

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KOPERASI DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung

¹Leslie Aulia Arifudin

(Institut Manajemen Koperasi Indonesia/leslie_aulia@gmail.com)

²Inne Risnaningsih

(Institut Manajemen Koperasi Indonesia/inne_risnaningsih@yahoo.com)

Abstrak

Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung merupakan koperasi produsen di mana anggotanya adalah pengrajin tempe tahu di Kota Bandung. Permasalahan utama adalah anggota tidak aktif lebih banyak daripada anggota aktif, diduga karena kinerja pengurus koperasi belum baik, belum bisa merangkul anggota-anggota yang tidak aktif untuk kembali aktif di koperasi, pelayanan yang dilakukan belum sesuai dengan keinginan anggota, dan kurang terbukanya segi finansial KOPTI.

Tujuan penelitian adalah untuk membantu pengurus koperasi menemukan solusi sebagai upaya manajerial yang dapat membantu meningkatkan kinerja pengurus. Alat ukur *balanced scorecard* digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui kinerja pengurus baik dari segi finansial maupun non-finansial. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan pengisian kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perspektif finansial, anggota tidak aktif memengaruhi rasio rentabilitas di mana kemampuan koperasi untuk menghasilkan Sisa Hasil Usaha (SHU) berada pada kriteria buruk dengan *Return On Asset* 0,54. Dalam perspektif anggota (pelanggan), pengurus dinilai baik, dalam perspektif proses bisnis internal, pengurus dinilai cukup baik, sedangkan dalam perspektif pengembangan dan pembelajaran dinilai baik.

Upaya yang dapat dilakukan k dari perspektif finansial yaitu dengan mengoptimalkan anggota yang aktif dalam menggunakan layanan yang disediakan koperasi agar menghasilkan sisa hasil usaha yang lebih baik. Dalam perspektif pelanggan, upaya yang bisa dilakukan adalah meningkatkan pelayanan kepada anggota agar lebih aktif untuk berpartisipasi di koperasi, dan dalam perspektif proses bisnis internal dengan mencari pemasok kedelai lokal. Dalam perspektif pembelajaran dan pengembangan dengan melakukan mengadakan pembinaan dalam pengolahan kedelai bagi para pengrajin tempe dan tahu.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Koperasi, Upaya Manajerial*

Latar Belakang

Pergerakan perekonomian merupakan salah satu bagian utama dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Hal ini didukung dengan adanya pergerakan dari manusia yang menjalankan aktivitas perekonomian. Dengan mendapatkan pemahaman yang baik akan pentingnya mengoptimalkan pergerakan ekonomi, tentunya akan menghasilkan lebih banyak peluang yang baik. Peran pemerintah sangatlah penting untuk membantu melakukan perubahan atau pergerakan dalam upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas ekonomi di masa pandemi covid-19 dalam dua tahun terakhir yang berdampak juga pada aspek kehidupan lain seperti ketahanan pangan terutama komoditi kedelai sebagai bahan baku tempe dan tahu.

Di Indonesia, terdapat tiga pelaku ekonomi yang andil dalam perekonomian nasional yaitu Koperasi, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). Ketiga pelaku ekonomi dituntut untuk bisa bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif agar dapat memperkuat ekonomi negara. Pembangunan ekonomi nasional didasarkan pada Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 sebagai dasar usaha-usaha pembangunan di bidang ekonomi yaitu Pasal 33 Ayat 1 yang berbunyi **“perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”**

Dalam penjelasan Pasal 33 Ayat 1 dapat disimpulkan bahwa koperasi merupakan badan usaha yang sesuai sebagaimana yang telah disebutkan juga dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian Bab II Pasal 3 yaitu

“koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian Nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”

Keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya dapat diukur dari peningkatan kesejahteraan anggota. Keberhasilan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi anggotanya akan lebih mudah diukur apabila aktivitas yang dilakukan oleh anggota melalui koperasi.

Partisipasi anggota memiliki andil yang cukup besar dalam menjalankan kegiatan koperasi. Partisipasi anggota tidak terlepas dari status anggota koperasi sebagai suatu badan usaha yaitu sebagai pemilik (*owner*) dan sebagai pemakai (*user*). Sebagai pemilik, kewajiban anggota adalah melakukan investasi atau menanamkan modal di koperasinya. Sedangkan sebagai pemakai, anggota harus menggunakan secara maksimal pelayanan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi. Oleh sebab itu, status keanggotaan koperasi menjadi basis utama bagi perkembangan dan kelanjutan hidup usaha koperasi (Sitio, 2001).

Selama ini partisipasi anggota koperasi hanya dihubungkan dengan kegiatan bisnis dalam koperasi. Di mana peran partisipasi anggota yang diutamakan adalah ikut andilnya anggota dalam pengambilan keputusan koperasi, modal usaha koperasi, dan lain sebagainya. Keikutsertaan anggota dalam hal ini tentunya diharapkan dapat memudahkan pula kinerja pengurus dalam menjalankan koperasi karena setiap kegiatan ataupun keputusan yang diambil oleh pengurus berdasarkan suara dari para anggota koperasi.

Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung merupakan koperasi yang bergerak sebagai produsen kedelai untuk para anggotanya yang merupakan produsen tahu dan tempe yang sudah berdiri sejak 27 Mei 1979. KOPTI menjadi Badan Hukum Koperasi pada tanggal 15 Mei 2017 yang disahkan dengan Surat Keputusan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil & Menengah nomor:000779/PAD/M.KUKM.2/X/2018.

Jumlah Anggota Kopti Kota Bandung dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi seperti pada tabel berikut:

Tabel 1.
Jumlah Anggota Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung

| No. | Tahun | Aktif | Tidak Aktif | Jumlah |
|-----|-------|-------|-------------|--------|
| 1 | 2016 | 183 | 391 | 574 |
| 2 | 2017 | 191 | 389 | 580 |
| 3 | 2018 | 189 | 387 | 576 |
| 4 | 2019 | 186 | 382 | 568 |
| 5 | 2020 | 193 | 397 | 590 |

Pada dua tahun terakhir jumlah anggota aktif hanya sekitar 32,71% lebih rendah dari anggota yang tidak aktif mencapai 67,29%, dengan demikian anggota tidak aktif berproduksi partisipasinya lemah, padahal tantangan untuk memenuhi permintaan masyarakat untuk produk tempe dan tahu sangat tinggi. Hal ini terjadi karena pasokan bahan baku kedelai yang sangat terbatas dan harga menjadi mahal, sementara koperasi hanya mengandalkan kedelai impor melalui Bulog/pemerintah, belum ada upaya mencari pemasok lain, sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan anggota dalam penyediaan bahan baku kedelai padahal anggota sudah mencadangkan simpanan khusus untuk alokasi Bulog tetapi tidak dimanfaatkan oleh koperasi. Lebih jelasnya terlihat dalam tabel berikut ini

Tabel 2.
Simpanan Anggota Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung

| No | Tahun | Simpanan Anggota | | | |
|----|-------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | Simpanan Pokok | Simpanan Wajib | Simpanan 12 Juli | Alokasi Bulog |
| 1 | 2016 | Rp.28.350.000,00 | Rp.74.145.500,00 | Rp.433.047.608,36 | Rp.400.147.745,74 |
| 2 | 2017 | Rp.28.650.000,00 | Rp.85.194.500,00 | Rp.430.060.854,13 | Rp.396.885.275,01 |
| 3 | 2018 | Rp.28.450.000,00 | Rp.91.834.500,00 | Rp.420.690.429,85 | Rp.392.921.275,01 |
| 4 | 2019 | Rp.28.050.000,00 | Rp.90.082.500,00 | Rp.413.162.679,77 | Rp.388.744.275,01 |
| 5 | 2020 | Rp.27.400.000,00 | Rp.151.232.000,00 | Rp.385.410.739,61 | Rp.339.762.646,72 |

Sumber: *Bagian Umum Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung 2016-2020*

Kondisi di atas tidak boleh dibiarkan karena akan berpengaruh pada kinerja Koperasi (KOPTI) Kota Bandung, lebih jelasnya gambaran kinerja finansial dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 3.
Perkembangan Pendapatan dan SHU Kopti Bandung 2016-2020

| No | Tahun | Pendapatan | SHU |
|----|-------|---------------------|------------------|
| 1 | 2016 | Rp 1.241.950.138,13 | Rp 27.518.338,42 |
| 2 | 2017 | Rp 1.364.105.742,18 | Rp 32.769.970,35 |
| 3 | 2018 | Rp 1.468.134.414,11 | Rp 40.483.600,02 |
| 4 | 2019 | Rp 1.441.900.994,87 | Rp 42.337.109,20 |
| 5 | 2020 | Rp 1.457.722.156,65 | Rp 45.832.151,68 |

Sumber: *Bagian Umum Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung 2016-2020*

Tabel 3 menjelaskan bahwa pendapatan Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) mengalami fluktuasi. Pada tahun 2016-2018 pendapatan KOPTI cenderung meningkat setiap tahunnya. Namun pada tahun 2019, pendapatan mengalami penurunan. Di tahun 2020 pendapatan koperasi kembali meningkat. Sedangkan sisa hasil usaha (SHU) dari tahun 2016-2020 selalu meningkat setiap tahunnya dikarenakan harga kedelai yang meningkat bukan karena partisipasi anggota; karena 67,29% anggota tidak aktif bertransaksi dan berproduksi.

Berdasarkan aturan yang pada AD/ART KOPTI, anggota yang tidak berkontribusi dalam unit usaha selama kurang lebih 3 (tiga) bulan dinyatakan telah keluar dari koperasi. Namun walaupun adanya aturan tersebut banyak anggota yang menolak dikeluarkan dari koperasi dengan alasan anggota-anggota ikut andil dalam berdirinya KOPTI.

Kinerja pengurus merupakan representasi dari kinerja koperasi. Partisipasi Anggota yang lemah diduga kinerja pengurus yang belum optimal memenuhi layanan kebutuhan Anggota.

Pengukuran kinerja Kopti dapat dianalisis dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pengembangan. Penerapan metode ini biasanya digunakan dalam perusahaan, merupakan sebuah terobosan baru di mana penggunaan *Balanced Scorecard* ini digunakan untuk mengukur kinerja koperasi. Maka tentunya akan ada penyesuaian dalam penggunaannya karena ada perbedaan-perbedaan mendasar dari perusahaan dan koperasi. Alasan peneliti menggunakan metode *Balanced Scorecard* adalah metode ini tidak hanya terpaku pada satu perspektif (perspektif finansial) dalam menilai kinerja Koperasi,

Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang penelitian maka masalahnya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja KOPTI Kota Bandung dari perspektif finansial.
2. Bagaimana kinerja KOPTI Kota Bandung dari perspektif pelanggan.
3. Bagaimana kinerja KOPTI Kota Bandung dari perspektif proses bisnis internal.
4. Bagaimana kinerja KOPTI Kota Bandung dari perspektif pembelajaran dan pengembangan.
5. Bagaimana upaya manajerial untuk meningkatkan kinerja KOPTI Kota Bandung.

Tinjauan Pustaka

Koperasi produsen adalah koperasi yang anggota-anggotanya adalah para produsen. Anggota koperasi ini adalah pemilik (*owner*) dan pengguna pelayanan (*use*), di mana dalam kedudukannya sebagai produsen, anggota koperasi produsen mengolah bahan baku/*input* menjadi barang jadi/*output*, sehingga menghasilkan barang yang dapat diperjualbelikan, memperoleh sejumlah keuntungan dengan transaksi dan memanfaatkan kesempatan pasar yang dapat diperjualbelikan, memperoleh jumlah keuntungan dengan transaksi dan memanfaatkan kesempatan pasar yang ada.

Koperasi ini menjalankan beberapa fungsi yaitu:

- a. Pembelian ataupun pengadaan input yang diperlukan anggota
- b. Pemasaran hasil produksi (*output*) yang dihasilkan dari usaha anggota
- c. Proses produksi bersama atau pemanfaatan sarana produksi secara bersama
- d. Menanggung resiko bersama atau menyediakan kantor pemasaran bersama.

Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan karyawan (Mathis dan Jackson dalam Fikri et al., 2018). Kinerja karyawan adalah yang memengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi termasuk

kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Menurut Notoatmodjo bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya *performance (help)*, insentif materi maupun non materi (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

1. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik penting ketika mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya.

Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

2. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dipergunakan untuk menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas atau pekerjaan spesifik sulit dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

3. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

4. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

5. Peluang

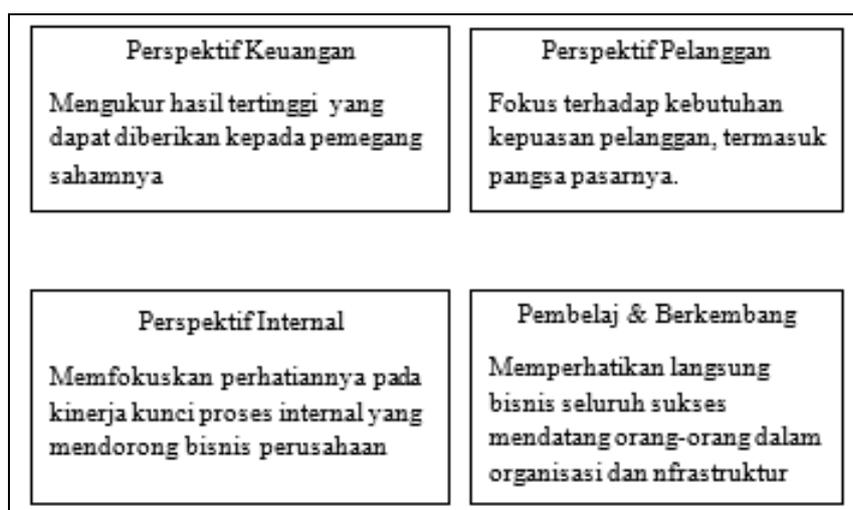
Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu,

Balanced Scorecard pun memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (*lead indicators*).



Gambar 1.
Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak organisasi mengadopsi pernyataan misi (*mission statement*) untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerja.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif:

1. Perspektif Finansial

BCS menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan perspektif keuangan ke dalam tiga tahapan siklus kehidupan bisnis yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), menuai (*harvest*). Untuk mengukur kinerja pada perspektif finansial digunakan beberapa rasio diantaranya yaitu:

a. Rasio Likuiditas

Likuiditas merupakan penilaian kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya (Veithzal, 2013:482). Rasio Likuiditas meliputi:

Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar merupakan kemampuan asset lancar perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan aset lancar yang dimiliki. Semakin tinggi rasio lancar semakin besar kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek, namun mengindikasikan adanya dana yang menganggur (*idle cash*) sehingga mengurangi profitabilitas perusahaan (Saragih, 2015).

b. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aset perusahaan dibiayai dengan hutang, artinya berapa besar beban hutang yang ditanggung perusahaan dibandingkan dengan asetnya (Kasmir, 2016). Rasio solvabilitas meliputi:

Debt to Asset Ratio

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total hutang dengan total aset. Artinya seberapa besar aset perusahaan dibiayai oleh hutang. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan semakin besar jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk investasi pada aset guna menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Syamsuddin, 2011).

c. Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dalam periode tertentu (Munawir, 2010:33). Rasio rentabilitas terdiri dari:

Return On Asset

Menurut Saragih (2015) rasio ini menggambarkan seberapa efisien perusahaan dalam menggunakan aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba selama suatu periode. Semakin besar ROA, maka semakin efisien penggunaan aset perusahaan (Saragih, 2015).

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Perspektif pelanggan mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a. Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Kaplan dan Norton (2000) membagi perspektif ini dalam 3 prinsip dasar yaitu:

- a. Proses Inovasi

Proses inovasi terdiri atas dua komponen, yaitu: mengidentifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

b. Proses Operasional

Proses operasional merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan permintaan dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan pada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu.

c. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa yang dilakukan. Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dan lain-lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa depan.

Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari: manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *Balanced Scorecard* akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan, maka organisasi atau perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari organisasi atau perusahaan.

Secara keseluruhan, *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran dalam seperangkat perspektif yang seimbang. Scorecard terdiri atas berbagai ukuran hasil yang diinginkan perusahaan dan juga berbagai proses yang akan mendorong tercapainya hasil masa depan yang diinginkan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, kinerja pengurus memiliki pengaruh yang signifikan terhadap partisipasi anggota. Kinerja (*performance*) usaha koperasi sangat ditentukan oleh banyak hal. Satu diantaranya adalah keadaan objektif organisasi dan manajemen koperasi. Kinerja proses organisasi yang efektif, memungkinkan berkembangnya profesionalisme. Kinerja proses inilah yang memberikan prasyarat bagi perkembangan usaha koperasi.

Rully (2013:48) menyatakan: **“Partisipasi anggota menjadi faktor penting dalam mengukur keunggulan kinerja komparatif di samping faktor lain, yaitu kinerja usaha.”** Koperasi tidak hanya dituntut untuk meningkatkan asset koperasi melalui cara strategi yang tepat dalam persaingan, akan tetapi secara normatif dituntut untuk mengembangkan potensi yang tersedia pada anggota dalam proses akumulasi asset perusahaan koperasi.

Kinerja pengurus merupakan salah satu faktor yang untuk mengetahui seberapa besar partisipasi anggota terhadap koperasi. Koperasi yang memiliki kinerja pengurus yang baik dan jelas, tentunya tidak akan membuat ragu anggota untuk berpartisipasi penuh sebagai pemilik maupun anggota.

Pendekatan kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu kinerja pengurus. Maka pendekatan pun dapat dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur

dalam penelitian ini.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *explanatory survey*. Menurut Suharsimi Arikunto (2003:8), *explanatory survey* adalah suatu survey yang digunakan untuk hubungan kausal antara dua variable melalui pengujian hipotesis. Dari definisi tersebut menjelaskan metode yang digunakan untuk menjelaskan hubungan dua variable melalui pengujian hipotesis.

Data Yang Diperlukan (*Operasionalisasi Variabel*)

Berdasarkan pendekatan masalah, maka data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Jenis Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, adalah data yang langsung di peroleh dari sumbernya (responden/informan) yang belum/tidak tercatat, berupa hasil wawancara dan hasil pengolahan kuesioner.
- b. Data sekunder, adalah data yang telah disusun/diolah oleh pihak lain (lembaga-lembaga), antara lain laporan RAT koperasi, literature buku, jurnal, AD/ART koperasi dan lain sebagainya.

2. Menurut sifat, jenis, dan macam data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang menggambarkan

- a. Data kuantitatif merupakan data-data yang berbentuk angka.
- b. Data kualitatif merupakan data-data yang tidak berbentuk angka.

3. Macam-macam data yang digunakan

Data yang berhubungan dengan Kinerja Pengurus di Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung.

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

Hasil dan Pembahasan

Kinerja adalah performa kerja atau prestasi kerja yang dihasilkan organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam pengukuran kinerja terdapat *Key Performance Indicators* (KPI) yang berfungsi untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi (Banerjee & Buoti, 2012).

Dalam penerapannya di koperasi pun untuk mengukur kinerja dapat dilakukan penilaian menggunakan *Key Performance Indicators*. Disesuaikan pula dengan perspektif yang ada di *Balanced Scorecard*. Penilaian kinerja pengurus KOPTI Kota Bandung telah dilakukan diukur dari

perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pengembangan. Berikut adalah hasil pengukuran *Key Performance Indicators* dari KOPTI Kota Bandung:

Tabel 4
Key Performance Indicators KOPTI Kota Bandung

| NO | Key Performance Indicators | Bobot KPI | Nilai |
|--------------|---|------------|-----------|
| 1 | Perspektif Finansial | | |
| | Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas | 25 | 23 |
| 2 | Perspektif Pelanggan | | |
| | Mengelola Koperasi dan Unit Usahanya | 25 | 20 |
| 3 | Perspektif Proses Bisnis Internal | | |
| | Mengajukan rencana-rencana kerja serta rancangan rencana anggaran dan belanja (RAPB) koperasi | 25 | 22 |
| 4 | Perspektif Pembelajaran & Pengembangan | | |
| | Menyelenggarakan Rapat Anggota | 25 | 23 |
| TOTAL | | 100 | 88 |

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan kinerja pengurus dengan metode *balanced scorecard* pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung, maka penulis dapat menarik kesimpulan diantaranya sebagai berikut:

1. Kinerja pengurus KOPTI Kota Bandung dari perspektif finansial, menurut peneliti kinerja koperasi cenderung baik. Hal ini dikarenakan KOPTI Kota Bandung telah mandiri secara finansial. Namun, jika dilihat dari rasio rentabilitas KOPTI yang berada pada kriteria buruk, salah satu faktor hal ini dapat terjadi karena kurangnya partisipasi anggota.
2. Kinerja pengurus KOPTI Kota Bandung dari perspektif pelanggan, menurut peneliti kinerja pengurus KOPTI Kota Bandung berada pada kriteria baik. Hal ini didukung dengan upaya-upaya pengurus untuk memuaskan anggota sudah baik bagi anggota. Walaupun anggota tidak aktif cenderung lebih banyak, namun hal ini tidak membuat pengurus berhenti untuk mengoptimalkan pelayanan bagi anggota koperasi yang aktif.
3. Kinerja pengurus dari perspektif proses bisnis internal, menurut peneliti kinerja pengurus KOPTI Kota Bandung berada pada kriteria cukup baik. Pengurus telah menciptakan program-program kerja yang sesuai dan dibutuhkan oleh Anggota
4. Kedelai yang disediakan oleh KOPTI Kota Bandung merupakan kedelai yang baik untuk pengrajin tempe dan tahu. Bagi anggota sendiri, pengurus telah mengupayakan untuk melakukan peningkatan dan pembaruan program kerja dan kualitas layanan untuk anggota.
5. Kinerja pengurus dari perspektif pembelajaran dan pengembangan, menurut penelitian kinerja pengurus KOPTI Kota Bandung dinilai cukup baik. Pengurus mengadakan pembinaan dan pelatihan secara rutin untuk anggota, pengurus, dan pengawas. Namun dalam kondisi COVID-19 proses pembinaan dan pelatihan ini terhambat.
6. Upaya manajerial untuk meningkatkan kinerja pengurus pada Koperasi Produsen Tempe Tahu (KOPTI) Kota Bandung melalui pengukuran *Balanced Scorecard*, adalah dengan melakukan evaluasi secara berkala untuk kinerja pengurus KOPTI Kota Bandung untuk bisa mengetahui permasalahan dan hal-hal yang bisa diperbaiki oleh pengurus guna

menghasilkan performa kinerja yang lebih baik terutama pada perspektif keuangan dan proses bisnis internal sehingga dapat memberikan manfaat bagi anggota yang nantinya akan membantu untuk meningkatkan partisipasi anggota.

Data Penulis

Penulis 1

Leslie Aulia Arifudin: lahir tanggal 24 Juli 1998 di Washington DC, Montgomery, Amerika Serikat, anak pertama dari 2 bersaudara, tahun 2017 tercatat sebagai mahasiswa di Institut Manajemen Koperasi Indonesia, *Chairman Senior Board English Club of Ikopin*.

Penulis 2



Dr. Hj. Inne Risnaningsih, SE., M.Si.: lahir di Pandeglang, 10 Desember 1962, sekarang Dosen di Institut Manajemen Koperasi Indonesia (Ikopin), Direktur Prodi Ekonomi Syariah IKOPIN, pendidikan terakhir S-3 di Universitas Padjadjaran, lulus tahun 2015, tinggal di Perum Ikopin Blok A No. 7 Ds. Sayang, Kec. Jatinangor Kabupaten Sumedang.

Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Bonerri, K. B., Walewangko, E. N., & Tumangkeng, S. Y. (2018). Pengaruh Pendidikan Dan Upah Terhadap Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (Tpak) Di Kota Manado (Vol. 18). Manado: Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi.
- Dewi, P., Yaspita, H., Setiadi, D., & Yuliana, E. (2019). Pengaruh Kinerja Pengurus dan Kualitas Pelayanan Terhadap Partisipasi Anggota Pada Koperasi Dosen dan Karyawan Unit Simpan Pinjam STIE Indragiri Rengat (Vol. 2). Indragiri, Riau: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen dan Bisnis.
- Firdaus, M., & Susanto, A. E. (2002). *Perkoperasian. Sejarah, Teori, dan Praktek*. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.
- Funna, H. S., & Suazhari. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Vol. 4). Banda Aceh: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA).
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Indrawan, R. (2013). *Pengantar Koperasi Untuk Perguruan Tinggi*. Bandung: CVARFINO RAYA.
- K, F. S. (2016). *Metodologi Penelitian Farmasi Komunitas dan Eksperimental*. Yogyakarta: CV Budi.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. (Peter R., & Yosi Pasla, Trans.) Jakarta: Erlangga
- Subandi, . (2015). *Ekonomi Koperasi*. Bandung: Alfabeta, CV.

