

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Aktivitas ekonomi menjadi bagian penting dalam kehidupan masyarakat sehari-hari, karena melalui aktivitas tersebut berbagai kebutuhan dapat dipenuhi dan peluang usaha dapat berkembang. 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. Di Indonesia, terdapat tiga pelaku ekonomi yang andil dalam perekonomian nasional yaitu Koperasi, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS).

Koperasi adalah badan usaha yang dijalankan dengan prinsip kebersamaan serta asas kekeluargaan. Keberhasilan koperasi sangat ditentukan oleh keterlibatan aktif para anggotanya. Dalam sistem koperasi, anggota tidak hanya berfungsi sebagai pengguna layanan, melainkan juga berperan sebagai pemilik sekaligus pengendali utama organisasi. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, serta dinamika sosial dan ekonomi menuntut organisasi maupun individu untuk memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung. Penentuan strategi yang tepat akan dapat mendorong kemampuan untuk dapat menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan yang terjadi. Ketepatan atas penentuan strategi dapat diukur dengan pengukuran

kinerja baik itu dalam sisi organisasi, maupun individu. Tolak ukur keberhasilan strategi dapat dilihat dengan adanya peningkatan kinerja, ataupun kestabilan kinerja dari suatu organisasi maupun individu atas perubahan yang terjadi.

Penilaian kinerja pada sebuah koperasi merupakan hal penting bagi koperasi. Penilaian kinerja koperasi digunakan untuk menilai keberhasilan koperasi dan melihat serta mengevaluasi kekurangan dan penyimpangan yang terjadi di koperasi. Sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat bagi koperasi.

Supaya pengukuran kinerja mampu memberikan informasi yang relevan, sistem yang digunakan perlu memperhatikan beberapa aspek, antara lain kesesuaiannya dengan tujuan organisasi, keterkaitannya dengan aktivitas utama manajemen, mudah dipahami oleh pegawai, dapat diukur serta dievaluasi, dan dapat diterapkan secara konsisten dalam organisasi.

Pengukuran kinerja koperasi menjadi suatu kebutuhan. Kinerja koperasi tidak hanya diukur dari besar kecilnya laba atau sisa hasil usaha (SHU), namun juga meliputi aspek lain, seperti pelayanan kepada anggota, efisiensi operasional, inovasi, dan keberlanjutan organisasi.

Oleh karena itu sebuah metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja koperasi secara menyeluruh adalah *Balanced Scorecard* (BSC) BSC dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dengan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan (anggota), proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan ini sangat relevan bagi koperasi karena mampu menilai tidak hanya hasil keuangan, tetapi juga pelayanan, efisiensi operasional, serta kualitas sumber daya manusia yang berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi.

Salah satu koperasi yang menarik untuk dikaji adalah Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan, koperasi yang bergerak di bidang peternakan sapi perah dan telah berdiri sejak tahun 1949. Koperasi ini menaungi sekitar 4.000 anggota lebih yang tersebar di wilayah Pangalengan dan dikenal sebagai pelopor koperasi susu terbesar di Indonesia (Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Barat, 2023).

Koperasi KPBS pangalengan memiliki berbagai unit usaha yang terbagi menjadi dua yaitu di bidang pelayanan dan bisnis koperasi dimana pembagiannya adalah sebagai berikut:

1. Bidang pelayanan

- Unit Produksi dan Sub Unit Pelayanan Penyuluhan
- Unit Pengolahan Pakan
- Unit Hijauan Makanan Ternak
- Unit Barang-Pakan Unit Kesehatan Hewan.
- Unit KPBS Farm

2. Bisnis koperasi

- Unit Usaha PT. BPR Bandung Kidul.
- Unit Usaha PT. Susu KPBS Pangalengan (PT. SKP)
- Unit Usaha PT. Keluarga Pangalengan Bersama Sejahtera Asyasyifa

Dalam hal ini bidang pelayanan akan menjadi fokus utama dalam penelitian ini, bidang pelayanan dipilih sebagai fokus penelitian karena merupakan inti dari aktivitas ekonomi anggota, tempat berlangsungnya hubungan langsung antara koperasi dan anggotanya melalui penyeteroran susu, layanan teknis, dan proses

penjaminan mutu. Dimana Unit-unit pelayanan tersebut menjadi sarana utama bagi anggota untuk berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi koperasi. Keberlangsungan dan pertumbuhan usaha koperasi sangat bergantung pada sejauh mana anggota menggunakan layanan yang tersedia. Kinerja koperasi pada dasarnya mencerminkan hasil pencapaian dari berbagai dimensi, antara lain keuangan, organisasi, keanggotaan, kemitraan, serta pelayanan (Sinaga, 2004). Berikut adalah data keanggotaan dari KPBS Pangelengan.

Tabel 1. 1 Keanggotaan KPBS Periode 2020-2024

Tahun	Anggota Aktif	% Aktif	Anggota Non-Aktif	% Non-Aktif	Total Anggota (100%)
2020	2.484	56,58%	1.906	43,42%	4.390
2021	2.376	55,20%	1.928	44,80%	4.304
2022	2.148	45,09%	2.166	45,47%	4.764
2023	2.050	43,82%	2.628	56,18%	4.678
2024	2.036	44,55%	2.534	55,45%	4.570

Sumber: Laporan RAT KPBS Tahun 2020-2024

Berdasarkan Tabel diatas, Keanggotan KPBS Pangalengan selama 5 (lima) tahun terakhir cenderung fluktuatif menurun, Dari tabel tersebut terlihat bahwa jumlah anggota aktif mengalami penurunan dari tahun ke tahun, yaitu dari 2.484 orang (56,58%) pada tahun 2020 menjadi 2.036 orang (44,55%) pada tahun 2024. Sebaliknya, anggota non-aktif mengalami peningkatan signifikan dari 1.906 orang (43,42%) pada tahun 2020 menjadi 2.534 orang (55,45%) di tahun 2024.

Kondisi ini mengindikasikan adanya penurunan partisipasi aktif anggota koperasi, yang dapat berdampak terhadap efektivitas usaha. Penurunan partisipasi ini tidak dapat dilihat hanya dari sisi keuangan atau jumlah anggota semata, tetapi

perlu dikaji lebih dalam melalui pendekatan yang menyentuh berbagai aspek kinerja koperasi.

Dengan adanya data penurunan anggota diatas ini dapat berdampak juga dalam proses penyetoran susu, dimana volume penyetoran anggota cenderung menurun dalam 5 tahun terakhir berikut adalah tabel penerimaan susu dari anggota dan non anggota (mitra)

Tabel 1. 2 Penerimaan Susu KPBS tahun 2020-2024

Tahun	Volume Susu Anggota (Kg)				
	Volume Susu Anggota (Kg)	% Anggota	Volume Non-Anggota (Kg)	% Non-Anggota	Total (100%)
2020	26.749.952,97	97,93%	565.936,10	2,07%	27.315.889,07
2021	26.746.553,70	98,49%	409.333,70	1,51%	27.155.887,40
2022	21.294.851,88	99,45%	117.808,00	0,55%	21.412.659,88
2023	20.923.521,63	94,96%	1.110.900,39	5,04%	22.034.422,02
2024	23.883.316,78	93,52%	1.654.455,05	6,48%	25.537.773,83

Sumber: Laporan RAT KPBS Tahun 2020-2024

Bedasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa voleme penerimaan susu pada tahun 2020 susu disetor oleh anggota sebesar 26.749.952,97 kg, sedangkan pada tahun 2024 susu yang disetor oleh anggota menjadi 23.883.316,78 kg, yang berarti koperasi mengalami penurunan sebesar 10,7% dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

Sebaliknya penerimaan susu dari mitra mengalami kenaikan yang cukup tinggi dimana pada tahun 2020 sebesar 565.936,10 kg dan pada tahun 2024 menjadi 1.654.455,05 kg. Kecenderungan ini menunjukkan adanya penurunan partisipasi atau kapasitas produksi anggota, sekaligus meningkatnya ketergantungan pada mitra eksternal. Kondisi ini cukup penting karena salah satu prinsip koperasi adalah

keberpihakan terhadap anggota. Jika kontribusi anggota terus menurun, maka efektivitas koperasi patut dievaluasi.

Lalu dalam lima tahun terakhir, pendapatan dari unit susu-*Milk Treatment* dan barang pakan juga mengalami fluktuasi yang sangat signifikan berikut penulis sajikan pendapatan dari unit tersebut selama periode 2020-2024

Tabel 1. 3 Pendapatan KPBS Tahun 2020-2024

TAHUN	UNIT	
	Susu - <i>Milk Treatment</i>	Barang dan Pakan
2020	1.448.580.687,17	-1.632.882.008,93
2021	1.077.350.032,40	-1.257.507.908,36
2022	1.258.670.824,52	-746.639.791,12
2023	564.240.765,76	11.330.599,92
2024	2.231.914.525,42	1.301.353.476,25

Sumber: Laporan RAT KPBS Tahun 2020-2024

Dari tabel tersebut diketahui bahwa pendapatan dari Unit Produksi Susu dan Unit Pelayanan Barang mengalami fluktuasi yang cukup signifikan. Pada tahun 2020 hingga 2022, Unit Pelayanan Barang mencatatkan nilai negatif, yang menunjukkan bahwa beban biaya operasional lebih tinggi dibandingkan pemasukan yang diterima. Misalnya, pada tahun 2020, Unit Pelayanan Barang mengalami defisit sebesar Rp1.632.882.008,93. Kondisi ini baru mulai membaik pada tahun 2023 dan meningkat tajam pada tahun 2024, yang mencatatkan pendapatan positif sebesar Rp1.301.353.476,25.

Sementara itu, Unit Produksi Susu juga menunjukkan tren yang tidak stabil. Pendapatan tertinggi tercatat pada tahun 2024 sebesar Rp2.231.914.525,42, setelah sebelumnya mengalami penurunan drastis pada tahun 2023 yang hanya mencapai Rp564.240.765,76. Fluktuasi ini menggambarkan bahwa kinerja keuangan koperasi

sangat dipengaruhi oleh dinamika di lapangan, baik dari sisi penyeteran susu anggota, efisiensi distribusi, maupun kestabilan harga bahan baku dan operasional.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara finansial koperasi terlihat membaik, kinerja operasionalnya belum tentu mengalami peningkatan yang sejalan, terlebih dengan masih terjadinya penurunan partisipasi aktif anggota dan volume penyeteran susu. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketimpangan antara pencapaian keuangan dengan efektivitas layanan inti koperasi.

Salah satu penilaian kinerja keuangan koperasi yaitu dengan menghitung Rasio keuangan Return on Asset. Return on Asset adalah rasio yang mengukur seberapa efisien suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola Asetnya untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Berikut adalah tabel perkembangan Rasio Return on Asset KPBS Pangalengan.

Tabel 1. 4 Perkembangan Rasio Return on Asset KPBS Pangalengan

Tahun	Total Asset	Shu	ROA
2020	163.892.150.425,56	1.825.698.678,24	1,11
2021	175.070.851.438,60	1.604.891.988,04	0,92
2022	174.390.342.913,88	1.733.622.196,33	0,99
2023	173.574.300.913,92	1.839.790.076,79	1,06
2024	157.384.381.353,94	2.504.544.047,43	1,59
Rata Rata			1,14

Sumber: Laporan RAT KPBS Tahun 2020-2024

Berdasarkan laporan RAT tahun 2020 hingga 2024, nilai Return on Assets (ROA) koperasi KPBS Pangalengan memiliki rata-rata hanya sebesar 1,14%, dengan kisaran terendah pada tahun 2021 sebesar 0,92% dan tertinggi pada tahun 2024 sebesar 1,59%. Nilai ini mencerminkan bahwa kinerja keuangan koperasi

dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan keuntungan masih tergolong rendah.

Diketahui bahwa rasio Return On Asset (ROA) KPBS Pangalengan termasuk dalam klasifikasi tidak sehat, dengan rata-rata nilai sebesar 1,14%. Menurut Kasmir (2016), rasio ROA yang rendah mencerminkan ketidakmampuan organisasi dalam memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan laba secara optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Munawir (2010) yang menyatakan bahwa rendahnya ROA menunjukkan kurang efektifnya manajemen dalam mengelola seluruh kekayaan yang dimiliki perusahaan atau koperasi. Kondisi ini menunjukkan pentingnya evaluasi menyeluruh terhadap kinerja koperasi, tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari segi pelayanan, efisiensi proses internal, dan pengembangan sumber daya manusia, yang dapat dilakukan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

Selain itu juga berdasarkan laporan rapat anggota tahunan (RAT) Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan menghadapi berbagai permasalahan dalam pelaksanaan layanan di beberapa unit usahanya. Di Unit Produksi Susu, anggota menyampaikan keluhan terkait harga yang kurang kompetitif serta penerapan sistem penalti yang belum merata. Unit Pakan mengalami kendala tingginya biaya produksi yang menyebabkan harga pakan sangat bergantung pada subsidi, ditambah keluhan mengenai mutu dan distribusi pakan. Permasalahan juga terjadi di Unit Kesehatan Hewan, terutama dalam pemerataan layanan dan keterbatasan akses terhadap vaksin pasca wabah penyakit mulut dan kuku (PMK). Sementara itu, KPBS Farm menghadapi tantangan dalam distribusi sapi sistem paro dan masih minimnya pendampingan teknis bagi anggota

penerima. Meskipun koperasi telah melakukan berbagai upaya perbaikan, seperti renovasi fasilitas penerimaan susu, penambahan alat laboratorium, serta penerapan SOP pelayanan, partisipasi aktif anggota belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Di sisi lain, pengembangan sumber daya manusia masih terbatas, karena pelatihan hanya difokuskan pada petugas teknis dan belum menjangkau seluruh karyawan maupun anggota koperasi. Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa kinerja koperasi tidak dapat dinilai hanya dari aspek finansial semata, melainkan juga harus dilihat dari perspektif pelayanan anggota, efektivitas proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi, salah satunya melalui metode *Balanced Scorecard*.

Sehingga dalam hal ini *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi alat yang relevan untuk mengukur kinerja koperasi secara komprehensif. Dengan empat perspektif yang ditawarkan, BSC memungkinkan koperasi untuk memahami kekuatan dan kelemahan organisasi secara lebih dalam. Perspektif keuangan dapat menunjukkan seberapa baik koperasi mengelola sumber dayanya untuk menghasilkan keuntungan. Perspektif pelanggan membantu mengidentifikasi tingkat kepuasan anggota terhadap layanan koperasi. Perspektif proses bisnis internal mengukur seberapa efisien operasional koperasi dalam menjalankan aktivitas intinya. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menilai kemampuan koperasi dalam berinovasi dan meningkatkan kapasitas organisasi (Kaplan & Norton, 1996).

Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Leslie Aulia Arifudin dan Inne Risnaningsih (2021) pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja koperasi dari perspektif finansial dinilai kurang baik dengan rasio rentabilitas rendah akibat tingginya jumlah anggota tidak aktif, sementara dari perspektif pelanggan dan pembelajaran koperasi dinilai baik, dan dari perspektif proses bisnis internal dinilai cukup baik. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* mampu mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan koperasi secara komprehensif, sehingga penting untuk digunakan dalam mengukur kinerja koperasi lain dengan karakteristik usaha yang berbeda.

Lalu dalam penelitian Suwendra, Sujana, & Haris (2019) menerapkan BSC pada koperasi periode 2013–2017 dan menemukan bahwa perspektif proses internal serta pertumbuhan & pembelajaran mencapai skor 100% (sangat baik), sementara perspektif keuangan hanya ‘cukup baik’ (18%). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun manajemen dan SDM koperasi sudah optimal, masih terdapat ruang untuk peningkatan di aspek keuangan. Temuan ini menjadi dasar penting bagi penelitian KPBS Pangalengan untuk menilai keseimbangan kinerja di keempat perspektif BSC yang digunakan.”

Meski metode *Balanced Scorecard* telah banyak diterapkan dalam organisasi bisnis maupun koperasi, penelitian yang secara spesifik menganalisis kinerja koperasi sektor peternakan, khususnya KPBS Pangalengan, masih sangat terbatas. Padahal, karakteristik usaha peternakan memiliki tantangan operasional yang khas dan memerlukan pengukuran kinerja yang holistik.

Dalam konteks KPBS Pangalengan, pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai kinerja koperasi. Berdasarkan fenomena dan ketimpangan yang telah dijelaskan maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Analisis Kinerja Koperasi Menggunakan Metode *Balanced Scorecard***. Penelitian ini dilakukan dengan objek dan ruang lingkup berbeda dan diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat membantu koperasi serta memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja koperasi secara berkelanjutan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini akan mengkaji permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*
2. Bagaimana kinerja KPBS Pangalengan dari perspektif pelanggan menurut pendekatan *Balanced Scorecard*.
3. Bagaimana kinerja KPBS Pangalengan dari perspektif proses bisnis internal berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.
4. Bagaimana kinerja KPBS Pangalengan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis dan pengukuran kinerja pada Kopersi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan secara menyeluruh dan objektif dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kinerja Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan dari perspektif keuangan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.
2. Kinerja KPBS Pangalengan dari perspektif pelanggan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
3. Kinerja KPBS Pangalengan dari perspektif proses bisnis internal berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.
4. Kinerja KPBS Pangalengan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan baik secara teoretis maupun secara praktis. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dan memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam ilmu ekonomi dan bisnis khususnya terkait pengukuran kinerja koperasi menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perkoperasian.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh bagi Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan serta menjadi sumber informasi bagi pengurus mengenai kondisi aktual kinerja koperasi dari berbagai perspektif, baik keuangan maupun non-keuangan. Melalui hasil penelitian ini, pengurus diharapkan mampu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki dan merumuskan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan efektivitas operasional, kepuasan anggota, serta kesejahteraan bersama secara berkelanjutan.