



Analisis Kinerja KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan Dengan Menggunakan pendekatan Balance Scorecard

Cery^{1*}, Ega pransiska², Wiji Oktavianingsih³, Yoiz Shofwa Shfrani⁴

¹⁻⁴UIN Prof. K. H Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

Alamat: Jl. A. Yani No.40A, Karanganjing, Purwanegara, Kec. Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53126

*Korespondensi penulis: 224110202180@mhs.uinsaizu.ac.id

Abstract. This study aims to evaluate the performance of KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan through the application of the Balanced Scorecard (BSC) framework, which comprises four fundamental perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. Employing a descriptive quantitative methodology, the data utilized in this research were obtained from the cooperative's financial statements and internal records spanning the years 2021 to 2024. The results indicate that the cooperative was able to maintain its financial ratios in alignment with the benchmarks established by Bank Indonesia. Moreover, the adoption of door-to-door service strategies and the continuous implementation of employee training programs contributed to enhanced service quality and organizational capability. In conclusion, the use of the BSC served as an effective strategic tool in evaluating and reinforcing the cooperative's performance in accordance with sharia principles..

Keywords: Balanced Scorecard, cooperative performance evaluation, financial indicators, sharia cooperative services, organizational development.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan melalui penerapan kerangka Balanced Scorecard (BSC), yang mencakup empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan metodologi kuantitatif deskriptif, data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari laporan keuangan dan catatan internal koperasi selama periode tahun 2021 hingga 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koperasi mampu menjaga rasio keuangan yang mendekati standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Selain itu, penerapan layanan *door to door* dan pelatihan rutin bagi karyawan turut berkontribusi dalam peningkatan kualitas pelayanan dan kapabilitas internal organisasi. Secara keseluruhan, penerapan BSC terbukti efektif sebagai alat evaluasi strategis dalam memperkuat kinerja koperasi yang berbasis pada prinsip-prinsip syariah.

Kata kunci: Balanced Scorecard, evaluasi kinerja koperasi, indikator keuangan, layanan koperasi syariah, pengembangan organisasi

1. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, setiap organisasi dituntut untuk tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga secara aktif mengembangkan strategi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Dalam konteks koperasi jasa keuangan syariah, keberhasilan tidak semata-mata diukur dari profitabilitas, tetapi juga dari kemampuannya dalam menjaga prinsip syariah, memperluas keanggotaan, dan meningkatkan pelayanan kepada anggota. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi menjadi sangat penting sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis dan peningkatan berkelanjutan (Farhan, Kurniawan, & Fitria, 2016).

Salah satu alat manajemen strategis yang banyak digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara komprehensif adalah Balanced Scorecard (BSC). Pendekatan ini dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992), yang menekankan pentingnya keseimbangan antara empat perspektif utama, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep ini tidak hanya relevan bagi perusahaan besar, tetapi juga dapat diimplementasikan pada entitas yang lebih kecil dan berbasis komunitas seperti koperasi syariah. BSC memberikan kerangka kerja yang terintegrasi untuk mengukur keberhasilan strategis, bukan hanya dari sisi laba, tetapi juga dari kualitas layanan, inovasi proses, dan kapabilitas sumber daya manusia (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Dalam beberapa tahun terakhir, penerapan Balanced Scorecard menunjukkan tren yang meningkat, terutama pasca pandemi COVID-19. Hasil studi yang dilakukan oleh Kumar et al. (2024) mengungkapkan bahwa 80% organisasi sektor publik dan swasta yang disurvei di lebih dari 20 negara menganggap BSC sama atau bahkan lebih bermanfaat dibandingkan sebelum pandemi. Hal ini menunjukkan bahwa kerangka kerja BSC mampu membantu organisasi dalam merespons perubahan strategis yang cepat dan kompleks. Namun, implementasi BSC di koperasi syariah di Indonesia, khususnya koperasi kecil dan menengah seperti KSPPS, masih terbatas dari segi dokumentasi ilmiah dan praktik terstandar.

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengevaluasi kinerja KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Evaluasi dilakukan terhadap empat perspektif utama BSC, dengan menelaah data kinerja keuangan koperasi, kualitas pelayanan terhadap anggota, efisiensi proses internal, serta upaya pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual kinerja koperasi, sekaligus menjadi acuan strategis untuk perbaikan di masa mendatang.

Adapun research gap yang menjadi dasar penelitian ini adalah masih minimnya kajian akademik yang mengimplementasikan Balanced Scorecard secara utuh dalam konteks koperasi syariah tingkat lokal, khususnya di wilayah Kabupaten Banyumas. Beberapa penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada aspek keuangan atau kepuasan pelanggan secara terpisah (Andika, Chandra, & Mario, 2021; Jariah, 2022), tanpa mempertimbangkan interkoneksi antar perspektif BSC secara menyeluruh. Oleh karena itu, studi ini berupaya mengisi kekosongan literatur tersebut dengan pendekatan evaluatif yang lebih holistik.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai aplikasi BSC di sektor keuangan syariah, yang selama ini masih didominasi oleh studi berbasis perusahaan konvensional. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat

digunakan oleh manajemen KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan sebagai alat bantu untuk menilai kinerja organisasi secara objektif, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan menyusun strategi pengembangan yang lebih terarah. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi rujukan bagi koperasi lain yang ingin menerapkan BSC dalam sistem manajemennya.

Dengan mempertimbangkan urgensi penguatan tata kelola koperasi berbasis prinsip syariah serta pentingnya alat ukur strategis yang komprehensif, penelitian ini menjadi relevan dan krusial. Melalui pendekatan Balanced Scorecard, diharapkan koperasi tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga menjaga nilai-nilai syariah, memperkuat loyalitas anggota, serta menciptakan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Febriani et al., 2023; Kasus et al., 2024). Sehingga pada akhirnya, koperasi syariah dapat memainkan peran yang lebih signifikan dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat secara berkeadilan.

2. KAJIAN TEORITIS

2.1. Landasan Teori

Kinerja organisasi merupakan representasi dari kemampuan entitas dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Menurut Nasution, Zulhendry, dan Rosanti (2020), kinerja adalah hasil kerja secara keseluruhan dari suatu individu atau organisasi dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya selama periode tertentu. Di sisi lain, Sihaloho (2021) menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga proses, perilaku, dan konsistensi terhadap target kerja. Dalam konteks koperasi syariah, kinerja tidak hanya diukur berdasarkan efisiensi keuangan, tetapi juga kebermanfaatannya bagi anggota serta kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah.

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu pendekatan manajemen strategis yang dirancang untuk memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), yang memandang bahwa penilaian kinerja tidak cukup hanya mengandalkan indikator keuangan. Dalam BSC, kinerja organisasi diukur dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif ini saling berkaitan dan membentuk hubungan sebab-akibat yang strategis.

Perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard fokus pada pencapaian tujuan finansial organisasi. Indikator umum dalam perspektif ini meliputi rasio profitabilitas seperti Net Profit Margin (NPM), Return on Assets (ROA), dan Return on Equity (ROE). Harahap dan Tirtayasa (2020) menyatakan bahwa meskipun indikator keuangan merupakan ukuran klasik dalam

menilai keberhasilan organisasi, pendekatan BSC menjadikan indikator ini sebagai hasil dari keberhasilan pada perspektif lainnya, seperti kepuasan pelanggan dan efisiensi proses.

Perspektif pelanggan berfungsi untuk mengukur sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan konsumennya. Dalam konteks koperasi syariah, pelanggan berarti anggota koperasi itu sendiri. Herlianti et al. (2025) menjelaskan bahwa indikator dalam perspektif ini dapat berupa kepuasan pelanggan, retensi, akuisisi, serta loyalitas anggota. Kinerja yang baik pada perspektif ini diyakini akan berdampak positif pada performa keuangan organisasi di masa depan.

Perspektif proses bisnis internal menitikberatkan pada efektivitas dan efisiensi proses yang berlangsung di dalam organisasi. Kasus et al. (2024) menyoroti pentingnya inovasi, kualitas layanan, dan pengurangan hambatan administratif dalam meningkatkan produktivitas internal. Dalam koperasi, inovasi pelayanan seperti sistem door to door merupakan contoh nyata dari implementasi perspektif ini yang bertujuan memperkuat kedekatan dengan anggota serta mempermudah akses layanan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencerminkan investasi jangka panjang dalam sumber daya manusia, infrastruktur informasi, dan budaya organisasi. Farhan, Kurniawan, dan Fitria (2016) mengemukakan bahwa dalam jangka panjang, pencapaian tujuan strategis sangat dipengaruhi oleh kompetensi karyawan, efektivitas pelatihan, serta motivasi kerja. Oleh karena itu, pelatihan berkelanjutan dan peningkatan keterampilan teknis maupun soft skills menjadi elemen penting dalam pengembangan koperasi berbasis syariah.

Penerapan keempat perspektif ini harus dilandasi oleh kerangka strategis yang terukur dan selaras dengan visi misi organisasi. Febriani et al. (2023) menambahkan bahwa keberhasilan implementasi BSC sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menerjemahkan strategi menjadi indikator kinerja yang operasional, sehingga semua lini organisasi dapat memahami dan mengintegrasikannya dalam aktivitas harian.

BSC tidak hanya digunakan sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai sarana komunikasi strategi dan penyelarasan tujuan antar unit organisasi. Menurut Kumar et al. (2024), dalam praktik global, perusahaan yang menggunakan BSC secara konsisten mengalami peningkatan efisiensi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Mereka mencatat bahwa pasca-pandemi COVID-19, penerapan BSC meningkat tajam di kalangan organisasi sektor publik dan swasta karena terbukti mampu menjaga stabilitas operasional di tengah ketidakpastian.

2. 2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan efektivitas Balanced Scorecard dalam menilai kinerja organisasi. Penelitian oleh Andika, Chandra, dan Mario (2021) pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa BSC mampu memberikan informasi kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan metode tradisional. Penelitian tersebut menekankan pentingnya sinergi antar perspektif, khususnya antara inovasi proses bisnis dengan peningkatan kepuasan pelanggan.

Penelitian oleh Jariah (2022) yang dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Takalar juga membuktikan bahwa pendekatan BSC memberikan kontribusi signifikan terhadap penyusunan strategi dan evaluasi kinerja, khususnya dalam aspek pelayanan pelanggan dan penguatan sistem internal. Namun, kajian ini belum secara eksplisit mengangkat konteks lembaga keuangan syariah, sehingga belum menggambarkan tantangan khas yang dihadapi koperasi berbasis prinsip syariah.

Dengan demikian, penelitian ini menempatkan dirinya sebagai kontribusi penting untuk memperluas penerapan Balanced Scorecard ke sektor koperasi syariah lokal. Penggabungan antara perspektif strategis dan prinsip syariah menjadi elemen pembeda yang menjadikan penelitian ini unik sekaligus relevan dalam memperkaya literatur manajemen kinerja di Indonesia.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan melalui kerangka Balanced Scorecard (BSC). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur dan menggambarkan fenomena secara objektif berdasarkan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik. Menurut Waruwu, Natijatul, Utami, dan Yanti (2025), pendekatan kuantitatif efektif untuk mengidentifikasi pola, hubungan antar variabel, dan tren kinerja yang terukur dalam suatu periode tertentu. Data penelitian diperoleh dari laporan keuangan dan dokumen internal koperasi selama periode 2021–2024, serta data non-keuangan seperti retensi dan akuisisi anggota, laporan pelatihan, dan dokumentasi strategi pelayanan. Penelitian ini difokuskan pada pengukuran kinerja koperasi dari empat perspektif utama Balanced Scorecard: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992).

Teknik analisis data yang digunakan adalah skoring indikator dengan pendekatan kategori penilaian yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu menggunakan interval capaian (dari kategori

D hingga A) untuk menilai performa masing-masing perspektif. Skor dari setiap perspektif kemudian dikompilasi untuk menghasilkan skor total sebagai representasi kinerja koperasi secara keseluruhan. Proses ini disesuaikan dengan metode analisis Balanced Scorecard sebagaimana diterapkan dalam studi terdahulu oleh Andika, Chandra, dan Mario (2021), yang menilai kinerja perusahaan berbasis kuantifikasi indikator strategis. Validitas data diperkuat dengan triangulasi dokumen melalui konfirmasi data laporan keuangan, catatan internal, serta observasi terhadap proses pelayanan. Selain itu, penilaian juga memperhatikan keterkaitan antara indikator satu dengan lainnya guna menangkap hubungan sebab-akibat antar perspektif, sebagaimana disarankan oleh Febriani et al. (2023) dalam penelitian BSC pada sektor keuangan syariah. Dengan desain ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran holistik dan sistematis atas kinerja KSPPS berbasis prinsip syariah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Perspektif keuangan

Tabel 1. Rasio Net Profit Margin (NPM) KSPPS BKK Bersama kami Kasembadan

Tahun	SHU	Pendapatan bruto	NPM (%)
2024	5.265.765	137.116.000	3,84%
2023	4.915.242	133.933.000	3,67%
2022	5.351.046	138.835.000	3,85%
2021	4.864.587	136.217.000	3,57%

Sumber : data yang diolah 2021-2024

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio yang digunakan untuk menilai sejauh mana kemampuan suatu lembaga keuangan dalam menghasilkan laba bersih dari aktivitas operasionalnya. Berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, standar ideal NPM berada pada kisaran 3% hingga 9,5%. Dari data diatas menunjukan bahwa koperasi KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan mampu mempertahankan pendapatan atau penjualan bersih mencapai 3,73 %

Tabel 2. Rasio Return On Asset (ROA) KSPPS BKK Bersama kami Kasembadan

Tahun	SHU	Total Aktiva	ROA (%)
2024	5.265.765	1.069.739.780	0,49%
2023	4.915.242	1.013.438.016	0,48%
2022	5.351.046	1.031.283.344	0,52%
2021	4.864.587	984.847.846	0,49%

Sumber : data yang diolah 2021-2024

Return On Asset (ROA) adalah rasio yang mengukur seberapa efektif aset perusahaan digunakan untuk menghasilkan laba dari pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Berdasarkan

standar dari Bank Indonesia, nilai ROA yang ideal berada pada kisaran 0,5% hingga 1,25%. Semakin besar nilai ROA, maka semakin besar pula keuntungan yang diperoleh perusahaan. Berdasarkan data yang tersedia, ROA KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan tercatat sebesar 0,495%.

Tabel 3. Rasio Return On Equity (ROE) KSPPS BKK Bersama kami Kasembadan

Tahun	SHU	Modal Sendiri	ROE (%)
2024	5.265.765	133.577.288	3,94%
2023	4.915.242	124.188.035	3,96%
2022	5.351.046	134.978.352	3,96%
2021	4.864.587	132.093.777	3,68%

Sumber : data yang diolah 2021-2024

Return On Equity (ROE) melihat seberapa efektif perusahaan dalam menghasilkan laba bersih melalui pemanfaatan modal sendiri, serta mencerminkan keuntungan yang dapat diberikan kepada investor atau pemilik modal. Menurut standar Bank Indonesia, nilai ROE yang ideal berada di kisaran 5% hingga 12,5%. Semakin besar nilai ROE, maka semakin bagus kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan data tahun 2021 hingga 2024, rata-rata ROE KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan tercatat sebesar 3,89%.

Tabel 4. Kategori Penilaian Perspektif Keuangan

Interval Capaian	Kategori	Skor
Kurang dari 0%	D	1
0% Hingga 50%	C	2
51 sampai 100%	B	3
Lebih dari 100%	A	4

Tabel 5. Data Rasio Kinerja Keuangan KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan

Rasio	Tahun				Rata-Rata	Kategori	Skor	Total
	2021	2022	2023	2024				
NPM	3,57%	3,85%	3,67%	3,84%	3,73%	C	2	
ROA	0,49%	0,52%	0,48%	0,49%	0,495%	C	2	6
ROE	3,68%	3,96%	3,96%	3,94%	3,89%	C	2	

Sumber : data yang diolah.

Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan umumnya dinilai melalui indikator seperti tingkat retensi anggota, keberhasilan dalam menarik anggota baru, serta Kepuasan pelanggan yang menunjukkan seberapa baik layanan yang diterima dan loyalitas mereka terhadap koperasi.

Tabel 6. Data Rasio Retensi Anggota KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan

Tahun	Jumlah Anggota	Retensi (%)
2024	758	102,29%
2023	741	98,54%
2022	752	105,03%

Sumber : data yang diolah 2022-2024

Pada tabel diatas, total rasio retensi anggota KSPPS BKK Kasembadan rata-rata sebesar 101,95% sehingga dapat diartikan bahwa KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan mampu menjaga tingkat loyalitas anggota melalui peningkatan rasio retensi dari tahun ke tahun.

Tabel 7. Daata Rasio Akuisisi Anggota KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan

Tahun	Jumlah Anggota	Retensi (%)
2024	758	5,03%
2023	741	-1,46%
2022	752	2,29 %

Sumber : data yang diolah 2022-2024.

Pada tabel diatas, total rasio akuisisi anggota KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan rata-rata sebesar 1,95% sehingga dapat diartikan bahwa KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan meskipun terdapat fluktuasi dalam perolehan anggota baru, kemampuan koperasi dalam menarik minat masyarakat tetap terlihat, menandakan layanan yang diberikan cukup kompetitif dan diminati.

Keluhan pelanggan

Dalam perspektif pelanggan pada pendekatan *Balanced Scorecard*, keluhan dari anggota menjadi indikator krusial dalam mengukur mutu layanan yang diberikan. Berdasarkan temuan kualitatif selama tahun 2022 hingga 2024, mayoritas keluhan yang diterima oleh KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan berakar dari faktor *human error* dalam kegiatan operasional sehari-hari seperti: Kesalahan dalam pencatatan transaksi baik tabungan maupun pembiayaan, Keterlambatan dalam mencatat setoran yang disebabkan oleh kurangnya ketelitian staf di lapangan, Terjadinya miskomunikasi antara petugas dan anggota selama proses pelayanan langsung (door to door). Menanggapi keluhan tersebut, koperasi telah mengambil sejumlah langkah korektif dengan melakukan pengecekan berulang dan selalu mengkomunikasikannya kepada anggota. Langkah-langkah ini bertujuan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan

manusia dan membangun kembali kepercayaan serta meningkatkan tingkat kepuasan anggota terhadap layanan koperasi.

Tabel 8. Indikator Penilaian Perspektif Pelanggan

Interval	Kategori	Skor
<0%	D	1
0-50%	C	2
51-100%	B	3
>100%	A	4

Tabel 9. Skor Rerata Human Error 2022-2024

Indikator	Tahun			Rata-Rata	Kategori	Skor
	2024	2023	2022			
Retensi Anggota	102,29%	98,54%	105,03%	101,95%	A	4
Akuisisi Pelanggan	5,03%	-1,46%	2,29%	1,95%	C	2
Keluhan Pelanggan	Keluhan pelanggan: Sudah ada penanganan aktif, penyebab dominan human error (koperasi responsif terhadap keluhan dan melakukan perbaikan)				B	3

Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* (BSC) fokus pada proses internal perusahaan yang harus dioptimalkan agar dapat mencapai tujuan strategi dan memenuhi kebutuhan anggota. Dalam kerangka Balanced Scorecard, perspektif proses bisnis internal menitikberatkan pada peningkatan kualitas serta efisiensi dari proses-proses utama yang dijalankan lembaga guna mencapai tujuan strategis dan memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan, dalam hal ini adalah anggota koperasi. KSPPS yang mengadopsi sistem pelayanan *door to door* menunjukkan adanya langkah strategis dalam mendekatkan akses layanan kepada anggota, khususnya mereka yang berada di wilayah dengan keterbatasan akses terhadap fasilitas lembaga keuangan.

Pendekatan ini memberikan peluang bagi KSPPS untuk menghadirkan pelayanan yang lebih personal, proaktif, dan adaptif terhadap kebutuhan anggota. Selain itu, strategi ini juga selaras dengan nilai-nilai koperasi syariah, yang menjunjung tinggi asas keadilan, kebermanfaatan, serta kemudahan dalam memperoleh pelayanan keuangan yang sesuai prinsip syariah.

Secara strategis, implementasi pelayanan *door to door* bertujuan untuk:

1. Meningkatkan efisiensi operasional serta mempercepat proses pelayanan, baik dalam pengajuan pembiayaan maupun penyimpanan dana anggota, dengan mengurangi hambatan administratif dan geografis.
2. Memperluas jangkauan keanggotaan dan layanan, terutama kepada masyarakat yang belum terjangkau oleh lembaga keuangan formal.
3. Mempererat hubungan koperasi dengan anggota, melalui pendekatan langsung yang menciptakan kedekatan emosional dan memperkuat kepercayaan.
4. Mendorong peningkatan partisipasi anggota dalam kegiatan koperasi, baik dari sisi administratif, musyawarah tahunan, maupun keterlibatan dalam program-program pemberdayaan.

Dengan menerapkan strategi ini, KSPPS tidak hanya mampu meningkatkan efektivitas operasional internal, tetapi juga mengukuhkan posisinya sebagai lembaga keuangan syariah yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan berbasis nilai-nilai sosial dan spiritual.

Tabel 10. Skor Strategi KSPPS

Perspektif	Indikator				Kategori	Skor
	Inovasi	Efisiensi	Jangkauan & Partisipasi	Relasi Anggota		
Bisnis Internal	✓	✓	✓	✓	A	4

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Fokus utama dalam perspektif ini adalah manusia, yang berfungsi sebagai penggerak utama bagi semua perspektif demi kemajuan organisasi. Ada tiga elemen penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan serta keselarasan, dan kemampuan karyawan. Ketiga elemen ini berperan dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, sehingga organisasi mampu mempertahankan individu yang memiliki integritas tinggi dan memberikan kontribusi signifikan bagi perusahaan.

Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada pengembangan kemampuan sumber daya manusia, peningkatan sistem teknologi informasi, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung proses pembelajaran dan inovasi secara berkelanjutan. KSPPS menyadari bahwa keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat bergantung pada kualitas dan kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, koperasi secara aktif berusaha meningkatkan

kompetensi sumber daya manusia melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan, termasuk memfasilitasi keterlibatan karyawan dalam seminar dan workshop yang diadakan oleh komunitas koperasi baik di tingkat lokal maupun nasional.

Pelatihan yang diberikan tidak hanya berfokus pada aspek teknis seperti pengelolaan keuangan syariah dan operasional koperasi, tetapi juga meliputi penguatan nilai-nilai koperasi dan prinsip-prinsip syariah yang menjadi dasar utama dalam kegiatan KSPPS. Selain itu, pelatihan juga mencakup peningkatan soft skills seperti komunikasi efektif, kepemimpinan, dan pelayanan prima kepada anggota, yang sangat penting untuk membangun budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada kepuasan anggota.

Berbagai bidang pelatihan yang diikuti oleh karyawan antara lain: Manajemen risiko berbasis syariah, Pelayanan pelanggan (customer service) yang berorientasi pada kebutuhan anggota, Digitalisasi layanan dan pemanfaatan teknologi informasi, Akuntansi dan pelaporan keuangan berbasis syariah, Pengembangan kepemimpinan koperasi dan komunikasi efektif. Pelatihan ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga menjadi sarana memperkuat jejaring dan kolaborasi antar koperasi, sehingga memperkuat ekosistem koperasi syariah secara keseluruhan.

Tabel 11 Indikator Skor Perspektif Bisnis dan Pertumbuhan

Perspektif	Indikator				Kategori	Skor
	Pelatihan teknis dan soft skills rutin	Partisipasi aktif dalam komunitas koperasi	Pengembangan SDM berbasis syariah	Peningkatan kualitas SDM melalui seminar nasional dan lokal		
Pembelajaran dan Pertumbuhan	✓	✓	✓	✓	A	4

4.2. Pembahasan

Hasil dari keempat perspektif Balanced Scorecard telah digabungkan menjadi satu, sehingga dapat terlihat tingkat keberhasilan atau perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berikut ini adalah hasil dari Balanced Scorecard tersebut:

Tabel 12 Balance Scorecard KSPPS Kas

No.	Indikator	Kategori	Skor	Total
1. Perspektif Keuangan				
1. NPM		C	2	
2. ROA		C	2	6
3. ROE		C	2	
2. Perspektif Pelanggan				
1. Retensi Anggota		A	4	
2. Akuisisi Anggota		C	2	9
3. Keluhan Pelanggan		B	3	
3. Perspektif Bisnis Internal				
1. Inovasi		A	4	
2. Efisiensi		A	4	16
3. Jangkauan & Partisipasi		A	4	
4. Relasi Anggota		A	4	
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
1. Pelatihan teknis dan soft skills rutin		A	4	
2. Partisipasi aktif dalam komunitas koperasi		A	4	
3. Pengembangan SDM berbasis syariah		A	4	16
4. Peningkatan kualitas SDM melalui seminar nasional dan lokal		A	4	
	Total		47	
	Balance Scorecard		73,4%	

1. Perspektif Keuangan

Hasil evaluasi terhadap indikator keuangan KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan menunjukkan performa yang cukup stabil selama periode 2021–2024. Rata-rata Net Profit Margin (NPM) berada pada angka 3,73%, berada dalam kisaran ideal yang ditetapkan Bank Indonesia (3%–9,5%). Hal ini menunjukkan bahwa koperasi mampu mengelola pendapatan dengan efisien dan menghasilkan keuntungan yang proporsional terhadap pendapatan bruto. Namun demikian, nilai Return on Assets (ROA) berada pada angka 0,495%, sedikit di bawah standar minimum yang direkomendasikan Bank Indonesia sebesar 0,5%. Begitu pula dengan Return on Equity (ROE) yang tercatat rata-rata sebesar 3,89%, masih di bawah standar ideal

5%–12,5%. Capaian ini mengindikasikan bahwa meskipun koperasi sudah menunjukkan efisiensi operasional, namun pemanfaatan aset dan modal sendiri belum optimal untuk menghasilkan keuntungan maksimal, sebagaimana disampaikan oleh Harahap dan Tirtayasa (2020).

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, indikator retensi dan akuisisi anggota menunjukkan bahwa koperasi memiliki loyalitas anggota yang relatif tinggi. Rata-rata rasio retensi selama tiga tahun terakhir mencapai 101,95%, menandakan keberhasilan dalam menjaga hubungan jangka panjang dengan anggota. Namun, rasio akuisisi anggota menunjukkan fluktuasi, dengan capaian rata-rata hanya 1,95%. Meski demikian, angka ini tetap mencerminkan kemampuan koperasi dalam mempertahankan daya tarik terhadap anggota baru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Herlianti et al. (2025) yang menyatakan bahwa loyalitas dan kepuasan anggota menjadi fondasi penting bagi koperasi dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis. Di sisi lain, identifikasi keluhan anggota menunjukkan adanya kelemahan pada aspek human error seperti kesalahan pencatatan dan miskomunikasi. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai upaya mengurangi keluhan dan meningkatkan pengalaman anggota.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja koperasi dalam proses bisnis internal dinilai sangat baik, terutama melalui strategi pelayanan door to door yang diterapkan. Strategi ini secara nyata meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan layanan, serta memperkuat relasi koperasi dengan anggota di berbagai wilayah. Efektivitas strategi ini mendukung nilai-nilai koperasi syariah seperti aksesibilitas, keadilan, dan pelayanan berbasis kemanusiaan. Kasus et al. (2024) menyebutkan bahwa proses bisnis yang terstruktur dan inovatif menjadi fondasi utama dalam membangun efisiensi jangka panjang, dan dalam konteks ini KSPPS Kasembadan berhasil menjawab tantangan tersebut. Skor tertinggi yang diperoleh dari semua indikator pada perspektif ini menunjukkan bahwa koperasi telah menjadikan proses internal sebagai kekuatan utama dalam sistem manajemennya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi fokus utama dalam perspektif ini. Koperasi secara aktif menyelenggarakan pelatihan teknis dan non-teknis, seperti pelatihan

customer service syariah, akuntansi syariah, digitalisasi layanan, serta komunikasi efektif. Pelatihan ini mendukung pengembangan keterampilan individu sekaligus memperkuat nilai-nilai spiritual dalam organisasi. Farhan, Kurniawan, dan Fitria (2016) menekankan bahwa pengembangan SDM yang terintegrasi dengan nilai organisasi mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas secara berkelanjutan. Partisipasi aktif karyawan dalam komunitas koperasi juga menunjukkan adanya komitmen terhadap pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, serta upaya memperluas jejaring antar koperasi di tingkat lokal maupun nasional.

5. Hubungan Antar Perspektif dan Implikasi Strategis

Jika ditinjau secara holistik, keempat perspektif Balanced Scorecard saling terhubung dan membentuk satu kesatuan strategi koperasi yang solid. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendukung peningkatan proses bisnis internal melalui peningkatan kompetensi SDM. Peningkatan kualitas layanan internal berdampak pada kepuasan dan loyalitas anggota, yang pada akhirnya memperkuat performa keuangan koperasi. Temuan ini memperkuat model hubungan kausal yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992), bahwa pencapaian keuangan merupakan hasil akhir dari proses yang dimulai dari pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks KSPPS Kasembadan, BSC terbukti efektif dalam menilai dan memperbaiki aspek-aspek strategis koperasi secara terukur dan terarah (Febriani et al., 2023).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, dapat disimpulkan bahwa KSPPS BKK Bersama Kami Kasembadan menunjukkan kinerja yang relatif baik, terutama pada perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Strategi pelayanan door to door serta pelatihan SDM yang berkelanjutan menjadi kekuatan utama dalam meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Meskipun demikian, dari perspektif keuangan, kinerja koperasi masih berada di bawah standar optimal Bank Indonesia, khususnya pada indikator ROA dan ROE. Perspektif pelanggan menunjukkan loyalitas yang tinggi dari anggota, namun kemampuan akuisisi masih fluktuatif dan perlu diperkuat. Secara keseluruhan, skor Balanced Scorecard koperasi mencapai 73,4%, yang mencerminkan tingkat kinerja menengah-atas dan layak untuk ditingkatkan melalui strategi yang lebih terfokus.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar koperasi memperkuat strategi akuisisi anggota melalui inovasi layanan digital dan promosi berbasis komunitas. Selain itu, peningkatan efektivitas aset dan modal dapat dicapai dengan diversifikasi produk pembiayaan syariah yang lebih kompetitif. Manajemen juga perlu mensosialisasikan pemahaman

menyeluruh tentang strategi Balanced Scorecard kepada seluruh staf agar terjadi keselarasan antara tujuan organisasi dan implementasi di lapangan. Ke depan, penelitian lebih lanjut dapat mengembangkan model evaluasi kinerja berbasis BSC dengan menambahkan indikator berbasis teknologi informasi atau membandingkan dengan koperasi lain sebagai studi komparatif.

DAFTAR REFERENSI

- Andika, I. A., Chandra, I. C., & Mario, S. (2021). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan X. *Inaque: Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(2), 109–117. <https://doi.org/10.34010/ique.v9i2.4319>
- Farhan, A., Kurniawan, D., & Fitria, L. (2016). Penyusunan Rencana Strategis di PT. Panairsan Pratama Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 4(01), 205–216.
- Febriani, dkk. (2023). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep balance scorecard PT BPR BKK Purwodadi (studi kasus pada PT BPR BKK Purwodadi)
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Herlianti, W., Bengkulu, U. M., Boy, M., & Putra, I. (2025). *Literature Review : Konsep Pengukuran Kinerja Dengan*. 2(2), 1945–1953.
- Jariah, A. (2022). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Perusahaan Daerah Aor Minum (PDAM) Kabupaten Takalar Skripsi.
- Jijon, Julio, & Manuel (2020). Balance Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en Los Emprendimientos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kasus, S., Di, U., & Jepara, K. (2024). *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*. 1(2), 276–286.
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard:Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>

- Nasution, I, Zulhendry, & Rosanti, R. (2020). Pengaruh bekerja dari rumah (Work Form Home) terhadap kinerja karyawan BPKP. *Jurnal ilmiah akuntansi Budgeting*,1 (1),9-14.
- Pujawati,P. (2021). *Penilaian Kinerja Dengan Perspektif Pelanggan Perspektif pembelajaran Dan Pertumbuhan Balance Scorecard*. Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Vol 6, No 1, Hal 30-40.
- Sihaloho, F. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Tapanuli Tengah*.10(2), 120-129.
- Waruwu, M., Natijatul, S., Utami, P. R., & Yanti, E. (2025). *Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep , Jenis , Tahapan dan Kelebihan*. 10, 917–932