = Chi kuadrat

N = Jumlah populasi

P = Peluang benar (0,5)

D = Perbedaan antara rata-rata sampel dengan rata-rata populasi.

Adapun desain penelitian dengan metode *BSC* terdapat tujuh langkah yang dilakukan. Dimulai dari menemukan permasalahan dalam koperasi yaitu belum pernah dilakukannya penilaian kinerja di Koppas Wanita Kartini. Oleh karena itu perlu dilakukan seleksi metode yang mampu menilai kinerja secara menyeluruh antara aspek keuangan dan non keuangan. Metode yang dipilih dan tepat yaitu metode *BSC*, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data. Setelah data tersusun dengan baik, dilaksanakan analisis dengan metode *BSC*, menggunakan penilaian pada keempat perspektif sebagai variabel penelitian, sebagai pengukuran kinerja dalam kondisi baik atau tidak pada Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu. Hasil yang telah tersusun akan dijadikan pedoman dalam merumuskan kebijakan dan strategi Koperasi, guna meningkatkan kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu.

**Tabel 1. Variabel dan Pengukuran**

Variabel & Indikator	Definisi Operasional	Pengukuran
Perspektif Keuangan	Perspektif keuangan untuk menilai bagaimana kinerja keuangan Koppas Wanita Kartini di tahun 2019 dibandingkan tahun 2018.	$ROA = \text{Laba Bersih} / \text{Total Asset} \times 100\%$ $ROE = \text{Laba Bersih} / \text{Total Ekuitas} \times 100\%$
Terdiri dari indikator <i>ROA (Return On Asset)</i> dan <i>ROE (Return On Equity)</i>		
Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan digunakan untuk menilai bagaimana kondisi anggota koperasi setiap tahunnya, apakah mengalami penurunan atau penambahan.	$CR = \text{Total Customer Akhir} / \text{Total Customer Awal} \times 100\%$ $CA = \text{Customer Baru} / \text{Total Customer} \times 100\%$
Terdiri dari indikator: Retensi Anggota ( <i>Customer Retention</i> ) dan Akuisisi Anggota ( <i>Customer Acquisition</i> )		
Perspektif Bisnis Internal	Aktiva produktif yaitu aktiva perusahaan atau koperasi yang mendatangkan keuntungan	$\text{Aktiva Produktif} = \text{Pembiayaan} / \text{Total Aktiva} \times 100\%$
Indikator: Aktiva Produktif		
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan besar pendapatan yang diperoleh melalui pelaksanaan pekerjaannya	$\text{Produktivitas Karyawan} = \text{Jumlah Pendapatan} / \text{Total Karyawan}$
Indikator: Produktivitas Karyawan		

Data diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan dengan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel 158 orang anggota. Analisis data dilakukan dengan menganalisis hasil penilaian kinerja dari keempat perspektif dalam metode BSC. Dari keempat perspektif tersebut diperoleh nilai yang menggambarkan tingkat kemampuan kinerja koperasi. Serta hasil wawancara dan kuisioner yang kemudian disimpulkan untuk melengkapi hasil penilaian kinerja.

## Hasil

Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Pasar Wanita Kartini Desa Jatiprahu yang beralamatkan di Rt 13 Rw 04 Desa Jatiprahu Kecamatan Karang Kabupaten Trenggalek Provinsi Jawa Timur. Koperasi menghimpun dana dari anggota yang berasal dari simpanan khusus, simpanan wajib dan simpanan sukarela yang

kemudian dipinjamkan kembali kepada anggota dengan bunga yang lebih ringan dibandingkan dengan bunga bank.

### Data Kuantitatif

Data kuantitatif dalam penelitian ini bersumber dari dokumentasi Laporan Tahunan Koperasi Pasar Wanita Kartini Desa Jatiprahu Tahun 2018 dan 2019 serta hasil pengisian kuisioner oleh sampel penelitian.

Tabel 2 merupakan komponen dalam menilai kinerja Koppas Wanita Kartini menggunakan metode BSC. Tabel hasil penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif yang menjadi variabel penelitian disajikan pada tabel 3.

**Tabel 2 Laporan Tahunan Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu**

No	Komponen	2018	2019
1.	Laba bersih	Rp. 14.300.000	Rp.14.100.000
2.	Total asset	Rp. 206.740.844	Rp.207.093.380
3.	Total Ekuitas	Rp. 134.819.613	Rp. 142.117.813
4.	Total Anggota	286 orang	275 orang
5.	Jumlah Anggota Tetap	286 orang	275 orang
6.	Jumlah Anggota Baru	0	1 orang
7.	Jumlah Anggota Awal Tahun	303 orang	286 orang
8.	Jumlah Anggota Akhir Tahun	286 orang	275 orang
9.	Jumlah Anggota Keluar	17 orang	12 orang
9.	Pembiayaan	Rp. 27.511.599	Rp. 25.885.329
10.	Total Aktiva	Rp. 202. 701. 209	Rp. 202.469.745

Data diolah, 2021

Hasil perhitungan indikator variabel perspektif keuangan ROA (*Return On Asset*) tahun 2018 dan 2019 menunjukkan bahwa laba bersih koperasi turun sebesar 0,15%. Penurunan ini disebabkan oleh mengendapnya asset yang dimiliki koperasi yang tidak dipinjam oleh anggota. Sehingga perputaran modal koperasi tidak terserap secara maksimal. Selanjutnya untuk indikator ROE (*Return On Equity*) tahun 2018 dan 2019 mengalami penurunan sebesar 0,68%. Penurunan ini berasal dari pembiayaan yang dilakukan koperasi menurun, sehingga tidak terjadi pembiayaan dan penerimaan pendapatan yang maksimal atas kegiatan simpan pinjam anggota. Berdasarkan hasil perhitungan kedua indikator dalam variabel perspektif keuangan dari tahun 2018 ke tahun 2019, keduanya mengalami penurunan.

Perhitungan variabel perspektif pelanggan dengan indikator retensi anggota (*Customer Retention*) pada tahun 2018 memperoleh nilai persentase sebesar 94% dan pada tahun 2019 memperoleh nilai persentase 96%. Selanjutnya untuk hasil perhitungan indikator akuisisi anggota (*Customer Acquisition*) di tahun 2018 diperoleh hasil 0% dan naik 0,36% di tahun 2019. Dilihat dari perhitungan kedua indikator dalam perspektif pelanggan yang memiliki hasil positif dari tahun 2018 ke

tahun 2019, menunjukkan bahwa anggota dan masyarakat masih memiliki kepercayaan kepada koperasi, jadi dapat dikatakan bahwa kinerja koperasi dalam variabel perspektif pelanggan berada dalam kondisi yang baik.

**Tabel 3 Hasil Analisis *Balanced Scorecard***

No	Variabel	2018	2019
1	Perspektif Keuangan		
	a. ROA ( <i>Return On Asset</i> )	6,95%	6,8%
	b. ROE ( <i>Return On Equity</i> )	10,6%	9,2%
2.	Perspektif Pelanggan		
	a. Retensi Anggotan ( <i>Customer Retention</i> )	94%	96%
		0%	0,36%
	b. Akuisisi Anggota ( <i>Customer Acquisition</i> )		
3.	Perspektif Bisnis Internal		
	a. Perkembangan Produk Unggulan	-	-
	b. Aktiva Produktif	13,5%	12,7%
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran		
	a. Produktivitas Karyawan	Rp 8.362.319,8	Rp 7.997.065,8

Data diolah, 2021

Variabel perspektif bisnis internal pada indikator perhitungan perkembangan produk unggulan dari tahun 2018 dan 2019 tidak dapat dinilai dikarenakan koperasi hanya memiliki satu produk pelayanan sejak pertama berdiri hingga sekarang, yaitu simpan pinjam. Namun hal ini tidak mempengaruhi hasil penilaian kinerja Koppas Wanita Kartini. Indikator perhitungan yang kedua yaitu aktiva produktif di tahun 2018 diperoleh hasil persentase sebesar 13,5% dan turun menjadi 12,7% pada tahun 2019. Berdasarkan hasil perhitungan kedua indikator dalam variabel perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa kinerja pada variabel ini berada dalam kondisi yang tidak baik.

Perhitungan variabel pertumbuhan dan pembelajaran berdasarkan pada produktivitas karyawan diperoleh hasil bahwa terjadi penurunan produktivitas karyawan sebesar Rp 365.254 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penurunan ini akibat dari mengendapnya asset yang dimiliki koperasi yang tidak dipinjam oleh anggota. Berdasarkan hasil perhitungan produktivitas karyawan yang menurun dari tahun 2018 ke tahun 2019 dapat dikatakan bahwa kinerja koperasi dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi yang tidak baik.

### Data Kualitatif

Penelitian ini dilengkapi dengan wawancara dan penyebaran kuisioner kepada anggota Koppas Wanita Kartini untuk memperoleh penilaian secara obyektif. Data kualitatif digunakan untuk menyeimbang data penelitian, karena

koperasi ini melayani kepentingan anggota maka penilaian juga harus dilihat dari sudut pandang anggota. Sehingga dapat dijadikan saran dan masukan bagi koperasi untuk lebih baik kedepannya.

Responden yang ditunjuk mengisi kuisioner tentang penilaian kinerja pengurus Koperasi Pasar Wanita Kartini sebanyak 158 orang. Kuisioner yang diajukan kepada sampel penelitian berisikan sepuluh butir pertanyaan yang berkaitan dengan penilaian kinerja koperasi pada perspektif pelanggan. Topik pertanyaan yang diajukan dikembangkan sendiri oleh peneliti. Hal ini bertujuan untuk menyesuaikan penilaian dengan lingkup kegiatan yang dilaksanakan koperasi.

**Tabel 4 Hasil Jawaban Kuisioner**

Pertanyaan	Topik Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
1	Pengetahuan koperasi	143	15
2	Keterbukaan informasi	132	26
3	Pelayanan tepat waktu	129	29
4	Laporan setiap tahun	157	1
5	Pendistribusian SHU	156	2
6	Tim kerja yang baik	141	17
7	Komunikasi yang baik	152	6
8	Transparansi pekerjaan	158	0
9	Pelayanan yang sama	155	3
10	Kemudahan pemberian pinjaman	153	5

Data diolah, 2021

Hasil kuisioner pada tabel 4 menunjukkan bahwa 93,4% anggota Koppas Wanita Kartini puas dengan kinerja pengurus selama periode tahun 2019. Item pertanyaan tentang transparansi pengurus dalam pengelolaan koperasi memiliki penilaian paling baik yang ditunjukkan dengan jumlah jawaban "YA" sebanyak 158 orang anggota. Atau dapat dikatakan bahwa seluruh sampel menyatakan bahwa pengurus bekerja dengan transparan. Sedangkan untuk pertanyaan tentang pelayanan tepat waktu oleh pengurus memiliki jawaban "TIDAK" sebanyak 29 sampel anggota. Berdasarkan hasil jawaban atas kuisioner yang telah diisi, menunjukkan bahwa anggota puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pengurus.

Selanjutnya hasil wawancara dengan koordinator pengawas Koppas Wanita Kartini, Ibu Sunarni beliau menyatakan bahwa pengurus selama periode 2019 telah melakukan pekerjaannya dengan baik serta sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga anggota koperasi puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pengurus. Selain itu pengurus juga selalu berusaha memperbaiki diri sehingga dapat

memberikan pelayanan yang maksimal. Meskipun mengalami penurunan dalam hal penerimaan pendapatan dan perputaran modal yang kurang baik, pengurus selalu bekerja dengan baik. Pengurus juga selalu bekerja sama dalam melayani anggota, hal ini terlihat dalam kegiatan rutin bulanan dimana antar pengurus bahu membahu melayani masyarakat yang sedang melakukan setoran pinjaman atau pengambilan tabungan.

## **Pembahasan**

### **Kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu dari Perspektif Keuangan**

Setelah dilakukan analisis kinerja berdasarkan perspektif keuangan diperoleh hasil *ROA (Return On Asset)* tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 0,15%. Begitu pula halnya dengan hasil perhitungan *ROE (Return On Equity)* mengalami penurunan sebesar 0,68%. Hasil perhitungan menunjukkan *ROA dan ROE* mengalami penurunan dengan persentase dibawah 1% dari tahun 2018 ke tahun 2019. Hasil ini menunjukkan bahwa aktivitas simpan pinjam Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu mengalami penurunan. Sehingga berdampak pada kemampuan perolehan laba bersih koperasi. Hasil perhitungan yang mengalami penurunan mengindikasikan bahwa kinerja koperasi dilihat dari variabel perspektif keuangan berada dalam kondisi yang tidak baik. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Wibawa *et al.* (2015), kondisi yang tidak baik ini perlu diperbaiki dan ditingkatkan performa kinerjanya. Perbaikan kinerja koperasi di masa depan akan diikuti peningkatan profit (Haris *et al.*, 2017). Perbaikan kinerja dilakukan dengan melihat poin – poin yang memiliki kinerja yang menurun dan meningkatkan poin yang telah memiliki kinerja yang baik.

Hasil perhitungan kemampuan kinerja variabel perspektif keuangan Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu Tahun 2019 yang mengalami penurunan, temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Jariyah *et al.* (2015), dimana penurunan laba bersih yang dihasilkan koperasi akan memengaruhi modal yang dipinjamkan kepada anggota. Semakin kecil laba bersih yang dihasilkan koperasi maka jumlah modal yang seharusnya dipinjam anggota beralih menjadi asset yang mengendap.

Pengukuran kinerja koperasi berdasarkan perspektif keuangan ini menunjukkan efektivitas perencanaan dan pelaksanaan dalam memberikan perbaikan untuk meningkatkan laba bersih yang diterima koperasi. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Kaplan yang diuraikan oleh Yuwono *et al* (2006), bahwa pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tahapan *growth*, *sustain* dan *harvest* sebagai tahapan siklus bisnis, dimana setiap tahapannya memiliki sasaran yang berbeda. Mengacu pada hasil perhitungan variabel perspektif keuangan, Koppas Wanita Kartini berada dalam siklus *sustain* yaitu masih melakukan investasi dan reinvestasi. Kegiatan investasi dan reinvestasi yang dilakukan koperasi dapat dilihat dari dokumen laporan keuangan koperasi tahun 2018 dan 2019 yaitu peningkatan modal sendiri dari Rp 136.916.578 naik menjadi Rp

144.314.778 (Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu, 2019). Tujuan dilakukan peningkatan modal ini untuk mempertahankan pangsa pasar atau anggota koperasi supaya melakukan kegiatan simpan pinjam yang lebih banyak dari sebelumnya. Investasi dilakukan untuk mengembangkan kapasitas, menghilangkan *bottleneck*, dan memperbaiki secara konsisten operasional koperasi.

### **Kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu dari Perspektif Pelanggan**

Untuk menilai kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu Tahun 2019 dari perspektif pelanggan maka dihitung kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggota dan memperoleh anggota baru. Pada periode tahun 2018 retensi anggota (*Customer Retention*) diperoleh hasil dengan persentase 94% dan naik menjadi 96% di tahun 2019. Kenaikan persentase retensi anggota (*Customer Retention*) menunjukkan bahwa koperasi dapat mempertahankan kepercayaan anggota lama untuk tetap menjadi bagian dari koperasi. Selanjutnya untuk perhitungan akuisisi anggota (*Customer Acquisition*) atau kemampuan koperasi untuk memperoleh anggota baru, di tahun 2018 sebesar 0% dan naik di tahun 2019 menjadi 0,36%. Meskipun mengalami kenaikan dalam persentase yang sangat kecil, hal ini menunjukkan bahwa penilaian masyarakat Koppas Wanita Kartini memiliki daya tarik yang baik.

Hasil dari kedua indikator penilaian kinerja yang dilihat dari perspektif pelanggan mengalami peningkatan menunjukkan bahwa kinerja koperasi dapat dikatakan dalam kondisi yang baik. Sejalan dengan hasil penelitian Permatasari dan Dwiarti (2016) bahwa jika terjadi peningkatan penilaian untuk perspektif pelanggan dari periode sebelumnya dapat dikatakan koperasi memiliki pelayanan yang baik. Sedangkan jika mengalami penurunan dari periode sebelumnya pelayanan yang diberikan kurang baik.

Hasil wawancara dengan pengawas Koppas Wanita Kartika menunjukkan bahwa pengurus selama periode tahun 2019 telah bekerja sangat baik dalam melayani anggota. Pengurus bekerja menurut tugas pokok dan fungsinya masing-masing, serta bekerja sama untuk memperbaiki kualitas pelayanan yang diberikan kepada anggota. Meskipun mengalami penurunan dalam penerimaan pendapatan dan perputaran modal, pengurus selalu memberikan pelayanan yang maksimal. Hal ini sebagai bukti bahwa pengurus memiliki integritas yang baik dan tanggungjawab penuh akan tugasnya.

Kepuasan anggota terhadap kinerja pengurus Koppas Wanita Kartini juga dapat dilihat dari hasil kuisioner, dimana 93,4% sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pengurus. Berdasarkan hasil kuisioner seluruh responden menyatakan koperasi telah transparan dalam bekerja. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa baik anggota lama maupun anggota baru menilai pengurus dapat bekerja dengan baik dalam mengelola Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu. Menurut Astawa *et al.* (2020) anggota memiliki peran penting untuk mencapai pertumbuhan koperasi, hal ini disebabkan anggota sebagai pengguna dan pemilik

koperasi. Dari hasil penelitian yang diperoleh bahwa anggota memiliki kepercayaan kepada koperasi untuk tumbuh di masa depan, kepercayaan anggota menjadi kunci keberhasilan usaha yang dilakukan oleh koperasi.

### **Kinerja Kopas Wanita Kartini Desa Jatiprahu dari Perspektif Bisnis Internal**

Analisis perspektif bisnis internal digunakan untuk mengidentifikasi proses bisnis yang kritis dan diunggulkan oleh koperasi. *Scorecard* dalam perspektif bisnis internal juga berguna untuk mengetahui tingkat bisnis yang sedang dijalankan telah memberikan pelayanan yang sesuai dengan perspektif pelanggan (Yuwono *et al.*, 2006). Terdapat dua indikator yang digunakan dalam menentukan tingkat kinerja koperasi berdasarkan perspektif bisnis internal, yaitu produk unggulan dan aktiva produktif. Pada indikator produk unggulan dalam penelitian ini tidak bisa dilakukan penilaian, karena koperasi hanya memiliki satu produk unggulan setiap tahunnya yaitu simpan pinjam. Oleh karena itu tidak ada produk unggulan dari setiap periodenya yang dapat dinilai keefektifitasannya.

Namun selama berdirinya Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu dengan satu pelayanan yang disediakan yaitu simpan pinjam, masih berjalan dengan baik hingga saat ini. Masih terjadi perputaran modal di setiap tahun periodenya, walaupun kondisinya fluktuatif. Mengingat kondisi perekonomian anggota koperasi yang juga tidak menentu. Berdasarkan laporan tahunan koperasi, setoran pinjaman dari anggota masih berjalan dengan baik. Hal ini berarti produk simpan pinjam masih berjalan lancar di tahun 2019.

Sedangkan untuk indikator aktiva produktif menggambarkan kemampuan aktiva yang dimiliki koperasi untuk mendatangkan keuntungan. Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa aktiva produktif mengalami penurunan, hal ini disebabkan oleh penurunan aktivitas simpan pinjam di tahun 2019. Hal ini juga mengakibatkan penurunan pembiayaan dan jumlah aktiva yang diterima oleh koperasi. Semakin kecil kegiatan simpan pinjam yang terjadi pada suatu periode maka pembiayaan yang diberikan kepada anggota juga mengalami penurunan. Hal ini mengindikasikan bahwa perspektif bisnis internal pada Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu mengalami penurunan dan perlu diadakan evaluasi untuk menentukan kebijakan yang tepat. Sehingga bisnis internal yang dijalankan koperasi dapat mendatangkan keuntungan dan pembiayaan yang besar dari kegiatan simpan pinjam. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan dan Arianti (2018) bahwa penurunan kualitas aktiva produktif mengindikasikan kinerja koperasi dalam aspek tersebut berada dalam kondisi yang kurang sehat dan berdampak pada kualitas pelayanan koperasi kepada anggota.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Possumah (2017) peningkatan produk unggulan dan indikator aktiva produktif selalu seimbang dan dikatakan kinerja pada perspektif bisnis internal dalam kondisi baik. Namun, pada Koppas Wanita Kartini bertolak belakang dengan hasil penelitian tersebut. Karena koperasi

tidak memiliki produk unggulan di setiap tahunnya. Selain itu juga terjadi penurunan persentase aktiva produktif di tahun 2019. Hal ini berarti bahwa kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatirahu tahun 2019 berdasarkan perspektif bisnis internal berada pada kondisi yang tidak baik.

### **Kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki satu indikator yang digunakan untuk menilai bagaimana kinerja koperasi dalam periode tertentu yang dilihat dari produktivitas karyawan atau pengurus. Hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami penurunan, penurunan pendapatan disebabkan mengendapnya asset yang dimiliki koperasi yang tidak dipinjam oleh anggota. Sehingga perputaran asset yang ada tidak maksimal dan tidak menghasilkan peningkatan pendapatan di tahun 2019.

Hasil perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang mengalami penurunan memiliki kesamaan dengan penelitian Jariyah *et al.* (2015) bahwa perspektif ini memiliki penilaian yang tidak baik. Kondisi ini disebabkan adanya penurunan pendapatan dari periode tahun sebelumnya. Penurunan penerimaan pendapatan akan berdampak pada pembagian SHU (Sisa Hasil Usaha) di akhir tahun periode. Perlu adanya evaluasi yang lebih mendalam antara pengurus dan pengawas, sehingga menghasilkan kebijakan yang dapat memperbaiki perputaran asset yang ada. Menurut Rayesa (2018) karyawan atau pengurus koperasi perlu meningkatkan kecakapannya untuk meningkatkan pelayanan dan pendapatan. Hal ini bisa dicapai melalui pembinaan dan penyuluhan secara rutin. Pembinaan yang dilakukan bisa melalui pembinaan internal maupun eksternal untuk menggugah semangat pelayanan yang tinggi untuk anggota. Sedangkan penyuluhan diberikan kepada anggota untuk mau meningkatkan aktivitas simpan pinjam di koperasi. Pengurus memberikan penyuluhan yang lebih mendalam akan manfaat dari kegiatan simpan pinjam di koperasi. Sehingga di periode mendatang koperasi dapat tumbuh lebih baik dengan belajar dari pengalaman di periode yang lalu.

### **Kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu dengan metode BSC**

Melihat hasil perhitungan keempat perspektif dalam metode BSC, terdapat tiga perspektif yang mengalami penurunan perhitungan penilaian kinerja dan satu perspektif mengalami kenaikan perhitungan penilaian kinerja. Ketiga perspektif yang mengalami penurunan yaitu perspektif keuangan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Ketiga perspektif yang mengalami penurunan ini saling mempengaruhi satu sama lain. Berawal dari penurunan pada perspektif keuangan pada sisi asset tahun 2019 yang mengendap mengakibatkan kegiatan pembiayaan oleh anggota menurun. Penurunan pembiayaan oleh anggota

mempengaruhi total aktiva pada perspektif bisnis internal total pendapatan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penurunan ini mengindikasikan bahwa ketiga perspektif berada pada kondisi yang tidak baik dan perlu perbaikan. Sehingga koperasi dapat meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada anggota.

Adapun perspektif yang mengalami kenaikan dalam penilaian kinerja yaitu perspektif pelanggan yang mengalami kenaikan signifikan dari tahun 2018 ke tahun 2019. Anggota yang bertahan di tahun 2019 lebih besar dibandingkan di tahun 2018, dimana jumlah anggota keluar di tahun 2018 sebanyak 12 orang dan di tahun 2019 sebanyak 17 orang. Sehingga hasil perhitungan retensi anggota (*Customer Retention*) mengalami kenaikan. Pada indikator akuisisi anggota (*Customer Acquisition*) terjadi peningkatan yang cukup baik meskipun tidak sebanyak kenaikan di indikator retensi anggota (*Customer Retention*), peningkatan tersebut sebesar 0,36%. Walaupun peningkatan tidak menyentuh angka sebesar 1% namun hal tersebut menunjukkan bahwa Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu masih memiliki daya tarik dan kepercayaan dari masyarakat. Secara keseluruhan kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu Tahun 2019 berada dalam kondisi tidak baik. Kinerja suatu koperasi atau organisasi yang mengalami penurunan mengindikasikan bahwa ada sistem manajemen yang kurang tepat. Jika manajemen telah dilaksanakan dengan tepat, maka hasil penilaian yang diperoleh mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Hasil penilaian ini selaras dengan penelitian Jariyah *et al.* (2015). Secara keseluruhan penelitian tersebut mengalami penurunan kinerja pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* sehingga kinerja koperasi berada dalam kondisi yang kurang baik.

### Simpulan

Setelah dilakukan penilaian kinerja menggunakan metode *BSC*, pada perspektif keuangan kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu Tahun 2019 berada dalam kondisi yang tidak baik. Karena terjadi penurunan perhitungan persentase penilaian kinerja dari tahun 2018 ke tahun 2019. Penurunan penilaian kinerja perspektif keuangan ini berasal dari mengendapnya asset koperasi yang tidak dipergunakan secara maksimal. Selanjutnya pada perspektif pelanggan, kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu Tahun 2019 dalam kondisi yang baik, ditunjukkan kenaikan persentase penilaian kinerja dari tahun 2018 ke tahun 2019, kepercayaan dan minat masyarakat untuk menjadi bagian dari koperasi masih baik. Pada perspektif bisnis internal dilihat dari indikator produk unggulan dan aktiva produktif, kinerja koperasi tidak baik, ditunjukkan dari menurunnya persentase perhitungan aktiva produktif dari tahun 2018 ke tahun 2019. Untuk indikator produk unggulan tidak dapat dilakukan penilaian kinerja, karena koperasi hanya memiliki satu produk layanan sejak berdiri hingga sekarang, yaitu layanan simpan pinjam, yang fluktuatif tergantung dengan besar jumlah simpan pinjam yang dilakukan oleh anggota. Untuk perspektif pertumbuhan pembelajaran kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu Tahun 2019 kondisinya tidak baik. Hal ini dikarenakan terjadi

penurunan pendapatan yang dihasilkan dari tahun 2018 ke tahun 2019. Penurunan ini bersumber dari kegiatan simpan pinjam yang menurun di tahun 2019. Secara keseluruhan setelah dilakukan penilaian kinerja dengan Metode BSC, kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu Tahun 2019 kondisinya tidak baik. Melihat hasil penilaian kinerja yang mengalami penurunan tersebut, koperasi perlu melakukan evaluasi yang mendalam dan menyeluruh untuk menentukan kebijakan yang bisa memperbaiki kinerja koperasi yang lebih baik kedepannya. Indikator dalam variabel penelitian ini masih terbatas karena waktu penelitian yang cukup singkat. Selain itu ruang lingkup kinerja koperasi yang hanya memiliki satu layanan juga tidak memungkinkan peneliti untuk mengembangkan indikator penelitian yang lebih luas lagi. Untuk kedepannya diharapkan peneliti selanjutnya mampu mengembangkan indikator lain yang belum digunakan dalam penelitian ini, sehingga diperoleh penilaian kinerja yang lebih baik dan menyeluruh.

### Daftar Pustaka

- Arikunto, P. D. S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT Rineka Cipta.
- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Journal of Accounting Research*, 9(1), 18–29.
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12(3), 1178.
- Genta, F. K. (2020). Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Koperasi Secara Komperhensif. *Coopetition Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 53–60.
- Haris, A., Handayani, L., & Paturingsih, E. (2017). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Dalam Pengukuran Kinerja Koperasi (Studi Pada KPRI Karya Dharma Selong). *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 6(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2903/jmm.v6i1.33>
- Herawati, N. R., Isnandi, A. V., & Sari, Y. E. (2018). Pengukuran Kinerja Koperasi Berbasis Balanced Scorecard. *EkoNiKa*, 3(1), 63–72.
- Undang-Undang No.25 Tahun 1999 Tentang Perkoperasian, Pub. L. No. 25 (1992).
- Jariyah, A., Ruliana, T., & Suyatin. (2015). Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Semoga Jaya Unit Simpan Pinjam Di Tenggarong. *Ekonomia*, 4(3), 307–312.

- Javeed, S. A., & Lefen, L. (2019). An analysis of corporate social responsibility and firm performance with moderating effects of CEO power and ownership structure: A case study of the manufacturing sector of Pakistan. *Sustainability*, 11(1), 248.
- Kartalis, N., Velentzas, J., & Broni, G. (2013). Balance scorecard and performance measurement in a Greek industry. *Procedia Economics and Finance*, 5, 413–422.
- Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu. (2019). *Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus Tutup Buku Tahun 2019 Dan RARK, RAPB Tahun 2020*.
- Kurniawan, C., & Arianti, V. D. (2018). Analisa Kinerja Keuangan Pada Koperasi Simpan Pinjam Wira Karya Lahat Kabupaten Lahat. *Jurnal Neraca*, 2(1). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.31851/neraca.v2i1.2223>
- Lesmana, I. S. (2021). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *JESYA Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 4(1). <https://doi.org/10.36778/jesy.v4i1.295>
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Zarei, L., & Rasekh, H. R. (2016). The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of Cleaner Production*, 135, 689–698.
- Permatasari, N. C., & Dwiarti, R. (2016). Mengukur Kinerja Unit Simpan Pinjam Kopari Catra Gemilang Magelang Tahun 2014 Dengan Analisis Balanced Scorecard. 4(2), 108–122. <https://doi.org/https://doi.org/10.26486/jpsvb.v4i2.451>
- Possumah, N. H. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Primer Koperasi Kepolisian Resor Banggai. *Jurnal EMOR*, 2(2), 47–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.32529/jlm.v1i2.30>
- Rayesa, N. F. (2018). Analisis Kinerja Koperasi Susu dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Ekonomi Dan Pertanian Agribisnis (JEPA)*, 2(2), 138–146. <https://doi.org/https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2018.002.02.7>
- Sudaryanti, D. S., & Sahroni, N. (2017). Analisis Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam Berdasarkan Aspek Permodalan, Manajemen, Likuiditas Serta Kemandirian dan Pertumbuhan (Studi Empiris Simpanan Pameungkeut Banda (SPB) Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Di Kota Tasik Malaya Tahun 2015). *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 3(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.37058/jem.v3i1.320>
- Suryanto, & Nurhadi. (2003). *IPS Ekonomi*. Erlangga.

- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111–125.
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(1), 71–79.
- Wahyudi, J., & Aini, S. Q. (2020). Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan Dan IPTEK*, 16(2), 113–128. <https://doi.org/httpsL//doi.org/10.33658/jl.v16i2.198>
- Wibawa, M. N. K. A., Sinarwati, N. K., & Herawati, N. T. (2015). Penilaian Kinerja Pada Koperasi Simpan Pinjam Sanjiwani Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard. *Journal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Undiksha*, 3(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23887/jimat.v3i.6147>
- Widiyanti, N., & Sunindhia. (2009). *Koperasi dan Perekonomian Indonesia*. PT Rineka Cipta.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Muhammad, I. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard* (4th ed.). Gramedia Pustaka Utama.