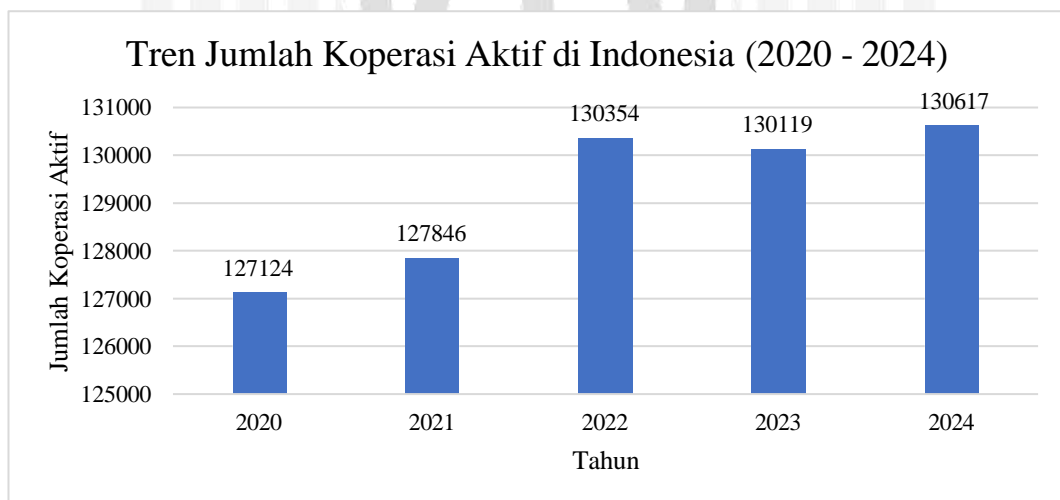


# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Di tengah dinamika perekonomian nasional dan tantangan global, koperasi di Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan anggota. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkop UKM) jumlah koperasi aktif di Indonesia menunjukkan tren yang terus meningkat dalam kurun waktu tahun 2020 hingga tahun 2024.



**Gambar 1. 1 Tren Jumlah Koperasi Aktif di Indonesia (2020-2024)**

*Sumber : Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) 2020 -2024*

Meskipun jumlah koperasi di Indonesia terus bertambah, namun tidak semua beroperasi secara aktif dan sehat. Banyak koperasi yang hanya aktif secara administratif, namun secara ekonomi tidak memberikan manfaat bagi anggotanya. Hal ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai efektivitas koperasi sebagai lembaga ekonomi rakyat.

Padahal keberadaan koperasi sebagai bagian dari sistem ekonomi nasional telah dijamin dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Bab I Pasal 1 yang menyatakan bahwa :

**“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.”**

Undang-Undang ini menegaskan bahwa tujuan utama koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan anggotanya serta berperan aktif dalam membangun tatanan ekonomi nasional yang demokratis dan berkeadilan.

Selain itu, dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Bab II Pasal 3 disebutkan bahwa :

**“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.”**

Oleh karena itu, ukuran keberhasilan koperasi tidak hanya diukur oleh omset saja, melainkan dari sejauh mana koperasi mampu menciptakan manfaat ekonomi bagi anggotanya. Menurut Andang K. Ardiwijaya (2001) bahwa manfaat ekonomi terbagi menjadi dua jenis yaitu:

**“Manfaat ekonomi langsung adalah manfaat ekonomi yang diterima langsung diperoleh pada saat terjadinya transaksi antara anggota dengan koperasi.”** sedangkan **“Manfaat ekonomi tidak langsung adalah manfaat ekonomi yang diterima oleh anggota bukan pada saat terjadinya transaksi dengan koperasi, melainkan diperoleh kemudian setelah berakhirnya suatu periode tertentu periode laporan keuangan dan pertanggungjawaban pengurus maupun pengawas, yakni berupa penerimaan sisa hasil usaha (SHU) bagian anggota.”**

Koperasi perlu meningkatkan kinerjanya dalam memberikan manfaat yang signifikan bagi anggotanya, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan anggota.

Menurut Rivai Veithzal (2005), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau organisasi secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang kemudian dibandingkan dengan standar atau target tertentu. Rima Elya Dasuki (2021) juga menyebutkan bahwa kinerja keuangan koperasi setiap periodenya harus selalu diukur agar dapat diketahui efektifitas kinerja pengurus dalam menjalankan operasional koperasi, di mana kinerja keuangan ini adalah salah satu hal yang harus dipertanggungjawabkan oleh pengurus kepada anggota.

Namun kenyataannya, pengukuran kinerja koperasi perlu dilakukan secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi keuangannya saja. Kaplan & Norton (1996) menjelaskan bahwa kinerja organisasi dapat dilihat dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja koperasi dikenal dengan metode *Balanced Scorecard*, dan sangat relevan untuk mengukur kinerja koperasi secara komprehensif terutama dalam meningkatkan manfaat ekonomi anggota.

Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan bahwa, *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang menyediakan pendekatan yang lebih luas dalam mengevaluasi keberhasilan organisasi, tidak hanya terbatas pada laporan keuangan, tetapi juga melibatkan ukuran-ukuran non-finansial.

Berdasarkan pengertian di atas, bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah alat analisis yang cakupannya lebih luas terhadap keberhasilan sebuah organisasi, tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, *Balanced Scorecard*

mencakup ukuran-ukuran non-keuangan yang mencerminkan faktor-faktor penting lainnya yang mempengaruhi kinerja jangka panjang, seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta kemampuan organisasi dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat melakukan evaluasi secara lebih menyeluruh dan seimbang, sehingga keputusan strategis yang diambil pun dapat lebih tepat sasaran dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* dinilai sebagai alat manajemen kinerja yang tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga bersifat proaktif dalam mendorong perbaikan berkelanjutan.

Koperasi Unit Desa atau KUD merupakan salah satu bentuk koperasi yang anggotanya terdiri dari masyarakat desa dan berlokasi di pedesaan. Dengan adanya koperasi unit desa diharapkan menjadi wadah yang efektif untuk para anggotanya meningkatkan kesejahteraan hidup, baik secara sosial, ekonomi dan budaya di pedesaan. KUD memiliki peranan penting dalam perekonomian masyarakat pedesaan di Indonesia KUD tidak hanya bergerak di bidang simpan pinjam saja, tetapi juga dapat memiliki berbagai unit usaha seperti peternakan, pertanian, perdagangan dan lain-lain kesehatan keuangan KUD merupakan faktor yang penting bagi keberlangsungan dan kemajuan koperasi serta berdampak langsung pada kesejahteraan anggotanya.

Pentingnya analisis kinerja koperasi dalam upaya meningkatkan manfaat ekonomi anggota yang berdampak langsung pada kesejahteraan anggota dapat terlihat dari contoh nyata di koperasi, salah satunya adalah Koperasi Unit Desa (KUD) Mandiri Bayongbong yang merupakan koperasi serba usaha. Koperasi ini

didirikan pada tahun 1973 berdasarkan Badan Hukum Nomor 5948/BH/PAD/KWK/10/IV/1996, koperasi ini beralamat di Jl. Raya Timur Bayongbong, Kabupaten Garut. Koperasi Unit Desa (KUD) Mandiri Bayongbong memiliki beragam unit usaha yang terdiri dari :

1. Unit Usaha Susu Sapi Perah, pada KUD Mandiri Bayongbong unit ini berfungsi sebagai pengelola kegiatan pembelian susu dari anggota koperasi yang kemudian didistribusikan kepada Industri Pengolahan Susu (IPS) maupun mitra kerja koperasi. Berdasarkan kontribusinya terhadap pendapatan koperasi, unit ini menjadi salah satu unit usaha yang memberikan nilai tambah paling besar dibandingkan unit usaha lainnya.
2. Unit Pelayanan Rekening Listrik, unit ini menjalin kemitraan dengan PT PLN dalam menyediakan pembayaran tagihan bagi para anggota koperasi.
3. Unit Simpan Pinjam, merupakan kegiatan usaha koperasi dalam memfasilitasi anggotanya agar anggotanya dapat melakukan peminjaman dan penyimpanan dana.
4. Unit Simpan Pinjam Pedagang Usaha Kecil (SP PUK), unit ini merupakan salah satu layanan yang disediakan oleh koperasi untuk mendukung kegiatan usaha kecil anggota, seperti pedagang kecil yaitu pedagang kaki lima. Unit ini bertujuan untuk memberikan akses permodalan yang mudah dan terjangkau bagi anggota koperasi yang membutuhkan dana untuk mengembangkan usaha mereka.
5. Unit Kredit Candak Kulak (KCK) merupakan salah satu layanan simpan pinjam yang dirancang untuk memberikan akses permodalan kepada anggota

koperasi seperti para tengkulak yang ada di pasar sekitar Kecamatan Bayongbong.

6. Unit makanan ternak yaitu unit yang bekerja sama dengan perusahaan *Top Feed* untuk menyediakan pakan sapi perah. Unit ini merupakan salah satu pilar yang penting dalam mendukung keberlanjutan usaha peternakan sapi perah para anggotanya.

Objek penelitian yang akan dipilih yaitu Unit Usaha Susu Sapi Perah, dikarenakan menjadi unit usaha utama koperasi dan sebagai unit yang menghasilkan pendapatan terbesar dari unit usaha lainnya. Berikut data volume usaha KUD Mandiri Bayongbong tahun 2020-2024 :

**Tabel 1. 1 Volume Usaha KUD Mandiri Bayongbong Tahun 2020-2024**

Unit Usaha	Tahun				
	2020 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)	2024 (Rp)
Susu Sapi Perah	31.955.127.762	32.224.437.204	25.495.952.494	19.797.520.149	20.543.035.745
Pelayanan Rekening Listrik	31.618.959	33.357.100	-	-	-
Simpan Pinjam	229.358.328	231.955.851	250.121.220	289.291.575	256.431.620
SP PUK	12.560.000	12.905.000	274.379.192	275.831.368	335.561.142
KCK	255.708.301	276.377.824	15.495.000	23.435.000	32.716.000
Makanan Ternak	4.198.182.500	3.568.343.000	2.935.306.000	2.636.207.910	2.730.043.150

*Sumber : Laporan Pertanggungjawaban RAT Tahun 2020 – 2024*

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa Unit Usaha Susu Sapi Perah memiliki kontribusi yang cukup signifikan terhadap pendapatan koperasi dan secara langsung melibatkan banyak anggota sebagai peternak aktif. Selain itu, dari

sisi keuangan, rasio profitabilitas seperti *Return On Assets* (ROA). *Return On Assets* (ROA) ini menggambarkan kemampuan koperasi dalam memperoleh SHU dengan menggunakan aset yang dimiliki (Sugiyanto *et al.*, 2024). ROA pada Unit Usaha Susu Sapi Perah KUD Mandiri Bayongbong selama lima tahun terakhir menunjukkan tren kecenderungan menurun. Berikut perkembangan ROA tahun 2020-2024:

**Tabel 1. 2 Perkembangan *Return On Assets* (ROA) Unit Usaha Susu Sapi Perah Tahun 2020-2024**

Tahun	SHU Bersih (Rp)	Naik/Turun (%)	Total Aktiva (Rp)	Naik/Turun (%)	ROA (%)
2020	355.126.480	-	11.967.818.596	-	2,97
2021	11.794.324	(96,68)	11.767.677.970	(1,67)	0,10
2022	168.061.351	1.324,93	11.338.067.498	(3,65)	1,48
2023	267.943.291	59,43	10.923.193.278	(3,66)	2,45
2024	275.007.280	2,64	11.475.611.365	5,06	2,40

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban RAT Tahun 2020-2024

Jika dilihat dari Petunjuk Teknis Deputi Bidang Perkoperasian Nomor 15 Tahun 2021 Tentang Pedoman Kertas Kerja Pemeriksaan Kesehatan Koperasi dengan penilaian *Return On Assets* (ROA) sehat adalah  $\geq 7\%$ . Pada tahun 2024 meskipun SHU Bersih dan Total Aktiva koperasi mengalami kenaikan, ROA akan turun dikarenakan presentase aktiva yang naik lebih besar dibandingkan dengan keuntungan yang dihasilkan oleh koperasi. Dan angka 2,40% masih belum memenuhi kriteria sehat.

Selain itu, pada Unit Usaha Susu Sapi Perah juga mengalami penurunan untuk jumlah anggotanya. Untuk jumlah anggota Unit Usaha Susu Sapi Perah dari tahun 2020-2024 sebagai berikut :

**Tabel 1. 3 Jumlah Anggota Unit Usaha Susu Sapi Perah KUD Mandiri Bayongbong Tahun 2020-2024**

Tahun	Jumlah Anggota (Orang)	Naik/Turun (%)
2020	693	-
2021	909	31,17
2022	590	(35,09)
2023	566	( 4,07)
2024	501	(11,48)

*Sumber : Laporan Pertanggungjawaban RAT Tahun 2020-2024*

Tabel 1.3 menjelaskan bahwa anggota Unit Usaha Susu Sapi Perah KUD Mandiri Bayongbong Tahun 2020-2024 mengalami penurunan. Penurunan ini diakibatkan oleh beberapa sebab yaitu adanya anggota yang keluar atas keinginan sendiri, adanya pesaing usaha yang berada di wilayah kerja KUD Mandiri Bayongbong yang langsung beli dari anggota, dan banyak sapi perah yang mati sehingga membuat para anggota kehilangan motivasinya untuk bergabung di koperasi. Berikut data jumlah sapi perah tahun 2020-2024 :

**Tabel 1. 4 Jumlah Sapi Perah KUD Mandiri Bayongbong Tahun 2020-2024**

Tahun	Jumlah Sapi (Ekor)	Naik/Turun (%)
2020	3.844	-
2021	2.406	(37,41)
2022	2.377	( 1,20)
2023	2.188	( 7,95)
2024	2.190	0,09

*Sumber : Laporan Pertanggungjawaban RAT Tahun 2020-2024*

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat disimpulkan bahwa jumlah sapi dari tahun ke tahun dapat dikatakan menurun karena salah satu penyebabnya adalah adanya Pandemi Mulut dan Kuku (PMK) yang membuat ternak sapi perah banyak yang mati bangkar maupun mati bersyarat sehingga berpengaruh terhadap produksi dan

kualitas susu yang dihasilkan. Dapat dilihat dari perkembangan produksi susu pada Unit Usaha Susu Sapi Perah KUD Mandiri Bayongbong yaitu :

**Tabel 1. 5 Perkembangan Produksi dan Penjualan Susu Pada Unit Usaha Susu Sapi Perah KUD Mandiri Bayongbong Tahun 2020-2024**

Tahun	Produksi Susu (Kg)	Penjualan Susu ke IPS (Kg)	Penjualan Susu Non IPS (Kg)	Susu Tak Terjual		
				Rusak	AB	Sosial
				(Kg)		
2020	5.008.180	4.112.011	70	887.138	311	8.650
2021	4.684.486	4.324.613	0	355.638	128	4.113
2022	3.515.010	3.355.617	2.445	155.573	635	740
2023	2.545.430	2.496.371	2.244	46.815	173	292
2024	2.428.983	2.396.257	2.977	29.316	102	331

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban RAT Tahun 2020-2024

Pada Tabel 1.5 Perkembangan produksi dan penjualan susu pada Unit Usaha Susu Sapi Perah cenderung mengalami penurunan. Produksi susu dari tahun 2020 hingga tahun 2024 mengalami penurunan yang cukup drastis, sehingga mempengaruhi penjualan susu ke Industri Pengolahan Susu (IPS) maupun Non IPS, serta banyaknya susu yang tak terjual dikarenakan rusak, AB (antibiotik) yaitu susu dari sapi yang dalam masa karantina pengobatan, dan juga susu yang tergolong dalam kategori sosial yaitu susu yang dibagikan untuk keperluan non-komersial (misalnya untuk kegiatan sosial, uji lab, atau hewan ternak lain).

Dari fenomena-fenomena yang telah terjadi pada Unit Usaha Susu Sapi Perah, KUD Mandiri Bayongbong perlu melakukan pengukuran yang seimbang, yang tidak hanya melihat dari segi kinerja keuangannya saja tetapi juga non-keuangan. Penilaian ini bisa diukur menggunakan alat analisis *Balanced Scorecard*.

Koperasi Unit Desa (KUD) Mandiri Bayongbong belum menerapkan metode tersebut pada penilaian kinerjanya. Dengan adanya pengukuran kinerja ini,

diharapkan dapat memberikan informasi sehingga koperasi dapat memaksimalkan kinerjanya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Maka dari itu peneliti akan meneliti pada Unit Usaha Susu Sapi Perah mengenai, “**Analisis Kinerja Koperasi Untuk Meningkatkan Manfaat Ekonomi Anggota**”

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana kinerja Unit Usaha Susu Sapi Perah jika ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Bagaimana kinerja Unit Usaha Susu Sapi Perah jika ditinjau dari perspektif proses bisnis internal.
3. Bagaimana kinerja Unit Usaha Susu Sapi Perah jika ditinjau dari perspektif pelanggan (anggota sebagai pelanggan).
4. Bagaimana kinerja Unit Usaha Susu Sapi Perah jika ditinjau dari perspektif keuangan.
5. Upaya apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan manfaat ekonomi anggota pada Unit Usaha Susu Sapi Perah.

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

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, terdapat maksud dan tujuan penelitian, di antaranya sebagai berikut :

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja dan meningkatkan manfaat ekonomi anggota melalui penerapan metode *Balanced Scorecard* Unit Usaha Susu Sapi Perah di KUD Mandiri Bayongbong.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. Kinerja Unit Usaha Susu Sapi Perah jika ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. Kinerja Unit Usaha Susu Sapi Perah jika ditinjau dari perspektif proses bisnis internal.
- c. Kinerja Unit Usaha Susu Sapi Perah jika ditinjau dari perspektif pelanggan.
- d. Kinerja Unit Usaha Susu Sapi Perah jika ditinjau dari perspektif keuangan.
- e. Upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan manfaat ekonomi anggota pada Unit Usaha Susu Sapi Perah

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini tentunya akan berguna dalam meningkatkan pemahaman serta memberikan informasi kepada peneliti lainnya. Adapun kegunaan tersebut terbagi menjadi dua, di antaranya:

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori atau konsep tentang analisis kinerja koperasi Unit Usaha Susu Sapi Perah, terutama dalam penerapan metode *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian ini dapat memperluas literatur dan berfungsi sebagai acuan referensi bagi peneliti selanjutnya.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi bagi pengurus KUD Mandiri Bayongbong dalam menilai serta meningkatkan kinerja unit usahanya, terutama Unit Usaha Susu Sapi Perah. Melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, koperasi dapat melihat kinerjanya secara lebih komprehensif, tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan (anggota sebagai pelanggan), proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini juga dapat dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan manfaat ekonomi anggota.