EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Koperasi Konsumen KPN Abdi Praja Singasana Jaya Kabupaten Tabanan

Ni Nyoman Switriasih[1], I Putu Santika[2], Luh Komang Candra Dewi[3]
[1,2,3]Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya, Indonesia
E-mail: 202461101060@triatmamulya.ac.id[1], putu.santika@triatmamulya.ac.id[2,] candra.dewi@triatmamulya.ac.id[3]

Article History:
Received: 06 Agustus 2026
Revised: 27 Oktober 2026
Accepted: 02 November 2026

Keywords: *Balanced Scorecard; performance measurement; cooperative; financial ratio; member satisfaction*

Abstract: *Purpose: This study aims to analyze the performance of the KPN Abdi Praja Singasana Jaya Consumer Cooperative in Tabanan Regency using the Balanced Scorecard method, since the cooperative's performance measurement has so far focused only on financial aspects and has not provided a comprehensive and strategic overview of performance. Methods: This is a descriptive study using a mixed quantitative and qualitative approach. The population consisted of 7,021 members and 16 employees. The member sample was determined using the Slovin formula, resulting in 99 respondents, while the employee sample used the saturated sampling technique. Data were collected through documentation, questionnaires, and interviews. Data analysis: Data were analyzed descriptively based on indicators of each Balanced Scorecard perspective, namely financial, customer, internal business process, and learning and growth. Results and discussion: Overall performance is in the good to very good category, with excellent solvency and profitability despite inefficient liquidity, high member retention and satisfaction despite fluctuating acquisition, excellent internal processes, and strong employee commitment despite a reward system that still needs improvement. Conclusion: The cooperative is advised to optimize current assets, strengthen member acquisition strategies, simplify loan procedures, and improve the employee reward system to support sustainable organizational performance.*

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin pesat mendorong setiap organisasi, termasuk koperasi, untuk terus bersaing dan mengembangkan strategi kerja yang lebih cepat dan tepat. Persaingan antar organisasi kini tidak hanya terjadi pada aspek keuangan dan kepemilikan aset,

tetapi juga pada aspek non-keuangan seperti pelayanan, proses kerja, dan kualitas sumber daya manusia. Koperasi sebagai badan usaha yang berorientasi pada kesejahteraan anggota perlu terus meningkatkan kinerjanya agar mampu beroperasi secara efisien di tengah persaingan lembaga keuangan yang semakin ketat. Pengukuran kinerja menjadi dasar penting untuk menilai efektivitas kegiatan operasional, organisasi, dan karyawan, sekaligus menjadi alat untuk merencanakan dan mengendalikan pencapaian visi dan misi organisasi ke depan. Tanpa pengukuran kinerja yang tepat, koperasi akan kesulitan mengetahui titik lemah maupun kekuatan yang dimilikinya, sehingga upaya perbaikan usaha menjadi kurang terarah dan tidak berbasis data yang akurat. Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menuntut pengukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan aspek non-keuangan (Nugrahayu, 2016). Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk menjawab kebutuhan tersebut adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu sistem pengukuran kinerja komprehensif yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Astawa dkk., 2020). Melalui keempat perspektif tersebut, organisasi dapat memperoleh gambaran kinerja yang lebih seimbang antara ukuran hasil jangka pendek dan ukuran pendorong kinerja jangka panjang. Selain itu, BSC juga memungkinkan pengurus koperasi mengomunikasikan strategi secara jelas kepada seluruh karyawan, sehingga setiap pihak memahami perannya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi bersama-sama.

Pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada rasio keuangan memiliki keterbatasan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini (Mulyadi, 2018). Pengukuran kinerja semestinya dipandang sebagai proses strategis dan terpadu yang berfokus pada peningkatan efektivitas organisasi melalui pengembangan kinerja individu maupun tim (Armstrong & Baron, 2017). *Balanced Scorecard* dinilai lebih unggul karena mampu memberikan evaluasi berdasarkan empat aspek yang saling memengaruhi hasil keuangan, sekaligus memperlihatkan kinerja non-keuangan secara komprehensif (Usman dkk., 2022). Dengan demikian, koperasi yang mengadopsi BSC dapat memastikan keberlanjutan usahanya, karena keempat perspektif tersebut saling terkait dan membentuk hubungan sebab-akibat yang jelas. Pendekatan ini juga membantu pengurus mengambil kebijakan yang lebih objektif, karena setiap keputusan didasarkan pada data kuantitatif maupun kualitatif dari berbagai aspek kinerja. Koperasi Konsumen KPN Abdi Praja Singasana Jaya Kabupaten Tabanan merupakan koperasi pegawai negeri yang berdiri sejak 28 Januari 1977 dengan kegiatan utama simpan pinjam, beralamat di Jalan Pulau Nias, Tabanan. Koperasi ini memiliki peran strategis dalam mendukung kesejahteraan anggotanya melalui penyediaan layanan keuangan yang sesuai dengan prinsip-prinsip koperasi, sekaligus menjadi mitra strategis dalam memenuhi kebutuhan ekonomi dan sosial para pegawai negeri di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tabanan. Selama periode 2021 hingga 2025, koperasi ini menunjukkan pertumbuhan total aktiva dari Rp18,43 miliar menjadi Rp43,49 miliar, serta pertumbuhan jumlah anggota dari 1.991 orang menjadi 7.021 orang. Pertumbuhan ini menunjukkan bahwa koperasi memiliki daya tarik yang baik di mata pegawai negeri sipil di lingkungan Kabupaten Tabanan sebagai mitra pengelolaan keuangan yang aman dan terpercaya.

Meskipun pertumbuhan aset dan keanggotaan koperasi menunjukkan tren yang positif, pengukuran kinerja Koperasi Konsumen KPN Abdi Praja Singasana Jaya selama ini masih didominasi oleh analisis rasio keuangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2006. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada rasio keuangan memiliki keterbatasan karena bersifat jangka pendek dan belum mampu

memberikan gambaran kinerja strategis secara menyeluruh untuk mendukung pengambilan keputusan jangka panjang. Padahal, aspek non-keuangan seperti kepuasan anggota, efektivitas proses bisnis internal, serta pengembangan sumber daya manusia juga sangat menentukan keberlanjutan kinerja koperasi, sehingga diperlukan pendekatan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan berimbang, yaitu *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini diharapkan mampu melengkapi kekurangan pengukuran berbasis rasio keuangan semata, sekaligus memberikan gambaran kinerja koperasi yang lebih utuh dan berorientasi jangka panjang. Penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada koperasi telah banyak dilakukan sebelumnya. Faizah (2021) meneliti kinerja KPRI Mu'awanah dan menemukan bahwa perspektif keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori baik, sedangkan perspektif pelanggan kurang baik karena koperasi kurang mampu mempertahankan anggota lama maupun menarik anggota baru. Sementara itu, Indranatha dan Suryanawa (2023) pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba menemukan bahwa kinerja keempat perspektif BSC secara umum baik, meskipun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfluktuasi pada produktivitas dan retensi karyawan. Kedua penelitian ini menegaskan bahwa penerapan BSC pada koperasi dapat mengungkap kelemahan yang tidak terlihat jika hanya menggunakan rasio keuangan semata. Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa aspek pelanggan dan sumber daya manusia memiliki peran yang tidak kalah penting dibandingkan aspek keuangan bagi keberlanjutan usaha koperasi.

Penelitian lain juga memperkuat pentingnya pendekatan BSC pada koperasi. Dharmayasa (2021) pada Koperasi Karyawan Eka Sedana menemukan rasio likuiditas dan solvabilitas yang menurun, serta retensi dan akuisisi anggota yang kurang baik. Darmawan (2019) pada koperasi karyawan PT PLN (Persero) Samarinda menemukan kinerja keuangan yang kurang baik, sedangkan proses bisnis internal justru dinilai baik. Possumah (2016) pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Kepolisian Resor Banggai menemukan keempat perspektif BSC berada dalam kondisi baik. Ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa hasil pengukuran BSC pada koperasi sangat bervariasi tergantung karakteristik, jenis usaha, serta kondisi masing-masing koperasi. Variasi hasil ini memperkuat pentingnya penelitian lanjutan pada koperasi dengan karakteristik berbeda, seperti koperasi pegawai negeri, agar diperoleh gambaran kinerja yang lebih representatif dan kontekstual. Berbagai penelitian terdahulu tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian ini, baik dari segi objek penelitian, elemen yang diukur pada masing-masing perspektif, maupun karakteristik koperasi yang diteliti. Penelitian ini secara khusus mengukur perspektif keuangan melalui rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas; perspektif pelanggan melalui retensi, akuisisi, dan kepuasan anggota; perspektif proses bisnis internal melalui inovasi dan proses operasi; serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui komitmen, pendidikan dan pelatihan, dan penghargaan. Kombinasi indikator tersebut disesuaikan dengan karakteristik Koperasi Konsumen KPN Abdi Praja Singasana Jaya Kabupaten Tabanan sebagai koperasi pegawai negeri, yang belum pernah diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* secara menyeluruh pada penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan objek dan indikator ini menjadikan hasil penelitian ini relevan sebagai pembanding sekaligus pelengkap bagi kajian-kajian BSC pada koperasi di daerah lain.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Koperasi Konsumen KPN Abdi Praja Singasana Jaya Kabupaten Tabanan yang ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard*. Pertama, mengetahui kinerja koperasi dari perspektif keuangan. Kedua, mengetahui kinerja koperasi dari perspektif pelanggan atau anggota. Ketiga, mengetahui kinerja koperasi dari perspektif proses bisnis internal. Keempat, mengetahui kinerja koperasi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat

tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran kinerja koperasi secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari sisi non-keuangan. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengurus koperasi dalam merumuskan kebijakan strategis yang lebih tepat sasaran demi kesejahteraan anggota secara berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbaruan dibandingkan penelitian sebelumnya, karena secara khusus mengukur kinerja koperasi pegawai negeri dengan jumlah anggota yang besar dan terus bertumbuh, yaitu Koperasi Konsumen KPN Abdi Praja Singasana Jaya Kabupaten Tabanan, yang belum pernah diteliti menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebelumnya. Penelitian ini juga menggabungkan data keuangan periode lima tahun terakhir dengan data persepsi anggota dan karyawan secara bersamaan, sehingga menghasilkan gambaran kinerja yang lebih komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengelola koperasi maupun peneliti selanjutnya dalam mengembangkan pengukuran kinerja koperasi berbasis *Balanced Scorecard* yang lebih aplikatif dan kontekstual. Artikel ini merupakan hasil karya asli penulis yang disusun berdasarkan data primer dan sekunder dari objek penelitian, sehingga terjamin keaslian serta kebaruan ilmiahnya.

LANDASAN TEORI

Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari motivasi dan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, di mana kesediaan dan keterampilan semata tidak akan efektif tanpa disertai pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya secara tepat (Panjaitan et al., 2023). Secara umum, kinerja dipandang sebagai langkah formal yang diambil oleh sebuah organisasi, termasuk koperasi, untuk menilai efektivitas dan efisiensi aktivitasnya dalam suatu periode waktu tertentu, sekaligus menjadi dasar bagi pengambilan keputusan strategis ke depan. Astawa et al. (2020) memperkuat pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran keberhasilan dalam menjalankan kegiatan, program, dan kebijakan untuk mencapai tujuan serta visi organisasi, yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *performance*, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam mendukung keberlangsungan organisasi secara berkesinambungan. Pemahaman ini menegaskan bahwa kinerja tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi tempat individu tersebut bekerja dan berkontribusi. Pendapat lain dikemukakan oleh Fauzi dan Hidayat (2020) yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan norma moral dan etika yang berlaku secara umum di masyarakat. Pandangan ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian hasil semata, tetapi juga dari cara pencapaian hasil tersebut dilakukan, sehingga aspek proses dan aspek hasil menjadi dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam menilai keberhasilan seseorang maupun organisasi. Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh Panjaitan et al. (2023), Astawa et al. (2020), dan Fauzi dan Hidayat (2020) tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil usaha organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya secara bertanggung jawab, terukur, dan berkelanjutan bagi keberhasilan organisasi di masa mendatang. Kesimpulan ini menjadi landasan penting bagi organisasi dalam merumuskan sistem penilaian kinerjanya secara menyeluruh. Pengukuran kinerja merupakan pengukuran aktivitas dalam rantai nilai perusahaan, yang hasilnya digunakan sebagai umpan balik untuk menilai prestasi pelaksanaan rencana serta membantu

organisasi mengidentifikasi titik-titik yang memerlukan penyesuaian dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian (Dally, 2010). Pengukuran kinerja menjadi faktor penting bagi organisasi dalam menghadapi persaingan agar tetap eksis, karena dapat digunakan untuk menilai keberhasilan, mengevaluasi hasil kerja, serta mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang ada, sehingga hasil evaluasi tersebut dapat dibandingkan dengan efektivitas strategi organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan. Achmad (2017) menambahkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajemen merencanakan dan mengendalikan pekerjaan sesuai tujuan organisasi, mencakup informasi mengenai efisiensi penggunaan sumber daya, perbandingan hasil kerja dengan target yang ditetapkan, serta efektivitas tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh, sistematis, dan berkelanjutan pada setiap periode penilaian. Dengan demikian, pengukuran kinerja berfungsi sebagai instrumen strategis bagi keberlangsungan organisasi jangka panjang.

Koperasi

Koperasi berasal dari kata *cooperation*, gabungan kata *co* yang berarti bersama dan *operation* yang berarti bekerja atau berusaha, sehingga secara harfiah koperasi dapat diartikan sebagai bekerja bersama-sama atau berusaha bersama untuk kepentingan bersama. Secara umum, koperasi adalah perkumpulan orang yang bersatu secara sukarela untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggotanya melalui perusahaan yang dikelola secara demokratis, kekeluargaan, dan berlandaskan prinsip gotong royong antaranggota. Definisi koperasi di Indonesia diatur dalam Pasal 1 Ayat 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, yang menyatakan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang perseorangan atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992). Definisi ini menegaskan kedudukan koperasi sebagai badan usaha sekaligus gerakan ekonomi rakyat yang bersifat khas dan berbeda dari badan usaha lainnya, karena mengedepankan asas kekeluargaan dan kebersamaan dalam setiap aktivitas usahanya sehari-hari.

Sebagai badan usaha, koperasi memiliki karakteristik yang membedakannya dari bentuk usaha lain, yaitu kepemilikan dan pengendaliannya berada di tangan anggota yang sekaligus berperan sebagai pemilik dan pengguna jasa koperasi. Prinsip keanggotaan yang bersifat terbuka dan sukarela menjadikan koperasi sebagai wadah ekonomi rakyat yang inklusif, di mana setiap anggota memiliki hak suara yang setara dalam pengambilan keputusan organisasi tanpa memandang besarnya modal yang disetorkan oleh masing-masing anggota. Karakteristik ini menjadikan koperasi berbeda secara mendasar dari perusahaan berorientasi laba semata, karena tujuan utamanya adalah kesejahteraan bersama anggota, bukan semata-mata akumulasi keuntungan bagi pemilik modal (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992). Prinsip inilah yang menjadi identitas koperasi sebagai badan usaha berbasis kekeluargaan dan gotong royong dalam sistem perekonomian nasional, sekaligus membedakannya secara tegas dari korporasi yang berorientasi pada kepentingan pemegang saham semata (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992). Pasal 3 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyebutkan bahwa tujuan koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992). Dengan demikian, koperasi tidak hanya berperan sebagai lembaga ekonomi yang menyediakan layanan simpan

pinjam maupun jasa lain bagi anggotanya, tetapi juga berperan sebagai instrumen pembangunan ekonomi kerakyatan yang berkontribusi terhadap pemerataan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat secara lebih luas dan berkelanjutan. Peran ganda inilah yang menjadikan koperasi memiliki tanggung jawab strategis, baik terhadap anggotanya secara internal maupun terhadap perekonomian nasional secara lebih luas, sehingga keberhasilan pengelolaannya perlu diukur secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi keuangan (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) merupakan konsep pengukuran kinerja komprehensif yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, tersusun dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja, baik kinerja finansial maupun non-finansial (Astawa et al., 2020). BSC merupakan sistem manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan, ukuran kinerja, dan strategi organisasi, di mana keempat perspektif tersebut memberikan kerangka kerja yang memungkinkan organisasi melihat dirinya secara menyeluruh, mengumpulkan data, dan menganalisisnya sesuai dengan perspektif masing-masing (Kaplan & Norton, 2020). Dengan kerangka kerja tersebut, organisasi dapat memperoleh gambaran kinerja yang lebih seimbang dan menyeluruh dibandingkan pendekatan pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan semata, sehingga kelemahan pada aspek non-keuangan dapat dideteksi lebih dini sebelum berdampak pada hasil keuangan organisasi (Kaplan & Norton, 2020).

Penerapan *Balanced Scorecard* memungkinkan setiap karyawan dalam organisasi mengimbangi pengukuran finansial dan non-finansial secara seimbang, yang saling melengkapi dan penting bagi kesuksesan organisasi secara berkelanjutan. Perspektif finansial dapat dicapai dengan lebih mudah apabila organisasi mampu memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, sementara pelayanan terbaik hanya dapat diwujudkan apabila proses bisnis organisasi telah terstandardisasi dan dipahami oleh seluruh sumber daya manusia di dalamnya secara menyeluruh. Selain itu, pembelajaran dan pertumbuhan sumber daya manusia melalui pelatihan yang rutin turut menjadi penggerak utama pencapaian target-target pada perspektif lainnya (Jaswita et al., 2023). Hubungan sebab-akibat antarperspektif inilah yang menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka pengukuran kinerja yang bersifat strategis dan terintegrasi secara menyeluruh, karena keberhasilan satu perspektif akan memengaruhi pencapaian perspektif lainnya secara berkesinambungan (Jaswita et al., 2023). Tujuan penerapan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001) adalah untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja, menyeimbangkan fokus eksekutif pada kinerja keuangan dan non-keuangan, memotivasi eksekutif untuk mencapai kinerja dari empat perspektif secara bersamaan, serta memperluas ukuran kinerja eksekutif agar lebih komprehensif sebagai sumber utama pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Sebagai sistem manajemen, BSC dimanfaatkan untuk menjabarkan visi dan strategi, menghubungkan berbagai tujuan strategis dengan tolok ukurnya, serta merencanakan dan menentukan target beserta inisiatif strategis organisasi (Achmad, 2017), sehingga BSC berperan sebagai alat komunikasi strategi ke seluruh jajaran organisasi secara konsisten dan berkesinambungan. Dengan demikian, BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis organisasi secara menyeluruh yang mampu menyelaraskan aktivitas operasional dengan visi dan misi jangka panjang (Mulyadi, 2001).

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan atau finansial dalam *Balanced Scorecard* menjadi indikator utama, karena dalam konsep pertumbuhan suatu organisasi, indikator keuangan seperti target pertumbuhan aset menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator finansial menjadi ukuran utama dalam pelaksanaan BSC karena pencapaian target yang telah ditetapkan pada tahun sebelumnya relatif mudah diukur pencapaiannya serta mudah dipahami oleh seluruh sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga pengukuran perspektif finansial ini ditujukan agar organisasi dapat terus bertumbuh secara berkesinambungan (Achmad, 2017). Perspektif ini pada dasarnya mencerminkan hasil akhir dari keberhasilan pengelolaan tiga perspektif lain dalam kerangka *Balanced Scorecard* secara keseluruhan, sehingga capaian keuangan yang baik menjadi indikasi bahwa proses pada perspektif lainnya telah berjalan optimal (Achmad, 2017).

Indikator keuangan yang dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan dari tujuan perspektif keuangan menurut Achmad (2017) meliputi keuntungan usaha di tingkat anggota, nilai penjualan di tingkat usaha anggota, *Return on Investment*, *Return on Asset*, *Earning Before Interest and Tax*, rentabilitas, solvabilitas, profitabilitas, nilai tambah ekonomis, serta tingkat efisiensi usaha organisasi secara keseluruhan. Rangkuti (2020) secara lebih spesifik mengemukakan bahwa perspektif keuangan dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio profitabilitas, yang masing-masing memberikan gambaran berbeda mengenai kesehatan keuangan organisasi dari sudut pandang jangka pendek maupun jangka panjang. Ketiga indikator ini saling melengkapi dalam memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi keuangan organisasi pada suatu periode tertentu, sehingga tidak dapat digunakan secara terpisah untuk menyimpulkan kesehatan keuangan organisasi secara utuh (Rangkuti, 2020). Rasio likuiditas menunjukkan kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dan diukur menggunakan *Current Ratio*, sedangkan rasio solvabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva organisasi dibiayai dengan utang serta menilai kemampuan organisasi dalam membayar kewajiban jangka panjangnya melalui *Debt to Asset Ratio* (Runtuwene et al., 2019). Adapun rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur tingkat imbalan atau keuntungan yang diperoleh dibandingkan dengan penjualan atau aktiva organisasi melalui *Net Profit Margin* (Meylinda et al., 2022). Ketiga rasio tersebut diinterpretasikan berdasarkan standar Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi, yang menjadi acuan baku dalam menilai kesehatan keuangan koperasi di Indonesia secara nasional, sehingga hasil pengukuran dapat dibandingkan secara konsisten antarkoperasi maupun antarperiode pelaporan.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan salah satu perspektif utama dalam *Balanced Scorecard* yang menekankan pada kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai, kepuasan, dan loyalitas pelanggan sebagai dasar pencapaian kinerja keuangan yang berkelanjutan. Perspektif ini berfokus pada bagaimana pelanggan memandang organisasi melalui kualitas produk, mutu layanan, kecepatan pelayanan, serta hubungan jangka panjang yang dibangun antara organisasi dan pelanggannya (Hendrawan et al., 2024). Tjiptono dan Chandra (2017) menambahkan bahwa perspektif pelanggan menggambarkan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, yang diukur melalui tingkat kepuasan, loyalitas, dan retensi pelanggan dari waktu ke waktu secara konsisten. Kepuasan pelanggan yang tinggi pada gilirannya akan berdampak positif terhadap pembelian ulang serta peningkatan reputasi

organisasi di mata masyarakat, sehingga memperkuat posisi organisasi dalam persaingan jangka panjang (Tjiptono & Chandra, 2017).

Suprihati (2019) menyatakan bahwa perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk mengukur keberhasilan strategi organisasi dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan pelanggan, sehingga dapat meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi secara keseluruhan, dengan indikator yang digunakan meliputi kepuasan pelanggan, tingkat akuisisi pelanggan, tingkat retensi pelanggan, serta profitabilitas pelanggan. Sementara itu, Usman et al. (2022) menjelaskan bahwa perspektif pelanggan berperan penting dalam mendukung keberlanjutan kinerja organisasi, karena pelanggan merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan jangka panjang, sehingga organisasi yang mampu menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pula. Kedua pandangan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas hubungannya dengan pelanggan, karena pelanggan yang puas cenderung menjadi loyal dan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan (Usman et al., 2022). Dalam konteks koperasi, pelanggan diartikan sebagai anggota, dengan elemen yang diukur meliputi retensi anggota, akuisisi anggota, dan kepuasan anggota. Kepuasan anggota adalah perasaan senang atau kecewa yang dirasakan anggota setelah membandingkan harapan mereka dengan kinerja aktual yang diterima dari organisasi (Kotler & Keller, 2012). Oliver (2010) menjelaskan bahwa unsur pembentuk kepuasan pelanggan atau anggota terdiri atas kualitas pelayanan, kemudahan proses pelayanan, ketepatan waktu pelayanan, ketersediaan informasi, manfaat produk dan layanan, penanganan keluhan, serta kepuasan keseluruhan, yang secara bersama-sama mencerminkan evaluasi akhir pengalaman anggota terhadap organisasi. Ketujuh unsur tersebut menjadi acuan penting bagi koperasi dalam merancang strategi pelayanan yang berorientasi pada kepuasan anggota secara menyeluruh, sehingga setiap aspek layanan dapat dievaluasi dan ditingkatkan secara berkesinambungan (Oliver, 2010).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif utama dalam *Balanced Scorecard* yang berfokus pada efektivitas dan efisiensi proses internal organisasi dalam menciptakan nilai bagi pelanggan serta mencapai tujuan keuangan organisasi. Jaswita et al. (2023) menyatakan bahwa penilaian kinerja dengan perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk mengevaluasi rangkaian aktivitas organisasi yang berkontribusi pada kepuasan konsumen, mulai dari proses perencanaan hingga penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Tjiptono dan Chandra (2017) menambahkan bahwa perspektif ini menilai kemampuan organisasi dalam merancang dan menjalankan proses operasional secara unggul, mulai dari proses inovasi, proses produksi atau layanan, hingga proses purna jual kepada pelanggan secara menyeluruh dan berkesinambungan, sehingga setiap tahapan proses saling terkait dalam menciptakan nilai bagi pelanggan (Tjiptono & Chandra, 2017).

Proses internal yang berkualitas akan menghasilkan produk dan layanan yang bermutu tinggi, efisien, serta responsif terhadap kebutuhan pelanggan, sehingga mampu meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan. Hendrawan et al. (2024) menjelaskan bahwa perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitas, kualitas, kecepatan pelayanan, serta inovasi proses kerja, sehingga mampu memperkuat daya saing organisasi secara menyeluruh. Sementara itu, Usman et al. (2022) menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal merupakan dimensi strategis yang menghubungkan tujuan pelanggan dengan hasil keuangan, karena proses internal yang efektif

akan menghasilkan biaya yang lebih rendah dan waktu penyelesaian yang lebih cepat bagi pelanggan maupun anggota organisasi, sekaligus memperkuat hubungan antara proses internal dan hasil keuangan organisasi (Hendrawan et al., 2024). Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran perspektif proses bisnis internal menjadi dua elemen, yaitu inovasi dan proses operasi. Pada tahap inovasi, organisasi mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui pengembangan produk atau jasa baru (Permatasari & Dwiarti, 2014). Adapun proses operasi merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa, yang terbagi dalam proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien dan tepat waktu (Dally, 2010), mulai dari penerimaan pesanan hingga penyelesaian layanan kepada pelanggan secara menyeluruh. Kedua elemen ini saling terkait dan menjadi penentu utama kualitas proses bisnis internal organisasi, karena inovasi yang baik tanpa didukung proses operasi yang efisien tidak akan memberikan nilai optimal bagi pelanggan (Permatasari & Dwiarti, 2014).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* menitikberatkan pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan budaya kerja guna mendukung pencapaian strategi jangka panjang. Perspektif ini dipandang sebagai fondasi utama karena keberhasilan perspektif proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan sangat ditentukan oleh kualitas pembelajaran dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan (Kaplan & Norton, 2020). Perspektif ini berfokus pada pengembangan kapabilitas sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya organisasi guna mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang, dengan menekankan pentingnya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran berkelanjutan, peningkatan kompetensi, serta inovasi (Agow et al., 2021). Fondasi inilah yang menjadikan perspektif ini sebagai penopang utama keberhasilan ketiga perspektif lainnya dalam kerangka *Balanced Scorecard*, karena tanpa sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif, organisasi akan kesulitan mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang (Kaplan & Norton, 2020).

Upadhyay dan Pokhrel (2024) menyatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* merupakan faktor fundamental yang berperan dalam peningkatan kinerja koperasi, karena menitikberatkan pada pengembangan *human capital*, *knowledge capital*, dan *institutional capital* secara terintegrasi. Utomo et al. (2019) menambahkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk menilai kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan, melalui penguatan kompetensi karyawan, pemanfaatan teknologi informasi, serta pembentukan budaya kerja yang inovatif, sehingga organisasi yang memiliki sistem pembelajaran yang baik akan lebih adaptif dan mampu meningkatkan kinerjanya dalam jangka panjang secara berkelanjutan. Ketiga bentuk modal tersebut saling melengkapi dalam mendukung kapasitas adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, sehingga organisasi yang mengabaikan pengembangannya berisiko tertinggal dalam persaingan jangka panjang (Upadhyay & Pokhrel, 2024). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur melalui tiga indikator utama, yaitu komitmen organisasi, pendidikan dan pelatihan, serta sistem penghargaan, yang berperan penting dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Utomo et al., 2019). Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, serta kesediaan pegawai untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai visi dan misi organisasi. Pendidikan

dan pelatihan mencerminkan upaya sistematis meningkatkan kompetensi pegawai, sedangkan sistem penghargaan berperan sebagai mekanisme motivasi strategis berupa kompensasi finansial maupun non-finansial yang mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dan komitmennya terhadap organisasi secara berkelanjutan. Ketiga indikator tersebut secara bersama-sama membentuk fondasi kapabilitas organisasi dalam jangka panjang, sehingga pengabaian terhadap salah satu indikator dapat menghambat pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan (Utomo et al., 2019).

METODE PENELITIAN

Desain dan Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*mixed approach*) untuk memberikan gambaran kinerja Koperasi Konsumen KPN Abdi Praja Singasana Jaya Kabupaten Tabanan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Objek penelitian adalah koperasi itu sendiri, sedangkan subjek penelitian meliputi pengurus, karyawan, dan anggota koperasi. Penelitian bersifat *cross-sectional* dengan data keuangan periode 2021–2025.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh anggota koperasi (7.021 orang) dan seluruh karyawan (16 orang). Sampel anggota ditentukan menggunakan rumus Slovin ($n = N/1+N(e)^2$) dengan taraf kesalahan 10%, sehingga diperoleh 99 responden anggota, sedangkan sampel karyawan menggunakan teknik sampel jenuh (16 orang).

Variabel dan Teknik Analisis Data

Variabel penelitian meliputi perspektif keuangan (rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas), perspektif pelanggan (retensi, akuisisi, kepuasan anggota), perspektif proses bisnis internal (inovasi, proses operasi), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (komitmen, pendidikan dan pelatihan, penghargaan). Data non-keuangan diukur menggunakan skala Likert 5 poin dan diinterpretasikan dengan metode *interval range* (Sugiyono, 2019), sedangkan data keuangan dianalisis menggunakan standar rasio berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2006. Berikut ini adalah standar kategori penilaian yang digunakan sebagai acuan interpretasi hasil.

Tabel 1. Standar Kategori Penilaian Indikator Kinerja Koperasi

Indikator	Kategori Sangat Baik	Kategori Baik	Kategori Cukup Baik
Current Ratio (likuiditas)	200–250%	175–200% / 250–275%	150–175% / 275–300%
Debt to Asset Ratio (solvabilitas)	<40%	40–50%	50–60%
Net Profit Margin (profitabilitas)	>15%	10–15%	5–10%
Akuisisi anggota	>10%	5–10%	<5%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM RI Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2006 (data diolah).

Teknik Pengumpulan Data dan Uji Instrumen.

Data dikumpulkan melalui dokumentasi (laporan keuangan dan operasional), kuesioner (persepsi anggota dan karyawan), serta wawancara semi-terstruktur kepada pengurus. Instrumen kuesioner diuji dengan uji validitas (korelasi *product moment*) dan uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha* > 0,60) terhadap 30 sampel sebelum digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum dan Karakteristik Responden

KPN Abdi Praja Singasana Jaya merupakan koperasi pegawai negeri di Kabupaten Tabanan dengan struktur organisasi yang terdiri dari Rapat Anggota (RAT) sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, dibantu unsur pengurus, pengawas, dan manajer beserta unit-unit operasionalnya. Responden penelitian terdiri dari 8 karyawan (didominasi perempuan, 62,5%) dan 99 anggota (didominasi laki-laki berusia 50–59 tahun, 78,8% berpendidikan PT/Akademi, seluruhnya berstatus PNS). Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan seluruh item pernyataan valid (koefisien korelasi 0,632–0,976) dan reliabel (*Cronbach's Alpha* 0,650–0,957), sehingga instrumen layak digunakan.

Kinerja Perspektif Keuangan

Hasil analisis rasio keuangan periode 2021–2025 menunjukkan gambaran yang kuat namun belum sepenuhnya seimbang antar rasio.

Tabel 2. Rekapitulasi Kinerja Keuangan KPN Abdi Praja Singasana Jaya Tahun 2021–2025

Tahun	*Current Ratio* (%)	Kategori	*DAR* (%)	Kategori	*NPM* (%)	Kategori
2021	2.985,56	Tidak baik	17,04	Sangat baik	44,09	Sangat baik
2022	3.768,10	Tidak baik	16,88	Sangat baik	49,23	Sangat baik
2023	693,79	Tidak baik	24,99	Sangat baik	44,20	Sangat baik
2024	648,34	Tidak baik	14,65	Sangat baik	48,78	Sangat baik
2025	5.090,69	Tidak baik	12,03	Sangat baik	71,39	Sangat baik

Sumber: data diolah (2026)

Nilai *current ratio* yang jauh melampaui standar justru dikategorikan "tidak baik" karena mengindikasikan kelebihan aktiva lancar yang tidak dimanfaatkan secara optimal untuk kegiatan produktif, bukan karena koperasi tidak mampu membayar kewajiban jangka pendeknya. Sebaliknya, rasio solvabilitas (*DAR*) konsisten sangat baik dan cenderung menurun, mencerminkan struktur permodalan yang sehat karena sebagian besar aset dibiayai modal sendiri. Rasio profitabilitas (*NPM*) juga konsisten sangat baik dengan lonjakan tajam pada 2025 (71,39%), menandakan efisiensi koperasi dalam mengubah pendapatan menjadi Sisa Hasil Usaha semakin meningkat. Temuan ini sejalan dengan Dharmayasa (2021) yang juga menemukan rasio likuiditas berfluktuasi pada koperasi, namun berbeda pada aspek solvabilitas yang di sini justru semakin sehat.

Kinerja Perspektif Pelanggan/Anggota

Retensi anggota menunjukkan tren sangat positif, meningkat dari 1.991 anggota (2021) menjadi 7.021 anggota (2025), dengan tingkat retensi di atas 100% pada tiga tahun terakhir. Akuisisi anggota baru berfluktuasi tajam, memuncak pada 2023 (3.576 anggota baru, kategori

sangat baik) namun menurun drastis pada 2025 (77 anggota baru, kategori cukup baik).

Tabel 3. Retensi dan Akuisisi Anggota KPN Abdi Praja Singasana Jaya Tahun 2021–2025

Tahun	Jumlah Anggota	Retensi (%)	Anggota Baru	Akuisisi (%)
2021	1.991	–	19	0,95
2022	1.960	84,88	83	4,23
2023	5.536	282,45	3.576	64,59
2024	6.944	125,43	1.408	20,27
2025	7.021	101,11	77	1,09

Sumber: data diolah (2026)

Sementara itu, tingkat kepuasan anggota berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,25, tertinggi pada indikator kualitas pelayanan (4,33) dan terendah pada manfaat produk dan layanan (4,12). Hasil ini menegaskan bahwa koperasi telah berhasil membangun loyalitas anggota, sejalan dengan Indranatha dan Suryanawa (2023) yang menemukan tingkat kepuasan pelanggan koperasi berada pada kategori puas, namun akuisisi anggota tetap perlu perhatian khusus agar pertumbuhan keanggotaan lebih stabil dan tidak bergantung pada lonjakan tahun tertentu.

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini diukur melalui dimensi inovasi dan proses operasi, dengan nilai rata-rata keseluruhan 4,36 (kategori sangat baik).

Tabel 4. Rekapitulasi Perspektif Proses Bisnis Internal

Dimensi	Indikator	Rerata	Kategori
Inovasi	Pengembangan produk/jasa baru	4,38	Sangat baik
Inovasi	Pemanfaatan teknologi	4,50	Sangat baik
Inovasi	Perbaikan sistem pelayanan anggota	4,13	Baik
Proses Operasi	Proses simpan pinjam	4,13	Baik
Proses Operasi	Pelayanan administrasi	4,50	Sangat baik
Proses Operasi	Proses pencairan	4,50	Sangat baik
Proses Operasi	Penanganan keluhan anggota	4,37	Sangat baik

Sumber: lampiran 6 (data diolah)

Pemanfaatan teknologi dan pelayanan administrasi memperoleh nilai tertinggi, menunjukkan koperasi telah adaptif terhadap digitalisasi layanan. Namun, proses simpan pinjam dan perbaikan sistem pelayanan anggota masih menjadi titik terlemah, sehingga perlu

disederhanakan agar lebih responsive konsisten dengan temuan Darmawan (2019) yang menyoroti pentingnya efisiensi proses internal terhadap kepuasan anggota koperasi.

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini berada pada kategori baik dengan nilai rata-rata 4,12, ditopang oleh komitmen karyawan yang sangat baik (4,35) serta pendidikan dan pelatihan yang baik (4,25), namun sistem penghargaan masih tergolong cukup baik (3,75).

Tabel 5. Rekapitulasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek	Rerata	Kategori
Komitmen	4,35	Sangat baik
Pendidikan dan Pelatihan	4,25	Baik
Penghargaan	3,75	Cukup baik
Rata-rata keseluruhan	4,12	Baik

Sumber: lampiran 7 (data diolah)

Nilai terendah pada indikator penghargaan atas prestasi kerja (3,63) mengindikasikan bahwa sistem insentif belum sepenuhnya mendorong motivasi karyawan, meskipun dedikasi dan loyalitas kerja mereka sudah tinggi. Temuan ini konsisten dengan Faizah (2021) yang juga menekankan pentingnya sistem penghargaan sebagai pendorong kinerja jangka panjang sumber daya manusia koperasi

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja Koperasi Konsumen KPN Abdi Praja Singasana Jaya Kabupaten Tabanan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa kinerja koperasi secara keseluruhan berada pada kategori baik hingga sangat baik. Dari perspektif keuangan, koperasi sangat baik pada aspek solvabilitas dan profitabilitas, meskipun likuiditas masih belum efisien akibat kelebihan aset lancar yang belum dimanfaatkan secara optimal. Dari perspektif pelanggan, retensi, pertumbuhan, dan kepuasan anggota tinggi, meskipun akuisisi anggota masih fluktuatif. Perspektif proses bisnis internal sangat baik, terutama pada pemanfaatan teknologi dan pelayanan administrasi, namun sistem pelayanan anggota dan proses simpan pinjam perlu ditingkatkan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori baik, dengan komitmen serta pendidikan dan pelatihan karyawan sangat baik, meskipun sistem penghargaan masih perlu diperbaiki agar dapat mendorong motivasi kerja karyawan secara lebih optimal. Oleh karena itu, koperasi disarankan mengoptimalkan aset lancar, memperkuat akuisisi anggota, serta memperbaiki sistem penghargaan guna mendukung keberlanjutan kinerja organisasi di masa mendatang.

DAFTAR REFERENSI

Achmad. (2017). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Salemba Empat.

Agow, M. C., Citraningtyas, G., & Rumondor, E. M. (2021). Perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam mengukur kinerja instalasi farmasi rumah sakit Advent Manado dengan metode Balanced Scorecard. *PHARMACON, 10*(1), 691–699. https://doi.org/10.35799/pha.10.2021.32756

Agung, I. G. N., Astawa, I. P., & Surya, I. B. K. (2019). Pengukuran kinerja organisasi berbasis balanced scorecard. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 16*(2), 45–56.

Armstrong, M., & Baron, A. (2017). *Performance management: The new realities*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Astawa, I. P., Surya, I. B. K., & Jaswita, I. N. (2020). Balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen, 14*(1), 23–34.

Dally, D. (2010). *Balanced scorecard: Pendekatan manajemen kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Darmawan, D. (2019). Analisis pengukuran kinerja pada koperasi dengan metode balanced scorecard (Studi pada Koperasi Karyawan Pembangunan PT PLN (Persero) Samarinda). *Jurnal Manajemen & Akuntansi, 8*(2), 1–11.

Dharmayasa. (2021). Pengukuran kinerja pada koperasi karyawan Eka Sedana berdasarkan konsep balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi Koperasi, 5*(1), 15–28.

Faizah, N. A. (2021). Analisis pengukuran kinerja koperasi menggunakan metode balanced scorecard (Studi kasus pada KPRI Mu'awanah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Tahun 2016–2020). *Jurnal Ekonomi Koperasi, 9*(2), 67–82.

Fauzi, A., & Hidayat, R. (2020). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.

Hendrawan, H., Suwarsi, S., & Perkasa, S. (2024). Pengukuran kinerja organisasi dengan metode balanced scorecard dalam rangka penyusunan strategi pelayanan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi, 11*(1), 1–15. https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.53571

Indranatha, I. G. A., & Suryanawa, I. K. (2023). Pengukuran kinerja berbasis balanced scorecard pada koperasi serba usaha Kuta Mimba. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis, 18*(1), 55–70.

Jaswita, I. N., Astawa, I. P., & Surya, I. B. K. (2023). Implementasi balanced scorecard dalam peningkatan kinerja koperasi. *Jurnal Manajemen Strategik, 12*(2), 89–104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Meylinda, Darwis, D., & Suaidah. (2022). Pengukuran kinerja laporan keuangan menggunakan analisis rasio profitabilitas pada perusahaan go public. *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi Akuntansi (JIMASIA), 1*(2), 19–27. https://doi.org/10.33365/jimasia.v2i1.1875

Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan* (Edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. (2018). *Sistem pengukuran kinerja*. Jakarta: Salemba Empat.

Nugrahayu, E. R. (2016). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, 4*(10).

Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: Routledge.

Panjaitan, R., Surya, I. B. K., & Astawa, I. P. (2023). Kinerja dan pengukuran kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen SDM, 8*(1), 1–14.

Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi.

Permatasari, N. C., & Dwiarti, R. (2014). Mengukur kinerja unit simpan pinjam Kopari Citra Gemilang Magelang tahun 2014 dengan analisis balanced scorecard. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis, 4*(2), 108–122.

Possumah. (2016). Analisis pengukuran kinerja dengan sistem balanced scorecard pada unit simpan pinjam primer Koperasi Kepolisian Resor Banggai. *Jurnal EMOR, 2*(2), 47–63.

Rangkuti, F. (2020). *Balanced scorecard: Teknik menyusun strategi perusahaan*. Jakarta: Gramedia.

Runtuwene, R., Pelleng, F. A. O., & Manoppo, W. S. (2019). Analisis rasio solvabilitas untuk mengukur kinerja keuangan pada Bank SulutGo. *Jurnal Administrasi Bisnis, 9*(12), 9–18.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suprihati. (2019). The effect of balanced scorecard measurement of financial perspective, customers, internal business processes, learning and growth on company performance. *Ijtimā'iyya Journal of Muslim Society Research, 4*(2), 168–182. https://doi.org/10.24090/ijtimaiyya.v4i2.3087

Tjiptono, F., & Chandra, G. (2017). *Service, quality & satisfaction* (4th ed.). Andi Offset.

Upadhyay, J. P., & Pokhrel, P. (2024). Learning and growth dimension of the balanced scorecard and its influence on cooperative performance: A study of Nawalparashi District, Nepal. *Journal of Islamic Economics Perspectives, 6*(2), 48–63. https://doi.org/10.35719/69p6zt44

Usman, A., Mediaty, M., Liwan, N. A., & Nindita, O. (2022). A systematic literature review: The role of balanced scorecard in performance measurement for corporate sustainability. *Journal of Finance and Business Digital, 2*(4), 371–386. https://doi.org/10.55927/jfbd.v2i4.7253

Utomo, S. D., Machmuddah, Z., & Setiawanta, Y. (2019). Balanced scorecard: Learning and growth perspective. *Jurnal Inovasi Ekonomi, 4*(2), 55–66. https://doi.org/10.22219/jiko.v4i2.9852