

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian terdahulu telah menggunakan Balance Scorecard (BSC) sebagai instrumen untuk menilai kinerja koperasi. salah satu penelitian penting dilakukan oleh Cahyani, Dethan, dan Demu (2025) yang berjudul *Analysis of Cooperative Performance Measurement Using the Balanced Scorecard Approach (Case Study at KSP Kopdit Harmoni Jaya, Kupang City)* yang dipublikasikan dalam Dharmawangsa: International Journals of The Social Science, Education and Humanities. Penelitian ini menggunakan pendekatan Balanced Scorecard dengan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan menggunakan data laporan RAT tahun 2022–2024 yang dikonfirmasi melalui wawancara dan observasi lapangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja koperasi dari perspektif non-keuangan relatif baik, terutama pada aspek pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, efisiensi biaya administrasi, serta kemampuan menarik anggota baru. Namun, dari perspektif keuangan, koperasi masih menghadapi kelemahan, yang tercermin dari penurunan ROA dan SHU pada tahun 2024 serta rendahnya produktivitas aset akibat ekspansi usaha yang belum diimbangi dengan peningkatan pendapatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun koperasi telah berkembang secara operasional, profitabilitas belum sepenuhnya optimal, sehingga membuka ruang

bagi penelitian lanjutan yang lebih menekankan pada penguatan kinerja keuangan dan pengelolaan aset dalam koperasi.

Selanjutnya, hasil penelitian (Siahaan et al., 2024) dalam studi berjudul “Performance Analysis of the Village Unit Cooperative ‘Suka Makmur’ Using the Balance Scorecard” memperkuat temuan dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan metode survei, wawancara dan analisis laporan keuangan, dengan melibatkan 45 anggota Koperasi Unit Desa (KUD) Suka Makmur di Sumatera Utara).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja mengalami peningkatan, terutama pada perspektif keuangan, yang ditandai dengan pertumbuhan positif pada Sisa Hasil Usaha (SHU) setiap tahun. Meskipun demikian, kelemahan masih ditemukan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terutama terkait rendahnya intensitas pelatihan dan peningkatan kapasitas anggota. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pertumbuhan keuangan koperasi belum diteliti oleh penguatan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor utama dalam keberlanjutan organisasi. Dengan kata lain, investasi dalam pengembangan kompetensi anggota dan pengurus merupakan faktor penting untuk memastikan koperasi mampu bersaing dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha di masa depan.

Berbeda dengan dua penelitian sebelumnya yang memiliki koperasi di tingkat desa penelitian yang dilakukan oleh (Maimunah & Kristiawan, 2020) berjudul “ Analisis Balanced Scorecard Agribisnis Jambu Biji Merah” berfokus pada koperasi hortikultura berorientasi ekspor di Kabupaten Blitar. Penelitian ini menggunakan analisis rasio keuangan dengan melibatkan 30 petani anggota koperasi sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koperasi tersebut memiliki tingkat profitabilitas yang sangat tinggi, dengan nilai Net Profit

Margin (NPM) mencapai 73,01% jauh melampaui target *benchmark* sebesar 8,3%. Capaian ini menunjukkan bahwa koperasi hortikultura mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui aktivitas ekspor komoditas pertanian unggulan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan kelemahan dalam perspektif proses bisnis internal, khususnya dalam hal efisiensi distribusi produk dan koordinasi pemasaran. Temuan tersebut menggambarkan bahwa meskipun koperasi memiliki kinerja finansial yang kuat. Ketidakefisienan proses internal dapat menjadi risiko terhadap keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Koperasi**

Koperasi merupakan organisasi ekonomi yang beranggota orang-seorang atau badan hukum koperasi yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggotanya berdasarkan prinsip kekeluargaan dan demokrasi ekonomi (Undang-Undang Nomor 25, 1945). Sementara itu, International Cooperative Alliance (ICA, 2023) mendefinisikan koperasi sebagai suatu asosiasi otonom dari sekelompok orang yang secara sukarela bergabung untuk memenuhi kebutuhan serta aspirasi ekonomi, sosial dan budaya mereka melalui perusahaan yang memiliki dan dikendalikan secara demokratis. Definisi ini menegaskan bahwa koperasi tidak hanya berfungsi sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai wadah kolektif yang menggabungkan kepentingan ekonomi dengan nilai-nilai sosial. Dalam konteks koperasi pertanian, peran tersebut semakin strategis karena koperasi berfungsi sebagai penghubung antara petani dengan pasar, baik domestik maupun internasional. Melalui perannya, koperasi mampu memperluas akses modal, menjaga stabilitas harga, serta memperkuat sistem distribusi

produk hortikultura yang cenderung mudah rusak (Sari & Silvia, 2024).

Secara konstitusional, keberadaan koperasi di Indonesia dijamin dalam Pasal 33 ayat (1) Undang-Undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Ketentuan tersebut menempatkan koperasi sebagai sokoguru perekonomian nasional. Selanjutnya, secara operasional koperasi diatur melalui Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian yang menegaskan kedudukan koperasi sebagai badan usaha berkarakter ganda, yaitu berorientasi pada nilai ekonomi sekaligus sosial. Seiring perkembangan zaman, Kementerian Koperasi dan UKM (2024) juga menekankan pentingnya penerapan tata kelola yang transparan, pelaksanaan rapat Anggota Tahunan (RAT), serta proses digitalisasi agar koperasi dapat beradaptasi dengan dinamika ekonomi modern. Tujuan koperasi sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 dan 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1945 adalah meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut berperan dalam membangun tatanan perekonomian nasional. Fungsinya mencakup sebagai wadah utama kegiatan ekonomi anggota, sarana perjuangan ekonomi rakyat, penggerak perekonomian nasional, sarana perjuangan ekonomi rakyat, penggerak perekonomian nasional, dan wahana pembelajaran demokrasi ekonomi. Dalam prakteknya, koperasi pertanian juga berperan sebagai agregator dan offtaker produk anggota sehingga mampu memperkuat posisi tawar petani di pasar. Penelitian (Octaria et al., 2023) menunjukkan bahwa koperasi petani tebu dapat meningkatkan daya tawar pertanian terhadap pasar, sedangkan

(Maimunah & Kristiawan, 2020) menemukan bahwa koperasi hortikultura berorientasi ekspor terbukti mampu meningkatkan profitabilitas anggota secara signifikan, meskipun masih membutuhkan penguatan dalam manajemen rantai pasok dan strategi pemasaran.

Prinsip-prinsip koperasi menjadi pedoman dasar dalam pelaksanaannya. Koperasi berlandaskan pada asas kekeluargaan, demokrasi ekonomi, dan keadilan bagi seluruh anggota. Prinsip ini menegaskan bahwa koperasi berbeda dengan badan usaha lainnya karena setiap anggota memiliki hak suara yang sama tanpa memandang besar kecilnya modal yang disetor (Undang-Undang Nomor 25, 1945). Dalam konteks koperasi pertanian, prinsip tersebut diwujudkan melalui semangat solidaritas antar anggota, peningkatan partisipasi, serta penguatan posisi tawar petani di pasar global (ICA, 2023).

### 2.2.2 Kinerja Koperasi

Kinerja koperasi merupakan salah satu aspek fundamental dalam akuntansi manajemen yang digunakan untuk menilai sejauh mana koperasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. Menurut (Singgih & Sulistyono, 2020), kinerja koperasi mencerminkan tingkat keberhasilan organisasi koperasi dalam mengimplementasikan strategi serta melaksanakan kegiatan operasional sehingga mampu menghasilkan keluaran yang sesuai dengan target yang telah direncanakan. Sejalan dengan hal tersebut, (Nikmah, F. A., & Dewi, 2021) menyatakan bahwa kinerja koperasi tidak hanya dinilai dari pencapaian hasil akhir, tetapi juga dari bagaimana strategi dijalankan, sumber daya dikelola secara optimal, serta proses pengambilan keputusan dilakukan secara

sistematis dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan jangka panjang koperasi. dalam literatur dua dimensi utama, yaitu dimensi finansial dan non-finansial. Dimensi finansial mencakup berbagai indikator seperti tingkat profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, serta efisiensi dalam penggunaan modal dan aset (Farah et al., 2024). Sementara itu, dimensi non-finansial mencakup aspek kepuasan anggota atau pelanggan, efektivitas proses internal, inovasi layanan, dan pengembangan sumber daya manusia (Nikmah, F. A., & Dewi, 2021). Pratama, R., Kurniawati, A., & Dhamayanthi, (2022) menegaskan bahwa penggabungan kedua dimensi tersebut akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap kondisi dan kinerja koperasi secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena indikator keuangan semata tidak mampu mencerminkan keberlanjutan dan kualitas kinerja koperasi secara menyeluruh, terutama dalam konteks pencapaian tujuan sosial dan ekonomi yang menjadi karakteristik utama koperasi.

Tujuan utama dari pengukuran kinerja koperasi adalah untuk menyediakan informasi yang objektif bagi manajemen dalam menilai efektivitas strategi yang diterapkan serta sejauh mana koperasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui proses ini, koperasi dapat mengenali berbagai kekuatan dan kelemahan internal sehingga langkah-langkah perbaikan dan pengembangan dapat dilakukan secara tepat dan terarah (Pratama, R., Kurniawati, A., & Dhamayanthi, 2022). Selain berfungsi sebagai alat evaluasi manajerial, pengukuran kinerja juga memiliki peran penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi organisasi, terutama karena anggota koperasi berperan ganda sebagai pemilik sekaligus penggunaan layanan.

Sejalan dengan pendapatan (Nikmah, F. A., & Dewi, 2021), keterbukaan terhadap hasil kinerja akan memperkuat kepercayaan serta mendorong partisipasi aktif anggota dalam kegiatan koperasi. Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi untuk menilai pencapaian strategi, tetapi juga menjadi sarana untuk memperkuat tata kelola koperasi yang partisipatif, akuntabel, dan berorientasi pada keberlanjutan.

Manfaat pengukuran kinerja koperasi dapat ditinjau dari berbagai aspek yang saling melengkapi. Menurut Singgih & Sulistyono, (2020), pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat evaluasi strategi yang membantu menilai sejauh mana kebijakan dan program kerja yang diterapkan telah menghasilkan pencapaian sesuai target. (Farah et al., 2024) menambahkan bahwa pengukuran kinerja juga berperan sebagai mekanisme pengendalian internal yang berguna untuk menilai efisiensi proses dan penggunaan modal. Sementara itu, (Fauzi & Maula, 2022) menekankan bahwa pengukuran kinerja operasi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana motivasi bagi pengurus dan anggota dalam meningkatkan kontribusi, partisipasi, serta inovasi. Dengan demikian, pengukuran kinerja menjadi instrumen penting dalam mendukung keberlanjutan organisasi.

Dalam konteks koperasi, kinerja memiliki makna yang lebih luas dibandingkan dengan badan usaha pada umumnya. Hal ini karena koperasi tidak hanya berorientasi pada laba, tetapi juga berfokus pada pemenuhan kebutuhan anggota dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, (Sari & Silvia, 2024) menjelaskan bahwa meskipun koperasi berperan penting dalam meningkatkan pendapatan petani, aspek non-keuangan seperti kepuasan

anggota sering kali masih kedua aspek, baik keuangan maupun non-keuangan. (Pratama, R., Kurniawati, A., & Dhamayanthi, 2022) menunjukkan bahwa koperasi dengan kinerja keuangan baik belum tentu memiliki efektivitas proses internal yang optimal, sedangkan (Tanjung & Fauzan, 2024) menekankan pentingnya pembelajaran organisasi sebagai faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan koperasi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja koperasi harus dilakukan secara komprehensif. keberhasilan koperasi tidak hanya diukur dari besarnya Sisa Hasil Usaha (SHU), tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam memberikan manfaat nyata bagi anggota, menjaga keberlangsungan kegiatan usaha, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Pendekatan Balanced Scorecard dinilai sebagai kerangka yang tepat untuk tujuan tersebut karena mampu mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan ke dalam satu sistem analisis yang menyeluruh (Farah et al., 2024).

### 2.2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) merupakan instrumen manajemen strategis yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada (1996) sebagai sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Konsep ini dirancang untuk mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan ke dalam satu kerangka evaluasi yang seimbang, sehingga tidak hanya menyoroti hasil finansial semata, tetapi juga memperlihatkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang berorientasi pada pelaporan keuangan, BSC menekankan hubungan sebab akibat antara

strategi jangka panjang dengan kinerja operasionalnya, kualitas layanan, serta pembelajaran organisasi (Chen et al.,2020).

Penerapan Balanced Scorecard dinilai sangat relevan bagi koperasi, mengingat orientasi koperasi tidak semata pada profitabilitas, melainkan juga pada pemenuhan kebutuhan anggota, peningkatan kesejahteraan bersama, dan keberlanjutan organisasi. Dengan empat perspektif utama yang saling terhubung, BSC membantu koperasi menilai efektivitas strategi secara menyeluruh, mulai dari hasil keuangan hingga kualitas pelayanan dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (Dinda & Syafii, 2022).

Menurut (Farah et al., 2024), balance Scorecard berperan bukan hanya sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai mekanisme komunikasi dan perencanaan strategis, yang memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan organisasi. Adapun empat perspektif utama dalam BSC yang menjadi dasar pengukuran kinerja koperasi pertanian modern seperti CooSAE dijelaskan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu dimensi utama dalam Balance Scorecard yang digunakan untuk menilai kemampuan koperasi dalam menghasilkan nilai ekonomi dan menjaga keberlanjutan profitabilitas jangka panjang. Perspektif ini menjadi ukuran sejauh mana strategi, kebijakan, dan kegiatan operasional koperasi mampu memberikan hasil keuangan yang optimal. Menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif keuangan berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan organisasi dalam menciptakan nilai ekonomi bagi pemilik modal. Dalam konteks koperasi, nilai ekonomi tersebut

dimaknai sebagai peningkatan kesejahteraan anggota melalui pengelolaan usaha yang sehat dan berkelanjutan (Farah et al., 2024).

Sejalan dengan konsep tersebut, tujuan persepektif keuangan adalah memastikan bahwa seluruh aktivitas koperasi mampu menghasilkan kinerja finansial yang stabil dan bersinambungan. Kinerja ini tidak hanya tercermin dari peningkatan laba, tetapi juga dari efisiensi pengelolaana aset serta kemampuan koperasi dalam menjaga kestabilan modal kerja. Oleh karena itu, perspektif keuangan berperan penting dalam mengarahkan koperasi agar dapat beroperasi secara produktif, mandiri, dan memiliki daya saing dalam jangka panjang.

Untuk mencapai tujuan tersebut, perspektif keuangan memiliki beberapa sasaran utama , yaitu:

1. Peningkatan profitabilitas koperasi, melalui pengelolaan pendapatan dan beban usaha yang efisien.
2. Optimalisasi penggunaan aset dan modal, agar menghasilkan laba yang proporsional terhadap sumber daya yang dimiliki.
3. Menjaga stabilitas keuangan, koperasi agar mampu bertahan dalam jangka panjang dan menghasilkan fluktuasi ekonomi.

Sasaran-sasaran tersebut sejalan dengan pandangan (Farah et al., 2024) yang menegaskan bahwa kinerja keuangan koperasi tidak hanya diukur dari besarnya laba, tetapi juga dari efisiensi pemanfaatan aset, pengelolaan modal anggota,

serta kemampuan koperasi dalam menjaga keberlanjutan usaha.

Berdasarkan sasaran tersebut, pengukuran perspektif keuangan dalam penelitian ini diwujudkan melalui penggunaan rasio keuangan yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya koperasi. Rasio yang digunakan meliputi Net Profit Margin (NPM), Return on Assets (ROA), dan Return on Equity (ROE). NPM digunakan untuk menilai kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba bersih dari aktivitas operasional, ROA mencerminkan efektivitas pemanfaatan aset dalam menghasilkan laba, sedangkan ROE menunjukkan tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan oleh anggota koperasi. Ketiga rasio tersebut dipilih karena mampu memberikan gambaran kinerja keuangan koperasi secara komprehensif, baik dari sisi profitabilitas, efisiensi aset, maupun manfaat ekonomi bagi anggota koperasi (Farah et al., 2024).

a. Net Profit Margin (NPM)

Net profit Margin digunakan untuk mengukur sejauh mana penjualan dapat menghasilkan laba bersih. Rasio ini menunjukkan efisiensi koperasi dalam mengendalikan biaya dan memaksimalkan pendapatan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai NPM, maka semakin efisien koperasi dalam menghasilkan laba dari setiap rupiah penjualan yang diperoleh.

b. Return on Asset (ROA)

Return on Asset mengukur kemampuan koperasi dalam memanfaatkan seluruh aset yang dinilai untuk menghasilkan laba bersih.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Nilai ROA yang tinggi menunjukkan bahwa koperasi mampu menggunakan aset secara efektif untuk menghasilkan keuntungan dari kegiatan usahanya.

c. Return on Equity (ROE)

Return on Equity menunjukkan tingkat pengembalian terhadap modal sendiri (ekuitas) yang diinvestasikan oleh anggota koperasi.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Semakin besar nilai ROE, maka semakin baik kinerja koperasi dalam memberikan keuntungan bagi para anggotanya sebagai pemilik modal.

b. Perspektif Pelanggan (Anggota Koperasi)

Perspektif anggota dalam Balanced Scorecard berfokus pada kemampuan koperasi dalam memberikan nilai kepada anggotanya sehingga mampu mempertahankan hubungan jangka panjang dan mendorong pertumbuhan keanggotaan. Dalam koperasi, anggota memiliki peran ganda sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi, sehingga kualitas hubungan antara koperasi dan anggotanya menjadi inti dari keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, kinerja dari perspektif ini tercermin

melalui tingkat kepuasan anggota, loyalitas anggota, dan pertumbuhan jumlah anggota (Sari & Silvia, 2024).

Dalam penelitian ini, perspektif pelanggan diukur melalui tiga indikator utama, yaitu kepuasan anggota, retensi anggota, dan penarikan anggota, yang dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Kepuasan Anggota

Kepuasan anggota menggambarkan tingkat kesesuaian antara harapan anggota dan kualitas pelayanan yang diterima dari koperasi. Dalam konteks koperasi, tingkat kepuasan anggota mencerminkan kualitas hubungan antara koperasi dan anggotanya serta berpengaruh terhadap loyalitas dan berkelanjutan keanggotaan (Sari & Silvia, 2024).

Dalam penelitian ini, kepuasan anggota diukur menggunakan Indeks Kepuasan Anggota (IKA) yang diadaptasi dari metode Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), dengan rumus sebagai berikut:

$$IKA_{\max} = TP \times R \times EX_{\max}$$

$$IKA_{\min} = TP \times R \times EX_{\min}$$

$$Interval = \frac{IK_{\max} - IK_{\min}}{\text{Jumlah Skala}}$$

Skor IKA yang diperoleh kemudian diklasifikasikan ke dalam lima kategori sebagai berikut:

Rentang Nilai	Kategori
1,300 – 2,340	Sangat Tidak Setuju
2,341 – 2,381	Tidak Setuju
2,382 – 3,422	Netral
3,423 – 4,463	Setuju

4,464 – 5,504	Sangat Setuju
---------------	---------------

Semakin tinggi nilai Indeks Kepuasan Anggota, semakin baik tingkat kepuasan anggota terhadap pelayanan dan kinerja koperasi.

Metode pengukuran kepuasan ini sejalan dengan pendekatan Balanced Scorecard yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai indikator utama dalam persepektif pelanggan (Kaplan & Norton, 1996)

## 2. Retensi Anggota

Retensi anggota menunjukkan kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggota yang telah bergabung agar tetap aktif dan tidak keluar dari keanggotaan. Tingkat retensi yang tinggi mencerminkan kuatnya hubungan jangka panjang antara koperasi dan anggotanya serta menunjukkan tingkat kepercayaan anggota terhadap kinerja koperasi (Dinda & Syafii, 2022).

Dalam konteks Balanced Scorecard, retensi pelanggan merupakan indikator utama dalam perspektif pelanggan karena mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan basis pelanggan yang sudah ada (Kaplan & Norton, 1996)

Secara operasional, retensi anggota dihitung dengan rumus:

$$Retensi\ Anggota = \frac{Anggota\ Akhir\ Bulan - Anggota\ Baru}{Anggota\ Awal\ Bulan} \times 100\%$$

Setiap tinggi persentase retensi, semakin baik kemampuan koperasi mempertahankan anggotanya.

### 3. Penarikan Anggota

Penarikan anggota (akuisis anggota) menunjukkan kemampuan koperasi dalam menarik anggota baru selama periode tertentu. Indikator ini mencerminkan daya tarik koperasi, citra organisasi, serta kepercayaan masyarakat terhadap manfaat dan kinerja koperasi (Pratama, R., Kurniawati, A., & Dhamayanthi, 2022).

Dalam perspektif Balanced Scorecard, penarikan pelanggan digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam memperluas basis pelanggan dan meningkatkan pangsa pasar (Kaplan & Norton, 1996).

Penarikan anggota dihitung dengan rumus:

$$\text{Penarikan Anggota} = \frac{\sum \text{Anggota Baru}}{\sum \text{Anggota Bulan ini}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai penarikan anggota, semakin besar kemampuan koperasi dalam memperluas keanggotaan dan meningkatkan keberlanjutan usaha koperasi.

#### c. Perspektif Proses Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam Balanced Scorecard berfokus pada sejauh mana organisasi mampu menjalankan aktivitas operasionalnya secara tertib, konsisten, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan strategis. Dalam konteks koperasi, kinerja proses internal tidak hanya dilihat dari hasil usaha, tetapi juga dari kualitas sistem

kerja yang mengatur bagaimana seluruh kegiatan koperasi dilaksanakan.

Pada koperasi pertanian yang sedang berkembang seperti CooSAE, proses bisnis internal terutama tercermin dari tingkat kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP berfungsi sebagai pedoman resmi yang mengatur alur kerja, pencatatan transaksi, pengelolaan anggota, serta pelaksanaan kegiatan usaha. Tingkat kepatuhan terhadap SOP menunjukkan sejauh mana koperasi mampu menjalankan operasional secara sistematis, transparan, dan terkendali, sehingga mendukung efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan koperasi.

Untuk mengukur kinerja proses bisnis internal, penelitian ini menggunakan indikator kepatuhan SOP, yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Kepatuhan SOP (\%)} = \frac{\text{Jumlah kegiatan yang sesuai SOP}}{\text{Total kegiatan}} \times 100\%$$

Nilai kepatuhan SOP yang tinggi menunjukkan bahwa aktivitas operasional koperasi, seperti pengelolaan hasil panen, administrasi keuangan, serta pelayanan anggota, telah dijalankan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sebaliknya, tingkat kepatuhan yang rendah menunjukkan masih adanya kelemahan dalam penerapan sistem kerja.

Dengan demikian, kepatuhan SOP digunakan sebagai ukuran utama dalam menilai kinerja proses bisnis internal Koperasi CooSAE, karena proses yang tertib dan konsisten

menjadi fondasi penting bagi peningkatan kualitas pelayanan, kepercayaan anggota, dan kinerja koperasi secara berkelanjutan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam Balanced Scorecard berfokus pada kapasitas sumber daya manusia dan organisasi dalam mendukung keberlanjutan kinerja jangka panjang. Dalam koperasi, perspektif ini mencerminkan kemampuan pengurus dalam memahami peran, menjaga komitmen, serta menjalankan sistem kerja yang telah ditetapkan secara konsisten.

Dalam konteks koperasi pertanian modern yang masih berada pada tahap awal pertumbuhan seperti CooSAE, pembelajaran dan pertumbuhan tidak hanya tercermin dari jumlah pelatihan formal, tetapi terutama dari kapabilitas pengurus dalam menjalankan operasional koperasi secara disiplin dan berkelanjutan. Kemampuan pengurus dalam mematuhi SOP, menghadiri kegiatan, dan berkoordinasi dalam pengelolaan koperasi mencerminkan proses pembelajaran organisasi, yaitu bagaimana pengetahuan dan aturan kerja diterapkan dalam praktik sehari-hari.

Untuk mengukur perspektif ini, penelitian menggunakan dua indikator utama, yaitu retensi pengurus dan partisipasi pengurus.

1. Retensi pengurus menunjukkan tingkat stabilitas dan loyalitas pengurus dalam menjalankan tugasnya, yang dihitung dengan rumus:

$$\text{Retensi Pengurus} = \frac{\text{Pengurus yang bertahan}}{\text{Pengurus awal bulan}} \times 100\%$$

Nilai retensi yang tinggi menunjukkan bahwa struktur kepengurusan koperasi stabil dan tidak mengalami pergantian yang mengganggu keberlangsungan organisasi.

2. Partisipasi pengurus mencerminkan tingkat keterlibatan pengurus dalam kegiatan koperasi, yang dihitung dengan rumus:

$$\text{Partisipasi Pengurus} = \frac{\text{Total kehadiran pengurus}}{\text{Jumlah pengurus} \times \text{Jumlah kegiatan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat partisipasi, semakin besar keterlibatan pengurus dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan koperasi.

Kapabilitas pengurus yang tercermin dari tingginya retensi dan partisipasi memungkinkan koperasi menjalankan kegiatan secara tertib, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini menjadi dasar bagi efektivitas proses bisnis internal dan kualitas pelayanan kepada anggota.

#### 2.2.4 Akuntansi Manajemen

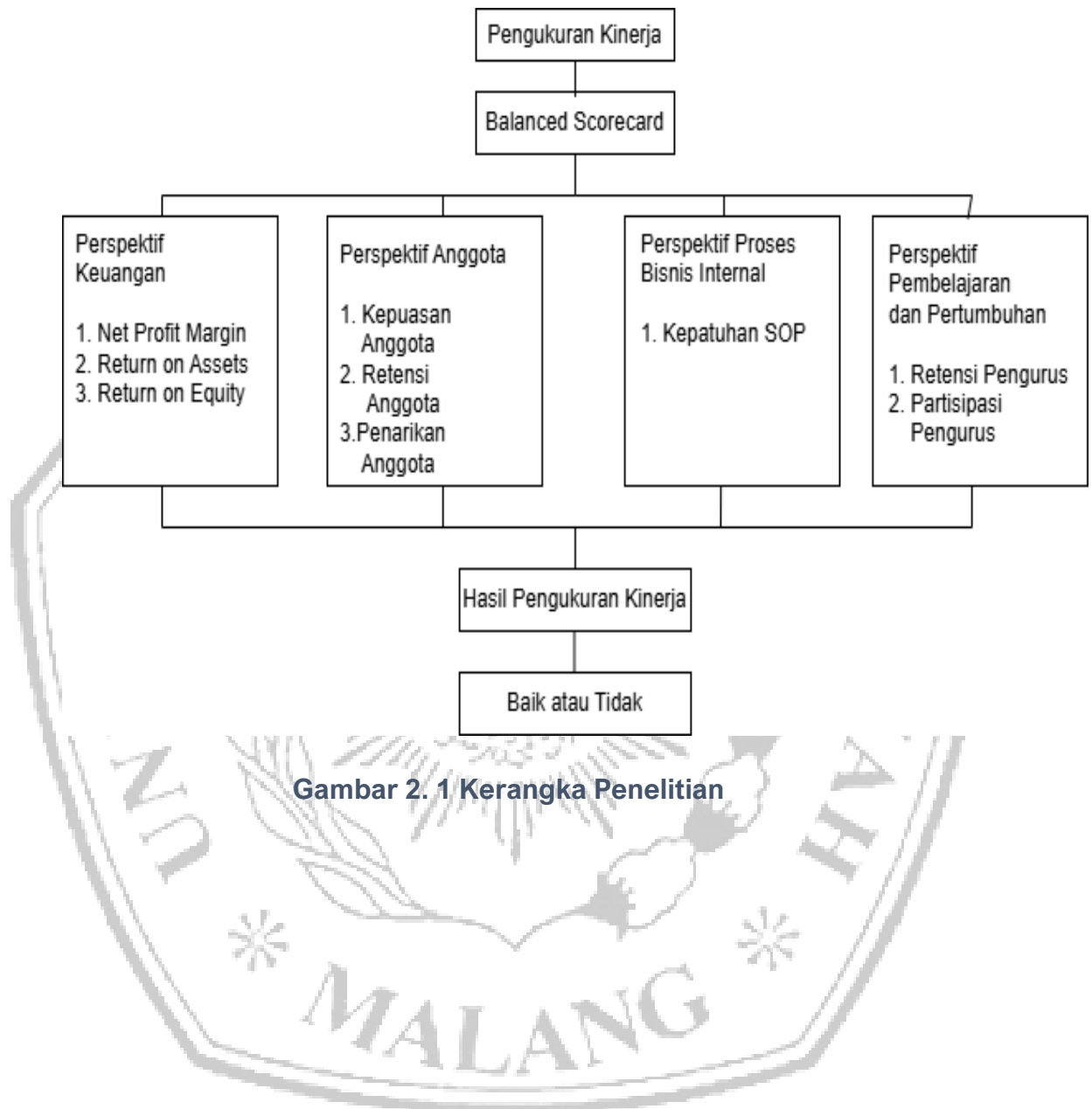
Akuntansi manajemen berfokus pada penyediaan informasi bagi kepentingan internal organisasi, khususnya untuk mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajerial. Hansen dan Mowen (2018) menyatakan bahwa akuntansi manajemen mencakup proses identifikasi, pengukuran, dan interpretasi informasi keuangan maupun non-keuangan untuk membantu organisasi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan orientasi yang prospektif, akuntansi

manajemen digunakan sebagai dasar dalam merancang strategi yang mampu meningkatkan efisiensi serta efektivitas kegiatan organisasi.

Dalam konteks koperasi, akuntansi manajemen berperan mengalokasikan sumber daya, serta mengevaluasi kinerja operasional secara menyeluruh. Penelitian (Pratama, R., Kurniawati, A., & Dhamayanthi, 2022) menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard yang berlandaskan prinsip-prinsip akuntansi manajemen mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja koperasi melalui indikator keuangan dan non keuangan. Melalui pendekatan ini, koperasi dapat menilai keberhasilan tidak hanya dari aspek profitabilitas, tetapi juga dari efektivitas proses internal, kepuasan anggota, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Akuntansi manajemen juga menekankan pentingnya penerapan Key Performance Indicators (KPI) sebagai alat ukur efektivitas strategi koperasi. Menurut Genta (2022), penggunaan Balanced Scorecard memungkinkan koperasi menyeimbangkan antara dimensi finansial dan non-finansial, termasuk pembelajaran organisasi dan inovasi. Secara konseptual, teori ini memiliki keterkaitan erat dengan fokus penelitian karena membantu koperasi menilai kinerja secara sistematis, terutama dalam aspek profitabilitas sebagai salah satu indikator utama kinerja keuangan. Dengan demikian, akuntansi manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai fondasi strategis dalam mewujudkan keberlanjutan dan daya saing koperasi.

### 2.3 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian