

SKRIPSI
PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PEGAWAI NEGERI
POLITEKNIK NEGERI BALI DITINJAU DARI
PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*



POLITEKNIK NEGERI BALI

Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional
Jurusan Administrasi Bisnis
Politeknik Negeri Bali

Oleh:

NITA JUNIARY DWIPUTRI

2215764035

PRODI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA

POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2023

**PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PEGAWAI NEGERI
POLITEKNIK NEGERI BALI DITINJAU DARI
PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh:

NITA JUNIARY DWIPUTRI

2215764035

**PRODI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG**

2023

ii

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

1. Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali Ditinjau Dari Perspektif *Balanced Scorecard*
2. Penulis
 - a. Nama : Nita Juniary Dwiputri
 - b. NIM : 2215764035
3. Program Studi : RPL D4 Manajemen Bisnis Internasional

Badung, 31 Agustus 2023

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Made Ayu Jayanti Prita Utami, S.S.T.AK.,M.Si.
NIP. 199206132019032023

I Made Sarjana, SE.,MM.
NIP. 196012311988111001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI
PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PEGAWAI NEGERI
POLITEKNIK NEGERI BALI DITINJAU DARI
PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Oleh:

NITA JUNIARY DWIPUTRI
2215764035

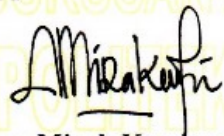
Disahkan:

Ketua Penguji



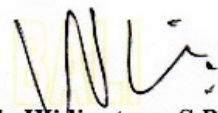
Made Ayu Jayanti Prita Utami, S.S.T.AK.,M.Si
NIP. 199206132019032023

Penguji I



A.A. Ayu Mirah Kencanawati, SE.,MM.
NIP. 197206121998022002

Penguji II



I Made Widiantara, S.Psi, M.Si.
NIP. 197902182003121002

Mengetahui
Jurusan Administrasi Bisnis
Ketua,



Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.D. **Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M.**
NIP. 196409291990032003 **NIP. 197612032008122001**

Badung, 31 Agustus 2023
Prodi Manajemen Bisnis Internasional
Ketua,



MOTTO
PERSEMBAHAN

**"Dorongan dari Dalam, Dukungan dari Luar: Persembahkan Kami untuk
Keluarga, Teman, dan Para Pendidik yang Menjadi Landasan."**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKIRPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, menyatakan bahwa skripsi dengan judul "**Pengukuran Kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali Ditinjau Dari Perspektif *Balanced Scorecard***" adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah skripsi ini, dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, dengan ini saya menyatakan menarik Skripsi yang saya ajukan sebagai hasil karya saya.

Badung, 20 Agustus 2023

Yang Menyatakan,



Nita Juniary Dwiputri
NIM. 2215764035

ABSTRAK

Koperasi merupakan perkumpulan orang yang secara sukarela mempersatukan diri untuk berjuang meningkatkan kesejahteraan ekonomi mereka melalui pembentukan sebuah badan usaha yang dikelola secara demokratis. Koperasi dianggap sehat apabila mampu mengelola keuangan atau sumber daya yang ada. Penilaian kinerja yang selama ini hanya didasarkan pada rasio keuangan saja tidak cukup membantu koperasi untuk dapat berhasil di masa mendatang. Dengan melalui pengukuran kinerja, organisasi dapat melihat dan mengevaluasi pencapaian yang telah diraih, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan strategi yang tepat untuk digunakan di masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu “*Strategic based responsibility accounting system*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja yang komprehensif melalui aspek keuangan dan non keuangan dengan indikator yang multidimensional. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja Pada Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali jika diukur dengan menggunakan Perspektif *Balanced Scorecard* pada tahun 2017-2021 diperoleh hasil : (1) perspektif keuangan yang diukur dengan *Current Ratio* dan *Net Profit Margin* dinilai sehat; (2) perspektif pelanggan yang diukur dari pertumbuhan pelanggan dan Indeks kepuasan pelanggan dinilai puas dan sangat puas; (3) perspektif proses bisnis internal dinilai telah berjalan efektif dan efisien; (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan produktifitas karyawan dinilai baik, retensi karyawan dinilai baik dan Indeks kepuasan karyawan memberikan persepsi rata-rata puas.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, koperasi, pengukuran kinerja, empat perspektif *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Cooperatives are voluntary associations of individuals who unite to strive for improving their economic well-being through the establishment of a democratically managed business entity. A cooperative is considered healthy when it can effectively manage its finances and available resources. Assessing performance based solely on financial ratios has proven insufficient in helping cooperatives succeed in the future. Through performance measurement, organizations can observe and evaluate their achievements, enabling them to determine appropriate strategies for the future. The Balanced Scorecard is a strategic management system, or more precisely, a "strategic-based responsibility accounting system," that translates an organization's mission and strategies into operational objectives and performance benchmarks across four distinct perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The Balanced Scorecard serves as a comprehensive performance measurement tool, encompassing both financial and non-financial aspects with multidimensional indicators. The objective of this research is to assess the performance of the Civil Servant Cooperative at Bali State Polytechnic using the Balanced Scorecard perspective for the period of 2017-2021. The results obtained are as follows: (1) The financial perspective, measured by the Current Ratio and Net Profit Margin, is deemed healthy; (2) The customer perspective, evaluated through customer growth and customer satisfaction index, is deemed satisfied and very satisfied; (3) The internal business process perspective is assessed to have been effectively and efficiently carried out; (4) The learning and growth perspective, measured by employee productivity, employee retention, and employee satisfaction index, indicates a satisfactory average perception.

Keywords: *Balanced Scorecard, cooperative, performance measurement, four perspectives of the Balanced Scorecard.*

PRAKATA

Puji syukur dihadapan Tuhan Yang Maha Esa, Ida Sang Hyang Widhi Wasa karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyusun skripsi yang berjudul “Pengukuran Kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali Ditinjau Dari Perspektif *Balanced Scorecard*” telah terselesaikan dengan baik, sekalipun masih jauh dari kesempurnaan. Penulisan Skripsi ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Program Studi Manajemen Bisnis Internasional , Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali.

Penulis menyadari dalam menyusun skripsi ini tidak terlepas dari banyak pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan yang sangat besar. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para pihak:

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE., M., eCom. selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan ijin belajar kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan di kelas RPL Manajemen Bisnis Internasional Politeknik Negeri Bali.
2. Ibu Nyoman Indah Kususma Dewi, SE.,MBA.,Ph.D. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali.

3. Ibu Ketut Vini Elfarosa, SE., MM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Politeknik Negeri Bali.

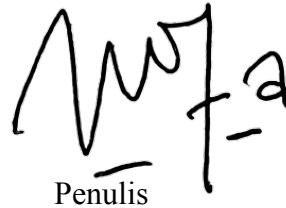
Ibu Made Ayu Jayanti Prita Utami, S.S.T.AK.,M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak I Made Sarjana, SE.,MM., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya memberikan masukan, bimbingan dan saran-saran dalam penulisan skripsi ini.

4. Bapak Wayan Hesadijaya Utthavi, SE.,M.Si. dan Ibu Ketut Vini Elfarosa, SE., MM. selaku Pihak Manajemen Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali beserta seluruh staff koperasi yang telah membantu penulis dalam memperoleh data-data tertulis maupun tidak tertulis sebagai bahan pendukung skripsi ini.
5. Segenap Dosen Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Ibu Anak Agung Wahyuni, SE selaku Kepala Perpustakaan Politeknik Negeri Bali, beserta seluruh staff Perpustakaan penulis ucapkan terima kasih atas waktu, fasilitas dan layanannya dalam rangka mencari referensi untuk menunjang terselesaikannya skripsi ini.
7. Orang Tua, Suami dan anak tercinta serta keluarga semua yang selalu mendukung penulis untuk melanjutkan pendidikan dan mendukung untuk penyelesaian skripsi ini.
8. Teman-teman kerja serta teman belajar Kelas RPL Manajemen Bisnis Internasional Angkatan 2022 yang selalu semangat berjuang bersama untuk menyelesaikan skripsi ini.

10. Semua pihak yang penulis tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu serta mendukung agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran serta masukan untuk kesempurnaan tulisan ini. Semoga skripsi ini memeberikan manfaat bagi penulis khususnya, dan bagi pembaca pada umumnya.

Badung, 20 Agustus 2023



Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KULIT MUKA	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKIRPSI	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	9
1.4.2 Manfaat Praktis	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Balance Scorcard.....	10

2.1.1	Pengertian Balance Scorecard.....	10
2.1.2	<i>Perspektif Balanced Scorecard</i>	13
2.1.3	Manfaat Balance Scorecard	21
2.2	Koperasi	24
2.3	Kinerja.....	27
2.4	Kajian Penelitian Terdahulu.....	29
2.5	Kerangka Berpikir	34
BAB III	METODE PENELITIAN.....	35
3.1	Lokasi dan Objek Penelitian	35
3.2	Jenis Penelitian.....	36
3.3	Populasi Penelitian dan Sampel Penelitian	37
3.4	Jenis Data, Sumber Data, dan Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.5	Definisi Operasional Variabel	40
3.6	Uji Validitas dan Reliabilitas	47
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	48
4.1.1	Sejarah Berdirinya Koperasi Politeknik Negeri Bali (KPN PNB)..	48
4.1.2	Struktur Organisasi	50
4.1.3	Tanggung jawab dan Tugas Pengurus	51
4.1.4.	Fungsi, Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang Pengawas.....	54
4.2	Pengujian Validitas dan Reliabilitas	70
4.3	Kinerja KPN dari Perspektif Keuangan	72
4.4	Kinerja KPN PNB dari Perspektif Pelanggan	74
4.5.	Kinerja KPN PNB dari Perspektif Proses Bisnis Internal.....	80
4.6	Kinerja KPN PNB dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	83
4.7	Kinerja Koperasi Pegawai Negeri (KPN) PNB Secara Komprehensif Berdasarkan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	90
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	93
5.1	Kesimpulan.....	93
5.2	Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....		96

LAMPIRAN.....	99
----------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Data Koperasi Aktif di Provinsi Bali Tahun 2018-2021	2
Tabel 1.2	Perkembangan Keuangan KPN PNB Tahun 2017-2021	5
Tabel 2.1	Perbandingan Kajian Penelitian terdahulu.....	30
Tabel 3.1	Standar pengukuran rasio likuiditas dan profitabilitas	42
Tabel 3.2	Skala Likert.....	44
Tabel 3.3	Kategori Tingkat Kepuasan Pelanggan KPN PNB.....	44
Tabel 3.4	Kategori Tingkat Kepuasan Karyawan KPN PNB	47
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan KPN PNB	70
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan KPN PNB	71
Tabel 4.3	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	72
Tabel 4.4	Hasil Analisis Rasio-rasio Keuangan KPN PNB tahun 2017-2021 ...	72
Tabel 4.5	Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan KPN PNB 2017-2021	74
Tabel 4.6	Tingkat Pertumbuhan Anggota Sebagai Pelanggan.....	74
Tabel 4.7	Indeks Kepuasan terhadap Aspek Bukti Langsung	76
Tabel 4.8	Indeks Kepuasan terhadap Aspek Keandalan	77
Tabel 4.9	Indeks Kepuasan terhadap Aspek Daya Tanggap.....	78
Tabel 4.10	Indeks Kepuasan terhadap Aspek Jaminan.....	79
Tabel 4.11	Indeks Kepuasan terhadap Aspek Empaty.....	80
Tabel 4.12	Perbandingan Waktu Standar dan Waktu Realisasi.....	81
Tabel 4.13	Perbandingan Waktu Standar dan Waktu Realisasi.....	82
Tabel 4.14	Produktivitas Karyawan KPN PNB tahun 2017-2021.....	83
Tabel 4.15	Retensi karyawan KPN PNB tahun 2017-2021	84
Tabel 4.16	Indeks Kepuasan terhadap Aspek Kerja Secara Mental	86
Tabel 4.17	Indeks Kepuasan terhadap Aspek Ganjaran	87

Tabel 4.18 Indeks Kepuasan terhadap Aspek Kondisi Kerja	88
Tabel 4.19 Tingkat Kepuasan terhadap Rekan Kerja	88
Tabel 4.20 Indeks Kepuasan terhadap Kesesuaian	89
Tabel 4.21 Kinerja KPN PNB tahun 2017- 2021 Secara Komprehensif Berdasarkan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian	34
Gambar 3.1 Lokasi KPN PNB	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Perhitungan Perspektif Keuangan pada KPN PNB dari tahun 2017-2021
- Lampiran 2. Perhitungan Perspektif Pelanggan pada KPN PNB dari tahun 2017-2021
- Lampiran 3. Kuisisioner Indek Kepuasan Pelanggan (IKP) KPN PNB
- Lampiran 4. Kuisisioner Indek Kepuasan Karyawan (IKK) KPN PNB
- Lampiran 5. Wawancara dengan pihak manajemen Koperasi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) telah menjadi pandemi yang memberikan dampak negatif terhadap multisektor kehidupan. Pandemi *Covid-19* tidak hanya berdampak pada kesehatan masyarakat, tetapi juga mempengaruhi kondisi perekonomian, pendidikan, dan kehidupan sosial masyarakat Indonesia. Dampak yang signifikan juga terjadi terhadap semua lini usaha makro, mikro, UMKM hingga koperasi. Peran koperasi sebagai wadah pelaku usaha dan juga sumber permodalan dihadapkan pada tantangan yang berat. Tetapi, pandemi *Covid-19* juga menjadi momentum bagi Koperasi dapat menjadi "pahlawan ekonomi" di tengah ketidakpastian ekonomi akibat pandemi.

Menteri Koperasi dan UKM, Teten Masduki mengungkapkan, kini menuju tahun 2022, koperasi dan UMKM siap memasuki fase pemulihan transformatif (*transformative recovery*). “Pemulihan yang tidak sekedar tumbuh kembali seperti kondisi sebelum pandemi; tetapi sekaligus menyiapkan UMKM dan koperasi lebih siap menghadapi krisis ataupun perubahan lingkungan di masa-masa akan datang,” kata Menteri Teten, seperti dilansir dari siaran pers. MenKop UKM juga mengatakan fase pemulihan transformatif merupakan tahap

kebangkitan koperasi dan UMKM bermodalkan lima fondasi adaptasi yang telah disiapkan di sepanjang tahun 2021 (*Pasardana.id, 2022*).

Koperasi merupakan perkumpulan orang yang secara sukarela mempersatukan diri untuk berjuang meningkatkan kesejahteraan ekonomi mereka melalui pembentukan sebuah badan usaha yang dikelola secara demokratis. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, menyatakan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.

Tabel 1.1
Data Koperasi Aktif di Provinsi Bali Tahun 2018-2021

Kabupaten/Kota	2017	2018	2019	2020	2021
Kabupaten Jembrana	253	206	207	204	213
Kabupaten Tabanan	448	439	418	427	405
Kabupaten Badung	482	507	499	522	533
Kabupaten Gianyar	973	987	953	966	854
Kabupaten Klungkung	115	106	115	117	122
Kabupaten Bangli	205	212	191	195	198
Kabupaten Karangasem	307	283	213	218	227
Kabupaten Buleleng	279	302	319	329	323
Kota Denpasar	1062	1057	897	907	503

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Bali (2023)

Berdasarkan tabel 1.1, dapat dilihat bahwa setiap kabupaten mengalami peningkatan maupun penurunan jumlah koperasi yang aktif setiap tahunnya. Di beberapa kabupaten, koperasi mengalami pertumbuhan yang berfluktuasi di setiap

tahunnya. Terlihat pula terdapat beberapa penurunan jumlah koperasi aktif setiap tahunnya. Penurunan jumlah koperasi aktif dapat disebabkan karena adanya permasalahan yang menyebabkan pertumbuhan koperasi yang kurang sehat. Menurut situs <https://diskopukm.baliprov.go.id> (diakses 7 juli 2023), beberapa permasalahan yang dihadapi Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Bali dalam pemberdayaan koperasi, Usaha Kecil dan Menengah adalah : belum optimalnya kinerja dan akuntabilitas dalam pengelolaan koperasi., terbatasnya kemampuan Koperasi Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) untuk menjangkau pasar terutama dalam promosi produk, akses permodalan atau pembiayaan serta akses informasi pasar dan jaringan pemasaran, belum optimalnya data yang lengkap dan valid mengenai perkembangan KUKM sehingga menyulitkan pemetaan dan pembinaan, rendahnya pendidikan, keterampilan dan pengalaman, serta akses informasi para pelaku UKM dimana sebagian besar UKM belum memiliki kapasitas kewirausahaan yang memadai, pola bisnis UKM yang masih banyak difokuskan pada produksi bukan permintaan pasar, dan rendahnya pertumbuhan usaha dan daya saing UMKM.

Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali (KPN PNB) berkedudukan di Kampus Politeknik Negeri Bali, Jimbaran Kuta Selatan Badung Bali. KPN PNB didirikan berdasarkan Surat Permintaan Pengesahaan Akta Pendirian Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali Nomor: 08/KPN/2003, tanggal 1 Juli 2003, dan disahkan oleh Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah melalui Bupati Badung dan Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Badung dengan Surat Keputusan Nomor: 11/BH/DISKOP/XII/2003

tanggal 2 Desember 2003 dengan maksud menjalankan usaha simpan pinjam dari dan untuk anggota koperasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan Pemerintah di bidang usaha simpan pinjam. Untuk mencapai maksud dan tujuannya Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali sampai tahun 2022 menyelenggarakan usaha meliputi Usaha Unit simpan Pinjam (USP) dan Unit Non Simpan Pinjam yang terdiri atas : unit usaha toserba dan unit usaha jasa.

Hingga saat ini koperasi yang dijalankan oleh KPN PNB telah mendapatkan kepercayaan dari Lembaga perbankan untuk dapat berperan serta dalam mendukung kebutuhan pelayanan anggota KPN. Adapun solusi yang diberikan mencakup berbagai macam bidang yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan mitra usaha serta pelanggan, serta mengikuti perkembangan aktual. Untuk itu, dinamika operasional bisnis yang dilakukan harus mampu mendorong anggota KPN PNB memiliki daya kreatifitas dan inovatif dalam mewujudkan berbagai tantangan menjadi peluang.

Jumlah anggota KPN PNB sampai saat ini sebanyak 534 orang. Dalam mengelola aktivitas KPN PNB ini dilengkapi dengan bidang organisasi yang terdiri dari: kepengurusan 4 orang, badan pengawas 3 orang, dan 3 orang manajer dibantu 8 orang karyawan. Perkembangan keuangan KPN PNB dari tahun 2017 s.d 2021 disajikan pada

Tabel 1.2
Perkembangan Keuangan KPN PNB Tahun 2017-2021

Tahun	Total Aktiva (Rp)	Perkembangan (%)	Modal (Rp)	Perkembangan (%)	Sisa Hasil Usaha (Rp)	Perkembangan (%)
2017	17,212,278,604	-	3,811,255,687	-	852,558,186	-
2018	28,836,039,072	67.53	4,522,933,845	18.67	1,014,987,191	19.05
2019	37,959,087,255	31.64	6,275,126,386	38.74	1,170,583,780	15.33
2020	44,987,707,763	18.52	6,410,141,677	2.15	1,311,845,081	12.07
2021	48,268,496,781	7.29	5,671,236,711	(11.53)	1,455,840,944	10.98

Sumber : KPN PNB (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2 perkembangan total aktiva KPN PNB selama lima tahun dari tahun 2017-2021, tahun 2018 merupakan perkembangan yang paling tinggi yaitu sebesar 67,53%, sedangkan tahun 2020-2021 merupakan perkembangan paling rendah yaitu sebesar 7,29%. Perkembangan modal KPN PNB pada tahun 2018-2019 merupakan perkembangan modal yang tertinggi yaitu sebesar 38,74%, sedangkan perkembangan modal terendah terjadi pada tahun 2020-2021 terjadi penurunan pertumbuhan sebesar -11.53 %. Perkembangan sisa hasil usaha (SHU) yang tertinggi terjadi pada tahun 2017-2018 sebesar 19,05%, sedangkan perkembangan nilai sisa hasil usaha (SHU) yang terendah terjadi pada tahun 2020-2021 yaitu sebesar 10,98%. Hal ini terjadi sebagai dampak akibat penyebaran virus covid-19, diantaranya bidang usaha swalayan dan Pujasera harus

berhenti beroperasi sementara, sehingga penghasilan yang diterima koperasi, aset, piutang serta kewajiban yang mengalami perubahan pada saat pandemi covid-19.

Dari hasil penelitian (Darmawati, 2017), koperasi dianggap sehat apabila mampu mengelola keuangan atau sumber daya yang ada. Penilaian kinerja yang selama ini hanya didasarkan pada rasio keuangan saja tidak cukup membantu koperasi untuk dapat berhasil di masa mendatang. Pengukuran kinerja merupakan salah satu cara untuk menilai pencapaian yang telah diperoleh suatu organisasi. Dengan melalui pengukuran kinerja, organisasi dapat melihat dan mengevaluasi pencapaian yang telah diraih, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan strategi yang tepat untuk digunakan di masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja koperasi secara menyeluruh dapat menunjukkan pencapaian koperasi dalam pengelolaannya. Kaplan dan Norton di tahun 1992 telah berhasil mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang dikenal dengan nama *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* awalnya diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria yang tertuang dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu “*Strategic based responsibility accounting system*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Tunggal, 2019). *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja yang komprehensif melalui aspek keuangan dan non keuangan dengan indikator yang multidimensional.

Berdasarkan uraian latar belakang KPN PNB dalam mewujudkan strategi-strategi koperasi jangka panjang tentu tidak bisa diukur menggunakan indikator rasio keuangan saja untuk menilai kinerja, tetapi KPN PNB juga perlu menyeimbangkan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan agar mampu membantu koperasi dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Untuk itulah penulis tertarik mengangkat judul Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Politeknik Negeri Bali Ditinjau Dari Perspektif *Balanced Scorecard*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali ditinjau dari perspektif keuangan?

2. Bagaimana kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali ditinjau dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali ditinjau dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
5. Bagaimana kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali secara komprehensif jika diukur dengan menggunakan Perspektif *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali ditinjau dari perspektif keuangan.
2. Kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali ditinjau dari perspektif pelanggan.
3. Kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali ditinjau dari perspektif proses bisnis internal.
4. Kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Kinerja Koperasi Pegawai Negeri Politeknik Negeri Bali secara komprehensif jika diukur dengan menggunakan Perspektif *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pemecahan masalah sesuai dengan ilmu yang dipelajari oleh peneliti mengenai pengukuran kinerja menggunakan Perspektif *Balanced Scorecard* pada KPN Politeknik Negeri Bali

1.4.2 Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi yang bermanfaat:

a. Bagi Peneliti

Menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti untuk menilai kinerja, khususnya kinerja KPN PNB.

b. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi mahasiswa mengenai pengukuran kinerja koperasi menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*.

c. Bagi KPN PNB

Bagi pihak manajemen KPN PNB diharapkan penelitian ini dapat digunakan dalam mengambil keputusan dan kebijakan dalam merencanakan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan dari Visi dan Misi koperasi menuju keberhasilan yang diinginkan baik dari perspektif keuangan maupun non keuangan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Balanced scorecard memberikan informasi yang lebih komprehensif, akurat dan tepat bagi pelaksanaan visi dan misi badan usaha melalui strategi yang dipilihnya berdasarkan situasi dan kondisi KPN PNB. Dalam konsep *balanced scorecard*, pencapaian visi Koperasi dapat diturunkan secara menyeluruh/komprehensif ke dalam empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Kinerja KPN PNB ditinjau dari perspektif keuangan menggunakan rasio likuiditas yang diukur dengan current ratio pada tahun 2017 dinilai tidak sehat, tahun 2018-2021 dinilai sehat dan rasio profitabilitas yang diukur dengan net profit margin tahun 2017-2021 dinilai sehat.
2. Kinerja KPN PNB ditinjau dari perspektif pelanggan tahun 2017-2021 yang diukur menggunakan pertumbuhan pelanggan dinilai baik, dan Indeks kepuasan pelanggan yang dihitung dengan kuesioner menggunakan skala skor memberikan persepsi rata-rata puas dan sangat puas.
3. Kinerja KPN PNB ditinjau dari perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan *manufacturing cycle efficiency* (MCE) yaitu, proses

transaksi simpanan dan permohonan kredit yang dinilai telah berjalan dengan efektif dan efisien.

4. Kinerja KPN PNB ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan produktivitas karyawan dinilai baik, tingkat retensi karyawan dinilai baik, dan tingkat kepuasan karyawan dihitung dengan kuesioner menggunakan skala skor memberikan persepsi rata-rata puas.
5. Berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan,, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara komperhensif kinerja KPN PNB menunjukkan kinerja yang baik.

5.2 Saran

1. KPN PNB dapat mulai menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja untuk masa yang akan datang karena hasilnya akan lebih akurat dan komprehensif. Hal ini dikarenakan *balanced scorecard* tidak hanya mengukur kinerja keuangan dari KPN, tapi juga mengukur kinerja non keuangan KPN melalui penilaian terhadap perspektif pelanggan,, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. KPN PNB sebaiknya juga memperhatikan aspek-aspek seperti kepuasan dan motivasi karyawan, karena berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, dapat dilihat bahwa karyawan juga memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan

keuntungan perusahaan. Apabila karyawan puas maka produktivitasnya akan baik sehingga proses bisnis internal perusahaan juga akan berjalan baik sehingga akhirnya mendorong peningkatan penjualan perusahaan.

3. Perlu dilakukan penelitian lanjutan oleh peneliti lain menyangkut strategi pengembangan KPN PNB kedepannya

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Suhada & Endang Hendrayanti. 2019. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Volume 13, Nomer 1 Tahun 2019.
- Ahmad Zikri, Muhammad Ikhsan Harahap. 2022. Analisis Kualitas Pelayanan Pengiriman Barang terhadap Kepuasan Konsumen pada PT Pos Indonesia Manajemen (JIKEM). Vol. 2 No. 1, Year [2022] Page 923-926.
- Darmawan, dkk. 2017. Analisis kinerja perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode *Balanced Scorecard*. Jurnal Manajemen Agribisnis. ISSN: 2355-0759. Vol.5, No.1, Mei 2017.
- Emi Susanti, (2017). Analisis kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMA N 3 Yogyakarta. <http://repository.upy.ac.id/1405/1/Artikel.pdf>
- Evan1, A, dkk. 2021. Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Alat pengukuran Kinerja Pada PT. HASJRAT ABADI CABANG Diponegoro Palu. Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi , 16(3), 2021, 269-278.
- <https://diskopukm.baliprov.go.id/wp-content/uploads/2022/12/LKjIP-DISKOP-dan-UKM-TTE.pdf>
- <https://pasardana.id/news/2021/12/31/tahun-2022-koperasi-dan-umkm-masuk-fase-pemulihan-transformatif/>
- I Gede Candra Kusuma, dkk. 2021, Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Tani Duta Kartika Kencana dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. E-Jurnal Akuntansi. e-ISSN 2302-8556. Vol. 31 No. 11 Denpasar, November 2021. Hal. 2853-2866.
- I Gede Putu Banu Astawa, dkk. 2020. Penilaian Kinerja KUD Penebel Tabanan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Jurnal MONEX, Volume 9 Nomor 1 Bulan Januari Tahun 2020.
- Kaplan, R. d. 2018. *Balanced Scorecard*, Menerapkan Strategi. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2017. Analisis Laporan Keuangan. Jakarta : Edisi 1. Cetakan Ke 10.
- Kawatu, dkk. 2018. Ipteks *Balanced Scorecard* pada PT. Daya Anugrah Mandiri Manado. Jurnal Ipteks Akuntansi Bagi Masyarakat, 2.

- Kurniasari & Memarista. 2017. Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada PT. Aditya Sentana Agro). . Jurnal Agora. Vol 5, No. 1, (2017).
- Muda, dkk. 2018. *Performance audit and Balanced Scorecard perspective. International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*. ,9(5):1321-1331.
- Mangkunegara., A. A. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- (n.d.). Perkoperasian, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Koperasi.
- Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah republik Indonesia, Nomer 06/per/M.KUKM/2006 Tanggal 1 Mei 2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi berprestasi Atau koperasi Award.
- Pika & Dharmadiaksa, 2018. Analisis Pengukuran Kinerja dengan menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT. BPR Sari Sedana. E- Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol.22.2. Februari (2018): 1253-1280
- Sadikin, S. S. 2020. Pengukuran kinerja tenant ibt-polman bandung menggunakan *Balanced Scorecard*. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi,, 4(3), 48-62.
- Septiasari, dkk. 2015. *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung. Jurnal Manajemen Agribisnis. Vol. 3, No.2, Oktober 2015. ISSN : 2355-0759.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Bisnis. Bandung:: Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D). Bandung: : Alfabeta.
- Soffia Pudji Estiasih. 2021. Measurement of Cooperative Performance With The Balance Scorecard Analysis Approach. Vol-5. Issue-2, June 2021 (IJEBA). E-ISSN:2614-1280 P-ISSN 2622-4771.

- Taher, T.H. Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard* Mengukur Kinerja Perusahaan. Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen. Vol. 5 No. 1 Januari 2018
- Tunggal, A. W. 2019. Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard,. Jakarta: Gramedia.
- (n.d.). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 17 Tahun 2012 tanggal 29 Oktober 2012 Tentang Perkoperasian.
- Utami, L. R. 2017. Efek *Balanced Scorecard* terhadap penentuan strategi Perusahaan. *Bisnis dan Ekonomi*. ,24(1), 62-74.