Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam di Jakarta

Tri Septiani*[1], Aan Rahman[2]
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika[1,2]
*e-mail: septitri80@gmail.com

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan menganalisis pengukuran kinerja karyawan pada Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam di Jakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif nonstatistik. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner terhadap 50 karyawan, kemudian dianalisis secara deskriptif menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*, khususnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara umum berada pada kategori baik. Tingkat kepuasan karyawan menunjukkan respons positif sebesar 85%, yang mencerminkan persepsi yang baik terhadap lingkungan kerja, kompensasi, peran kerja, dan dukungan organisasi. Produktivitas karyawan juga berada pada kategori baik, yang menandakan kontribusi kerja yang efektif terhadap pencapaian target perusahaan. Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan kerja menunjukkan kondisi yang mendukung keberhasilan organisasi. Namun, tingkat retensi karyawan masih berada pada kategori cukup, dengan persentase karyawan keluar sebesar 6% pada tahun 2022 dan 14% pada tahun 2023. Temuan ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* efektif digunakan sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif dan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam menyusun strategi peningkatan kinerja, khususnya melalui penguatan kepuasan, produktivitas, dan retensi karyawan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*; Kinerja Karyawan; Koperasi Simpan Pinjam; Produktivitas Karyawan; Retensi Karyawan.

ABSTRACT
This study aims to analyze employee performance measurement at Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam in Jakarta using the Balanced Scorecard approach. The study is grounded in the need for a performance measurement system that goes beyond financial aspects and also considers customer, internal business process, and learning and growth perspectives. The research employed a descriptive design with a nonstatistical quantitative approach. Data were collected through observation, interviews, and questionnaires administered to 50 employees, then analyzed descriptively using the Balanced Scorecard framework, particularly the learning and growth perspective. The findings indicate that overall employee performance was in the good category. Employee satisfaction showed a positive response rate of 85%, reflecting favorable perceptions of the work environment, compensation, job roles, and organizational support. Employee productivity was also categorized as good, indicating effective contributions to the achievement of organizational targets. Motivation, empowerment, and alignment were found to be supportive of organizational performance. However, employee retention remained at a fair level, with employee turnover recorded at 6% in 2022 and 14% in 2023. These findings suggest that the Balanced Scorecard is effective as a comprehensive performance measurement tool and can serve as a basis for management in formulating strategies to improve organizational performance, particularly through strengthening employee satisfaction, productivity, and retention.

Keywords : *Balanced Scorecard; Employee Performance; Employee Productivity; Employee Retention; Savings And Loan Cooperative.*

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan instrumen manajerial yang penting untuk mengetahui sejauh mana perkembangan organisasi telah tercapai serta menjadi dasar dalam menentukan langkah perbaikan pada tahap berikutnya. Pengetahuan terhadap kondisi aktual perusahaan memungkinkan manajemen menyusun kebijakan yang lebih tepat agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat, keberhasilan perusahaan pada masa mendatang tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola aset fisik, tetapi juga oleh keberhasilan dalam mengelola aset intelektual atau aset tidak berwujud, seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan, dan pengendalian mutu. Oleh karena itu, keberhasilan dan kegagalan perusahaan tidak dapat diukur hanya dengan model keuangan tradisional yang cenderung berorientasi jangka pendek (Saputra & Nurhidayati, 2022).

Pengukuran kinerja perusahaan juga berfungsi sebagai alat untuk memantau efektivitas proses bisnis dan mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan daya saing melalui sistem pengukuran yang tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga memerhatikan proses yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Sulisworo (2020) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses pemantauan dan pelaporan pelaksanaan program, baik dari sisi proses, keluaran, maupun hasil, yang perlu didukung oleh sistem data yang komprehensif dan terintegrasi. Sistem pengukuran kinerja yang baik akan membantu organisasi dalam mengelola, mengendalikan, merencanakan, dan melaksanakan aktivitasnya secara lebih terarah. Dalam praktiknya, sistem pengukuran kinerja dapat dibedakan menjadi *fully integrated*, *balanced*, dan *mostly financial*. Di antara ketiganya, pendekatan *balanced* dipandang lebih memadai karena mampu melihat kinerja organisasi secara multidimensional dan tidak semata bertumpu pada ukuran finansial.

Salah satu pendekatan pengukuran kinerja yang berkembang luas adalah *Balanced Scorecard*. Konsep ini dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990 sebagai respons atas keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Secara konseptual, *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata, yaitu *balanced* yang menunjukkan adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta faktor internal dan eksternal, dan *scorecard* yang berarti kartu skor untuk mencatat sekaligus merencanakan capaian kinerja. Menurut Atkinson et al., *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran dan manajemen kinerja yang menilai unit bisnis dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Saputra & Nurhidayati, 2022). Dengan demikian, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme manajemen strategis yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata.

Dalam perspektif sumber daya manusia, pengukuran kinerja karyawan menjadi bagian yang sangat penting karena karyawan merupakan pelaksana utama aktivitas organisasi. Kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja pegawai dalam periode tertentu yang dibandingkan dengan standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja mencerminkan prestasi kerja secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan peran karyawan dalam perusahaan dan menjadi unsur yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi (Putri & Wolor, 2023). Kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan individu, motivasi, kepemimpinan, dukungan tim, sistem kerja, fasilitas organisasi, serta kondisi lingkungan internal dan eksternal (Yuliarti & Anggriani, 2014). Oleh sebab itu, pengukuran kinerja karyawan perlu dilakukan secara komprehensif agar organisasi tidak hanya mengetahui tingkat pencapaian kerja, tetapi juga dapat merumuskan strategi perbaikan yang lebih tepat.

Selain kinerja, aspek lain yang berkaitan erat dengan keberhasilan organisasi adalah retensi karyawan. Retensi menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pekerja terbaiknya sebagai bagian dari investasi jangka panjang. Kehilangan karyawan yang kompeten dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena berkurangnya *intellectual capital* yang telah dibangun. Retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepuasan kerja, kompensasi, pengembangan karier, *work life balance*, lingkungan kerja, kualitas manajemen, serta kebijakan perusahaan. Di samping itu, produktivitas pekerja juga menjadi indikator penting karena mencerminkan hasil dari peningkatan keahlian, moral kerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Kapabilitas sistem informasi yang ditunjukkan melalui ketersediaan, ketepatan, dan kecepatan akses informasi juga mendukung efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi. Dengan

demikian, pendekatan *Balanced Scorecard* menjadi relevan karena mampu mengakomodasi pengukuran terhadap aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan secara terpadu.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang komprehensif dan faktor lingkungan organisasi memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Safitri dan Kasmari (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja, pemberdayaan, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh Ahnaffandika (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian yang secara khusus menyoroti penerapan *Balanced Scorecard* juga menunjukkan hasil yang konsisten. Lumentut et al. (2024) menyimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* memberikan pengaruh yang sangat positif terhadap pengukuran kinerja karyawan. Hasil serupa ditemukan oleh Regina Rakian et al. (2021), serta Pandaleke et al. (2021), yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur yang efektif dan mampu memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja karyawan. Selain itu, Septiasari et al. (2015) menegaskan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* masih relatif jarang digunakan pada koperasi, padahal pendekatan ini diperlukan agar pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cermat dan strategis.

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat dipahami bahwa *Balanced Scorecard* memiliki potensi besar untuk digunakan sebagai alat ukur kinerja yang lebih menyeluruh. Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada perusahaan besar, perbankan, atau lembaga keuangan tertentu, sedangkan penerapannya pada koperasi simpan pinjam masih terbatas. Padahal, koperasi sebagai organisasi modern juga memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada perspektif keuangan, tetapi juga mempertimbangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti pada Koperasi Bina Sarana Anugerah, diketahui bahwa koperasi tersebut belum menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja karyawan, sehingga evaluasi kinerja yang dilakukan belum sepenuhnya mencerminkan kondisi organisasi secara utuh. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan akan model pengukuran yang lebih strategis dan komprehensif.

Atas dasar tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengukuran kinerja karyawan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam di Jakarta. Penelitian ini diarahkan untuk menelaah kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, mengidentifikasi tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja, serta merumuskan perencanaan strategis yang sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan pada setiap perspektif yang digunakan. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian di bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen kinerja, khususnya terkait penerapan *Balanced Scorecard* pada koperasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen koperasi dalam menyusun strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif. Penelitian ini difokuskan pada analisis pengukuran kinerja karyawan di Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif nonstatistika.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif nonstatistik untuk menggambarkan kondisi pengukuran kinerja karyawan pada Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam di Jakarta. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemaparan kondisi aktual berdasarkan data lapangan melalui tahapan perencanaan, studi pendahuluan, pengumpulan data, analisis, dan penarikan kesimpulan. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan yang menjadi bagian dari aktivitas operasional koperasi, sedangkan sampel diambil dari populasi tersebut secara representatif agar dapat mewakili karakteristik yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Observasi digunakan untuk mengamati langsung kondisi objek penelitian, wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam, dan kuesioner digunakan untuk mengukur tanggapan responden terhadap indikator penelitian. Analisis data dilakukan secara deskriptif kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, terutama pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi kepuasan karyawan, produktivitas

karyawan, retensi karyawan, serta motivasi, kekuasaan, dan keselarasan yang diproksikan melalui tingkat absensi. Hasil pengukuran kemudian diklasifikasikan menggunakan *rating scale* ke dalam kategori kurang, cukup, dan baik. Sebelum analisis dilakukan, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa data yang diperoleh akurat dan konsisten (Hakiki & Setiana, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data dan Karakteristik Responden

Data penelitian diperoleh dari data primer dan data sekunder yang relevan dengan pengukuran kinerja karyawan pada Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada 50 karyawan serta wawancara dengan pihak yang memahami kondisi operasional koperasi. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal, laporan sumber daya manusia, dan data evaluasi kinerja perusahaan. Seluruh data tersebut dianalisis secara deskriptif dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, khususnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa komposisi karyawan didominasi oleh laki laki sebanyak 34 orang atau 68%, sedangkan perempuan berjumlah 16 orang atau 32%. Berdasarkan usia, kelompok 20 sampai 25 tahun merupakan proporsi terbesar, yaitu 46%, disusul kelompok 26 sampai 30 tahun sebesar 24%, kelompok 36 sampai 40 tahun sebesar 16%, dan kelompok 31 sampai 35 tahun sebesar 14%. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMA atau SMK sebesar 60%, diikuti SMP atau MTs sebesar 18%, S1 sebesar 16%, dan Diploma sebesar 6%. Komposisi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja koperasi didominasi oleh karyawan usia produktif dengan latar pendidikan menengah. Ringkasan karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki laki	34	68%
Perempuan	16	32%
Usia		
20–25 tahun	23	46%
26–30 tahun	12	24%
31–35 tahun	7	14%
36–40 tahun	8	16%
Pendidikan		
S1	8	16%
Diploma	3	6%
SMA/SMK	30	60%
SMP/MTs	9	18%

Sumber: Data diolah, 2025

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia, penguatan sistem, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, evaluasi difokuskan pada kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, retensi karyawan, serta motivasi, kekuasaan, dan keselarasan kerja. Keempat indikator tersebut digunakan untuk menggambarkan sejauh mana koperasi telah membangun fondasi internal yang mendukung kinerja berkelanjutan.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kondisi kerja dan penerapan *Balanced Scorecard* cenderung positif. Sebagian besar responden menyatakan setuju atau sangat setuju terhadap pernyataan yang berkaitan dengan peluang pengembangan karier, keseimbangan beban kerja, keadilan gaji dan tunjangan, pemahaman terhadap tujuan *Balanced Scorecard*, pengakuan atas kontribusi, dan kepuasan bekerja di perusahaan. Secara keseluruhan, tanggapan positif mencapai 85%, yang terdiri atas 59% jawaban setuju dan 26% jawaban sangat setuju. Adapun jawaban kurang setuju sebesar 14%, sedangkan jawaban tidak setuju hanya 1% dan tidak terdapat jawaban sangat tidak setuju. Distribusi ini menunjukkan bahwa secara

umum karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap lingkungan kerja dan dukungan organisasi. Ringkasan hasil per butir disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

Item Pernyataan	Positif (SS+S)	Kurang Setuju	Negatif (TS+STS)
Peluang pertumbuhan karier dan pengembangan diri	74%	26%	0%
Beban kerja seimbang dengan kemampuan	70%	30%	0%
Balanced Scorecard membantu meningkatkan kinerja	84%	14%	2%
Gaji dan tunjangan adil sesuai kontribusi	96%	4%	0%
Kesempatan meningkatkan kemampuan melalui *Balanced Scorecard*	82%	18%	0%
Kepuasan terhadap peran dan tanggung jawab pekerjaan	90%	10%	0%
Pemahaman terhadap tujuan dan sasaran *Balanced Scorecard*	88%	12%	0%
Kepuasan bekerja di perusahaan	98%	2%	0%
Kontribusi dan pencapaian diakui dan dihargai	80%	16%	4%
Balanced Scorecard membantu meningkatkan kemampuan kerja	80%	20%	0%
Rata rata keseluruhan	**85%**	**14%**	**1%**

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, indikator kepuasan karyawan berada pada kategori baik. Dominasi jawaban positif menunjukkan bahwa koperasi telah mampu memenuhi sebagian besar harapan karyawan, terutama pada aspek kepuasan bekerja, keadilan kompensasi, pemahaman terhadap sasaran kerja, dan kejelasan peran. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah menciptakan lingkungan kerja yang relatif mendukung produktivitas dan kenyamanan kerja. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian kecil responden yang menyatakan kurang setuju, khususnya terkait beban kerja, peluang pengembangan diri, dan pengakuan atas kontribusi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap perlu melakukan evaluasi terhadap aspek aspek tersebut agar tingkat kepuasan dapat meningkat secara lebih merata.

Selain kepuasan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa produktivitas karyawan berada dalam kategori baik. Temuan ini menandakan bahwa karyawan mampu memberikan kontribusi yang efektif terhadap pencapaian target perusahaan. Produktivitas yang baik mencerminkan bahwa proses kerja telah berjalan secara cukup efisien dan bahwa karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Hasil ini sejalan dengan gambaran umum pada indikator kepuasan, karena lingkungan kerja yang positif umumnya berkorelasi dengan peningkatan produktivitas individu maupun tim.

Berbeda dengan kepuasan dan produktivitas, tingkat retensi karyawan masih berada pada kategori cukup. Berdasarkan data perusahaan, tingkat karyawan keluar tercatat sebesar 6% pada tahun 2022 dan meningkat menjadi 14% pada tahun 2023. Meskipun angka ini belum menunjukkan kondisi yang mengkhawatirkan, peningkatan persentase karyawan keluar menjadi sinyal bahwa koperasi perlu memberikan perhatian yang lebih serius terhadap strategi mempertahankan tenaga kerja. Tingkat retensi yang belum optimal dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti peluang karier, kepuasan kerja jangka panjang, kompensasi, maupun faktor eksternal di luar organisasi. Ringkasan hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator	Hasil Utama	Kategori
Kepuasan karyawan	Respon positif kuesioner mencapai 85%	Baik
Produktivitas karyawan	Menunjukkan kontribusi kerja yang efektif terhadap target perusahaan	Baik
Retensi karyawan 2022	Karyawan keluar sebesar 6%	Cukup
Retensi karyawan 2023	Karyawan keluar sebesar 14%	Cukup
Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan	Kondisi absensi dan keterlibatan kerja menunjukkan situasi yang mendukung	Baik

Sumber: Data diolah, 2025

Indikator motivasi, kekuasaan, dan keselarasan juga menunjukkan hasil yang baik. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan memiliki motivasi kerja yang relatif tinggi, merasa cukup diberdayakan dalam menjalankan tugas, dan memiliki keselarasan yang baik dengan tujuan organisasi. Dalam konteks *Balanced Scorecard*, hasil ini penting karena perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak hanya menilai kemampuan

teknis, tetapi juga kesiapan psikologis dan organisasional karyawan dalam mendukung strategi perusahaan. Karyawan yang termotivasi dan merasa dilibatkan dalam proses kerja cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja karyawan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam secara umum berada dalam kategori baik. Hasil ini menegaskan bahwa kekuatan utama koperasi terletak pada aspek kepuasan karyawan, produktivitas kerja, serta motivasi dan keselarasan internal. Dominasi tanggapan positif pada kuesioner menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap lingkungan kerja, kompensasi, peran kerja, dan dukungan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi penting bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Safitri dan Kasmari (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pemberdayaan, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga konsisten dengan Ahnaffandika (2024) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Dalam konteks koperasi yang diteliti, tingginya tingkat kepuasan dan motivasi menunjukkan bahwa faktor internal organisasi telah berperan dalam mendukung efektivitas kerja karyawan. Dengan kata lain, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa dimensi nonkeuangan seperti kepuasan, keterlibatan, dan pengembangan karyawan merupakan komponen penting dalam pengukuran kinerja.

Di sisi lain, hasil penelitian ini juga memperkuat relevansi penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang lebih komprehensif. Temuan bahwa sebagian besar indikator berada pada kategori baik menunjukkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* mampu memberikan gambaran yang lebih utuh dibandingkan pengukuran yang hanya bertumpu pada aspek keuangan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Lumentut et al. (2024), Rakian et al. (2021), serta Pandaleke et al. (2021), yang sama sama menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* efektif digunakan untuk menilai kinerja karyawan karena mencakup berbagai dimensi yang saling berkaitan.

Meskipun demikian, hasil pada indikator retensi karyawan menunjukkan bahwa masih terdapat aspek yang perlu diperbaiki. Kategori cukup pada retensi mengindikasikan bahwa koperasi belum sepenuhnya berhasil mempertahankan tenaga kerja secara optimal. Jika kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka peningkatan turnover dapat berdampak pada terganggunya stabilitas operasional, hilangnya pengalaman kerja, dan meningkatnya biaya penyesuaian tenaga kerja baru. Oleh karena itu, koperasi perlu memperkuat strategi retensi melalui pengembangan karier, pemberian insentif yang lebih kompetitif, evaluasi beban kerja, serta penguatan komunikasi internal. Upaya seperti pelatihan rutin, *briefing* evaluatif secara berkala, dan pemberian penghargaan atas kinerja dapat menjadi langkah yang relevan untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk menilai kondisi kinerja karyawan pada Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam secara lebih terstruktur. Kekuatan utama organisasi terletak pada kepuasan, produktivitas, serta motivasi kerja yang baik, sedangkan aspek retensi masih memerlukan perhatian khusus. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* tidak hanya berguna untuk mengevaluasi kondisi saat ini, tetapi juga dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja karyawan pada Koperasi Bina Sarana Anugerah Simpan Pinjam dengan pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil yang secara umum baik dan mampu memberikan gambaran kinerja secara lebih menyeluruh. Dari perspektif keuangan, kinerja perusahaan menunjukkan capaian yang cukup baik melalui efisiensi biaya tenaga kerja dan kontribusi produktivitas karyawan terhadap hasil finansial. Dari perspektif pelanggan, peningkatan kualitas pelayanan karyawan turut mendorong kepuasan pelanggan. Dari perspektif proses bisnis internal, terdapat

perbaikan efisiensi kerja, penurunan kesalahan, dan meningkatnya keterlibatan karyawan dalam memberikan solusi terhadap pekerjaan. Sementara itu, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tingkat kepuasan, produktivitas, motivasi, dan kompetensi karyawan menunjukkan kondisi yang baik, meskipun tingkat retensi karyawan masih berada pada kategori cukup sehingga memerlukan perhatian lebih lanjut. Temuan ini mengimplikasikan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* relevan digunakan sebagai alat ukur kinerja yang tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga mendukung perencanaan strategis, pengambilan keputusan, dan penyelarasan pengelolaan sumber daya manusia dengan visi serta tujuan perusahaan.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* secara lebih konsisten dan berkelanjutan dengan penyempurnaan indikator kinerja yang sesuai dengan karakteristik koperasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu dilakukan melalui pelatihan yang relevan, pengembangan karier, sistem penghargaan yang adil, serta pemberian insentif yang kompetitif guna memperkuat loyalitas dan retensi karyawan. Selain itu, evaluasi kinerja secara berkala dan komunikasi internal yang lebih efektif perlu ditingkatkan agar setiap karyawan memahami target kerja dan arah kebijakan perusahaan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan efisiensi operasional dan penguatan kinerja organisasi. Namun demikian, interpretasi hasil tetap perlu mempertimbangkan keterbatasan penelitian, khususnya pada ruang lingkup sampel, alat ukur, variabel yang dianalisis, dan kemungkinan pengaruh faktor eksternal, sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan objek dan indikator agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Ahnaffandika, I. (2024). *Analisis Lingkungan Kerja serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Aggaswangi*.

Hakiki, R., & Setiana, A. R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada unit pelaksana teknis daerah pusat kesehatan masyarakat (UPTD Puskesmas) Pagerageung Kabupaten Tasikmalaya. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, *2*(8), 3085–3094.

Lumentut, A. B., Warongan, J. D. L., & Gerungai, N. Y. T. (2024). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank BRI Kantor Unit Karombasan. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, *8*(2), 102–113.

Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA*, *9*(3), 1018–1028.

Putri, R. A., & Wolor, C. W. (2023). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT XYZ Tangerang*. *1*(4).

Rakian, R. B. T., Nangoi, G. B., & Walandouw, S. K. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah V Manado. *Jurnal EMBA*, *9*(1), 1301–1312.

Safitri, A. N., & Kasmari, K. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, pemberdayaan, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Studi di PT. Phapros, Tbk Semarang). *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *11*(02), 14–25.

Saputra, L. A., & Nurhidayati. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Score Card (BSC) pada PT Maura Abadi- Lombok. *Business Management*, *1*(1), 82–88.

Septiasari, M. I., Darmawan, D. P., & Suarthana, I. W. (2015). Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, *3*(2), 110–120.

Sulisworo, D. (2020). Pengukuran Kerja. *Teknik Industri Universitas Ahmad Dahlan*, 78.

Yuliarti, D. L., & Anggriani, I. (2014). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kota Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *2*(1).