

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Koperasi merupakan organisasi ekonomi yang unik karena didirikan berdasarkan prinsip kerja sama sukarela dan asas kekeluargaan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Koperasi hadir sebagai roda perekonomian yang mampu mengisi setiap lini ekonomi, dari yang mikro hingga makro. Seperti yang kita ketahui, koperasi merupakan usaha bersama dari sekelompok orang yang mempunyai kepentingan yang sama dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan anggotanya (Solihin, 2023). Dalam perkembangannya, koperasi diharapkan dapat tumbuh sebagai entitas bisnis yang profesional dan berkelanjutan. Namun, dalam perkembangannya, banyak koperasi di Indonesia menghadapi tantangan dalam mempertahankan keberlanjutan usaha, meningkatkan pendapatan, dan memenuhi ekspektasi anggotanya. Meskipun memiliki potensi besar, banyak koperasi masih mengalami kesulitan dalam mengelola unit usaha bisnisnya secara optimal.

Ketidakmampuan koperasi untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang kompleks dan terorganisir menjadi masalah utama yang sering muncul. Banyak koperasi masih menggunakan metode tradisional untuk menilai keberhasilan usahanya, yang biasanya hanya berfokus pada elemen keuangan seperti laporan laba rugi dan neraca keuangan. Pendekatan ini kurang komprehensif karena tidak mempertimbangkan faktor lain yang berpengaruh terhadap keberlanjutan koperasi, seperti kepuasan anggota, efisiensi operasional, serta inovasi dan pengembangan usaha.

Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis (Surya, 2014). Salah satu proses penting dalam manajemen bisnis adalah pengukuran kinerja, di mana manajemen secara berkala mengevaluasi hasil dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh masing-masing divisi yang bertanggung jawab atas organisasi. Proses ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien setiap divisi organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tanpa adanya pengukuran kinerja, seorang manajer tidak dapat mengetahui perkembangan perusahaan yang dikelolanya dan tentunya apabila hal tersebut dianggap perlu maka ia tidak dapat meningkatkan kinerjanya (Ismainar et al., 2024). Melalui pengukuran yang sistematis dan terstruktur, manajer dapat mengetahui apakah strategi yang diterapkan telah berjalan sesuai rencana, serta dapat mengidentifikasi bagian-bagian yang masih perlu ditingkatkan. Tanpa adanya data dan indikator yang terukur, pengelolaan organisasi akan berjalan secara spekulatif dan berisiko menimbulkan inefisiensi serta kegagalan dalam pencapaian tujuan.

Kinerja usaha koperasi merupakan cerminan dari efektivitas pengelolaan organisasi dalam mencapai tujuan ekonominya, yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota. Sebagai badan usaha yang berasaskan kekeluargaan dan gotong royong, koperasi dituntut untuk tidak hanya menjalankan aktivitas bisnis, tetapi juga memberikan manfaat langsung bagi anggotanya. Oleh karena itu, kinerja koperasi

harus dilihat secara menyeluruh, mencakup aspek keuangan, pelayanan terhadap anggota, efisiensi proses operasional, serta pengembangan sumber daya manusia. Evaluasi terhadap kinerja koperasi menjadi penting untuk memastikan bahwa kegiatan usaha yang dijalankan benar-benar selaras dengan kebutuhan dan harapan anggota, sekaligus mendukung keberlanjutan koperasi di tengah dinamika ekonomi yang terus berkembang.

Salah satu bentuk koperasi yang berkembang di lingkungan institusi adalah koperasi pegawai, yang dibentuk berdasarkan kesamaan kebutuhan dan latar belakang profesi anggotanya. Koperasi pegawai adalah jenis organisasi yang dibentuk atas dasar kesamaan dan kebutuhan finansial anggotanya yang merupakan pegawai. Dengan membentuk koperasi pegawai, yang pada dasarnya merupakan pekerja institusi, dapat bekerja sama untuk meningkatkan kemampuan finansialnya. Diharapkan dasar kerja sama dan bantuan yang ditawarkan oleh wadah organisasi koperasi dapat berkontribusi pada peningkatan kemampuan finansial ini.

Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung yang bertempat Jl. Jawa No.7, Babakan Ciamis, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat. Koperasi ini didirikan pada 16 Oktober 1968 dengan nomor badan hukum 3858/BH/IX-19/12-671. Pendirinya adalah Haris, Walid Sungkono, Endang Ariffin, Andi Soleh, dan Djudjum Bin Akim. Awalnya bernama Koperasi Pegawai Bank Unit V (KPBU.V), kemudian berganti nama menjadi Koperasi Pegawai Bank BTN Bandung pada 16 Juni 2003.

Koperasi ini beranggotakan karyawan Bank BTN, yayasan terkait, atau pihak yang berada di bawah naungan Bank BTN KC Bandung. Jumlah anggotanya

saat ini Tahun 2024 yaitu 467 orang, pengurus 5 orang, pengawas 3 orang dan sebagian besar berdomisili di Bandung. Koperasi Pegawai Bank BTN Bandung memiliki tiga jenis usaha, seperti unit usaha K7 Mart atau minimarket ternasuk Foto Copy dan Pengadaan ATK, unit usaha simpan pinjam, dan unit usaha sewa kendaraan yang berlokasi di lingkungan Bank BTN KC Bandung.

Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung dalam menjalankan operasionalnya dibagi menjadi 3 (tiga) unit usaha yaitu:

1. Unit K7 Mart

Unit usaha K7 Mart atau minimarket pada Koperasi Pegawai Bank BTN Bandung berfungsi sebagai toko yang menyediakan berbagai kebutuhan sehari-hari bagi anggota koperasi dan karyawan Bank BTN. Produk yang ditawarkan di Waserda meliputi berbagai barang konsumsi, seperti makanan ringan, minuman, dan kebutuhan pokok lainnya yang sering dibutuhkan oleh karyawan dalam aktivitas sehari-hari. Tidak hanya menawarkan barang konsumsi, unit usaha ini menawarkan pelayanan photocopy dan pengadaan ATK.

2. Simpan Pinjam

Salah satu bentuk usaha yang dilakukan oleh Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung adalah dengan menyediakan jasa simpan pinjam yang dikelola oleh koperasi. Unit Usaha Simpan Pinjam (USP) adalah usaha keuangan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan finansial anggotanya. Tujuan utamanya bukanlah keuntungan, tetapi peningkatan kualitas hidup anggota. USP memberikan anggotanya kesempatan untuk meminjam.

### 3. Unit Usaha Penyewaan Mobil

Unit usaha penyewaan atau yang biasa disebut rental mobil merupakan sebuah inisiatif strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan memberikan solusi transportasi yang terjangkau. Unit ini tidak hanya melayani anggota koperasi, tetapi juga masyarakat umum, sehingga memperluas jangkauan bisnis dan potensi keuntungan koperasi. Melalui penyediaan berbagai jenis mobil yang disewakan, unit ini memenuhi kebutuhan transportasi baik di dalam maupun di luar kota, termasuk untuk keperluan operasional kantor. Tetapi lokasi unit usaha ini tidak terletak di koperasi tersebut.

Berdasarkan hasil observasi awal, terdapat indikasi bahwa sebagian unit usaha dalam koperasi mengalami tantangan dalam mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan. Capaian yang belum optimal ini dapat menjadi indikator awal atas perlunya evaluasi terhadap kinerja unit-unit usaha terkait. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk menilai kondisi tersebut adalah pendapatan usaha yang dicapai dalam periode tertentu. Adapun rincian capaian pendapatan usaha Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung pada tahun 2024 disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1. 1 Pendapatan Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung Tahun 2024**

NO	Unit Usaha		Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
1.	Unit Jasa	Simpan Pinjam	1.878.313.012	1.383.767.465	73.67%
2.	Unit Sewa	Rental	77.700.000	119.500.000	153.80%
3.	Unit Niaga	Fotocopy	36.630.500	20.933.485	57.15%
		K7 Mart	1.245.490.800	827.069.142	66.41%
		ATK	376.648.457	285.146.185	75.71%
		PPOB/Lain-Lain	4.402.130	338.532	8.14%

*Sumber: Laporan Rapat Anggota Koperasi Pegawai BTN Tahun 2024*

Tabel ini menunjukkan bahwa antara target dengan realisasi pendapatan penjualan dari bidang niaga di Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung yang dapat mencapai target hanya pada unit usaha rental pada tahun 2024. Pada salah satu unit usaha bidang niaga yaitu Unit K7 Mart termasuk unit yang belum dapat mencapai target pendapatan penjualan pada tahun 2024, adanya perbedaan pendapatan penjualan bisa disebabkan karena anggota memiliki minat yang berbeda dalam setiap unit koperasi.

Dalam penelitian ini, penulis akan memfokuskan kajian pada Unit Usaha K7 Mart yang dikelola oleh Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung, dengan tujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual kinerja usaha yang dijalankan. Penilaian terhadap kinerja ini akan dilakukan berdasarkan sejumlah indikator strategis yang mencerminkan berbagai aspek penting dalam pengelolaan usaha koperasi. Hasil pengukuran nantinya akan dikategorikan ke dalam lima tingkat capaian, yaitu sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan

tidak baik. Hal ini, diharapkan dapat diperoleh dasar evaluasi yang utuh dan objektif untuk mendukung upaya perbaikan serta pengambilan keputusan strategis dalam pengembangan unit usaha koperasi di masa yang akan datang.

Pertama kinerja keuangan indikator yang digunakan adalah perkembangan pendapatan K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung. Anggota dalam memanfaatkan layanan memiliki kebutuhan berbeda dengan jumlah pembelian yang disesuaikan dengan keadaan ekonomi anggota dan juga cara karyawan setiap unit dapat mempengaruhi kepuasan anggota dalam berbelanja. Adapun secara lebih jelas pendapatan penjualan Unit Usaha K7 Mart dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1. 2 Pendapatan Unit Usaha K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung Tahun 2020-2024**

No	Tahun	Pendapatan (Rp)	Perkembangan (%)
1	2020	310.645.785	-
2	2021	341.295.389	9,85
3	2022	384.749.474	12,74
4	2023	316.056.799	-17,85
5	2024	240.599.781	-23,88

*Sumber: Laporan Rapat Anggota Koperasi Pegawai BTN Tahun 2020-2024*

Data pendapatan penjualan selama lima tahun terakhir menunjukkan bahwa Unit Usaha K7 Mart sempat mengalami peningkatan pendapatan dari tahun 2020 hingga 2022. Namun, mulai tahun 2023, tren tersebut mengalami penurunan yang cukup tajam. Pada tahun 2023 terjadi penurunan sebesar 17,85% dibandingkan tahun sebelumnya, dan berlanjut pada tahun 2024 dengan penurunan sebesar 23,88%. Penurunan ini menunjukkan adanya tantangan yang serius dalam operasional unit usaha, baik dari sisi manajemen, pemasaran, maupun partisipasi anggota. Kondisi ini semakin menguatkan urgensi perlunya pengukuran kinerja

yang lebih terstruktur dan menyeluruh agar koperasi dapat mengidentifikasi titik lemah serta merumuskan strategi perbaikan yang tepat berdasarkan data objektif.

Penurunan pendapatan yang terjadi pada Unit Usaha K7 Mart tidak hanya mencerminkan melemahnya performa keuangan, tetapi juga mengindikasikan adanya masalah dalam pola konsumsi anggota koperasi sebagai konsumen utama. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi rendahnya pendapatan adalah minimnya keterlibatan anggota dalam bertransaksi di unit usaha tersebut. Untuk memahami lebih lanjut pola transaksi tersebut, berikut disajikan data mengenai perbandingan antara transaksi yang dilakukan oleh anggota dan non-anggota koperasi selama lima tahun terakhir.

**Tabel 1. 3 Transaksi Anggota dan Non Anggota Unit Usaha K7 Mart  
Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung**

Tahun	Transaksi Anggota (Rp)	(%)	Transaksi Non Anggota	(%)	Jumlah Seluruh Transaksi (RP)
2020	253.127.150	34,53	480.020.450	65,47	733.147.600
2021	615.254.675	41,36	872.155.225	58,64	1.487.409.900
2022	447.849.650	37,84	735.781.400	62,16	1.183.631.050
2023	231.576.875	33,04	469.268.125	66,96	700.845.000
2024	206.626.125	32,93	420.908.125	67,07	627.534.250

*Sumber: Laporan Transaksi K7 Mart Koperasi Pegawai BTN Tahun 2020-2024*

Data pada tabel transaksi anggota dan non-anggota menunjukkan terjadinya ketimpangan kontribusi ekonomi antara anggota koperasi dan pihak eksternal. Selama periode 2020 hingga 2024, nilai transaksi dari anggota menunjukkan tren penurunan, sementara transaksi dari non-anggota mengalami peningkatan. Hal ini ditunjukkan oleh selisih negatif antara total transaksi anggota dan keseluruhan transaksi koperasi yang semakin besar setiap tahunnya.

Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi anggota dalam mendukung unit usaha koperasi, khususnya K7 Mart, masih rendah, sehingga potensi ekonomi internal koperasi belum dimanfaatkan secara optimal. Rendahnya keterlibatan anggota dapat mencerminkan kurangnya efektivitas strategi pelayanan, ketidaksesuaian produk dengan kebutuhan anggota, atau minimnya loyalitas dan kepuasan terhadap unit usaha koperasi.

Dalam konteks partisipasi anggota, indikator yang digunakan meliputi perkembangan jumlah anggota koperasi serta tingkat kepuasan anggota terhadap layanan yang diberikan. Perkembangan jumlah anggota menjadi salah satu aspek penting untuk menilai sejauh mana koperasi mampu menarik dan mempertahankan keanggotaan aktif. Data terkait hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. 4 Jumlah Anggota Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung**

No	Tahun	Jumlah Anggota	Pertumbuhan Anggota (Orang)	Presentase
1	2020	491	-	-
2	2021	443	(48)	(9,78)
3	2022	427	(16)	(3,61)
4	2023	440	13	3,04
5	2024	467	27	8,14

*Sumber: Laporan Rapat Anggota Koperasi Pegawai BTN Tahun 2020-2024*

Tabel ini menunjukkan bahwa jumlah anggota koperasi berubah-ubah. Hal ini dapat terjadi pada koperasi fungsional yang anggotanya adalah pegawai Bank BTN; oleh karena itu, jumlah anggota sangat bergantung pada kebijakan sumber daya Bank BTN. Pada tahun 2024, terdapat 22 anggota yang pensiun/MPP/*resign*, 5 anggota yang mutasi kerja/rotasi kerja, 16 anggota yang berhenti menjadi anggota

karena keperluan pribadi, dan tidak ada anggota yang meninggal dunia. Selain itu, pegawai baru dari Bank BTN KC Bandung menambah 6 anggota. Menurut wawancara, hanya ada 50 anggota yang aktif menggunakan layanan K7 Mart, yang dapat berdampak pada penjualan unit bisnis.

Selain dari aspek keuangan dan partisipasi anggota, kinerja koperasi juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan operasional. Pengelolaan operasional yang efektif dapat mendorong efisiensi kerja, peningkatan kualitas layanan, serta pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan anggota. Dalam unit usaha K7 Mart, hal ini tercermin melalui penyediaan produk yang beragam dan relevan, konsistensi dalam penyampaian informasi promosi, kelengkapan fasilitas toko, serta kenyamanan dan kemampuan kerja para karyawan. Jika aspek-aspek tersebut tidak dijalankan secara optimal, maka hal itu dapat berdampak pada menurunnya kepuasan anggota dan rendahnya angka pembelian, sebagaimana tercermin dalam penurunan pendapatan dan transaksi dalam beberapa tahun terakhir.

Dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi secara menyeluruh, keberhasilan koperasi juga ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini mencakup pengembangan kompetensi karyawan, pemberian pelatihan yang relevan, pemberian insentif yang memadai, serta ketersediaan informasi yang mendukung pengambilan keputusan. Tanpa adanya investasi yang cukup dalam pengembangan sumber daya manusia, koperasi akan sulit beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan anggota dan dinamika pasar. Kurangnya pelatihan, minimnya

keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta tidak adanya sistem penghargaan dapat berdampak negatif terhadap motivasi kerja dan kinerja keseluruhan unit usaha. Oleh karena itu, untuk mendorong peningkatan performa dari sisi keuangan, memperkuat loyalitas anggota, serta memperbaiki proses bisnis internal, koperasi juga harus memperhatikan aspek pertumbuhan dan pembelajaran sebagai fondasi perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan data yang telah disajikan, Unit Usaha K7 Mart menunjukkan penurunan kinerja dalam dua tahun terakhir, ditandai oleh menurunnya pendapatan, rendahnya partisipasi anggota, serta belum optimalnya proses operasional dan pengelolaan sumber daya manusia. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi kinerja secara menyeluruh untuk menilai efektivitas koperasi dalam memenuhi kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasional. Mengingat kompleksitas permasalahan yang dihadapi, metode *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi relevan untuk digunakan karena mampu memberikan gambaran kinerja secara komprehensif melalui empat perspektif strategis.

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah salah satunya alat analisis yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi, guna mencapai tujuan bisnis, melalui strategi yang ditetapkan (Suseno, 2018). Tujuan dari penggunaan BSC adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya, bukan hanya melalui pengukuran keuangan semata, tetapi juga melalui strategi yang telah ditetapkan dalam berbagai perspektif kinerja. Dengan kata lain, BSC menjadi panduan bagi organisasi untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas dan sumber

daya yang dimiliki berjalan selaras dengan visi, misi, serta strategi jangka panjang yang telah dirancang.

Menurut Arifudin & Risnaningsih (2022) BSC mengintegrasikan berbagai ukuran yang mencerminkan strategi koperasi, meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, koperasi dapat membuat strategi bisnisnya ke dalam tujuan dan ukuran yang lebih konkret serta terarah

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lesmana (2020), kesimpulan pada penelitian ini berdasarkan data yang telah diperoleh bahwa untuk menilai kinerja usaha koperasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dengan 4 metode penilaian yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan perhitungan dengan perolehan rata - rata nilai sebesar 78,14 yang artinya Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa masuk kategori dalam keadaan “Sangat Baik”.

Penelitian oleh Pasek et al. (2020) tentang KSU “TRI DWI EKA” dengan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa, kecuali rasio efisiensi yang menurun, kinerja keuangan tergolong baik sesuai standar Permen KUKM No.20/Per/M.KUKM/XI/2008. Perspektif pelanggan dinilai rendah karena penurunan akuisisi anggota dari 2017–2019. Perspektif proses bisnis internal dinilai baik dengan nilai *Service Cycle Effectiveness* (SCE) sebesar 1, yang menunjukkan tidak ada aktivitas tidak bernilai tambah. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, produktivitas karyawan meningkat tiap tahun dilihat dari SHU,

meski tingkat retensi karyawan menurun.

Penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Lesmana (2020) pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang dan Pasek et al. (2020) pada KSU “TRI DWI EKA” telah menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja koperasi secara menyeluruh. Penelitian tersebut menunjukkan hasil kinerja yang relatif stabil dan umumnya masuk dalam kategori baik hingga sangat baik berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik mengkaji koperasi yang menghadapi penurunan pendapatan dan rendahnya tingkat partisipasi anggota seperti yang terjadi pada Unit Usaha K7 Mart di Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung. Selain itu, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini lebih menekankan pada analisis mendalam terhadap penyebab ketidaktercapaian target pendapatan serta hubungan antara performa karyawan, kepuasan anggota, dan sistem pengelolaan internal koperasi

Berdasarkan data-data dan teori yang diperoleh, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA USAHA KOPERASI DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari persepektif keuangan.

2. Bagaimana kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari persepektif pelanggan.
3. Bagaimana kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari persepektif proses bisnis internal.
4. Bagaimana kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Implementasi BSC yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki kinerja usaha K7 Mart.

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC), yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang dilaksanakan ini sebagai berikut :

1. Menganalisis kinerja usaha koperasi dari perspektif keuangan dengan mengukur aspek profitabilitas, efisiensi penggunaan aset, dan stabilitas keuangan koperasi.
2. Mengevaluasi kinerja koperasi dari perspektif pelanggan, termasuk tingkat kepuasan anggota, loyalitas, serta manfaat yang diperoleh dari layanan koperasi.

3. Menilai efektivitas koperasi dalam perspektif proses bisnis internal, yaitu efisiensi operasional, inovasi layanan, dan kualitas manajemen koperasi.
4. Mengidentifikasi kinerja koperasi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu aspek pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kapabilitas organisasi, dan adaptasi koperasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.
5. Untuk merumuskan implementasi BSC yang tepat dalam upaya memperbaiki kinerja Unit Usaha K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja di koperasi. Penelitian ini akan memperkaya literatur yang ada mengenai pengukuran kinerja koperasi dengan pendekatan yang lebih komprehensif, mencakup tidak hanya aspek keuangan tetapi juga perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi pengurus koperasi dalam menerapkan BSC untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan memahami berbagai perspektif BSC, pengurus dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka

panjang, serta mengambil keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan sumber daya dan meningkatkan hubungan dengan anggota serta pelanggan.