

**ANALISIS KINERJA KOPERASI PETANI PRODUSEN TEBU RAKYAT
(KPPTR) BUNGA MAYANG JAYA DENGAN PENDEKATAN
*BALANCE SCORECARD***

(skripsi)

Oleh

**Clariza Octaria
1914131004**



**JURUSAN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF THE BUNGA MAYANG JAYA COMMUNITY SUGAR CANE PRODUCING FARMERS COOPERATIVE (KPPTR) WITH THE BALANCED SCORECARD APPROACH

By

Clariza Octaria

This study aims to determine the performance of KPPTR Bunga Mayang Jaya using the Balanced Scorecard approach, namely according to financial performance, customer performance, internal business process performance, and growth and learning performance. The research method used is a case study. The data collection technique used was interviews using questionnaires and secondary data. Data analysis used the Balanced Scorecard approach. Respondents amounted to 74 people. The results showed that the performance of the KPPTR Bunga Mayang Jaya was considered very good, in terms of: 1) The financial perspective for the ratio of liquidity, solvency and profitability was included in the criteria of not good, very good and very good. 2) From a customer perspective for member retention, member acquisition, and member satisfaction, the criteria are good, good, and very good. 3) From the perspective of internal business processes, innovation and operational processes fall into good criteria. 4) From the perspective of growth and learning for the development of employee quality and competence as well as employee satisfaction, it is included in the good criteria.

Keywords: KPPTR Bunga Mayang Jaya, Cooperative Performance Measurement, Balance Scorecard.

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA KOPERASI PETANI PRODUSEN TEBU RAKYAT (KPPTR) BUNGA MAYANG JAYA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*

Oleh

Clariza Octaria

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja KPPTR Bunga Mayang jaya dengan pendekatan *Balance Scorecard* yaitu menurut kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dengan menggunakan kuesioner dan data sekunder. Analisis data menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*. Responden berjumlah 74 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja KPPTR Bunga Mayang Jaya dinilai sangat baik, ditinjau dari: 1) Perspektif keuangan untuk rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas masuk pada kriteria tidak baik, sangat baik, dan sangat baik. 2) Pada perspektif pelanggan untuk retensi anggota, akuisisi anggota, dan kepuasan anggota masuk pada kriteria baik, baik, dan sangat baik. 3) Pada perspektif proses bisnis internal untuk inovasi dan proses operasi masuk pada kriteria baik. 4) Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk pengembangan kualitas dan kompetensi karyawan serta kepuasan karyawan masuk pada kriteria baik.

Kata kunci: KPPTR Bunga Mayang Jaya, Pengukuran kinerja koperasi, *Balance Scorecard*.

**ANALISIS KINERJA KOPERASI PETANI PRODUSEN TEBU RAKYAT
(KPPTR) BUNGA MAYANG JAYA DENGAN PENDEKATAN
*BALANCE SCORECARD***

Oleh

Clariza Octaria

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA PERTANIAN**

Pada

**Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Lampung**



**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA KOPERASI PETANI
PRODUSEN TEBU RAKYAT (KPPTR) BUNGA
MAYANG JAYA DENGAN PENDEKATAN
BALANCE SCORECARD**

Nama Mahasiswa : **Clariza Octaria**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1914131004**

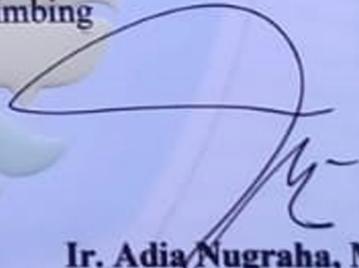
Program Studi : **Agribisnis**

Fakultas : **Pertanian**

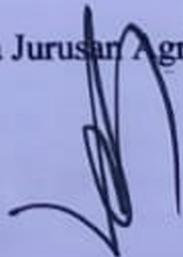


1. Komisi Pembimbing


Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S.
NIP 196008221986032001


Ir. Adia Nugraha, M. S.
NIP 196206131986031022

2. Ketua Jurusan Agribisnis


Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si.
NIP 196910031994031004

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S.

Sekretaris : Ir. Adia Nugraha, M.S.

Penguji
Bukan Pembimbing : Dr. Ir. Dyah Aring Hepiana Lestari, M.Si.

2. Dekan Fakultas Pertanian



Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M. Si.
NIP. 196110201986031002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 03 Juli 2023

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Clariza Octaria
NPM : 1914131004
Program Studi : Agribisnis
Jurusan : Agribisnis
Fakultas : Pertanian
Alamat : Panaragan Jaya, Kecamatan Tulang Bawang Tengah, Kabupaten
Tulang Bawang Barat

Dengan ini menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang sepengetahuan penulis tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis dirujuk dari sumbernya, dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Bandar Lampung, 03 Juli 2023
Penulis,



Clariza Octaria
NPM 1914131004

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Panaragan Jaya, 22 Oktober 2000 dari pasangan Bapak Romli Raden dan Ibu Yenni Maria Sari, merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SDN 1 Panaragan Jaya pada tahun 2013, Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMPN 2 Tulang Bawang Tengah tahun 2016, dan Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 1 Tulang Bawang Barat tahun 2019. Penulis melanjutkan pendidikan di Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung pada tahun 2019 melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN).

Penulis melaksanakan kegiatan Praktik Pengenalan Pertanian (*homestay*) di Desa Lugusari, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Pringsewu selama 7 hari pada tahun 2020. Penulis melakukan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada tahun 2022 selama 40 hari di Desa Karta Sari, Kecamatan Tulang Bawang Udik, Kabupaten Tulang Bawang Barat. Penulis juga melaksanakan kegiatan Praktik Umum (PU) selama 40 hari pada tahun 2022 di PTPN 7 Unit Bunga Mayang, Kecamatan Bunga Mayang, Kabupaten Lampung Utara. Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah menjadi asisten dosen mata kuliah Statistika Dasar Semester Genap TA 2021/2022, serta mata kuliah Sosiologi Pedesaan Semester Genap TA 2021/2022. Penulis juga pernah menjadi anggota bidang III yaitu minat, bakat, dan kreatifitas pada Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian (Himaseperta) Fakultas Pertanian.

SANWACANA

Bismillahirrohmanirrohim

Alhamdulillah rabbi'l'alamin puji syukur kehadiran ALLAH SWT atas rahmat, hidayah serta karunia-Nya skripsi dengan judul “**Analisis Kinerja Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTR) Bunga Mayang Jaya dengan Pendekatan Balance Scorecard**” dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini tidak akan terealisasi dengan baik tanpa adanya dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, ucapan terima kasih disampaikan yang sebesar-besarnya dengan segala kerendahan dan ketulusan hati kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si. selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
2. Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si. selaku Ketua Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
3. Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S. selaku Dosen Pembimbing Pertama skripsi yang bersedia meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan ilmu, arahan, bimbingan, semangat, dan nasihatnya selama proses penyelesaian skripsi.
4. Ir. Adia Nugraha, M.S. selaku Dosen Pembimbing Kedua skripsi yang bersedia meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan ilmu, arahan, bimbingan, semangat, dan nasihatnya selama proses penyelesaian skripsi.
5. Dr. Ir. Dyah Aring Hepiana Lestari, M.Si. selaku Dosen Penguji atau Pembahas skripsi yang telah memberikan masukan, ilmu, saran, dan nasihatnya dalam proses penyempurnaan skripsi.

6. Seluruh Dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung, atas semua ilmu, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penulis menjadi mahasiswa di Universitas Lampung.
7. Tenaga kependidikan di Jurusan Agribisnis atas semua bantuan dan kerja sama yang telah diberikan selama penulis menjadi mahasiswa di Universitas Lampung.
8. Teristimewa kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda Romli Raden dan Ibu Yenni Maria Sari, yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan, perhatian, semangat, serta doa yang tak pernah putus untuk kelancaran dan kesuksesan penulis, sehingga penulis selalu merasa menjadi orang paling beruntung di dunia.
9. Kedua adik tersayang, Gilang Gio Pramana dan Calista Aprilia atas kasih sayang, perhatian, kebahagiaan, semangat, dan doa tulus sehingga penulis selalu semangat mengerjakan skripsi ini.
10. Pihak Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTR) Bunga Mayang Jaya, Bapak H. Suryadi Hipni, Bapak Imam Suwito, Bapak Tamrin, Bapak Dawul, Bapak Andes, Bapak Awaludin, Bapak Narto, dan seluruh anggota koperasi yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.
11. Pemilik NPM 1615011016 *you are the best support system*. Terima kasih telah membersamai penulis di hari-hari yang tak mudah selama proses penyelesaian skripsi ini.
12. Rayyanza Malik Ahmad, ponakan virtual yang selalu menjadi *mood booster* penulis dalam mengerjakan skripsi.
13. Sahabat-sahabat seperjuangan Bela, Rindi, Nurul, Mila, Resi, Puput, atas segala motivasi, bantuan, doa, serta memberikan banyak kenangan indah selama menemani perkuliahan dan penyelesaian skripsi.
14. Sahabat-sahabat Gas LPG Winda, Nurmala, dan Bella yang selalu menghibur penulis serta menjadi tempat penulis bercerita.
15. Sahabat-sahabatku Devi dan Selpi yang telah memberikan semangat dan doa kepada penulis selama penyelesaian skripsi.

16. Teman seperjuangan kelas C (Celetut) dan teman-teman Agribisnis angkatan 2019 atas segala kebersamaannya selama perkuliahan, dukungan, saran dan masukan serta bantuannya kepada penulis hingga penyusunan skripsi selesai.
17. Atu dan Kiyay Agribisnis 2016, 2017, dan 2018 serta adik-adik Agribisnis 2020 dan 2021, 2022 yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan, saran, dan dukungan.

Penulis sangat mengapresiasi dan bersyukur terhadap semua pihak yang turut memberikan bantuan dalam berbagai hal, semoga Allah SWT memberikan balasan terbaik atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari kesalahan dan masih jauh dari kata sempurna, tetapi semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak di masa yang akan datang. Penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan kesalahan selama proses penulisan skripsi.

Bandar Lampung, 03 Juli 2023

Penulis,

Clariza Octaria

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	x
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	11
A. Tinjauan Pustaka.....	11
1. Pengertian Koperasi.....	11
2. Jenis-jenis Koperasi	13
3. Prinsip Koperasi.....	13
4. Fungsi dan Peran Koperasi	14
5. Struktur dan Modal Organisasi Koperasi.....	14
6. Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya	16
7. Pengukuran Kinerja Koperasi	19
8. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	23
9. Manajemen Strategik	39
B. Penelitian Terdahulu	41
C. Kerangka Pemikiran.....	40

III. METODE PENELITIAN	53
A. Metode, Lokasi, dan Waktu Pengumpulan Data	53
B. Konsep Dasar dan Batasan Operasional	54
C. Jenis dan Metode Pengumpulan Data	59
D. Uji Validitas dan Reliabilitas	50
E. Metode Analisis Data.....	69
1. Metode Analisis Tujuan Pertama.....	69
2. Metode Analisis Tujuan Kedua	69
3. Metode Analisis Tujuan Ketiga	69
4. Metode Analisis Tujuan Keempat	69
 IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	 71
A. Kondisi dan Gambaran Umum Kabupaten Lampung Utara.....	71
1. Letak Geografis.....	71
2. Topografi	71
3. Iklim.....	72
4. Demografi	72
B. Kondisi dan Gambaran Umum Kecamatan Bunga Mayang.....	73
1. Letak Geografis.....	73
2. Topografi dan Iklim.....	74
3. Keadaan Demografi	74
C. Gambaran Umum Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTR) Bunga Mayang Jaya	77
1. Sejarah Koperasi	77
2. Visi dan Misi.....	79
3. Struktur Organisasi	79
4. Anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya.....	82
5. Kegiatan Usaha Koperasi.....	83
 V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 90
A. Keadaan Umum Responden.....	90
1. Usia Responden	90
2. Tingkat Pendidikan Responden	91
3. Jenis Kelamin Responden.....	92

4.	Lama menjadi Anggota dan Karyawan KPPTR Bunga Mayang Jaya ..	92
B.	Hasil Pengukuran <i>balance scorecard</i>	93
1.	Perspektif Keuangan	93
2.	Perspektif Pelanggan.....	97
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	107
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	111
C.	Perbandingan Hasil Masing-masing Perspektif <i>balance scorecard</i> pada KPPTR Bunga Mayang Jaya	119
D.	Penilaian Kinerja KPPTR Bunga Mayang Jaya berdasarkan <i>balance scorecard</i>	121
VI.	KESIMPULAN DAN SARAN	125
A.	Kesimpulan	125
B.	Saran	126
	DAFTAR PUSTAKA	128
	LAMPIRAN.....	134

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Perkembangan jumlah koperasi di Provinsi Lampung menurut kabupaten/kota	2
2. Jumlah produksi tebu tahun 2021	4
3. Standar rasio likuiditas.....	30
4. Standar rasio solvabilitas.....	31
5. Standar <i>Return On Equity</i> (ROE).....	33
6. Standar <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	33
7. Penelitian terdahulu terkait analisis kinerja Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTTR) dengan pendekatan <i>balance scorecard</i>	45
8. Uji validitas kuesioner pelayanan penyediaan sarana produksi untuk petani.	69
9. Uji validitas kuesioner pencarian pabrik pengolahan tebu	69
10. Uji validitas kuesioner penjualan gula	69
11. Uji reliabilitas pada kuesioner kepuasan anggota	69
12. Standar rasio likuiditas.....	69
13. Standar rasio solvabilitas.....	69
14. Standar <i>Return On Equity</i> (ROE).....	69
15. Standar <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	69
16. Distribusi penduduk berdasarkan kelompok umur di Kabupaten Lampung Utara tahun 2021.....	73
17. Luas areal tanaman perkebunan menurut Kecamatan Bunga Mayang tahun 2021	75
18. Luas tanah bukan sawah(tanah kering) berdasarkan penggunaan per desa di Kecamatan Bunga Mayang tahun 2021	76
19. Perkembangan jumlah anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya	82
20. Alokasi penjualan gula.....	85
21. Rincian bagi hasil penjualan gula	87

22. Rincian bagi hasil penjualan tetes tebu	88
23. Sebaran usia anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya.....	90
24. Jumlah anggota koperasi berdasarkan tingkat pendidikan.....	91
25. Sebaran lama menjadi anggota Koperasi di KPPTR Bunga Mayang Jaya	92
26. Rasio Likuiditas KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020-2022	93
27. Rasio Solvabilitas KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020-2022	95
28. <i>Return On Equity</i> (ROE) KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020-2022.....	96
29. <i>Net Profit Margin</i> KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020-2022	96
30. Retensi anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020-2022.....	98
31. Akuisisi anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020-2022	99
32. Distribusi jawaban dimensi penyediaan sarana produksi.....	100
33. Distribusi jawaban responden pada dimensi pencarian pabrik pengolahan tebu	102
34. Distribusi jawaban sampel pada dimensi penjualan produk gula	104
35. Kinerja ukuran hasil peningkatan frekuensi pelatihan	112
36. kinerja ukuran hasil peningkatan jumlah karyawan yang	113
37. Distribusi jawaban pada dimensi motivasi kerja.....	114
38. Distribusi jawaban responden pada dimensi kepuasan kerja	116
39. Hasil masing-masing perspektif <i>balance scorecard</i> pada KPPTR Bunga Mayang Jaya	119
40. Tabulasi data kuesioner kepuasan anggota	61
41. Tabulasi data kuesioner kepuasan karyawan KPPTR Bunga Mayang Jaya	61
42. Lanjutan.....	61
43. Neraca KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020	125
44. Neraca KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2021	125
45. Neraca KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2022	125
46. Sisa Hasil Usaha KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020.....	125
47. Sisa Hasil Usaha (SHU) KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2021	125
48. Sisa Hasil Usaha (SHU) KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2022	125
49. Jumlah anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2019.....	125
50. Jumlah anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020.....	125
51. Jumlah anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2021.....	125

52. Jumlah anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2022.....	125
53. Hasil uji validitas variabel penyediaan sarana produksi	125
54. Hasil uji validitas variabel pencarian pabrik pengolahan tebu.....	125
55. Hasil uji validitas variabel penjualan gula	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Struktur internal koperasi secara umum.....	15
2. Kerangka kerja <i>balance scorecard</i>	27
3. Garis kategorisasi variabel	36
4. Kerangka pemikiran analisis kinerja Koperasi Petani Produsen.....	41
5. Garis kategorisasi variabel	69
6. Garis Kategorisasi variabel	69
7. Struktur Organisasi KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2023	80
8. Kantor KPPTR Bunga Mayang Jaya.....	89
9. Ruang tunggu supir	89
10. Garis kategorisasi dimensi penyediaan sarana produksi.....	101
11. Garis kategorisasi dimensi pencarian pabrik.....	103
12. Gambar kategorisasi dimensi penjualan produk gula	106
13. Alur distribusi penjualan gula tebu rakyat	110
14. Garis kategorisasi dimensi motivasi kerja.....	115
15. Garis kategorisasi dimensi kepuasan kerja	117
16. Hasil uji reliabilitas variabel penyediaan sarana produksi	125
17. Hasil uji reliabilitas variabel pencarian pabrik pengolahan tebu	125
18. Hasil uji reliabilitas variabel penjualan gula	125
19. Wawancara dengan Ketua KPPTR Bunga Mayang Jaya.....	125
20. Wawancara dengan Wakil ketua KPPTR Bunga Mayang Jaya	125
21. Wawancara dengan Sekretaris KPPTR Bunga Mayang Jaya	125
22. Wawancara dengan Bendahara KPPTR Bunga Mayang Jaya	125

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perekonomian Indonesia memiliki tiga sektor kekuatan untuk melaksanakan kegiatan dalam tatanan perekonomian. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, menjelaskan bahwa Indonesia memiliki tiga pelaku penting dalam melakukan berbagai kegiatan usaha perekonomian negara. Ketiga pelaku tersebut adalah negara, swasta, dan koperasi. Koperasi merupakan salah satu organisasi di Indonesia yang berwatak sosial dikarenakan sesuai dengan pandangan hidup bangsa Indonesia yaitu demokrasi ekonomi. Sebagaimana terkandung dalam isi UUD 1945 pasal 33 ayat 1 yang berbunyi “perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”. Berdasarkan isi tersebut menunjukkan bahwa koperasi merupakan suatu organisasi yang tujuannya untuk kesejahteraan bersama dan saling bergotong royong serta tolong menolong diantara sesama anggotanya.

Provinsi Lampung memiliki potensi koperasi yang cukup baik di Indonesia. Hal ini dikarenakan Provinsi Lampung menjadikan koperasi sebagai salah satu pelaku perekonomian yang memiliki lapangan usaha konsumsi, simpan pinjam, produksi, dan serba usaha. Sebaran koperasi di Provinsi Lampung dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan jumlah koperasi di Provinsi Lampung menurut kabupaten/kota

No	Kota/Kabupaten	Jumlah Unit		
		2019	2020	2021
1	Lampung Barat	152	157	159
2	Tanggamus	324	333	348
3	Lampung Selatan	463	470	488
4	Lampung Timur	521	530	594
5	Lampung Tengah	654	662	676
6	Lampung Utara	338	340	347
7	Way Kanan	718	752	762
8	Tulang Bawang	192	198	202
9	Pesawaran	216	130	226
10	Pringsewu	179	218	201
11	Mesuji	154	155	157
12	Tulang Bawang Barat	132	189	133
13	Pesisir Barat	66	71	78
14	Bandar Lampung	743	749	762
15	Metro	214	235	254
Jumlah		5.066	5.189	5.387

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung tahun 2019-2021

Pada Tabel 1 menunjukkan, perkembangan koperasi di Provinsi Lampung mengalami peningkatan di semua kabupaten/kota. Pada tahun 2019 jumlah koperasi di Provinsi Lampung berjumlah 5.066 unit, tahun 2020 berjumlah 5.189 unit, dan pada tahun 2021 berjumlah 5.378 unit. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi di Provinsi Lampung masih memiliki peran penting dalam membantu perekonomian daerah.

Kabupaten Lampung Utara menempati urutan ke-enam dalam hal jumlah unit koperasi di Provinsi Lampung, yaitu pada tahun 2019 berjumlah 338 unit, tahun 2020 340 unit, dan tahun 2021 berjumlah 347 unit. Meskipun peningkatan pada setiap tahunnya tidak terlalu signifikan tetapi hal tersebut menunjukkan bahwa koperasi di Kabupaten Lampung Utara tetap berjalan dan mengalami kemajuan.

Perkembangan jumlah koperasi saat ini, seharusnya juga diikuti oleh perkembangan kinerja pelayanan koperasi kearah yang lebih baik. Kendala yang sering dihadapi oleh koperasi adalah dari segi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya modal. Suatu koperasi tidak akan bisa mencapai keberhasilannya tanpa mendapat dukungan dan partisipasi dari anggotanya. Partisipasi anggota dapat memberikan manfaat dalam keberhasilan kinerja koperasi. Tinggi rendahnya tingkat partisipasi anggota ditentukan oleh baik atau tidaknya kinerja dari pengurus koperasi. Koperasi dapat dikatakan berhasil jika anggotanya merasakan adanya manfaat baik dari segi sosial maupun ekonomi.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, disebutkan bahwa jenis-jenis koperasi di Indonesia terdiri dari koperasi produsen, konsumen, jasa, dan simpan pinjam. Koperasi produsen adalah koperasi yang menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan dibidang pengadaan sarana produksi dan pemasaran produksi yang dihasilkan anggota kepada anggota dan non anggota.

Kabupaten Lampung Utara merupakan salah satu kabupaten yang terdapat di Provinsi Lampung, Kabupaten ini merupakan salah satu produsen tebu terbesar di Provinsi Lampung. Tebu merupakan salah satu tanaman perkebunan yang menghasilkan produk akhir gula. Gula sebagai salah satu bahan pokok strategis, tidak hanya digunakan sebagai bahan makanan tetapi juga bahan baku industri makanan dan minuman, sehingga menyebabkan kebutuhan akan gula setiap tahunnya terus meningkat. Hal ini menunjukkan potensi yang cukup baik bagi Kabupaten Lampung Utara apabila pengelolaan terhadap hasil perkebunan dilakukan dengan benar. Jumlah produksi tebu tahun 2021 menurut kabupaten dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah produksi tebu tahun 2021

Kabupaten/kota	Produksi Tanaman Tebu Tahun 2021 (Ton)
Lampung Barat	-
Tanggamus	-
Lampung Selatan	-
Lampung Timur	-
Lampung Tengah	57.317
Lampung Utara	9.428
Way Kanan	80.571
Tulang Bawang	15.422
Pesawaran	-
Pringsewu	-
Mesuji	-
Tulang Bawang Barat	126
Pesisir Barat	-
Bandar Lampung	-
Metro	-
Provinsi Lampung	162.864

Sumber: BPS Provinsi Lampung, 2021

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa Kabupaten Lampung Utara menempati urutan tertinggi ke-empat sebagai penghasil tebu terbesar di Provinsi Lampung. Hal tersebut menunjukkan bahwa diperlukannya lembaga seperti koperasi yang dapat membantu para petani dalam menjalankan usahanya. Salah satu koperasi produsen di Kabupaten Lampung Utara adalah Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTTR) yang terletak di Kecamatan Bunga Mayang. KPPTTR Bunga Mayang Jaya merupakan koperasi yang menaungi para petani tebu rakyat yang terdapat di Kecamatan Bunga Mayang dan sekitarnya. Koperasi ini membantu para anggotanya yang kekurangan modal agar tetap dapat mengelola kebunnya dengan tanpa memikirkan biaya. Koperasi ini melayani mulai dari proses penyediaan sarana produksi hingga proses penjualan gula tebu rakyat.

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif menyebabkan koperasi selalu dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya agar dapat beroperasi dengan baik dan efisien. Oleh karena itu koperasi memerlukan pengukuran

kinerja yang tepat. Pengukuran kinerja akan sangat dibutuhkan untuk membangun sebuah perencanaan dan pengendalian untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi (Surya, 2014). Pengukuran kinerja yang menyeluruh memberikan manfaat sebagai acuan dalam penilaian kinerja keuangan yang lebih akurat, efektif dan efisien (Munawir 2011). Salah satu metode pengukuran kinerja adalah metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja dari aspek keuangan maupun non-keuangan.

Dalam upaya melanggengkan keberadaannya, organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable*) hal ini guna mencapai visi dari organisasi tersebut. Suatu organisasi dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika organisasi tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing, melakukan sesuatu yang lebih unggul dibandingkan organisasi lain, atau melakukan hal-hal yang tidak dapat dilakukan oleh organisasi lain. Salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan cara mengukur kinerja koperasi dalam pengelolaannya.

Fenomena perkembangan dan peningkatan persaingan terus menuntut koperasi agar dapat menerapkan berbagai strategi unggulan dalam menghadapi pesaing. Pengukuran kinerja menjadi pilihan yang tepat dalam menghadapi permasalahan tersebut, dengan adanya pengukuran kinerja maka dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan kinerja pada koperasi tersebut. Pimpinan puncak dalam suatu organisasi harus mampu mengukur kinerja koperasi yang paling tepat sehingga organisasi tersebut tidak hanya tangguh dalam menghadapi pesaing tetapi juga dapat terus mempertahankan eksistensinya secara berkelanjutan.

Kinerja merupakan hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasan pelanggan, dan kontribusi terhadap lingkungan strategik. Oleh karena itu perlu dilakukan penilaian kinerja organisasi, pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan

maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut Tyasinta (2015) pengukuran kinerja selalu berkaitan dengan visi/misi organisasi, tujuan dan sasaran organisasi. Kinerja harus dapat diukur agar dapat dilakukan tindakan penyempurnaan seperti memperbaiki kinerja yang masih lemah serta melihat apakah perusahaan sudah memenuhi dan mencapai target yang dibuat. Selain itu, pengukuran kinerja dapat melihat apakah perusahaan sudah dapat memenuhi apa yang diinginkan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Pakaya (2017), kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan harus diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu, agar bisa diketahui tingkat pencapaian hasil operasional suatu organisasi dalam suatu periode tertentu. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang tumbuh kembang dari suatu koperasi. Pengukuran kinerja yang berorientasi pada masa depan tidak hanya memfokuskan pada sumber daya manusia tetapi juga pada aspek keuangan. Pentingnya melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan baik dari sumber daya manusia maupun dari aspek keuangan, agar dapat menggambarkan kondisi koperasi secara lengkap, jelas dan akurat (Tuningrat, Satriawan, dan Lestari, 2015).

Evaluasi terhadap suatu perusahaan sebagian besar hanya menitikberatkan pada tolak ukur keuangan saja, sehingga pengukuran tersebut belum mampu mencerminkan kompleksitas yang melekat pada perusahaan. Terdapat banyak kelemahan pada pengukuran kinerja keuangan seperti ketidaksanggupan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) selain itu pengukuran tersebut juga sudah jauh tertinggal. Dalam upaya mengatasi kelemahan tersebut digunakan pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada kinerja keuangannya saja melainkan juga berfokus pada kinerja nonkeuangan yaitu *Balance Scorecare*. *Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang

dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balance Scorecard* memiliki ukuran penilaian empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*).

Balanced scorecard dengan keempat perspektif yang menjadi tolak ukur tentunya memiliki keunggulan lebih dibandingkan dengan pengukuran kinerja yang hanya menggunakan tolak ukur keuangan saja. Tolak ukur keuangan hanya mengukur kinerja koperasi berdasarkan segi keuangan saja, padahal hasil keuangan yang baik belum tentu menunjukkan kinerjanya berjalan dengan baik pula. Sedangkan *Balanced scorecard* mampu memberikan penilaian berdasarkan empat aspek yang kesemuanya berdampak pada hasil keuangan namun juga menunjukkan hasil kinerja dari aspek lainnya secara lebih menyeluruh. (Permatasari dan Rina, 2016).

Perspektif keuangan memberikan gambaran ringkas bagi perusahaan mengenai konsekuensi ekonomi dari berbagai tindakan yang dilakukan perusahaan. Perspektif ini akan menilai bagaimana kondisi keuangan di KPPTR Bunga Mayang Jaya dengan menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas. Perspektif pelanggan menggambarkan identifikasi terhadap pelanggan. Selain itu perspektif ini mengukur kinerja unit bisnis dalam target segmen pasar yang telah ditentukan. Perspektif ini akan mengukur retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal memfokuskan pada proses internal perusahaan yang akan memiliki dampak paling besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Diukur melalui inovasi dan proses operasi, perspektif ini akan melihat kinerja manajemen KPPTR Bunga Mayang Jaya dalam mendukung dua perspektif sebelumnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi berbagai infrastruktur yang harus dibangun

perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan kinerja secara terus menerus dalam jangka panjang. Perspektif ini akan menilai hal apa yang diberikan KPPTR Bunga Mayang Jaya selama ini. Hal tersebut dapat menjadi bahan evaluasi manajemen apabila terdapat suatu hal yang membuat karyawan kurang puas. Perspektif ini akan mengukur peningkatan kompetensi dan kualitas karyawan serta kepuasan karyawan.

Balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja yang menilai dari sisi keuangan dan nonkeuangan masih jarang diterapkan di suatu koperasi (Septiasari, dkk, 2015). Hal ini dikarenakan koperasi bukanlah perusahaan yang murni berorientasi profit (*profit oriented*) seperti halnya korporasi, melainkan perusahaan yang berorientasi pelayanan (*service oriented*), memaksimalkan pelayanan kepada anggota guna mencapai kemajuan usaha anggota. Penerapan *Balanced Scorecard* diharapkan mampu mencapai keselarasan tujuan dan mendorong sumber daya koperasi untuk bertindak yang terbaik bagi koperasi.

Berdasarkan hal tersebut tampak bahwa sebagai organisasi ekonomi, KPPTR Bunga Mayang Jaya dalam menerapkan empat prespektif *Balanced Scorecard* pada analisis pengukuran kinerja perlu dikaji. Selain untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen, *Balanced Scorecard* juga merupakan suatu aktivitas untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan implementasi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. *Balanced Scorecard* juga merupakan suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan indikator nonfinansial yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2007).

B. Rumusan Masalah

Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya merupakan koperasi yang berkedudukan di Kecamatan Bunga Mayang Kabupaten Lampung Utara. Koperasi ini berisi perkumpulan para petani tebu rakyat yang terdapat di wilayah Kabupaten Lampung Utara. Tujuan awal dibentuknya koperasi ini adalah untuk membantu para petani tebu rakyat dalam mengelola hasil kebunnya dengan cara menyediakan sarana produksi agar para petani yang kekurangan modal dapat tetap mengelola kebunnya, pembayaran dari pinjaman tersebut dilakukan setelah panen dengan sistem bagi hasil. Akan tetapi koperasi ini belum memiliki pengukuran kinerja khusus dalam mengembangkan usahanya dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Berdasarkan hal tersebut tampak bahwa koperasi ekonomi ini perlu mengkaji visi, misi, dan tujuan dengan menerapkan empat perspektif *Balance Scorecard* dalam menganalisis kinerja KPPTR Bunga Mayang Jaya. Selain itu untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen serta mengetahui sejauhmana keberhasilan implementasi visi, misi, dan tujuan strategi organisasi.

Keberhasilan penerapan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* membutuhkan dukungan dan kemampuan seluruh anggota organisasi untuk melaksanakan kerangka kerja tersebut. Dengan demikian menjadi menarik untuk mengangkat masalah penelitian tentang Analisis Kinerja KPPTR Bunga Mayang Jaya dengan Pendekatan *Balance Scorecard*.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kinerja keuangan (finansial) KPPTR Bunga Mayang Jaya?
- 2) Bagaimana kinerja pelanggan (anggota) KPPTR Bunga Mayang Jaya?
- 3) Bagaimana kinerja proses bisnis internal KPPTR Bunga Mayang Jaya?
- 4) Bagaimana kinerja pertumbuhan dan pembelajaran KPPTR Bunga Mayang Jaya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Menganalisis kinerja keuangan (finansial) KPPTR Bunga Mayang Jaya.
- 2) Menganalisis kinerja pelanggan (anggota) KPPTR Bunga Mayang Jaya.
- 3) Menganalisis kinerja proses bisnis internal KPPTR Bunga Mayang Jaya.
- 4) Menganalisis kinerja pertumbuhan dan pembelajaran KPPTR Bunga Mayang Jaya.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

- 1) Bagi KPPTR Bunga Mayang Jaya dapat digunakan sebagai bahan masukan atau referensi dalam mengatasi masalah-masalah organisasi, baik untuk kinerja finansial maupun nonfinansial.
- 2) Bagi pemerintah khususnya Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung, dapat dijadikan bahan pertimbangan dan informasi dalam memberikan upaya pengembangan serta kemajuan kepada KPPTR Bunga Mayang Jaya.
- 3) Bagi peneliti lain, sebagai informasi dan referensi mengenai kajian penelitian analisis kinerja dalam penerapan *Balanced Scorecard* pada koperasi di masa mendatang.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Koperasi

Menurut UU No. 25 Pasal 1 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum. Koperasi melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yaitu berdasar asas kekeluargaan. Pada dasarnya koperasi bukanlah usaha ekonomi yang hanya mementingkan serta mengutamakan keuntungan sebesar-besarnya melainkan tujuan koperasi dalam menjalankan usahanya yang berdasar asas kekeluargaan yaitu guna 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.

Berdasarkan batasan koperasi tersebut, maka menurut (Sattar, 2017) koperasi Indonesia mengandung lima unsur, yaitu:

- 1) Koperasi sebagai Badan Usaha (*Business Enterprise*), sehingga koperasi harus memperoleh laba. Laba merupakan suatu elemen kunci dalam sistem usaha bisnis, sistem tersebut akan gagal bekerja tanpa memperoleh laba.
- 2) Koperasi merupakan perkumpulan orang-orang atau badan hukum. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi Indonesia bukan kumpulan modal. UU No. 25 Tahun 1992 memberikan jumlah minimal orang-orang (anggota) yang

ingin membentuk organisasi koperasi (minimal 20 orang) untuk koperasi primer dan tiga badan hukum koperasi untuk koperasi sekunder. Syarat lain yang harus dipenuhi yaitu setiap anggota tersebut mempunyai kepentingan ekonomi yang sama.

- 3) Koperasi Indonesia adalah koperasi yang bekerja berdasarkan “prinsip-prinsip koperasi”. Menurut UU No. 25 Tahun 1992 terdapat lima prinsip Koperasi Indonesia yaitu (a) keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka; (b) pengelolaan dilaksanakan secara demokratis; (c) pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota; (d) pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal; (e) kemandirian. Prinsip koperasi tersebut pada dasarnya merupakan jati diri koperasi.
- 4) Koperasi Indonesia adalah “gerakan ekonomi rakyat” hal ini menunjukkan bahwa koperasi Indonesia merupakan bagian dari sistem perekonomian nasional. Dengan demikian, kegiatan usaha koperasi tidak semata-mata hanya ditujukan kepada anggota, tetapi juga kepada masyarakat umum.
- 5) Koperasi Indonesia “berdasarkan kekeluargaan” dengan asas ini, keputusan yang berkaitan dengan usaha dan organisasi dilandasi dengan jiwa kekeluargaan. Inti dari asas kekeluargaan yang dimaksud yaitu adanya rasa keadilan dan cinta kasih dalam setiap aktivitas yang berkaitan dengan kehidupan berkoperasi.

Berdasarkan UU No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, modal koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman. Modal sendiri dapat berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, dan dana cadangan serta hibah dari anggota maupun masyarakat. Modal pinjaman dapat berasal dari anggota koperasi, koperasi lainnya, bank, dan lembaga keuangan lainnya, penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya, serta sumber lain yang sah.

2. Jenis-jenis Koperasi

Berdasarkan UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, disebutkan bahwa jenis-jenis koperasi di Indonesia terdiri koperasi produsen, konsumen, jasa, dan simpan pinjam.

- 1) Koperasi produsen adalah koperasi yang menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan di bidang pengadaan sarana produksi dan pemasaran produksi yang dihasilkan anggota kepada anggota dan non-anggota.
- 2) Koperasi konsumen adalah koperasi yang menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan di bidang penyediaan barang kebutuhan anggota dan non-anggota.
- 3) Koperasi jasa adalah koperasi yang menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan jasa non-simpan pinjam yang diperlukan oleh anggota dan non-anggota.
- 4) Koperasi simpan pinjam adalah koperasi yang menjalankan usaha simpan pinjam sebagai satu-satunya usaha yang melayani anggota.

3. Prinsip Koperasi

Prinsip koperasi merupakan dasar kerja koperasi sebagai badan usaha dan merupakan ciri khas serta jati diri koperasi. Berdasarkan Pasal 5 ayat 1 UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, koperasi di Indonesia melaksanakan prinsip-prinsip yaitu:

- 1) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, mengandung arti bahwa untuk menjadi anggota koperasi tidak ada unsur paksaan oleh siapapun.
- 2) Pengelolaan dilakukan secara demokratis, menunjukkan bahwa pengelolaan koperasi hendaknya dilaksanakan berdasarkan keputusan bersama para anggotanya.
- 3) Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil dan sebanding dengan besarnya usaha masing-masing anggota.
- 4) Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, pada dasarnya modal

dalam koperasi dipergunakan untuk kemanfaatan para anggotanya, bukan hanya sekedar untuk mencari keuntungan saja.

- 5) Kemandirian, yaitu koperasi harus dapat berdiri sendiri tanpa bergantung kepada pihak manapun.

Dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan prinsip:

- 1) Pendidikan perkoperasian
- 2) Kerjasama antar koperasi

4. Fungsi dan Peran Koperasi

Berdasarkan Pasal 4 UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, koperasi memiliki fungsi dan peran dalam pendiriannya, meliputi:

- 1) Membangun dan mengembangkan potensi ekonomi anggota dan masyarakat serta meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
- 2) Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- 3) Memperkokoh perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya.
- 4) Berusaha dalam mewujudkan serta mengembangkan perekonomian nasional berdasarkan asas kekeluargaan, dan demokrasi ekonomi.

5. Struktur dan Modal Organisasi Koperasi

Perangkat organisasi koperasi menurut UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian terdiri dari rapat anggota, pengurus, dan pengawas.

- 1) Rapat Anggota
 - a. Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam Koperasi.
 - b. Rapat Anggota dihadiri oleh anggota yang pelaksanaannya diatur dalam Anggaran Dasar.

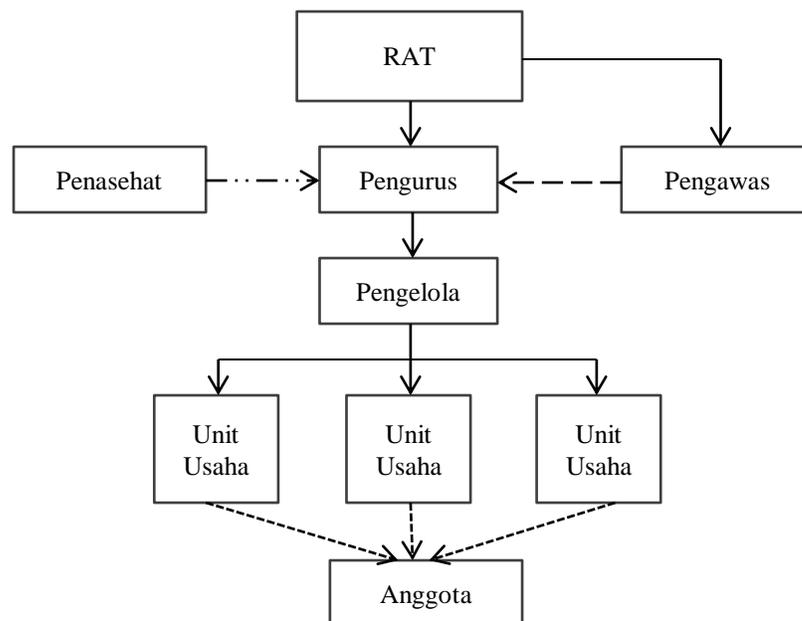
2) Pengurus

- a. Pengurus dipilih dari dan oleh anggota Koperasi dalam Rapat Anggota.
- b. Pengurus merupakan pemegang kuasa Rapat Anggota.
- c. Susunan dan nama Pengurus dicantumkan dalam akta pendirian.
- d. Masa jabatan Pengurus paling lama 5 (lima) tahun.
- e. Persyaratan untuk dapat dipilih dan diangkat menjadi anggota.
- f. Pengurus ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

3) Pengawas

- a. Pengawas dipilih dari dan oleh anggota Koperasi dalam Rapat Anggota.
- b. Pengawas bertanggung jawab kepada Rapat Anggota.
- c. Persyaratan untuk dapat dipilih dan diangkat sebagai anggota Pengawas ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

Struktur dan tatanan manajemen koperasi dapat dirumuskan berdasarkan perangkat organisasi koperasi yaitu rapat anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola. Struktur organisasi secara umum dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur internal koperasi secara umum
Sumber: Sitio dan Tamba, 2001

Keterangan: ———> = Garis Komando
 - - -> = Garis Pengawasan
 - . .> = Garis Pembinaan
 - - - -> = Garis Pelayanan

Modal koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman

1) Modal Sendiri berasal dari:

- a) simpanan pokok
- b) simpanan wajib
- c) dana cadangan
- d) hibah

2) Modal pinjaman berasal dari:

- a) anggota
- b) koperasi lainnya atau anggotanya
- c) bank dan lembaga keuangan lainnya
- d) penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya
- e) sumber lain yang sah

6. Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya

Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya merupakan koperasi yang menaungi para petani tebu rakyat di Kabupaten Lampung Utara. Koperasi ini didirikan pada tanggal 14 Januari 2016 melalui rapat anggota yang dihadiri 44 orang. KPPTR Bunga Mayang Jaya berkedudukan di Jalan Raya Sukadana Udik nomor 12, RT/RW 02/04, Desa Sukadana Udik, Kecamatan Bunga Mayang, Kabupaten Lampung Utara.

Koperasi ini dibentuk berdasarkan asas kekeluargaan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan. Anggota dari koperasi ini adalah para petani tebu rakyat di Kabupaten Lampung Utara.

Terdapat lima kecamatan yang tergabung dalam KPPTTR Bunga Mayang Jaya, diantaranya Kecamatan Bunga Mayang yang terdiri dari Desa Haduyang Ratu, Isorejo, Mulyorejo I, Mulyorejo II, dan Sukadana Ilir. Kecamatan Muara Sungkai terdiri dari Desa Bandar Agung, Bandar Rejo, Sumber Agung, dan Negeri Ujung Karang. Kecamatan Kotabumi Utara meliputi Desa Prokimal. Kecamatan Abung Timur meliputi Desa Dorowati, Gedung Jaya dan Papan Rejo, dan Kecamatan Karta meliputi Desa Tujok.

Struktur organisasi KPPTTR Bunga Mayang Jaya terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan anggota. Setiap wilayah dipimpin oleh satu koordinator petani. Koordinator berfungsi untuk mengatur serta memantau setiap wilayah yang menjadi tanggung jawabnya. Para petani yang tergabung dalam koperasi ini memiliki lahan tebu, baik milik pribadi maupun sewa dengan luas lahan yang berbeda-beda setiap orangnya. Oleh karena itu hasil yang diperoleh juga akan disesuaikan dengan seberapa luas lahan yang dimiliki oleh para petani.

Sistem kerjasama yang terjalin antara KPPTTR Bunga Mayang Jaya dengan petani tebu rakyat yaitu, para petani tebu rakyat yang telah tergabung menjadi anggota koperasi berhak ikut serta dalam manajemen yang dilakukan oleh KPPTTR Bunga Mayang Jaya. Terdapat perjanjian antara kedua belah pihak yang berisi kesepakatan yang saling memerlukan, menguntungkan dan memperkuat antara petani dan koperasi. Pelaksanaan budidaya dan pengelolaan tanaman tebu sepenuhnya dilakukan oleh para petani, akan tetapi untuk pembiayaan dibantu oleh KPPTTR Bunga Mayang Jaya melalui pinjaman kepada Bank yang disepakati melalui kegiatan akad kredit.

Pengembalian peminjaman dana dikelola oleh KPPTTR Bunga Mayang Jaya, para petani akan menerima hasil bersih setelah proses panen berlangsung yaitu dengan dilakukannya potongan-potongan terhadap biaya yang telah dikeluarkan mulai dari awal masa tanam hingga proses produksi. Proses panen

yang berlangsung untuk setiap daerah berbeda-beda, sehingga untuk wilayah yang sudah memasuki panen maka hasil panen tebu akan dibawa ke pabrik untuk segera diolah menjadi gula tebu dan sisa pengolahan tebu yaitu *molasses*.

Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya juga membantu para petani dalam proses produksi gula yaitu dengan cara mencarikan pabrik pengolahan tebu hingga menjadi gula, dan hasil dari tebu tersebut akan dipasarkan oleh KPPTR dengan mencarikan distributor-distributor yang mau membeli gula tebu rakyat tersebut. KPPTR membagi distributor untuk penjualan gula tebu rakyat menjadi tiga segmen pasar yaitu distributor besar dengan kapasitas alokasi gula yang bisa ditampung yaitu >500 ton/minggu, distributor sedang dengan kapasitas 100-500 ton/minggu, dan distributor kecil 10-100 ton per/minggu. Pemasaran gula tersebar atas beberapa tingkatan distributor, hal ini dilakukan untuk mencegah penumpukan ketersediaan gula yang terdapat di gudang. *Molasses* tebu juga dipasarkan oleh KPPTR akan tetapi dijual dengan menggunakan sistem lelang/tender dan harga jual mengikuti harga pasaran yang berlaku.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa KPPTR Bunga Mayang Jaya berperan dalam proses penyediaan sarana produksi untuk membantu para petani tebu rakyat dalam mengelola kebunnya. KPPTR Bunga Mayang Jaya juga membantu para petani dalam mencarikan pabrik pengolahan tebu sampai menjadi gula. Selain itu untuk pemasaran produk gula juga dilakukan oleh KPPTR Bunga Mayang Jaya. Petani akan memperoleh hasil bersih setelah adanya potongan-potongan biaya terhadap pinjaman di awal yaitu mulai dari awal masa tanam sampai pada tahap penjualan. Koperasi ini diharapkan dapat meningkatkan perekonomian para anggotanya secara berkelanjutan.

7. Pengukuran Kinerja Koperasi

Menurut Edison dan Yohny (2016), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu aktivitas, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran atau tujuan (Harahap, 2007).

Suatu organisasi atau perusahaan dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatkannya daya saing dan meningkatnya kinerja organisasi. Penilaian kinerja koperasi merupakan hal yang sangat penting karena mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja. Tanpa adanya penilaian kinerja yang kompleks, sulit untuk menilai apakah perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengalami peningkatan kinerja dari segala aspek setiap tahunnya.

Menurut Kasmawati (2003), keberhasilan organisasi dapat dilihat dari tercapainya tujuan organisasi. Semakin tinggi tujuan organisasi tercapai, maka semakin tinggi pula keberhasilan organisasi. Tingkat keberhasilan organisasi pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai indikator seperti kepuasan anggota, kesejahteraan anggota, perkembangan jumlah anggota, permodalan dan perkembangan usahanya.

Pedoman Pemeringkatan Koperasi menurut Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tahun 2007 merupakan instrumen untuk mengevaluasi kinerja koperasi dari dua sisi yaitu badan usaha koperasi dan kontribusi koperasi terhadap pembangunan. Hanel (2005),

mengukur keberhasilan koperasi dari tiga pendekatan (pendekatan *tripartite*). Pendekatan *tripartite* merupakan suatu instrument yang digunakan untuk mengevaluasi koperasi-koperasi dengan melihat keberhasilan atas kinerja koperasi sebagai badan usaha, keberhasilan koperasi yang berkontribusi dalam pembangunan, dan keberhasilan koperasi yang berorientasi pada kepentingan anggota. Evaluasi keberhasilan dilakukan untuk menilai kinerja dari suatu koperasi sehingga dapat terwujudnya koperasi berkualitas yang mementingkan koperasi sebagai badan usaha aktif dan berorientasi kepada anggota serta memiliki kepedulian sosial.

Menurut Hanel (2005), keberhasilan dari suatu koperasi dapat dilihat melalui tiga pendekatan yang disebut dengan pendekatan *tripartite* yaitu:

a) Kinerja koperasi sebagai badan usaha

Keberhasilan atas kinerja suatu koperasi sebagai badan usaha dilihat dari sejauh mana koperasi dapat dikelola secara efisien dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya sebagai suatu lembaga ekonomi yang mandiri. Evaluasi koperasi ini berkaitan erat dengan efisiensi ekonomis, kestabilan keuangan dan prestasi usaha suatu perusahaan koperasi. Koperasi akan mencapai keberhasilan apabila terdapat efisiensi koperasi, efektifitas koperasi, dan produktivitas koperasi.

Menurut Kementerian Negara Koperasi dan UKM RI (2007), sesuai dengan pedoman pemeringkatan koperasi bahwa kinerja koperasi sebagai badan usaha dapat dilihat dari beberapa aspek meliputi badan usaha aktif, kinerja usaha yang semakin sehat, kohesivitas, dan partisipasi anggota serta orientasi kepada pelayanan anggota dan pelayanan terhadap masyarakat. Kinerja koperasi sebagai badan usaha juga bertujuan untuk melihat sejauh mana suatu koperasi dikelola secara efisien dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya sebagai suatu lembaga ekonomi mandiri.

b) Kontribusi koperasi terhadap pembangunan,

Koperasi yang berkaitan dengan pembangunan dari organisasi swadaya koperasi dilihat berdasarkan penilaian atas dampak-dampak yang secara langsung atau tidak langsung ditimbulkan oleh koperasi sebagai kontribusi koperasi terhadap pencapaian tujuan-tujuan pembangunan pemerintah. Kontribusi koperasi terhadap pembangunan ini bertujuan untuk melihat sejauh mana koperasi mempunyai dampak langsung ataupun tidak langsung terhadap pencapaian tujuan-tujuan pembangunan pemerintah.

c) Koperasi yang berorientasi pada kepentingan anggota

Manfaat koperasi bagi anggota terbagi menjadi dua, yakni manfaat ekonomi koperasi dan manfaat non ekonomi koperasi (kepuasan).

1) Manfaat ekonomi koperasi

Merupakan salah satu indikator dari efisiensi koperasi yang berorientasi pada kepentingan anggota (efisiensi anggota). Efisiensi anggota adalah suatu tingkat dimana, melalui berbagai kegiatan pelayanan yang bersifat menunjang dari perusahaan koperasi tersebut, seperti kepentingan dan tujuan para anggota tercapai. Tujuan yang dimaksud yakni kesejahteraan para anggota, berupa besarnya manfaat yang diterima dan dirasakan oleh anggota.

Koperasi sebagai organisasi berwatak sosial pada dasarnya mempunyai dua jenis orientasi, yakni *service oriented* (maksimalisasi pelayanan) dan *profit oriented* (orientasi laba). *Service oriented* ditujukan kepada anggota dan *profit oriented* ditujukan kepada non anggota. Artinya, jika koperasi bertransaksi dengan non anggota, maka ia harus beorientasi memperoleh keuntungan atau laba dengan bertindak sebagaimana perusahaan individual yang menjual produknya ke pasar. *Service oriented* dapat dikatakan sebagai pelayanan yang diarahkan kepada anggota berupa harga pelayanan dan sisa hasil usaha yang didapatkan oleh anggota koperasi.

2) Manfaat non ekonomi koperasi (kepuasan)

Koperasi tidak hanya memberikan manfaat ekonomi kepada anggotanya melainkan juga memberikan manfaat non ekonomi yang dapat dilihat dari kepuasan yang dirasakan oleh anggota. Menurut Kotler (2002), kepuasan adalah perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dengan harapannya. Koperasi sebagai sebuah lembaga bisnis yang bertujuan untuk menyejahterakan anggota, harus memperhatikan pelayanan yang diberikan agar kepuasan dapat tercapai.

Menurut Siagian (1998), kualitas pelayanan merupakan tingkat kemampuan koperasi dalam memberikan segala yang menjadi harapan anggota dalam memenuhi kebutuhannya. Menurut Laksana (2008), kualitas pelayanan koperasi dapat dilihat dari kinerja pelayanan yang diberikan pengurus dan karyawan yang bekerja di koperasi. Kualitas pelayanan meliputi kemampuan koperasi dalam melayani konsumen saat melakukan penjualan produk dan pemberian informasi yang lengkap untuk konsumen. Kesopanan, keramahan, dan kerapian cara berpakaian pengawas, pengurus, dan karyawan menjadi hal yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

Menurut Aditiyo (2012) penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya. Untuk mengatasi masalah mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan tersebut maka, dibuatlah pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup perspektif keuangan saja melainkan mengukur perspektif nonkeuangan juga. Pada penelitian ini yaitu melihat kinerja koperasi sebagai badan usaha dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang berarti sesuai dengan pendekatan *tripartite* yang pertama yaitu melihat koperasi sebagai badan usaha yang bertujuan untuk melihat sejauh mana koperasi dikelola secara efisien dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya sebagai lembaga ekonomi mandiri.

8. *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard mulai diperkenalkan pada awal tahun 1990 di Amerika Serikat oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton merupakan salah satu pendekatan untuk mengukur kinerja manajemen. Secara etimologi *Balance Scorecard* diartikan sebagai kartu catatan angka yang seimbang. Istilah *Balance Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *Balance* yang berarti berimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor. Kata berimbang menunjukkan kinerja yang diukur dari dua sisi yaitu keuangan dan nonkeuangan. Sedangkan *Scorecard* diartikan sebagai kartu skor yaitu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja di masa sekarang atau di masa yang akan datang. Pengertian *Balanced Scorecard* yaitu:

“suatu alat manajemen kinerja (*performance management tools*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat” (Luis dan Biromo, 2007).

Pengertian dari *Balance Scorecard* yaitu kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek finansial dan nonfinansial baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam mengukur kinerja masa depan diperlukan alat ukur yang komprehensif dengan mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan konsep *Balance Scorecard* kinerja finansial sebenarnya akibat atau hasil dari kinerja nonfinansial (pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran) (Rangkuti, 2013).

Balance scorecard berarti seimbang, dengan demikian *Balance Scorecard* adalah manajemen untuk menjaga keseimbangan antara:

1) Indikator finansial dan non finansial

Pada umumnya organisasi, terutama perusahaan swasta berorientasi pada profit. Hal ini tidaklah salah, tetapi perlu adanya keseimbangan antara

profit dan pencapaiannya dengan faktor-faktor yang ada di luarnya.

2) Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan

Pada kenyataannya laporan keuangan adalah indikator yang menilai kinerja organisasi di masa lampau. Laporan keuangan itu tidak dapat dijadikan patokan tunggal untuk menentukan strategi di masa mendatang. Laporan keuangan hanya menyajikan data-data pencapaian di masa lampau.

3) Indikator internal dan eksternal

Keseimbangan dari faktor-faktor internal dan eksternal berkaitan dengan hubungan sebab-akibat. Faktor internal merupakan penyebab (input) dan output nya berdampak pada faktor eksternal, karena saling berkaitan kedua indikator ini harus dijaga keseimbangannya.

4) Indikator yang bersifat *leading* dan *lagging*

Balanced Scorecard dapat menggambarkan hubungan sebab-akibat yang jelas serta dapat memetakan “penyebab” yang mendorong terciptanya kinerja yang baik atau buruk, serta “akibat” yang dapat ditimbulkan atau dihasilkan dari sebab-sebab tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2007). *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang (Mulyadi, 2001).

Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa *Balance Scorecard* sebagai kerangka kerja baru dalam mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Secara lebih lanjut *Balance Scorecard* digunakan dalam perencanaan strategik sehingga fungsinya tidak lagi hanya sebagai alat ukur tetapi berkembang menjadi sistem manajemen strategi. Perusahaan

menggunakan fokus pengukuran *Balance Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yaitu:

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan dan ukuran strategis.
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis dengan *Balance Scorecard*.

Perusahaan atau organisasi memiliki tujuan yang tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan terdapat pengukuran terhadap pelanggan yang ada saat ini dan akan datang, serta bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya seperti investasi terhadap manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. *Balance Scorecard* diharapkan pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial dapat menjadi bagian dari seluruh sistem informasi bagi pegawai dan tingkatan organisasi.

Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2006) berpendapat dalam menerapkan *Balance Scorecard* diperlukan beberapa kriteria antara lain:

- 1) Mempunyai visi dan misi yang jelas dan dapat dituangkan ke dalam konsep-konsep strategi.
- 2) Mempunyai struktur organisasi fungsional yang dapat mengurangi hierarkisme organisasi.
- 3) Terdapat persaingan yang ketat sehingga dibutuhkannya penciptaan nilai dalam merancang kinerja perusahaan dimasa mendatang.
- 4) Komposisi sumber daya manusia yang berusia produktif dan berpendidikan yang memungkinkan adanya dinamika dan progresivitas proses manajerial.

Berdasarkan pemaparan tersebut bahwa sebelum menerapkan *Balance Scorecard* maka seluruh elemen organisasi harus mengetahui mengenai visi,

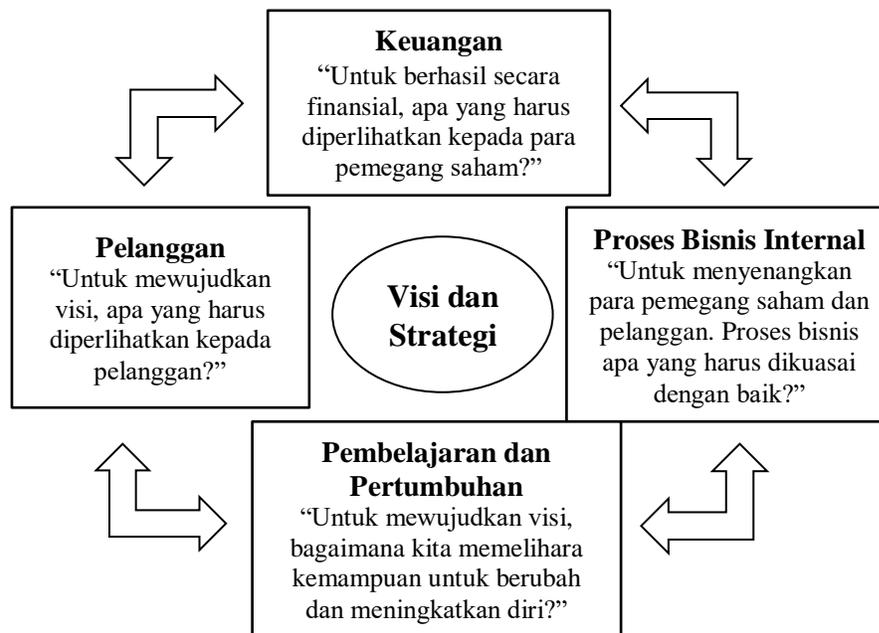
misi, dan tujuan dari organisasi, seluruh sumber daya yang dimiliki difokuskan dalam pencapaian visi sehingga terjalin komunikasi yang baik. Menurut Mulyadi (2001) keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakter yaitu:

- 1) Komprehensif, memperluas perspektif sebelumnya yang terbatas pada perspektif keuangan, kemudian diperluas menjadi tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.
- 2) Koheren, membangun adanya hubungan sebab akibat diantara sasaran strategis yang didapatkan dalam perencanaan strategis.
- 3) Terukur, sasaran strategis ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspektif nonkeuangan.
- 4) Seimbang, adanya keseimbangan pada sasaran strategis yang telah didapatkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

Kelemahan pendekatan *Balance Scorecard* yaitu:

- 1) Metode *Balance Scorecard* belum dapat memberikan sistem kompensasi yang tepat sebagai tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
- 2) *Balance Scorecard* mempunyai empat perspektif sebagai indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah yang bisa memberikan umpan balik bagi seluruh indikator.
- 3) Belum terdapatnya standart ukuran yang baku dalam penetapan hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode *Balance Scorecard*.

Balance Scorecard tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu rincian penting kinerja manajerial dan bisnis, serta ditambahkan juga dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu. Pendekatan *Balance Scorecard* menekankan bahwa seluruh ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja diseluruh tingkatan perusahaan. Kerangka kerja *Balance Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka kerja *balance scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton, 2000.

Adapun penjelasan dari masing-masing perspektif adalah:

1) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard* dikarenakan ukuran finansial sangat penting dalam memberikan konsekuensi tindakan ekonomis yang telah diambil. Pengukuran kinerja dengan perspektif finansial dapat memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaan yang dijalankan memberikan manfaat atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Dimana tujuan finansial menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu pengembalian modal perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap pada siklus bisnis yaitu:

a. Bertumbuh (*Growth*)

Pada tahapan ini perusahaan berada pada awal siklus hidup. Sasaran

keuangan perusahaan ini yaitu peningkatan dan pertumbuhan penjualan, segmen pasar, pelanggan, dan area target penjualan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Pada tahapan ini perusahaan memiliki daya tarik bagi penanaman investasi. Sehingga diharapkan perusahaan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Ukuran yang biasa digunakan yaitu likuiditas, profitabilitas, serta aktivitas perusahaan.

c. Menuai (*Harvest*)

Pada tahapan ini perusahaan telah mencapai tahap kedewasaannya dalam siklus hidup. Bisnis yang dijalankan sudah tidak membutuhkan investasi yang besar, cukup dengan pemeliharaan peralatan dan kapasitas, bukan dengan perluasan serta pengembangan kapasitas baru.

Cara mengetahui perkembangan finansial pada suatu perusahaan yaitu dengan cara mengadakan analisis atau interpretasi terhadap data finansial dari perusahaan tersebut. Data finansial tercermin dalam laporan keuangan. Tujuan dari analisis laporan keuangan perusahaan yaitu untuk memperkirakan keuangan perusahaan di masa yang akan datang menggunakan kinerja perusahaan yang telah lalu.

Analisis rasio keuangan adalah suatu cara untuk menganalisa laporan keuangan yang mengungkapkan hubungan matematik antara suatu jumlah dengan jumlah lainnya atau perbandingan antara satu pos dengan pos lainnya, sehingga dapat menjelaskan gambaran kepada penganalisa tentang baik buruknya keadaan atau posisi keuangan suatu perusahaan terutama apabila angka rasio tersebut dibandingkan dengan angka rasio pembanding yang digunakan sebagai standar. Selanjutnya menurut Sutrisno (2007) rasio keuangan adalah menghubungkan elemen-elemen yang ada di laporan keuangan agar bisa di interprestrasikan lebih lanjut. Dengan demikian analisis rasio keuangan berguna untuk menentukan kesehatan atau kinerja keuangan perusahaan baik pada saat sekarang maupun dimasa mendatang

sehingga sebagai alat untuk menilai posisi keuangan perusahaan dalam periode tertentu.

Prayudi (2018) menyatakan bahwa pengukuran perspektif keuangan, menggunakan variabel rasio keuangan. Rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk perusahaan umum meliputi *Current Ratio* (CR), *Debt to Equity Ratio* (DER), *Debt to Asset Ratio* (DAR), *Gross Profit Margin* (GPM), *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan *Total Asset Turn Over* (TATO).

Rasio keuangan dibagi dalam tiga bentuk umum yang sering digunakan yaitu: rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio profitabilitas atau rentabilitas.

a. Rasio Likuiditas

Menurut Hendar (2010) Rasio likuiditas digunakan untuk menunjukkan apakah suatu koperasi akan mampu menutup kewajiban jangka pendeknya ketika jatuh tempo. Menurut Hery (2016) Rasio likuiditas adalah rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo.

Hery (2016) mengatakan rasio likuiditas terdiri atas :

- 1) Rasio Lancar (*Current Ratio*), merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo dengan menggunakan aset lancar yang tersedia.
- 2) Rasio Sangat Lancar (*Quick Ratio*) merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo dengan menggunakan aset sangat lancar (kas+sekuritas jangka pendek+piutang), tanpa memperhitungkan persediaan barang dagang dan aset lancar.
- 3) Rasio Kas (*Cash Ratio*), merupakan rasio yang digunakan untuk

mengukur seberapa besar uang kas atau setara kas yang tersedia untuk membayar utang jangka pendek.

Koperasi termasuk dalam salah satu kelompok usaha menengah, oleh karena itu digunakan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Permenkop-UKM) Republik Indonesia Nomor: 06/Per/M.KUKM/V/2006 sebagai standar rasio keuangan Koperasi. Rumus yang digunakan untuk mencari masing-masing rasio likuiditas dengan menggunakan *Current Ratio* dapat dilihat pada uraian berikut.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{kewajiban lancar}} \times 100\%$$

Tabel 3. Standar rasio likuiditas

Kategori	Standar
Sangat Baik	200%-250%
Baik	175%-200% atau 250%-275%
Cukup Baik	150%-175% atau 275%-300%
Kurang Baik	125%-150% atau 300%-325%
Tidak Baik	<125% atau >325%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/M. KUKM/V/2006

b. Rasio Solvabilitas

Menurut Hendar (2010), Rasio solvabilitas adalah rasio utang untuk mengukur kemampuan koperasi untuk membayar seluruh utang-utangnya. Menurut Hery (2016) Rasio solvabilitas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajibannya.

Hery (2016) mengatakan rasio solvabilitas terdiri atas :

- 1) Rasio utang (*Debt Ratio*), merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aset. Rasio ini sering dinamakan rasio utang terhadap aset (*debt to asset ratio*).
- 2) Rasio utang terhadap ekuitas (*Debt to Equity Ratio*), merupakan

rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total ekuitas.

- 3) Rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas (*Long Term Debt to Equity Ratio*), merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara utang jangka panjang dengan total ekuitas.
- 4) Rasio kelipatan bunga yang dihasilkan (*Times Interest Earned Ratio*), merupakan rasio yang menunjukkan (sejauh mana atau berapa kali) kemampuan perusahaan dalam membayar bunga. Kemampuan perusahaan di sini diukur dari jumlah laba sebelum bunga dan pajak.
- 5) Rasio laba operasional terhadap kewajiban (*Operating Income to Liabilities Ratio*), merupakan rasio yang menunjukkan (sejauh mana atau berapa kali) kemampuan perusahaan dalam melunasi seluruh kewajiban. Kemampuan perusahaan di sini diukur dari jumlah laba operasional.

Pada penelitian ini untuk mengukur rasio solvabilitas digunakan rumus *Debt to Asset Ratio* berikut:

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total kewajiban}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 4. Standar rasio solvabilitas

Kategori	Standar
Sangat Baik	<40%
Baik	40%-50%
Cukup Baik	50%-60%
Kurang Baik	60%-80%
Tidak Baik	>80%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/M. KUKM/V/2006

c. Rasio Profitabilitas atau Rentabilitas

Menurut Hendar (2010), Rasio rentabilitas atau profitabilitas adalah rasio untuk menunjukkan seberapa efisien suatu perusahaan koperasi, atau seberapa besar kemampuan perusahaan memberikan manfaat atas modal yang diinvestasikan anggotanya. Menurut Hery (2016) Rasio rentabilitas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

Hery (2016), mengatakan rasio rentabilitas dibedakan menjadi dua jenis yaitu :

- 1) Rasio tingkat pengembalian atas investasi. Rasio ini terdiri atas dua yaitu Hasil Pengembalian atas Aset (*Return on Asset*), merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas penggunaan aset perusahaan dalam menciptakan laba bersih, dan hasil pengembalian atas ekuitas (*Return on Equity*), merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas penggunaan ekuitas perusahaan dalam menciptakan laba bersih.
- 2) Rasio kinerja operasi. Rasio ini terdiri dari Marjin Laba Kotor (*Gross Profit Margin*), merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba kotor atas penjualan bersih. Marjin Laba Operasional (*Operating Profit Margin*), merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba operasional atas penjualan bersih. Marjin Laba Bersih (*Net Profit Margin*), merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba bersih atas penjualan bersih

Rumus yang digunakan untuk mengukur rasio rentabilitas ini yaitu *Return On Equity* (ROE) dan *Net Profit Margin* (NPM). *Return On Equity* (ROE) digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan ekuitas dana dalam koperasi, dengan rumus *Return On Equity* berikut.

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Ekuitas (modal sendiri)}} \times 100\%$$

Tabel 5. Standar *Return On Equity* (ROE)

Kategori	Standar
Sangat Baik	>21%
Baik	15%-21%
Cukup Baik	9%-15%
Kurang Baik	3%-9%
Tidak Baik	<3%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/M. KUKM/V/2006

Net Profit Margin digunakan untuk mengetahui berapa besar keuntungan yang dihasilkan dari pendapatan yang diperoleh koperasi. Rumus NPM dapat dilihat pada uraian berikut.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 6. Standar *Net Profit Margin* (NPM)

Kategori	Standar
Sangat Baik	>15%
Baik	10%-15%
Cukup Baik	5%-10%
Kurang Baik	1%-5%
Tidak Baik	<1%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/M. KUKM/V/2006

2) Perspektif Pelanggan atau Anggota

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang mengevaluasi dan mengukur kinerja yang berorientasi pada pelanggan sampai dimana tingkat kepuasan diperoleh. Identifikasi perusahaan menjelaskan tentang proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan. Segmen pasar tertentu yang dapat mempengaruhi pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya (Rangkuti, 2013).

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan ada 2 kelompok pengukuran yang terkait dalam perspektif anggota yaitu:

(1) Pengukuran Inti

- a. *Market Share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada.
- b. *Customer Retention*, mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
- c. *Customer Acquisition*, mengukur seberapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. *Customer Satisfaction*, mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- e. *Customer Profitability*, mengukur laba bersih yang berhasil diraih oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

(2) Pengukuran Penunjang

- a. *Product /Service Attribute*, meliputi atribut fungsi, harga dan kualitas.
- b. *Image and Reputation*, faktor-faktor tak berwujud yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan.
- c. *Customer Relationship*, mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan meliputi dimensi waktu serta perasaan atau kepuasan pelanggan terhadap proses pembelian.

Elemen-elemen yang diukur dalam perspektif pelanggan yaitu:

a. *Customer Retention* (Retensi Anggota)

Retensi anggota adalah kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggota lamanya. Tujuan dari retensi anggota adalah untuk mempertahankan selama mungkin para anggota yang aktif dalam kegiatan koperasi. Semakin besar retensi anggota, maka koperasi dianggap mampu mempertahankan anggota. Berikut ini rumus untuk mengukur retensi anggota:

$$\text{Retensi Anggota} = \frac{\text{Jumlah anggota tahun lalu}}{\text{Jumlah anggota tahun berjalan}} \times 100\%$$

b. *Customer Acquisition* (Akuisisi Anggota)

Akuisisi anggota merupakan kemampuan koperasi dalam memperoleh anggota baru. Jumlah anggota yang meningkat menunjukkan koperasi telah mampu memperoleh anggota baru. Akuisisi anggota dapat dikatakan berhasil apabila memenuhi target yang telah ditentukan sebelumnya maupun jumlah anggota terus meningkat setiap tahunnya. Berikut ini rumus untuk mengukur retensi anggota:

$$\text{Akuisisi Anggota} = \frac{\text{Jumlah anggota baru}}{\text{Jumlah anggota}} \times 100 \%$$

c. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

Kepuasan pelanggan koperasi dapat diukur dengan berlandaskan interaksi yang dibutuhkan antara anggota dan karyawan. Apabila kebutuhan anggota terpenuhi dengan baik, maka kepuasan anggota cenderung akan baik dan begitu pula sebaliknya. Pengukuran variabel kepuasan pelanggan pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang kemudian dilakukan pengukuran menggunakan garis kategorisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan pada KPPTR Bunga Mayang Jaya yaitu penyediaan sarana produksi, pencarian jasa pengolahan tebu menjadi gula, dan penjualan gula. Pada penelitian ini analisis deskriptif dilaksanakan dengan membuat lima kategori untuk melihat tingkat kepuasan anggota. Kelas kategori dapat dibuat dengan rumus berikut.

$$\text{RSK} = \frac{(\text{JR} \times \text{BxST}) - (\text{JR} \times \text{BxSR})}{\text{JK}}$$

Keterangan:

RSK	: Rentang skor kategori
JR	: Jumlah responden
JB	: Jumlah butir pertanyaan
ST	: Skor tertinggi
SR	: Skor terendah
JK	: Jumlah kategori

Setelah interval skor kategori diperoleh, maka garis ketegorisasi dapat digambarkan sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 3.

Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
-------------------	------------	------------	------	-------------

Gambar 3. Garis kategorisasi variabel

Berdasarkan Gambar 3 dapat dijelaskan terkait kategori dari variabel kepuasan anggota. Kategori variabel dibagi lima kategori yaitu sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas, sangat puas.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengidentifikasi berbagai proses internal yang terdapat serta dikuasi baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan proposisi nilai yang menarik perhatian serta mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal merupakan keseluruhan proses dari identifikasi kebutuhan pelanggan (Napitupulu, dkk, 2013).

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Ukuran pada perspektif proses

bisnis internal ini diturunkan dari strategi dan ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham serta pelanggan sasaran. Hasil dari proses tersebut diharapkan akan menghasilkan kinerja yang istimewa bagi para pelanggan dan pemegang saham.

Pendekatan *Balanced scorecard* membagi pengukuran dalam prespektif proses bisnis internal menjadi dua elemen yaitu:

a. Inovasi

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan dimasa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut (Permatasari dan Rina, 2016). Proses inovasi ini dapat diukur dengan melihat fasilitas, ketepatan dalam proses penjualan, dan lainnya.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Tahap ini merupakan tahap dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur kejadiannya yang rutin dan terulang (Permatasari dan Rina, 2016). Proses ini dapat diukur dengan proses penyediaan sarana produksi, pencarian pabrik pengolahan tebu, hingga penjualan gula.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif sebelumnya, serta mendorong dan memotivasi perusahaan untuk mencapai hasil yang baik.

Terdapat tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Hansen dan Mowen, 2004), yaitu:

1) Kemampuan pekerja (*employee capabilities*)

Guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh pekerja, terdapat tiga pengukuran atas pekerja yang disebut pengukuran pekerja inti, yaitu:

- a. Kepuasan pegawai (*employee satisfaction*), tujuannya menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Kepuasan kerja diukur dengan *survey* tahunan, atau *survey* rutin di mana persentase tertentu dari para pekerja secara acak di *survey* setiap bulan.
- b. Retensi pegawai (*employee retention*), kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. dapat diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.
- c. Produktivitas pegawai (*employee productivity*), merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

2) Motivasi, pemberdayaan dan penyertaan

Dalam pencapaian tujuan perusahaan, kinerja tidak hanya diukur dari keahlian pegawai yang diperlukan, namun juga menilai motivasi dan inisiatif pegawai untuk menggunakan keahlian tersebut secara efektif. Motivasi pegawai dapat berasal dari perhatian perusahaan terhadap pegawai seperti mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan yang akan meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri pegawai.

3) Kemampuan sistem informasi

Peningkatan kemampuan sistem informasi berarti memberikan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu pada pegawai sehingga mereka dapat memperbaiki proses.

Standar untuk melihat baik dan buruknya kinerja koperasi adalah dengan menentukan kriteria pada masing-masing perspektif. Kriteria tersebut kemudian dibandingkan dengan keadaan koperasi yang sebenarnya. Jika keadaan koperasi sesuai dengan kriteria yang ada pada *Balanced Scorecard*, maka perspektif tersebut dikatakan baik. Sebaliknya, apabila keadaan koperasi tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan maka perspektif tersebut dikatakan buruk atau tidak baik. Untuk mengetahui kriteria baik dan buruk kinerja koperasi secara keseluruhan digunakan penilaian yang dikembangkan oleh Carolina (Carolina, 2011) dalam Singih dan Sulistyono (2020) dapat dilihat pada uraian berikut.

- | | |
|------------------------|--------------------------------------|
| 1) Kinerja sangat baik | = jika empat perspektif dinilai baik |
| 2) Kinerja baik | = jika tiga perspektif dinilai baik |
| 3) Kinerja kurang baik | = jika dua perspektif dinilai baik |
| 4) Kinerja tidak baik | = jika satu perspektif dinilai baik |

9. Manajemen Strategis

David (2011) mendefinisikan manajemen strategik sebagai "seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya". Ningsih (2020) mendefinisikan "manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai sebuah tujuan".

Manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Elemen pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan

proses yang berjalan (*on going processes*). Analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan.

Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Pemimpin perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Berdasarkan pengertian manajemen strategik yang telah dijelaskan terdapat beberapa kesamaan dasar yaitu perusahaan atau organisasi berorientasi ke masa depan, adanya tujuan yang ingin dicapai, serta adanya strategi yang harus dirancang serta diimplementasikan. Manajemen strategik adalah suatu proses dalam pengambilan keputusan untuk menerapkan strategi yang akan digunakan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi dengan selalu berorientasi ke masa depan demi mencapai tujuan.

Manajemen strategi memiliki 2 tahapan utama yaitu tahap perencanaan dan tahap implementasi. Pada awalnya *Balance Scorecard* hanya berada pada tahap implementasi saja yaitu sebagai alat ukur kinerja komprehensif untuk para eksekutif serta memberikan timbal balik mengenai kinerja manajemen. Keberhasilan dari penerapan *Balance Scorecard* menyebabkan para eksekutif ingin menggunakan *Balance Scorecard* pada tahapan yang lebih tinggi, yaitu berkembang menjadi strategik manajemen sistem (Rangkuti 2013).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu terkait dengan penilaian kinerja koperasi dengan pendekatan *Balance Scorecard* telah banyak dilakukan. Penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai acuan dan pembanding antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data dan penentuan metode analisis dalam pengolahan data. Penelitian terdahulu juga dijadikan sebagai acuan bagi penulis dalam menentukan berbagai atribut yang digunakan dengan didasarkan pada metode analisis dan tujuan yang serupa.

Sugiartono, dkk, (2021) melakukan penelitian tentang penerapan *Balance Scorecard* untuk menilai kinerja Koperasi Karyawan Sekar Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember. Perspektif keuangan menggunakan indikator pertumbuhan, pendapatan penjualan, dan pertumbuhan pendapatan jasa SHU. Perspektif pelanggan menggunakan indikator akuisisi anggota dan retensi anggota. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator kerjasama baru dan layanan usaha baru. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

Arifudin dan Risnaningsih (2021), melakukan penelitian tentang penerapan pengukuran kinerja koperasi dengan metode *balanced scorecard* pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan perspektif keuangan dengan indikator rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas. Perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Perspektif proses bisnis internal dengan indikator proses inovasi, proses operasional, dan pelayanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator partisipasi anggota.

Lesmana (2021), melakukan penelitian tentang analisis *balanced scorecard* sebagai pendekatan penilaian kinerja pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. Indikator yang digunakan pada perspektif keuangan yaitu rasio

likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas dan rasio aktivitas. Pada perspektif pelanggan menggunakan indikator kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator perkembangan mitra. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator tingkat kepuasan dan produktivitas kerja karyawan dan tingkat persentase pelatihan karyawan.

Pasek, dkk, (2020) melakukan penelitian tentang analisis kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Tri Dwi Eka menggunakan metode *balanced scorecard*. Pada penelitian ini untuk perspektif keuangan menggunakan indikator rasio permodalan sendiri, rasio efisiensi, rasio likuiditas, rasio rentabilitas aset, dan rentabilitas modal sendiri. Pada perspektif pelanggan menggunakan indikator akuisisi nasabah dan retensi nasabah. Pada perspektif proses bisnis internal menggunakan ukuran *Service Cycle Effectiveness* (SCE). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator tingkat produktivitas karyawan dan retensi karyawan.

Astawa, dkk, (2020) melakukan penelitian tentang penilaian kinerja KUD Penebel Tabanan dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pada penelitian ini untuk perspektif keuangan menggunakan indikator rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas. Perspektif pelanggan menggunakan indikator akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan kapabilitas karyawan.

Singgih dan Sulistyono (2020) melakukan penelitian tentang analisis kinerja strategi bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Perspektif keuangan menggunakan indikator rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas. Perspektif pelanggan menggunakan indikator retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator inovasi dan proses

operasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator kepuasan karyawan.

Kusuma dan Suryanawa (2021), melakukan penelitian tentang analisis kinerja Koperasi Tani Duta Kartika Kencana dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Perspektif pelanggan menggunakan indikator penurunan biaya operasional, peningkatan ROE, dan peningkatan SHU. Perspektif pelanggan menggunakan indikator kepuasan anggota, retensi anggota, dan akuisisi anggota. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator pengembangan usaha dan pengembangan efisiensi waktu. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan dan tingkat produktivitas karyawan.

Anggraeni (2020), melakukan penelitian tentang analisis kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan SUMO (Sejahtera Unggul Mandiri Dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto. Perspektif keuangan menggunakan indikator rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas. Perspektif pelanggan menggunakan indikator retensi anggota dan akuisisi anggota. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator aktiva produktif. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator produktivitas karyawan.

Haris, dkk, (2017) melakukan penelitian tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai indikator dalam pengukuran kinerja koperasi (studi pada KPRI Karya Dharma Selong). Perspektif keuangan yang digunakan pada penelitian ini menggunakan peningkatan pendapatan, peningkatan SHU, Perubahan biaya, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas. Perspektif pelanggan menggunakan indikator akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan rata-rata laba per pelanggan. Perspektif proses bisnis internal indikator yang digunakan yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator yang digunakan yaitu retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan kapabilitas karyawan.

Sasmoko, dkk, (2017) melakukan penelitian tentang implementasi *Balance Scorecard* di Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA). Indikator yang digunakan untuk perspektif keuangan yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas. Perspektif pelanggan menggunakan indikator pertumbuhan jumlah anggota dan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menggunakan menggunakan indikator proses operasi, proses inovasi, dan layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan peningkatan produktivitas pegawai.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang telah diuraikan terletak pada metode analisis yang digunakan yaitu *Balance Scorecard*, selain itu juga beberapa indikator penelitian ini diambil dari penelitian terdahulu sehingga terdapat beberapa persamaan pada indikator yang digunakan. Pada perspektif keuangan menggunakan indikator rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas. Perspektif pelanggan menggunakan indikator retensi anggota, akuisisi anggota, dan kepuasan anggota. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator proses inovasi dan proses operasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan dan kepuasan karyawan.

Penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu yang terletak pada lokasi penelitian yang belum pernah diteliti yaitu KPPTTR Bunga Mayang Jaya. Waktu, jumlah sampel, dan beberapa indikator juga berbeda dengan penelitian terdahulu karena indikator yang digunakan berdasarkan referensi rujukan yang telah disesuaikan dengan kondisi koperasi.

Tabel 7. Penelitian terdahulu terkait analisis kinerja Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTR) dengan pendekatan *balance scorecard*

No	Judul/Peneliti/Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Menilai Kinerja Koperasi Karyawan Sekar Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember. (Sugiariono, Naufalina, dan Saputra. 2021)	Mengetahui kinerja Koperasi Karyawan Sekar Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia.	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan berada dalam kondisi yang sangat baik dan dalam tahap pertumbuhan. 2) Perspektif pelanggan berada dalam kategori baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori tidak baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori sangat baik. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Karyawan Sekar Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia berada pada kategori baik.
2.	Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung. (Arifudin dan Risnaningsih. 2021).	Menganalisis kinerja Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI).	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan berada pada kategori baik. 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori cukup baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori cukup baik. Secara keseluruhan kinerja KOPTI berada pada kategori baik.
3	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. (Lesmana, 2021).	Menganalisis kinerja Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang.	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan berada pada kategori sangat baik. 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori sangat baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori sangat baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori sangat baik. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang masuk pada kategori sangat baik.
4	Analisis Kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Tri Dwi Eka”Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> . (Pasek, Arta, dan Kasih. 2020).	Menganalisis kinerja Koperasi Serba Usaha Tri Dwi Eka.	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan berada pada kategori baik. 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori tidak baik. 3) Perspektif proses bisnis internal dikategorikan baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori baik. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Tri Dwi Eka dinilai baik.
5.	Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .	Mengetahui bagaimana penilaian kinerja Koperasi Unit Desa	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan berada pada kategori cukup baik. 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori

	(Astawa, Julianto, Dewi. 2020)	(KUD) Penebel Tabanan.		baik. Secara keseluruhan kinerja KUD Penebel Tabanan dinilai baik.
6.	Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> . (Singgih. 2020).	Menganalisis kinerja Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya.	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan berada pada kategori kurang baik. 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori cukup baik. 3) Perspektif proses bisnis internal masuk kategori kurang baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk pada kategori baik. Secara keseluruhan kinerja Koperasi UNTAG Surabaya dinilai kurang baik.
7.	Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Tani Duta Kartika dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> . (Kusuma dan Suryanawa. 2021).	Menganalisis kinerja Koperasi Tani Duta Kartika dengan Pendekatan	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan masuk pada kategori kurang baik. 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk pada kategori baik. Secara keseluruhan kinerja KUD dinilai baik. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Tani Duta Kartika dinilai baik.
8.	Analisis Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi Karyawan SUMO (Sejahtera Unggul Mandiri Dan Optimis) PT. Jasmarga Surabaya Mojokerto. (Anggraeni. 2020).	Menganalisis, mengukur, menilai dan mengetahui kinerja pada Koperasi Karyawan "SUMO".	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan masuk pada kategori baik. 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori cukup baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk pada kategori baik. Secara keseluruhan kinerja Koperasi SUMO dinilai baik.
9.	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Indikator dalam Pengukuran Kinerja Koperasi (Studi Kasus pada KPRI Karya Dharma Selong). (Haris, Handayani, dan Paturingsih. 2017).	Menganalisis pengukuran kinerja KPRI Dharma Selong.	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan masuk pada kategori cukup baik. 2) Perspektif pelanggan masuk pada kategori cukup baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori baik. Secara keseluruhan penilaian kinerja KPRI Dharma Selong masuk kategori cukup baik.
10.	Implementasi <i>Balance Scorecard</i> di Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA). (Sasmoko, Sefudin, dan Prasetyono. 2017).	Menganalisis kinerja Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA).	<i>Balance Scorecard</i>	1) Perspektif keuangan berada pada kategori baik. 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori tidak baik. 3) Perspektif proses bisnis internal masuk pada kategori tidak baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk pada kategori tidak baik. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI berada pada kategori kurang baik.

11.	Implementasi <i>Balance Scorecard</i> sebagai Pengukuran Hasil Kinerja Koperasi Karyawan (Studi Kasus pada PTPN XII (Persero) Kebun Blawan). (Pratama, Kurniawati, Dhamayanthi. 2022).	Menentukan kinerja Koperasi Karyawan (Studi Kasus pada PTPN XII (Persero) Kebun Blawan).	<i>Balance Scorecard</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perspektif keuangan berada pada kategori sangat baik. 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori sangat baik. 3) Perspektif proses bisnis internal masuk pada kategori sangat baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk pada kategori sangat baik. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Karyawan pada PTPN XII (Persero) Kebun Blawan dinilai sangat baik.
12.	Analisis Kinerja Berbasis <i>Balance Scorecard</i> pada Koperasi Pasar (Koppas) Wanita Kartini Desa Jatiprahu. (Nikmah dan Dewi. 2021)	Menilai kinerja Koperasi Pasar (Koppas) Wanita Kartini Desa Jatiprahu.	<i>Balance Scorecard</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perspektif keuangan masuk pada kategori tidak baik. 2) Perspektif pelanggan berada dalam kategori baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori tidak baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk pada kategori tidak baik. Secara keseluruhan kinerja Koppas Wanita Kartini Desa Jatiprahu dinilai tidak baik.
13.	Analisis Kinerja Koperasi Intako di Desa Kedensari Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. (Andriani dan Tamami. 2020).	Mengetahui bagaimana kinerja Koperasi Intako setelah adanya bencana lumpur lapindo	<i>Balance Scorecard</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perspektif keuangan masuk pada kategori tidak baik 2) Perspektif pelanggan masuk pada kategori sangat baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori tidak sehat. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Intako dinilai kurang baik.
14.	Analisa Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja Koperasi Wanita Ar Rohma. (Fithri. 2022).	Menganalisis pengukuran kinerja Koperasi Wanita Ar Rohmah.	<i>Balance Scorecard</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perspektif keuangan masuk pada kategori baik 2) Perspektif pelanggan berada pada kategori baik. 3) Perspektif proses bisnis internal masuk pada kategori baik. 4) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran masuk pada kategori baik. Secara keseluruhan penilaian kinerja Koperasi Wanita Ar Rohma masuk pada kategori sangat baik.
15.	Pengukuran Kinerja pada Koperasi Karyawan Eka Sedana Berdasarkan Konsep <i>Balance Scorecard</i> . (Dharmayasa. 2017).	Menilai kinerja Koperasi Karyawan Eka Sedana.	<i>Balance Scorecard</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perspektif keuangan berada pada kategori baik. 2) Perspektif Pelanggan masuk pada kategori cukup baik. 3) Perspektif proses bisnis internal berada pada kategori baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan kurang baik. Secara keseluruhan kinerja Koperasi Karyawan Eka Sedana dinilai baik.

C. Kerangka Pemikiran

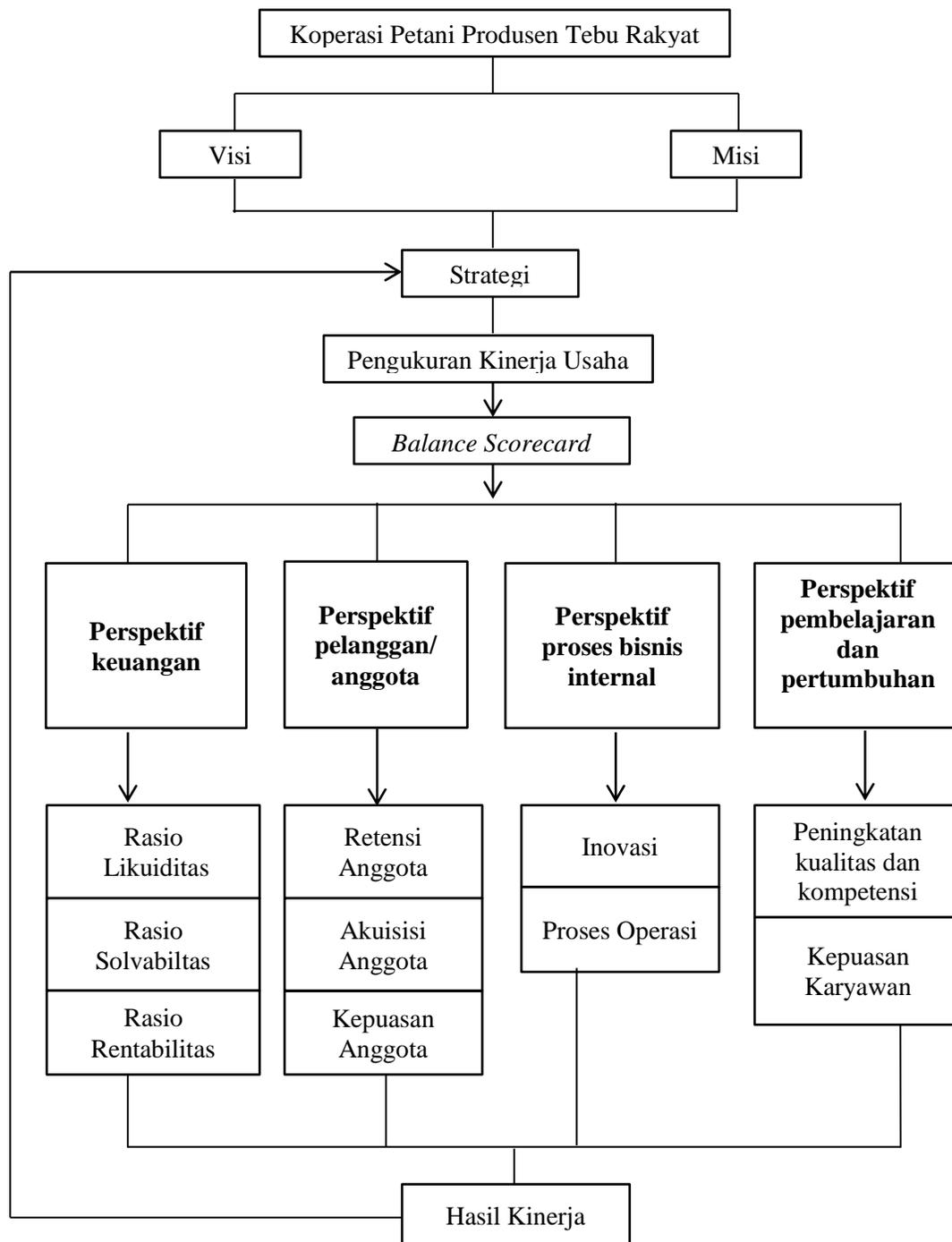
Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTR) Bunga Mayang Jaya merupakan salah satu jenis koperasi yang memiliki visi dan misi yang sesuai dengan tujuan koperasi pada umumnya yaitu mensejahterakan anggotanya. Agar mencapai tujuan yang diinginkan, maka sangat penting bagi koperasi untuk melakukan evaluasi dan mengukur kinerja dari koperasi tersebut dalam waktu tertentu sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan koperasi. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara komprehensif serta menyeimbangkan hasil keuangan dan nonkeuangan adalah *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran kinerja koperasi dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dapat dilihat dari perspektif keuangan dan non keuangan. Perspektif keuangan merupakan tolak ukur yang digunakan koperasi untuk mengevaluasi kinerja keuangan koperasi. Terdapat tiga alat ukur yang digunakan pada perspektif ini yaitu rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio solvabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur seberapa efisien koperasi dalam memberikan keuntungan dari setiap proses penjualan yang dilakukan.

Pengukuran perspektif pelanggan digunakan untuk menentukan segmen pasar dan pelanggan yang akan menjadi target koperasi. Terdapat tiga alat ukur yang digunakan pada perspektif ini yaitu retensi anggota digunakan untuk melihat kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggota lamanya. Akuisisi anggota digunakan untuk melihat kemampuan koperasi dalam mencari anggota baru. Kepuasan anggota digunakan untuk menilai seberapa puas anggota terhadap kinerja koperasi.

Pengukuran perspektif proses bisnis internal merupakan pandangan yang menampilkan proses kritis unit bisnis dalam menarik dan mempertahankan segmen pasarnya dan mengidentifikasi berbagai proses internal yang terdapat serta dikuasai oleh koperasi. Alat ukur yang digunakan pada perspektif ini yaitu inovasi dan proses operasi. Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan untuk mengidentifikasi infrastruktur dalam menciptakan pertumbuhan dan pengembangan suatu koperasi. Alat ukur yang digunakan pada perspektif ini yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan berupa segala bentuk pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap koperasi.

Setelah dilakukan penilaian terhadap keempat perspektif tersebut maka akan diperoleh hasil kinerja pada KPPTR Bunga Mayang Jaya, kemudian output dari kinerja tersebut akan membantu koperasi dalam menentukan strategi yang akan digunakan di masa yang akan datang. Lebih jelasnya, sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTR) dapat dilihat melalui skema bagan alir pada Gambar 4.



Gambar 4. Bagan alir analisis kinerja Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KKPTR) dengan pendekatan *balance scorecard*

III. METODE PENELITIAN

A. Metode, Lokasi, dan Waktu Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Aziz (2003) studi kasus merupakan metode penelitian mengenai individu, lembaga, serta unit sosial tertentu dalam kurun waktu yang ditentukan serta berupa fenomena yang ada dan terjadi nyata dalam konteks kehidupan. Penelitian studi kasus yaitu mempelajari secara mendalam, terperinci, dan detail suatu objek, sehingga bisa mendapatkan informasi lebih mendalam dari objek yang ingin diteliti.

Penelitian ini dilaksanakan di KPPTTR Bunga Mayang Jaya, Kecamatan Bunga Mayang, Kabupaten Lampung Utara. Pertimbangan pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa KPPTTR Bunga Mayang Jaya merupakan salah satu organisasi ekonomi yang mengalami perkembangan serta memiliki prospek yang sangat baik di bidangnya. Organisasi ini juga belum menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Pengumpulan data ini dilaksanakan pada bulan Januari sampai Februari tahun 2023.

B. Konsep Dasar dan Batasan Operasional

Konsep dasar dan batasan (definisi) operasional mencakup pengertian yang diungkapkan secara jelas dan digunakan untuk menunjang serta menciptakan data akurat yang dianalisis sehubungan dengan tujuan penelitian.

Sistem Manajemen Strategi merupakan suatu proses dinamik yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan dalam melahirkan strategi dan serangkaian keputusan yang efektif dan efisien dalam menghasilkan produk atau output yang mampu menampilkan kinerja dan prestasi tinggi, sesuai dengan sasaran organisasi yaitu tercapainya visi dan misi.

Balanced Scorecard adalah alat manajemen kinerja (*performance management tools*) yang bisa membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat, terdapat empat persektif dalam pengukurannya yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Kinerja perusahaan adalah suatu pengukuran pencapaian hasil pekerjaan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*. Pendekatan *Balance Scorecard* mengukur kinerja perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu keuangan, kepuasan pelanggan/anggota, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif adalah cara pandang serta cara berperilaku seseorang ketika melihat suatu fenomena ataupun masalah yang sedang terjadi.

Perspektif Keuangan adalah pandangan serta tolak ukur yang digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba serta untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan koperasi dapat

menggunakan rasio keuangan yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio profitabilitas. Rasio likuiditas diukur menggunakan *Current Ratio* (rasio lancar). Rasio solvabilitas diukur menggunakan *Debt to Asset Ratio*. Rasio profitabilitas diukur menggunakan *Net Profit Margin* dan *Return on Equity*.

Rasio Likuiditas adalah rasio yang digunakan perusahaan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini sangat bermanfaat untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar hutang pembayaran jangka pendeknya.

Current Ratio (Rasio Lancar) adalah rasio yang mencerminkan kemampuan aset lancar perusahaan untuk menutupi kewajiban-kewajiban lancar atau utang jangka pendek.

Rasio Solvabilitas untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Rasio ini menunjukkan sejauh mana modal sendiri menjamin seluruh hutang koperasi. Rasio ini juga sebagai perbandingan antara dana pihak luar dan dana pihak perusahaan yang dimasukkan ke perusahaan.

Debt to Asset Ratio (DAR) merupakan rasio hutang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total hutang dengan total aktiva. Dengan kata lain, seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang atau seberapa besar hutang perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva.

Rasio Profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan besarnya laba yang diperoleh perusahaan atau organisasi. Rasio ini digunakan untuk menilai seberapa efisien perusahaan mengelolanya sehingga memberikan keuntungan atas setiap penjualan yang dilakukan.

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio yang digunakan untuk membandingkan keuntungan dengan total seluruh uang yang dihasilkan perusahaan.

Return On Equity (ROE) adalah jumlah imbal hasil dari laba bersih terhadap ekuitas dan dinyatakan dalam bentuk persen.

Perspektif Pelanggan adalah pandangan perusahaan dalam menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha sehingga dapat menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Pengukuran kinerja pelanggan pada koperasi dapat mengukur elemen *Customer Retention* (retensi pelanggan), *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan), dan *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan).

Customer Retention (Retensi Pelanggan) adalah perbandingan jumlah anggota tahun sebelumnya dengan jumlah anggota tahun berjalan, untuk mengetahui berapa banyak jumlah anggota yang dapat dipertahankan atau ditingkatkan.

Customer Acquisition (Akuisisi Pelanggan) adalah kemampuan koperasi dalam menarik anggota baru.

Customer Satisfaction (Kepuasan Pelanggan) adalah perasaan atau penilaian emosional dari konsumen setelah konsumen bekerja sama atau menggunakan produk dari perusahaan atau organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan pada KPPTTR yaitu pelayanan penyediaan sarana produksi untuk petani, pencarian pabrik pengolahan tebu menjadi gula, dan penjualan produk gula. Pada koperasi kepuasan pelanggan dapat dinilai dengan bertanya menggunakan kuesioner kepada para responden dan hasilnya akan dijumlahkan untuk melihat skor tingkat kepuasan para pelanggan/anggota yang tergabung pada koperasi.

Perspektif Proses Bisnis Internal adalah pandangan yang menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan. Pengukuran kinerja proses bisnis internal pada koperasi dapat diukur menggunakan dua elemen yaitu inovasi dan proses operasi.

Inovasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh koperasi dalam memperkenalkan ide baru, pelayanan baru, dan cara-cara baru yang unik dan berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya. Pada tahap ini koperasi mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan dimasa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Proses inovasi pada koperasi dapat diukur dengan melihat fasilitas, pelayanan, dan ketepatan dalam proses penjualan.

Proses Operasi adalah rangkaian kegiatan yang dijalankan oleh koperasi mulai dari proses produksi hingga barang/jasa sampai kepada konsumen. Proses ini dapat diukur dengan proses pencarian dana sebagai modal petani, proses budidaya, panen, hingga pemasaran.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah pandangan yang menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan pada koperasi dapat diukur menggunakan dua elemen yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan dan kepuasan karyawan.

Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan merupakan segala bentuk pendidikan, pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Indikator yang digunakan untuk mengukur peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan yaitu frekuensi pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.

Kepuasan Karyawan adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Indikator kepuasan karyawan yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Aset atau Aktiva adalah sumber daya dalam bentuk harta benda atau hak yang dikuasai oleh perusahaan dan diukur dalam satuan rupiah (Rp).

Laba Bersih merupakan selisih antara jumlah pendapatan atau penjualan bersih dengan biaya total dalam satuan rupiah (Rp).

Kewajiban/hutang adalah hal ekonomis yang dikorbankan untuk kebaikan di masa depan yang berbentuk penyerahan aktiva dan jasa, serta sudah ada kesepakatan dengan dua belah pihak di masa lalu.

Visi adalah gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi di masa yang akan datang dalam menajamkan tugas strategis perusahaan.

Misi mendefinisikan bisnis bahwa organisasi berada atau harus berada pada nilai-nilai dan keinginan *stakeholders* yang meliputi: produk, jasa, pelanggan, pasar, dan seluruh kekuatan perusahaan.

Tujuan organisasi merupakan keadaan yang hendak ingin dicapai serta diwujudkan oleh perusahaan atau organisasi pada masa yang akan datang.

Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala sumber daya (*resources*) dan kemampuan (*capabilities*) yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi.

C. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat langsung dari responden dengan cara pengamatan langsung di lapangan (*observasi*) dan wawancara menggunakan kuesioner (daftar pertanyaan) yang telah disusun sebelumnya sebagai alat bantu pengumpulan data. Data primer meliputi data karakteristik anggota koperasi dan karyawan, data kepuasan pelanggan/anggota meliputi data tingkat kepuasan atas pelayanan penyediaan sarana produksi untuk petani, data kepuasan atas pencarian pabrik pengolahan tebu menjadi gula, data kepuasan penjualan produk gula, serta data kepuasan karyawan meliputi motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dengan membaca literatur yang berkaitan dengan topik penelitian baik dari perpustakaan dan beberapa instansi yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data keuangan koperasi, data SHU koperasi, data jumlah anggota koperasi, serta data dari perpustakaan dan instansi seperti Dinas Koperasi dan UMKM yaitu berupa data perkembangan jumlah koperasi di Provinsi Lampung menurut kabupaten/kota.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan *observasi* dan wawancara dengan menggunakan kuesioner dengan tujuan agar mendapatkan data sesuai dengan fakta yang sebenarnya serta pertanyaan yang diajukan lebih terstruktur dan mencakup berbagai hal yang dapat menunjang penelitian.

Penentuan responden dilakukan dengan menggunakan metode pengambilan sampel secara acak sederhana (*simple random sampling*). Responden dalam penelitian ini disesuaikan dengan informasi yang diperlukan untuk masing-

masing perspektif. Penentuan responden untuk anggota koperasi dilakukan di Kecamatan Bunga Mayang. Populasi anggota koperasi yang terdapat di Kecamatan Bunga Mayang sebanyak 735 anggota. Kemudian dari jumlah anggota koperasi yang terdapat di kecamatan tersebut ditentukan jumlah sampel menggunakan rumus yang merujuk pada teori Sugiono, dkk (2003).

$$n = \frac{NZ^2S^2}{Nd^2 + Z^2S^2}$$

$$n = \frac{735(1,96)^2 \times (0,05)}{735(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,05)} = 70$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel petani tebu rakyat

N = Jumlah populasi petani tebu rakyat

Z = tingkat kepercayaan (95% = 1,96)

S² = Varian sampel (5% = 0,05)

d = Derajat penyimpangan (5% = 0,05)

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus di atas, diperoleh jumlah sampel sebanyak 70 anggota koperasi petani tebu rakyat. Penentuan sampel untuk pengurus koperasi diambil dari seluruhnya dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100 orang. Menurut Arikunto (2006) apabila jumlah populasi kurang dari 100, maka semuanya dapat dijadikan sampel. Sehingga jumlah sampel untuk karyawan koperasi berjumlah 4 orang.

D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini, pengujian kuesioner dilakukan dengan dua cara uji yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Instrumen yang diuji yaitu kepuasan pelanggan. Variabel kepuasan pelanggan yang diuji yaitu pelayanan penyediaan sarana produksi, pencarian pabrik pengolahan tebu, dan penjualan produk gula. Berikut cara uji yang dilakukan:

1) Uji Validitas

Uji Validitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya setiap pertanyaan pada kuesioner. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Arikunto, 2006). Kriteria uji validitas adalah dengan membandingkan antara nilai r hitung (*pearson correlation*) dengan nilai r tabel. Nilai r hitung (*pearson correlation*) akan digunakan sebagai tolak ukur yang menyatakan valid atau tidaknya item pertanyaan yang digunakan untuk mendukung penelitian. Nilai r hitung yang digunakan dapat dilihat pada baris *pearson correlation* yang tertera pada SPSS, sedangkan nilai r tabel dapat ditentukan pada kolom df dengan rumus $N-2$ dengan keterangan N adalah banyaknya responden (Darma, 2021). Pada penelitian ini tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5%. Perhitungan validitas dipilih dengan menggunakan analisis koefisien *korelasi pearson correlation* dengan rumus sebagai berikut:

$$r\text{-hitung} = \frac{n(\sum X_1Y_1) - (\sum X_1)(\sum Y_1)}{\sqrt{n(\sum X_1^2 - (\sum X_1)^2)(\sum Y_1^2 - (\sum Y_1)^2)}} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

r hitung = Koefisien korelasi

$\sum X1$ = Jumlah skor tiap atribut

X = Skor tiap atribut

$\sum Y1$ = Jumlah skor total (seluruh atribut)

Y = Skor total tiap responden

n = Jumlah responden

Kriteria pengujian uji validitas sebagai berikut:

- Jika r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner penelitian dikatakan valid
- Jika r hitung $<$ r tabel, maka kuesioner penelitian dikatakan tidak valid

Hasil uji validitas variabel kepuasan anggota pada indikator pelayanan pencarian dana pinjaman modal untuk petani dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Uji validitas kuesioner pelayanan penyediaan sarana produksi untuk petani.

No.	Item pertanyaan	Nilai korelasi pearson	R tabel	Kesimpulan
1.	Kecepatan dalam penyediaan sarana produksi	0,852	0,361	Valid
2.	Kemudahan syarat yang diberikan	0,812	0,361	Valid
3.	Jumlah sarana produksi yang diperoleh.	0,860	0,361	Valid
4.	Bunga dari pinjaman yang diperoleh.	0,715	0,36	Valid

Hasil uji validitas variabel kepuasan anggota pada indikator pencarian pabrik pengolahan tebu dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Uji validitas kuesioner pencarian pabrik pengolahan tebu

No.	Item pertanyaan	Nilai korelasi pearson	R tabel	Kesimpulan
1.	kecepatan koperasi dalam mencari pabrik pengolahan tebu.	0,866	0,361	Valid
2.	Kinerja pabrik pengolahan tebu.	0,848	0,361	Valid
3.	Biaya pengolahan tebu yang rendah.	0,721	0,361	Valid

Hasil uji validitas variabel kepuasan anggota pada indikator penjualan gula dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Uji validitas kuesioner penjualan gula

No.	Item pertanyaan	Nilai korelasi pearson	R tabel	Kesimpulan
1.	Kecepatan dalam pencarian distributor.	0,905	0,361	Valid
2.	Kemudahan dalam proses penjualan.	0,603	0,361	Valid
3.	Kepuasan harga jual yang diberikan.	0,828	0,361	Valid
4.	Kepuasan pembagian hasil setelah penjualan.	0,852	0,36	Valid

Berdasarkan hasil pengujian, semua item pertanyaan pada kuesioner kepuasan anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya yang diajukan kepada responden adalah valid karena memiliki angka korelasi $\geq 0,361$ dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat dikatakan masing-masing pertanyaan dapat diandalkan dan layak digunakan untuk penelitian.

2) Uji Reliabilitas

Menurut (Darma, 2021) uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat reliabel dari atribut-atribut yang diajukan pada responden dalam kuesioner. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut cukup dapat dipercaya sebagai alat pengukur data. Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *cronbach alpha* dengan tingkat atau taraf signifikan yang digunakan. Tingkat signifikan yang dapat digunakan terdiri dari 0,5; 0,6; dan 0,7 tergantung kebutuhan dalam penelitian. Pada penelitian ini digunakan

taraf signifikan sebesar 0,6 yang juga merujuk pada pendapat (Sujarweni, 2014) bahwa suatu instrumen dianggap reliabel dengan standar nilai *cronbach alpha* >0,6. Rumus yang digunakan pada metode *cronbach alpha* adalah sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha_i^2}{\alpha^2} \right] \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

- r_{ii} = Reliabilitas instrumen
 k = Banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \alpha_i^2$ = Jumlah varians butir
 α^2 = Varians total

Kriteria uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

- Jika nilai *cronbach alpha* > tingkat signifikan, maka kuesioner dikatakan reliabel
- Jika *cronbach alpha* < tingkat signifikan, maka kuesioner dikatakan tidak reliabel

Hasil pengujian reliabilitas kuesioner kepuasan anggota pada indikator pelayanan pencarian dana pinjaman modal untuk petani dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Uji reliabilitas pada kuesioner kepuasan anggota

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>
Pencarian dana pinjaman	0,825
Pencarian pabrik pengolahan tebu	0,741
Penjualan produk gula	0,807

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa *crombach's alpha* untuk dimensi pencarian dana pinjaman modal untuk petani adalah 0,825.

Crombach's alpha untuk dimensi pencarian pabrik pengolahan tebu adalah

0,741. *Crombach's alpha* untuk dimensi penjualan gula adalah 0,809. Hal tersebut menunjukkan hasil yang lebih besar dari nilai *crombach's alpha* (>0,6). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh instrument penelitian dikatakan reliable dan sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya sehingga mampu memperoleh data yang konsisten

E. Metode Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pada KPPTR Bunga Mayang Jaya dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*. Pendekatan tersebut menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Analisis data yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian dijelaskan pada uraian berikut:

1. Metode Analisis Tujuan Pertama

Menjawab tujuan pertama analisis kinerja keuangan (finansial) Koperasi KPPTR Bunga Mayang Jaya digunakan laporan keuangan organisasi. Tujuan finansial menggambarkan tujuan jangka panjang organisasi perusahaan yaitu pengembalian modal organisasi. Pengukuran kinerja keuangan menggunakan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio profitabilitas atau rentabilitas.

a) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang jatuh tempo. Cara untuk mengukur rasio likuiditas dapat digunakan rumus *Current Ratio* berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 100 \%$$

Tabel 12. Standar rasio likuiditas

Kategori	Standar
Sangat Baik	200%-250%
Baik	175%-200% atau 250%-275%
Cukup Baik	150%-175% atau 275%-300%
Kurang Baik	125%-150% atau 300%-325%
Tidak Baik	<125% atau >325%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/M. KUKM/V/2006

b) Rasio Solvabilitas

Tujuan dari pengukuran rasio solvabilitas ini untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Rasio ini menunjukkan sejauh mana modal sendiri menjamin seluruh hutang koperasi. Rasio ini juga sebagai perbandingan antara dana pihak luar dan dana pemilik perusahaan yang dimasukkan ke perusahaan. Pengukuran rasio solvabilitas digunakan rumus *Debt to Asset Ratio* berikut:

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 13. Standar rasio solvabilitas

Kategori	Standar
Sangat Baik	<40%
Baik	40%-50%
Cukup Baik	50%-60%
Kurang Baik	60%-80%
Tidak Baik	>80%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/M. KUKM/V/2006

c) Rasio Profitabilitas atau Rentabilitas

Profitabilitas suatu perusahaan dapat diukur menggunakan rasio profitabilitas atau rasio keuntungan. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Rumus yang digunakan untuk mengukur rasio ini ada dua yaitu *Return on Equity* (ROE) dan *Net Profit Margin* (NPM). *Return on Equity* (ROE)

digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan ekuitas dana dalam koperasi, dengan rumus *Return on Equity* (ROE) pada uraian berikut.

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Ekuitas (modal sendiri)}} \times 100\%$$

Tabel 14. Standar *Return On Equity* (ROE)

Kategori	Standar
Sangat Baik	>21%
Baik	15%-21%
Cukup Baik	9%-15%
Kurang Baik	3%-9%
Tidak Baik	<3%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/M. KUKM/V/2006

Net Profit Margin (NPM) digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang dihasilkan dari pendapatan yang diperoleh koperasi. Rumus NPM dapat dilihat pada uraian berikut.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 15. Standar *Net Profit Margin* (NPM)

Kategori	Standar
Sangat Baik	>15%
Baik	10%-15%
Cukup Baik	5%-10%
Kurang Baik	1%-5%
Tidak Baik	<1%

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 06/M. KUKM/V/200

2. Metode Analisis Tujuan Kedua

Menjawab tujuan kedua, yaitu menganalisis kinerja pelanggan KPPTR Bunga Mayang Jaya, elemen-elemen yang diukur adalah sebagai berikut:

a. *Customer Retention* (Retensi Pelanggan)

Retensi pelanggan adalah kemampuan koperasi dalam mempertahankan anggota lamanya. Tujuan dari retensi pelanggan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para anggota yang aktif dalam kegiatan koperasi. Retensi anggota diukur dari persentase anggota yang keluar. Berikut ini rumus untuk mengukur retensi anggota:

$$\text{Retensi anggota} = \frac{\text{Jumlah anggota tahun lalu}}{\text{Jumlah anggota tahun berjalan}} \times 100\%$$

b. *Customer Acquisition* (Akuisisi pelanggan)

akuisisi anggota adalah kemampuan koperasi dalam menarik anggota baru. Berikut ini rumus untuk mengukur akuisisi pelanggan:

$$\text{Akuisisi anggota} = \frac{\text{Jumlah anggota baru}}{\text{Jumlah anggota}} \times 100\%$$

c. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan/Anggota)

Kepuasan pelanggan koperasi dapat diukur dengan berlandaskan interaksi yang dibutuhkan antara anggota dan karyawan. Apabila kebutuhan anggota terpenuhi dengan baik, maka kepuasan anggota cenderung akan baik dan begitu pula sebaliknya. Pengukuran variabel kepuasan pelanggan pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang kemudian dilakukan pengukuran menggunakan garis kategorisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan pada KPPTR Bunga Mayang Jaya yaitu penyediaan sarana produksi untuk petani, pencarian jasa pengolahan tebu menjadi gula, dan penjualan produk gula.

Pada penelitian ini analisis deskriptif dilaksanakan dengan membuat pengelompokan (lima kategori) untuk melihat tingkat kepuasan anggota. Kelas kategori dapat dibuat dengan rumus berikut.

$$RSK = \frac{(JR \times JB \times ST) - (JR \times JB \times SR)}{JK}$$

Keterangan:

RSK : Rentang skor kategori
 JR : Jumlah responden
 JB : Jumlah butir pertanyaan
 ST : Skor tertinggi
 SR : Skor terendah
 JK : Jumlah kategori

Setelah interval skor kategori diperoleh, maka garis ketegorisasi dapat digambarkan seperti pada Gambar 5.

Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
-------------------	------------	------------	------	-------------

Gambar 5. Garis kategorisasi variabel

Berdasarkan Gambar 5 dapat dijelaskan terkait kategori dari variabel kepuasan anggota. Kategori variabel dibagi menjadi lima kategori yaitu sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas, sangat puas.

3. Metode Analisis Tujuan Ketiga

Menjawab tujuan ketiga, yaitu menganalisis kinerja proses bisnis internal KPPTR Bunga Mayang Jaya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam prespektif proses bisnis internal menjadi dua elemen yaitu:

a. Inovasi

Inovasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh koperasi dalam memperkenalkan ide baru, pelayanan baru, dan cara-cara baru yang unik

dan berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya. Proses inovasi ini dapat diukur dengan melihat fasilitas dan ketepatan dalam proses penjualan.

b. Proses Operasi

Proses operasi merupakan rangkaian kegiatan yang dijalankan oleh koperasi mulai dari proses produksi hingga barang/jasa sampai kepada konsumen. Proses ini dapat diukur dengan proses pencarian dana sebagai modal petani, proses budidaya, panen, hingga pemasaran.

4. Metode Analisis Tujuan Keempat

Menjawab tujuan keempat, yaitu menganalisis kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam penelitian ini, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dari dua elemen yaitu:

a. Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan

merupakan segala bentuk pendidikan, pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pengukuran dilihat dari frekuensi pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, yaitu:

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang dilatih}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

b. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan diukur dari hasil kuesioner kepuasan karyawan, dengan indikator kepuasan karyawan yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja. Penyebaran kuesioner ditujukan kepada karyawan KPPTR Bunga Mayang Jaya. Pengukuran variabel kepuasan karyawan menggunakan garis kategorisasi. Pada penelitian ini analisis deskriptif dilaksanakan dengan membuat pengelompokkan (lima kategori) untuk melihat tingkat kepuasan karyawan. Kelas kategori dapat dibuat dengan rumus berikut.

$$RSK = \frac{(JR \times JB \times ST) - (JR \times JB \times SR)}{JK}$$

Keterangan:

RSK : Rentang skor kategori
 JR : Jumlah responden
 JB : Jumlah butir pertanyaan
 ST : Skor tertinggi
 SR : Skor terendah
 JK : Jumlah kategori

Setelah interval skor kategori diperoleh, maka garis kategorisasi dapat digambarkan seperti pada Gambar 6.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
---------------------	--------------	--------------	--------	---------------

Gambar 6. Garis Kategorisasi variabel

Berdasarkan Gambar 6 dapat dijelaskan terkait kategori dari variabel kepuasan karyawan. Kategori variabel dibagi lima kategori yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, sangat setuju.

Standar untuk melihat baik dan buruknya kinerja koperasi adalah dengan menentukan kriteria pada masing-masing perspektif. Kriteria tersebut kemudian dibandingkan dengan keadaan koperasi yang sebenarnya. Jika keadaan koperasi sesuai dengan kriteria yang ada pada *Balanced Scorecard*, maka perspektif tersebut dikatakan baik. Sebaliknya, apabila keadaan koperasi tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan maka perspektif tersebut dikatakan buruk atau tidak baik..

Cara untuk mengetahui kriteria baik dan buruk kinerja koperasi secara keseluruhan digunakan penilaian yang dikembangkan oleh Carolina (Carolina, 2011) dalam Singgih dan Sulistyono (2020) dapat dilihat pada uraian berikut.

- 1) Kinerja sangat baik = jika 4 perspektif dinilai baik
- 2) Kinerja baik = jika 3 perspektif dinilai baik
- 3) Kinerja kurang baik = jika 2 perspektif dinilai baik
- 4) Kinerja tidak baik = jika 1 perspektif dinilai baik

IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Kondisi dan Gambaran Umum Kabupaten Lampung Utara

1. Letak Geografis

Berdasarkan Kabupaten Lampung Utara dalam angka (2022), Kabupaten Lampung Utara merupakan salah satu kabupaten yang terdapat di Provinsi Lampung, Ibukota Kabupaten Lampung Utara berada di Kotabumi. Kabupaten Lampung Utara terletak pada $104^{\circ}40'$ sampai $105^{\circ}08'$ Bujur Timur dan $4^{\circ}34'$ sampai $5^{\circ}06'$ Lintang Selatan. Wilayah Lampung Utara memiliki luas $2.725,63 \text{ km}^2$ yang terdiri dari 23 kecamatan dan 247 desa atau kelurahan. Batas wilayah administrasi Kabupaten Lampung Utara dijelaskan pada uraian berikut:

- 1) Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Way Kanan
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Lampung Tengah
- 3) Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Lampung Barat
- 4) Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Tulang Bawang Barat

2. Topografi

Kabupaten Lampung Utara sebagian besar merupakan dataran rendah dengan ketinggian antara 15 hingga 339 meter di atas permukaan laut. Terdapat tiga gunung di Kabupaten Lampung Utara yaitu Gunung Haji, Gunung Ulu Sabuk, dan Gunung Tangki Tebek. Kabupaten Lampung Utara juga memiliki beberapa sungai yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat setempat. Sungai-sungai tersebut antara lain, Sungai Way Galing, Way Kulur,

Way Rarem, Way Sabuk, Way Kelamas, Way Rendah, Way Melungun, Way Talang Mas, Way Kelanga, Way Sangkai Hulu, Way Buluh, Way Buyut, Way Hanakau, dan Way Sungkai Hilir (BPS Kabupaten Lampung Utara, 2022).

3. Iklim

Kabupaten Lampung Utara memiliki iklim tropis dengan dua musim yang selalu berganti sepanjang tahun, yaitu musim penghujan dan musim kemarau. Secara rata-rata suhu udara tertinggi pada tahun 2021 tercatat pada bulan Oktober dengan suhu 30,5°C dan terendah pada bulan Januari dengan suhu 27,8°C. Curah hujan tertinggi pada tahun 2021 tercatat pada bulan Maret dengan 439,3 mm³ (BPS Kabupaten Lampung Utara, 2021).

4. Demografi

Penduduk Kabupaten Lampung Utara berdasarkan sensus penduduk 2021 sebanyak 634.117 jiwa yang terdiri 323.248 jiwa penduduk laki-laki dan 310.869 jiwa penduduk perempuan. Dibandingkan dengan proyeksi jumlah penduduk tahun sebelumnya, penduduk Lampung Utara mengalami pertumbuhan sebesar 0,78 persen. Kepadatan penduduk di Kabupaten Lampung Utara tahun 2021 mencapai 232 jiwa/km². Kepadatan Penduduk di 23 kecamatan cukup beragam dengan kepadatan penduduk tertinggi terletak di Kecamatan Kotabumi dengan kepadatan sebesar 928 jiwa/km² dan terendah di Kecamatan Abung Pekurun sebesar 67 jiwa/km². Distribusi penduduk di Kabupaten Lampung Utara berdasarkan kelompok umur dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Distribusi penduduk berdasarkan kelompok umur di Kabupaten Lampung Utara tahun 2021

Kelompok Umur (tahun)	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Persentase (%)
0-14	171.696	27%
15-65	425.223	67%
>65	37.198	6%
Total	634.117	100%

Sumber: BPS Kabupaten Lampung Utara, 2021

Tabel 16 menunjukkan, bahwa penduduk di Kabupaten Lampung Utara sebagian besar berada pada kelompok umur 15-64 tahun dengan jumlah 425.223 jiwa dan persentase 67%. Hal tersebut menggambarkan bahwa penduduk di Kabupaten Lampung Utara mayoritas berada pada usia produktif dan berpotensi baik untuk terus melanjutkan pembangunan di Kabupaten Lampung Utara.

B. Kondisi dan Gambaran Umum Kecamatan Bunga Mayang

1. Letak Geografis

Kecamatan Bunga Mayang merupakan salah satu dari 23 kecamatan yang berada di Kabupaten Lampung Utara. Ibukota kecamatan ini terletak di Desa Negara Tulang Bawang. Kecamatan Bunga Mayang berdiri sejak tanggal 2 Desember 2000 yang merupakan daerah hasil pemekaran dari Kecamatan Sungkai Selatan. Secara administrasi Kecamatan Bunga Mayang terdiri dari 11 desa yaitu Kota Napal, Tanah Abang, Negara Tulang Bawang, Tulang Bawang Baru, Sukadana Ilir, Sukadana Udik, Haduyung Ratu, Iso Rejo, Mulyorejo I, Mulyorejo II, dan Sukamaju. Jarak dari ibu kota kabupaten menuju Kecamatan Bunga Mayang yaitu 37 km dengan waktu tempuh kurang lebih 120 menit.

Secara geografis, batas wilayah Kecamatan Bunga Mayang meliputi:

- 1) Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Pakuon Ratu.
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Sungkai Selatan.

- 3) Sebelah Timur Berbatasan dengan Kecamatan Muara Sungkai.
- 4) Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Sungkai Utara.
(BPS Kabupaten Lampung Utara, 2022).

2. Topografi dan Iklim

Kecamatan Bunga Mayang terletak pada 104° - 57° BT dan 4° - 22° LS dengan ketinggian 10-50 mdpl serta memiliki topografi bergelombang (0-8%). Kecamatan Bunga Mayang memiliki jenis tanah podzolik merah kuning dan coklat kuning dengan Ph rata-rata 4,5-5 ketebalan topsoil 5-15 cm, dan kedalaman air tanah rata-rata antara 40-50 cm. Kelembaban udara rata-rata 81% dan curah hujan antara 1.450-2.200 mm/tahun dengan hari hujan 115-182 hari/tahun. Kondisi ini sangat baik untuk budidaya tanaman tebu yang membutuhkan curah hujan rendah (PT. Buma Cima Nusantara, 2021).

3. Keadaan Demografi

Jumlah penduduk Kecamatan Bunga Mayang tahun 2022 sebanyak 33.839 jiwa dengan komposisi penduduk berjenis kelamin laki-laki sebanyak 17.334 jiwa dan penduduk berjenis kelamin perempuan sebanyak 16.505 jiwa. Luas wilayah Kecamatan Bunga Mayang yaitu $125,76 \text{ km}^2$ dengan rata-rata kepadatan penduduk $269,08 \text{ jiwa/km}^2$ dengan jumlah penduduk terbanyak berada di Desa Negara Tulang Bawang dengan jumlah penduduk 6.775 jiwa. Penduduk Kecamatan Bunga Mayang bekerja di berbagai sektor seperti pertanian, industri pengolahan, bangunan, perdagangan, angkutan, lembaga keuangan, dan jasa. Mayoritas penduduk Kecamatan Bunga Mayang bekerja di sektor pertanian (BPS Lampung Utara, 2022).

4. Kondisi Pertanian

Pertanian di Kabupaten Lampung Utara terdiri dari beberapa jenis komoditas, diantaranya kakao, karet, kelapa sawit, dan tebu. Masing-masing kecamatan memiliki keunggulan komoditas yang berbeda-beda. Luas areal tanaman perkebunan menurut kecamatan dan jenis tanaman di Kabupaten Lampung Utara dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Luas areal tanaman perkebunan menurut Kecamatan Bunga Mayang tahun 2021

Kecamatan	Kakao (ha)	Karet (ha)	Kelapa Sawit (ha)	Tebu (ha)
Bukit Kemuning	26	212	106	-
Abung Tinggi	72	720	384	-
Tanjung Raja	51	326	226	-
Abung Barat	33	237	301	-
Abung Tengah	33	794	164	-
Abung Kunang	30	442	170	-
Abung Pekurun	53	589	235	-
Kotabumi	56	950	216	-
Kotabumi Utara	43	984	289	-
Kotabumi Selatan	42	733	733	-
Abung Selatan	35	2.708	167	-
Abung Semuli	15	2.294	1.001	-
Belambangan Pagar	13	459	575	-
Abung Timur	31	1.712	450	-
Abung Surakarta	9	854	251	-
Sungkai Selatan	13	2.590	112	-
Muara Sungkai	18	3.720	203	506
Bunga Mayang	-	2.248	720	2.375
Sungkai Barat	36	1.475	334	-
Sungkai Jaya	39	1.500	326	-
Sungkai Utara	9	2.898	814	398
Hulusungkai	55	4.124	74	-
Sungkai Tengah	152	2.778	659	-
Lampung Utara	864	35.347	8.510	3.279

Sumber: BPS Lampung Utara, 2021

Tabel 17 menunjukkan, komoditas tanaman yang paling banyak diusahakan di Kabupaten Lampung Utara adalah karet. Luas lahan perkebunan karet mencapai 35.347 ha. Komoditas tebu tidak banyak diusahakan dan perseberannya pun hanya berada di tiga kecamatan yang terdapat di

Kabupaten Lampung Utara, dengan jumlah terbanyak di Kecamatan Bunga Mayang yaitu mencapai 2.375 ha perkebunan tebu. Hal tersebut tentunya menjadi keunggulan dari Kecamatan Bunga Mayang, karena dapat menjadi salah satu penghasil komoditas tebu terbesar di Kabupaten Lampung Utara. Oleh karena itu Kecamatan Bunga Mayang harus terus mengembangkan potensinya agar dapat meningkatkan produktivitas tanaman tebu dan terus menjadi penghasil tebu nomor 1 di Kabupaten Lampung Utara.

Kecamatan Bunga Mayang memiliki luas tanah bukan sawah (tanah kering) yang digunakan untuk kegiatan pertanian, diantaranya lahan pekarangan, perladangan, perkebunan, dan lainnya. Luas tanah bukan sawah (tanah kering) dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Luas tanah bukan sawah(tanah kering) berdasarkan penggunaan per desa di Kecamatan Bunga Mayang tahun 2021

Desa	Jenis Lahan				jumlah (ha)
	Pekarangan (ha)	Perladangan (ha)	Perkebunan (ha)	Lainnya (ha)	
Kota Napal	105	314	1.337	93	1.849
Tanah Abang	70	172	1.714	55	2.011
NTB	245	314	1.686	2.250	4.495
TBT	68	242	106	18	434
Sukadana Ilir	71	182	1.920	64	2.237
Sukadana Udik	125	364	2.387	124	3.000
Haduyang Ratu	75	333	833	59	1.300
Isorejo	136	740	235	59	1.170
Mulyo Rejo I	66	328	567	53	1.014
Mulyo Rejo II	65	525	327	88	1.005
Sukamaju	76	311	276	70	733
Bunga Mayang	1.102	3.825	11.388	2.933	19.248

Sumber: BPS Lampung Utara (2023)

Tabel 18 menunjukkan, luas areal yang paling banyak di Kecamatan Bunga Mayang adalah perkebunan. Desa Sukadana Udik memiliki luas lahan perkebunan paling banyak yaitu mencapai 2.387 ha. Hal ini menjadikan sebagian besar masyarakat Kecamatan Bunga Mayang memiliki usaha perkebunan.

C. Gambaran Umum Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTR) Bunga Mayang Jaya

1. Sejarah Koperasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya, pada tahun 1982 awal mula didirikannya pabrik gula PTPN VII Unit Bunga Mayang yang berlokasi di Desa Tulang Bawang, Kecamatan Bunga Mayang, Kabupaten Lampung Utara. Pada saat proses pendirian pabrik gula tersebut masyarakat sekitar mempertanyakan apakah kontribusi dan keuntungan yang bisa di dapatkan masyarakat dari didirikannya pabrik gula tersebut, karena dengan didirikannya pabrik gula pastinya masyarakat akan mendapatkan dampak buruk seperti udara yang tercemar, limbah, dan dampak lainnya. Pada saat itu dilakukanlah diskusi antara masyarakat dan pihak pabrik, akhirnya pihak pabrik memberikan lahan kepada masyarakat untuk menanam tebu rakyat sebagai syarat berdirinya pabrik di wilayah tersebut.

Pada awal dilaksanakannya usahatani tebu rakyat oleh petani di Kecamatan Bunga Mayang, terdapat koperasi lain yang telah berbadan hukum yang menaungi para petani tebu rakyat, akan tetapi koperasi tersebut dirasa kurang mewakili para petani tebu rakyat karena yang menjalankan organisasi tersebut bukan dari petani tebu rakyat itu sendiri. Petani tebu rakyat kemudian mengusulkan untuk membentuk organisasi baru dengan harapan organisasi tersebut dapat lebih mewakili aspirasi para petani. Pada tahun 2000-an akhirnya para petani memutuskan untuk membentuk organisasi sendiri, akan tetapi organisasi tersebut belum berbadan hukum sehingga tidak berkekuatan dalam melakukan sesuatu seperti mengajukan pinjaman kepada pihak bank, akhirnya pada tahun 2015 para petani sepakat untuk mengusulkan pendirian koperasi yang berada di bawah naungan petani tebu rakyat secara resmi, sehingga terbentuklah Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya.

Koperasi Petani produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya merupakan salah satu koperasi produsen yang terletak di Jalan Sukadana Udik nomor 12, RT/RW 02/04, Desa Sukadana Udik, Kecamatan Bunga Mayang yang bergerak di bidang pertanian. Koperasi ini membantu para petani tebu rakyat yang kekurangan dana agar dapat terus menjalankan dan mengembangkan usahatani mereka. Banyaknya permintaan untuk mendirikan koperasi dari para petani tebu rakyat, sehingga tepat pada tanggal 14 Januari 2016 didirikanlah KPPTR Bunga Mayang Jaya. Rapat anggota pertama dihadiri oleh 44 orang yang terbentuk dari para petani tebu rakyat.

Pada tanggal 04 Maret 2016 disahkannya akta pendirian KPPTR Bunga Mayang Jaya dengan Nomor: 001/KPTR/BUMA/II/2017. Dibentuknya koperasi ini bertujuan untuk mengembangkan potensi ekonomi dan kesejahteraan anggotanya, serta diharapkan dapat mengembangkan potensi wilayah sekitar koperasi. Koperasi ini dianggap sebagai wadah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Kegiatan usaha yang dijalankan oleh KPPTR Bunga Mayang Jaya adalah menyediakan sarana produksi untuk petani, mencarikan pabrik pengolahan tebu untuk petani, dan menjualkan produk gula milik petani.

Wilayah kerja KPPTR Bunga Mayang Jaya meliputi 5 kecamatan diantaranya Kecamatan Bunga Mayang yang terdiri dari Desa Haduyang Ratu, Isorejo, Mulyorejo I, Mulyorejo II, dan Sukadana Ilir. Kecamatan Muara Sungkai terdiri dari Desa Bandar Agung, Bandar Rejo, Sumber Agung, dan Negeri Ujung Karang. Kecamatan Kotabumi Utara meliputi Desa Prokimal. Kecamatan Abung Timur meliputi Desa Dorowati, Gedung Jaya dan Papan Rejo, dan Kecamatan Karta meliputi Desa Tujok.

2. Visi dan Misi

a. Visi

Visi dari KPPTR Bunga Mayang Jaya yaitu menjadikan koperasi makmur, mandiri, dan terbuka dengan berlandaskan Pancasila, UUD 1945, dan berazaskan kekeluargaan demi meningkatkan perekonomian bersama.

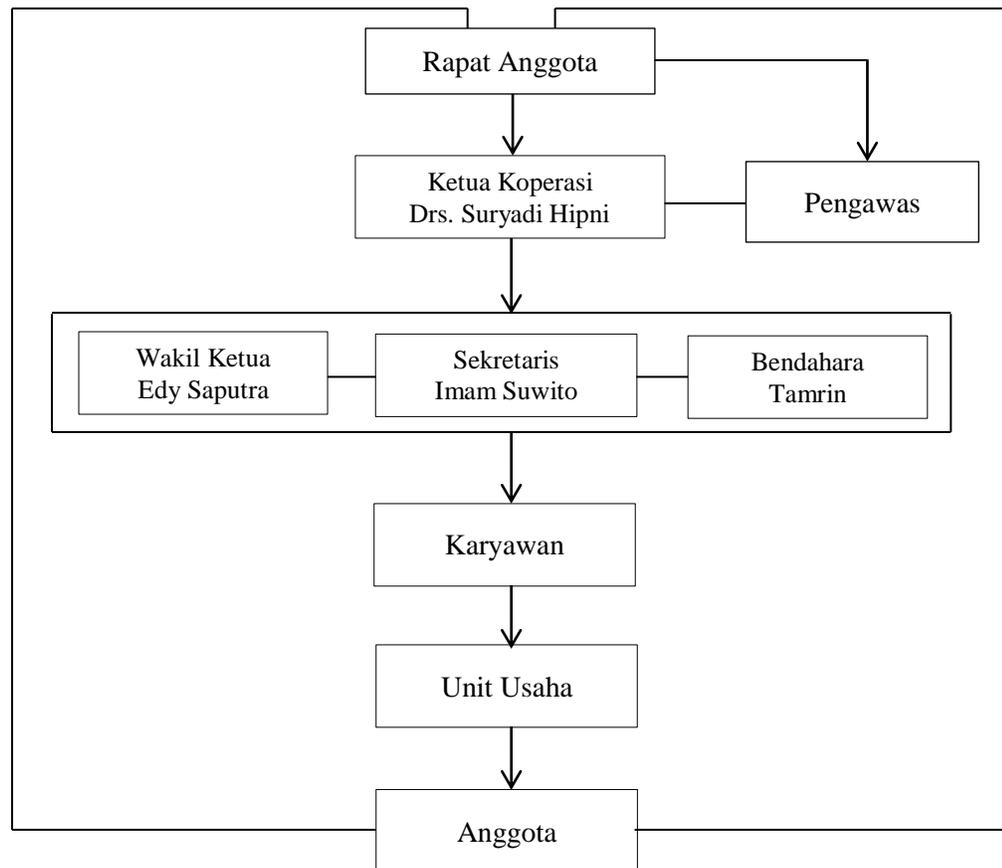
b. Misi

Misi KPPTR Bunga Mayang Jaya adalah:

- 1) Menciptakan tenaga kerja yang jujur dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman demi kelancaran pelayanan kepada anggota koperasi.
- 2) Membantu mengembangkan usahatani anggota agar mencapai kesejahteraan bersama.
- 3) Menambah pengetahuan dan keterampilan anggota tentang perkoperasian.

3. Struktur Organisasi

Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Rapat Anggota, Pengawas, Pengurus, karyawan, dan Anggota. Pada awal berdirinya koperasi ini belum memiliki wakil ketua, kemudian pada tahun 2018 baru dibentuklah wakil ketua koperasi. Berikut merupakan struktur organisasi KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2023 dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Struktur Organisasi KPPTTR Bunga Mayang Jaya tahun 2023
Sumber: KPPTTR Bunga Mayang Jaya, 2023

Gambar 7 menjelaskan bahwa struktur organisasi terdiri dari rapat anggota, pengawas, pengurus, dan anggota.

1) Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Rapat anggota dihadiri oleh anggota yang pelaksanaannya diatur dalam anggaran dasar. Selain itu, dalam rapat anggota juga harus mengikuti pasal 23 UU No. 25 tahun 1992, rapat anggota menetapkan (a) anggaran dasar; (b) kebijaksanaan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi; (c) pemilihan, pengangkatan, pemberhentian pengurus dan pengawas; (d) rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi serta pengesahan laporan keuangan; (e) pengesahan pertanggung

jawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya; (f) pembagian sisa hasil usaha; (g) penggabungan, peleburan, pendirian, dan pembubaran koperasi.

2) Pengurus

Pengurus adalah perwakilan anggota koperasi yang dipilih melalui rapat anggota yang bertugas untuk; (a) mengelola organisasi koperasi dan usahanya; (b) mengajukan rancangan rencana kerja serta anggaran pendapatan dan belanja koperasi; (c) menyelenggarakan rapat anggota; (d) mengajukan laporan keuangan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas. Pada KPPTR Bunga Mayang Jaya, pengurus terdiri dari Ketua Koperasi yaitu Bapak Drs. Suryadi Hipni, Wakil Ketua Koperasi Bapak Edy Saputra, Sekretaris Koperasi Bapak Imam Suwito, dan Bendahara Koperasi Bapak Tamrin. KPPTR Bunga Mayang Jaya tidak memiliki pembagian unit usaha, melainkan semua kegiatan usaha yang dijalankan menjadi satu kesatuan. Para pengurus menjalankan kegiatan usahanya dibantu oleh coordinator anggota masing-masing daerah, sehingga pelaksanaan kegiatan usaha koperasi dapat berjalan dengan lancar dan terarah.

3) Pengawas

Pengawas adalah perangkat organisasi yang dipilih dari anggota dan diberi mandat untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya roda organisasi dan usaha koperasi. Pengawas koperasi terdiri dari 1 orang ketua dan 2 orang anggota.

4) Karyawan

Karyawan unit koperasi bertanggung jawab dalam pengelolaan usaha koperasi. Kedudukan pengelola adalah sebagai karyawan atau pegawai yang diberi kuasa dan wewenang oleh pengurus. Dengan demikian, karyawan unit usaha koperasi bertanggung jawab terhadap pengurus koperasi.

4. Anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya

Anggota koperasi adalah setiap warga negara Indonesia yang ingin bergabung dan mampu melakukan tindakan hukum atau badan hukum, serta memiliki kepentingan ekonomi yang sama dan memenuhi persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar Koperasi. Anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya mengalami peningkatan tiap tahunnya, hal ini disebabkan karena adanya kesamaan kepentingan yang ingin dicapai oleh para anggota. Rincian perkembangan jumlah anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19. Perkembangan jumlah anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya

No	Desa	Koordinator	Jumlah Kelompok Tani			Jumlah Tani		
			2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	Handuyang Ratu	Toni H	8	8	8	38	40	42
2	Isorejo	Arsad	57	58	58	240	250	250
3	Mulyorejo I	Joko Pitono	26	30	31	92	105	112
4	Mulyorejo Ii (D)	Darsono	4	5	6	31	42	46
5	Mulyorejo Ii (I)	Imam Suwito	15	18	21	107	120	128
6	Sukadana Ilir	Edi Syahputra	23	25	27	169	175	180
6	Bandar Agung	Amir Zainal	13	19	16	47	52	47
7	Bandarejo	Suryadi Hifni	14	18	20	56	67	60
8	Sumber Agung	Sutaryo	3	4	4	10	12	15
9	N.Ujung Karang	Nasori	16	21	23	42	64	73
10	Tujok	Imam Suwito	7	7	8	14	16	18
11	Prokimal	Sujoko Yanto	6	8	8	16	24	30
12	Dorowati	Tamrin	10	10	21	57	57	96
13	Gedung Jaya	Sukamto	7	7	8	50	50	73
14	Papan Rejo	Khusrin	5	5	7	29	29	40
JUMLAH			214	243	266	998	1.103	1.210

Berdasarkan Tabel 19, menunjukkan bahwa anggota KPPTR Bunga Mayang Jaya mengalami peningkatan setiap tahunnya, hal ini dikarenakan KPPTR Bunga Mayang Jaya memberikan kemudahan bagi para petani tebu rakyat yang ingin bergabung menjadi anggota. Selain itu KPPTR Bunga Mayang Jaya juga sangat membantu petani dalam menjalankan kegiatan usahatani.

5. Kegiatan Usaha Koperasi

Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya memiliki berbagai kegiatan usaha diantaranya menyediakan sarana produksi untuk petani, mencarikan pabrik pengolahan tebu, dan menjual produk gula.

1) Menyediakan sarana produksi untuk petani

Koperasi ini memberikan pelayanan berupa jasa dalam menyediakan sarana produksi untuk para anggotanya yang kekurangan modal dalam menjalankan kegiatan usahatani. Koperasi mendapatkan modal dengan cara mencari kreditur untuk melakukan kerja sama, saat ini koperasi bekerja sama dengan BNI melalui program KUR (Kredit Usaha Rakyat). Bunga pinjaman sebesar 6 persen, yaitu 3 persen bunga pinjaman pokok dan 3 persen untuk dana CRS (*Corporate Social Responsibility*). Perjanjian antara pihak bank dan koperasi dilakukan melalui kegiatan akad kredit yang dilaksanakan secara rutin setiap satu tahun sekali, yaitu sekitar bulan Agustus hingga September.

Proses pelayanan penyediaan sarana produksi dilakukan per kelompok tani. Koordinator melakukan pendataan seluruh anggotanya yang ingin mengajukan pinjaman berupa pupuk, pestisida, dan biaya tebang muat angkut (TMA) kemudian data akan disetorkan kepada pengurus koperasi untuk direkap secara keseluruhan. Koperasi akan mengirimkan keperluan usahatani sesuai dengan permintaan dari masing-masing anggota dengan bunga pinjaman sebesar 3 persen.

Apabila kelompok tani meminjam pupuk sebanyak 50 karung dengan harga Rp600.000/karung maka biaya yang dikeluarkan sebesar Rp33.600.000 ditambah bunga Rp1.008.000, sehingga koperasi memperoleh keuntungan sebesar Rp1.008.000 dari bunga pinjaman sebesar 3 persen. Begitu pula untuk peminjaman pestisida, apabila kelompok tani meminjam pestisida sebanyak 163 botol dengan harga Rp350.000/botol, maka keuntungan yang

diperoleh petani sebesar Rp1.711.500. Kemudian untuk biaya TMA, apabila kelompok tani menghabiskan biaya sebesar Rp45.684.050 untuk luas lahan 6 ha maka koperasi memperoleh keuntungan sebesar Rp1.370.521. Secara keseluruhan berdasarkan kegiatan usaha penyediaan sarana produksi tersebut, maka koperasi dapat memperoleh keuntungan sebesar Rp4.090.021 dari hasil pinjaman pupuk, pestisida, dan biaya TMA dari satu kelompok tani.

2) Mencarikan pabrik pengolahan tebu

Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya selain menyediakan sarana produksi untuk para anggota, juga memberikan pelayanan berupa jasa mencarikan pabrik pengolahan tebu untuk para anggotanya. Hal ini bermula ketika masing-masing petani mencari pabrik pengolahan tebu sendiri, akan tetapi hal tersebut membuat harga yang didapatkan setiap kelompok tani berbeda-beda, sehingga membuat kecemburuan antara kelompok yang satu dengan yang lain. Akhirnya KPPTR memberikan jasa pelayanan pencarian pabrik pengolahan tebu, para anggota juga merasa sangat terbantu dengan adanya pelayanan tersebut, karena apabila koperasi yang mencarikan pabrik pengolahan tebu untuk para anggotanya, maka bisa mendapatkan harga yang lebih rendah dikarenakan proses penggilingan yang dilakukan dengan skala besar.

Kegiatan usaha ini koperasi tidak membebankan dengan bunga pinjaman, hal ini dikarenakan biaya penggilingan tebu diambil dari hasil gula yang diperoleh petani dengan pembagian 66 persen untuk petani dan 34 persen untuk Pabrik Gula. Apabila petani memperoleh gula sebanyak 100 ton maka bagian untuk petani 66 ton dan untuk Pabrik Gula 34 ton.

3) Melakukan penjualan produk gula

Koperasi ini juga memberikan pelayanan berupa penjualan produk gula milik para anggotanya, pada awalnya kegiatan penjualan gula dilakukan

langsung oleh pabrik tempat penggilingan tebu dan KPPTTR Bunga Mayang Jaya tidak bertanggung jawab terhadap proses penjualan gula, akan tetapi seiring berjalannya waktu penjualan gula dilakukan langsung oleh KPPTTR Bunga Mayang Jaya, hal ini dikarenakan koperasi ingin mencari harga jual tertinggi dengan cara mencari distributor sendiri yang akan membeli produk gula milik para anggota. Tingkatan beberapa jenis distributor yang bekerja sama dengan koperasi dapat dilihat pada Tabel 20.

Tabel 20. Alokasi penjualan gula

No	Distributor	Besarnya Alokasi Gula (ton)
1.	Distributor Besar	>500 ton
2.	Distributor Sedang	100-500 ton
3.	Distributor Kecil	10-100 ton

Sumber: KPPTTR Bunga Mayang Jaya, 2023

Berdasarkan Tabel 20, terlihat bahwa pemasaran gula tersebar atas beberapa tingkatan distributor, hal ini dilakukan untuk mencegah penumpukan ketersediaan gula yang terdapat di gudang. Distributor Besar pemasaran gula tebu rakyat dengan kapasitas alokasi gula >500 ton/minggu. Apabila masa panen tiba koperasi harus mendistribusikan gula >500 ton/minggu, jika gula yang dikeluarkan tidak mencapai target tersebut maka dapat menyebabkan terjadinya penumpukan gula, hal ini disebabkan karena banyaknya tebu yang diproduksi sehingga koperasi harus mencari distributor yang siap menampung dalam skala besar. Beberapa distributor besar yang sering dituju oleh koperasi yaitu Toko Honggo dan Toko Sujono yang berlokasi di Bandar Lampung.

Koperasi juga membutuhkan distributor sedang dengan kapasitas alokasi gula sebanyak 100-500 ton/minggu dan distributor kecil dengan kapasitas alokasi gula sebanyak 10-100 ton/minggu. Hal ini bertujuan untuk memenuhi target penjualan gula yang dilakukan koperasi selain itu digunakan juga untuk memaksimalkan keuntungan yang bisa diperoleh petani, dengan adanya perbedaan tingkatan distributor maka harga yang

diberikan juga berbeda-beda, semakin kecil distributor yang dituju maka harga yang diberikan juga semakin tinggi. Distributor sedang yang sering dituju oleh koperasi yaitu Toko Bawang Lanang yang berlokasi di Kota Metro dan Toko Koh Atok yang berlokasi di Teluk Betung Bandar Lampung. Distributor kecil yang sering dituju oleh koperasi yaitu Toko Ci Leni yang berlokasi di Kotabumi dan Toko Rio yang berlokasi di Natar.

Proses penjualan gula yang dilakukan oleh koperasi yaitu pengurus mencari distributor yang akan membeli produk gula milik para anggota, sebelumnya koperasi telah menetapkan harga yang akan diberikan kepada para anggota misalnya untuk harga jual gula Rp11.300/kg apabila koperasi mendapatkan penawaran diatas harga tersebut misalnya Rp11.400/kg maka kelebihan tersebut akan menjadi keuntungan dari koperasi.

Pengembalian dana pinjaman dilakukan setelah proses panen berlangsung, terdapat beberapa potongan yang dilakukan diantaranya untuk membayar pinjaman pupuk/pestisida, perawatan, TMA, asuransi dan tengki tetes tebu, pemakaian karung gula, pembebanan administrasi bank, bunga pinjaman, dan insentif koperasi. Rincian biaya dapat dilihat pada uraian berikut.

Asuransi dan tengki tetes tebu = Rp31.270/ton

Pembebanan administrasi bank = Rp5.215/ha

Bunga pokok pinjaman = 3%

Insentif koperasi (5,5%)

Kelompok = 3,50%

Koordinator = 0,50%

Desa = 1,00%

APTRI = 0,25%

Lain-lain = 0,25%

Materai dan Lain-lain = (menyesuaikan)

Rincian biaya dan bagi hasil penjualan gula dan tetes salah satu kelompok tani KPPTR Bunga Mayang Jaya yaitu Bapak Sutaryo dengan luas lahan 6 ha yang terdiri dari 13 anggota tani dapat dilihat pada Tabel 21.

Tabel 21. Rincian bagi hasil penjualan gula

Luas Lahan (Ha)	6,00
Pendapatan Penjualan Gula (Rp)	280.025.000
Biaya-biaya	
1. Pinjaman Pupuk	33.600.000
2. Perawatan	57.000.000
3. TMA	45.684.050
4. Karung	2.378.777
5. Adm. Bank	31.290
Total Pinjaman Pokok	138.694.117
Bunga Pinjaman Pokok	4.160.823,51
Total Potongan	142.854.940,51
Pendapatan Sementara	137.170.059,49
Potongan Insentif	(7.619.353,26)
Bersih Diterima Kelompok (Rp)	129.550.706,23

Kelompok	$3,50\% \times 137.170.059,49 = \text{Rp}4.800.952,08$
Koordinator	$0,50\% \times 137.170.059,49 = \text{Rp}685.850,29$
Desa	$1,00\% \times 137.170.059,49 = \text{Rp}1.371.700,59$
APTRI	$0,25\% \times 137.170.059,49 = \text{Rp}342.925,15$
Lain-lain	$0,25\% \times 137.170.059,49 = \text{Rp}342.925,15$
Materai dan Lain-lain	75.000 = Rp75.000
Total	= Rp7.619.353,26

Berdasarkan Tabel 21, menunjukkan bahwa pendapatan bersih dari penjualan gula yang diterima oleh kelompok tani Bapak Sutaryo sebesar Rp129.550.706,23, setelah pendapatan tersebut diterima oleh koordinator, tahap selanjutnya koordinator akan membagikannya kepada petani sesuai dengan luas lahan masing-masing. Keuntungan untuk koperasi sebesar Rp7.619.353,26.

Tabel 22. Rincian bagi hasil penjualan tetes tebu

Luas Lahan (Ha)	6,00
Pendapatan Penjualan Tetes(Rp)	40.420.000
Biaya penyusutan dan Asuransi Tengki (Rp)	(631.967)
Pendapatan sementara	39.788.03
Potongan Insentif	(2.263.341,80)
Bersih Diterima Kelompok (Rp)	37.524.691,20
Koperasi	$3,50\% \times 39.788.03 = \text{Rp}1.392.581,15$
Koordinator	$0,50\% \times 85.608.25 = \text{Rp}198.940,16$
Desa	$1,00\% \times 85.608.25 = \text{Rp}397.880,33$
APTRI	$0,25\% \times 85.608.25 = \text{Rp}99.470,08$
Lain-lain	$0,25\% \times 85.608.25 = \text{Rp}99.470,08$
Materai dan Lain-lain	= Rp75.000
Total	= Rp2.263.341,80

Tabel 22 menunjukkan, bahwa pendapatan bersih tetes tebu yang diterima oleh kelompok tani Bapak Sutaryo sebesar Rp37.524.691,20. Setelah pendapatan tersebut diterima oleh koordinator, tahap selanjutnya koordinator akan membagikannya kepada petani sesuai dengan luas lahan masing-masing. Keuntungan untuk koperasi sebesar Rp2.263.341,80. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka koperasi memperoleh keuntungan dari kegiatan usahanya untuk kelompok tani Bapak Sutaryo sebesar Rp7.619.353,26 dan Rp2.263.341,80 dengan total Rp9.882.695,06.

Sarana dan prasarana yang tersedia di koperasi saat ini di antaranya adalah meja, kursi, almari, komputer, kipas angin, serta alat administrasi dan fasilitas lainnya. Kantor KPPTR Bunga Mayang Jaya terdiri dari ruang kerja karyawan, ruang kerja ketua koperasi, dapur, mushola, serta kamar mandi dan gudang. Gambar Kantor KPPTR Bunga Mayang dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. Kantor KPPTR Bunga Mayang Jaya

Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat (KPPTR) Bunga Mayang Jaya juga memiliki fasilitas ruang tunggu untuk supir yang mengangkut tebu. Gambar ruang tunggu untuk supir dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9. Ruang tunggu supir

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis kinerja KPPTR Bunga Mayang Jaya dengan metode *Balance Scorecard* diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* pada KPPTR Bunga Mayang Jaya secara keseluruhan memperoleh hasil sangat baik. Rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas sebagai indikator dari perspektif keuangan diperoleh hasil tidak baik, sangat baik, dan sangat baik. Nilai rasio likuiditas yang diperoleh $>325\%$ sehingga masuk kategori tidak baik. Rasio solvabilitas berada pada kategori sangat baik karena persentase yang diperoleh $<40\%$. Rasio rentabilitas, pada *Return On Equity* (ROE) berada pada rentang $>21\%$ dan *Net Profit Margin* (NPM) berada pada rentang >15 , sehingga masuk dalam kategori sangat baik. Secara keseluruhan penilaian perspektif keuangan KPPTR Bunga Mayang Jaya pada tahun 2020-2022 adalah baik.
2. Retensi anggota, akuisisi anggota, dan kepuasan anggota sebagai indikator dari perspektif pelanggan diperoleh hasil baik. Retensi anggota pada tahun 2021-2022 telah mencapai target yang ditentukan oleh koperasi yaitu 90%. Akuisisi anggota pada tahun 2020 telah mencapai target yang ditentukan yaitu 10%, dan pada tahun 2021-2022 hampir mencapai target yaitu 9,70% dan 9,19%. Kepuasan anggota berdasarkan hasil pengukuran menggunakan garis kategorisasi dinilai baik. Secara keseluruhan penilaian kinerja perspektif pelanggan KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020-2022 adalah baik.

3. Inovasi dan proses operasi sebagai indikator dari perspektif proses bisnis internal diperoleh hasil baik. Hal ini berdasarkan hasil analisis proses operasi yang terdapat pada KPPTR Bunga Mayang Jaya dalam memberikan kualitas pelayanan secara maksimal dan terus melakukan inovasi-inovasi terbaru demi memberikan yang terbaik untuk para anggotanya. Penilaian secara keseluruhan untuk perspektif proses bisnis internal KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020-2022 adalah baik.
4. Pengembangan kualitas dan kompetensi karyawan serta kepuasan karyawan sebagai indikator dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik. Pengembangan kualitas dan kompetensi karyawan dinilai dari frekuensi pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dinilai baik karena pada tahun 2021-2022 telah mencapai target yaitu 100%. Kepuasan karyawan berdasarkan hasil pengukuran menggunakan garis kategorisasi dinilai baik. Secara keseluruhan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran KPPTR Bunga Mayang Jaya tahun 2020-2022 adalah baik.

B. Saran

Saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Koperasi Petani Produsen Tebu Rakyat Bunga Mayang Jaya, diharapkan dapat lebih memperhatikan pada perspektif keuangan terutama untuk rasio likuiditas, yang mana berdasarkan penelitian rasio likuiditas pada KPPTR Bunga Mayang Jaya berada pada kategori tidak baik dikarenakan *over likuid*. Cara yang dapat dilakukan untuk memperbaiki rasio likuiditas KPPTR Bunga Mayang Jaya yaitu pihak koperasi perlu melakukan monitoring *cash flow* agar kemungkinan *over likuid* dapat diantisipasi lebih dini, dengan kata lain kelola aktiva lancar perlu dioptimalkan, serta koperasi dapat membuat unit usaha baru seperti simpan pinjam dengan begitu dapat memutar uang kas yang menganggur sehingga dapat berdampak positif terhadap rasio likuiditas.

2. Bagi Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung, diharapkan dapat meningkatkan kegiatan sosialisasi dan pembinaan secara berkelanjutan terkait manajemen laporan keuangan koperasi terkhusus pada KPPTR Bunga Mayang Jaya dikarenakan berdasarkan penelitian memperoleh rasio likuiditas yang tidak baik.
3. Bagi peneliti berikutnya yang menggunakan metode *Balance Scorecard* dalam penelitiannya, diharapkan dapat menggunakan lebih banyak indikator untuk menganalisis kinerja sebuah perusahaan ataupun koperasi, dengan lebih banyaknya indikator yang digunakan maka diharapkan hasil yang didapatkan lebih akurat. Peneliti berikutnya dapat menambahkan indikator pelayanan purna jual dalam perspektif proses bisnis internal untuk mempertahankan kepuasan konsumen terhadap suatu produk atau pelayanan yang diberikan. Selain itu bagi peneliti berikutnya disarankan juga tidak hanya menggunakan *Balance Scorecard* sebagai alat untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja saja, tetapi juga menerapkannya sebagai manajemen strategi untuk masing-masing perspektif sehingga dapat memberikan manfaat lebih bagi koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditiyo, M. 2012. Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Organisasi. *Jurnal Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada*. 2(3). <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/133173>. Diakses pada 27 Oktober 2022.
- Andriani, L., dan Tamami, N. D. B. 2020. Analisis Kinerja Koperasi Intako di Desa Kedensari Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. *Agriscience*, 1(2), 396-409. <https://journal.trunojoyo.ac.id/agriscience/article/view/8045>. Diakses pada 2 Juni 2023.
- Anggraeni, D. 2020. Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Karyawan" SUMO"(Sejahtera Unggul Mandiri dan Optimis) PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto (Doctoral dissertation, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya). <http://repository.untag-sby.ac.id/4012/8/JURNAL.pdf>. Diakses pada 29 September 2022.
- Animah. 2016. Analisis Kinerja Strategi Koperasi Menggunakan metode *Balance Scorecard* (Studi Pada Koperasi Syariah Umat Sejahtera Mulia Kebumen). *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Arifudin, L. A., dan Risnaningsih, I. 2021. Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung. *Adaptasi dan Sinkronisasi Kebijakan Pembangunan Memanfaatkan Momentum New Normal Pasca Covid-19*, 243-254. <http://repository.ikopin.ac.id/1412/>. Diakses pada 29 September 2022.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. 2020. Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Monex: Journal of Accounting Research*. 9(1), 18-29.

<https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/monex/article/view/1433>. Diakses pada 28 September 2022.

- Atmojo, B. T. 2015. Analisis Rasio Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan pada KPRI Bina Sejahtera Setda Kabupaten Semarang. *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang. Semarang
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. 2021. Provinsi Lampung dalam Angka 2021. Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. Lampung.
- Aziz, A. 2003. *Menyusun Rancangan Penelitian Kualitatif dalam Analisis data Penelitian Kualitatif*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2021. *Provinsi Lampung dalam Angka 2021*. BPS Provinsi Lampung. Lampung.
- Badan Pusat Statistik. 2021. *Lampung Utara dalam Angka 2021*. BPS Lampung Utara. Lampung
- Darma, B. 2021. *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS*. Guepedia. Online Publisher.
- David, F.R. 2011. *Strategic Management. Edisi 12*. Salemba Empat. Jakarta.
- Dharmayasa, I. P. A. 2017. Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Karyawan Eka Sedana Berdasarkan Konsep *Balance Scorecard*. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 4(2).
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/EKU/article/view/15564>. Diakses pada 29 September 2022.
- Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. 2019. *Jumlah Koperasi Menurut Kabupaten/Kota*. Dinas Koperasi dan UMKM provinsi Lampung. Lampung.
- Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. 2020. *Jumlah Koperasi Menurut Kabupaten/Kota*. Dinas Koperasi dan UMKM provinsi Lampung. Lampung.
- Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. 2021. *Jumlah Koperasi Menurut Kabupaten/Kota*. Dinas Koperasi dan UMKM provinsi Lampung. Lampung.
- Edison, E. Yohny, I. 2016. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Alfabeta. Bandung.
- Faizah, N. A. 2022. Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada KPRI Mu'awanah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Tahun 2016-2020). *Skripsi*. Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. Kh. Saifuddin Zuhri. Purwokerto.

- Fithri, E. R. Z. F. 2022. Analisa Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Koperasi Wanita “Ar Rohma. *Jurnal Manajemen*. <http://repository.untag-sby.ac.id/19712/>. Diakses pada 2 Oktober 2022.
- Hansen, D.R. & Mowen, M.,M. 2004. *Manajemen Accounting : Buku 1. Edisi 7, diterjemahkan oleh Dewi Fitriyani & Deny Arnos Kwary*. Salemba Empat. Jakarta.
- Harahap, S.S. 2007. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Haris, A. 2017. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Indikator dalam Pengukuran Kinerja Koperasi (Studi Pada KPRI Karya Dharma Selong). *Jurnal Magister Manajemen*, 6 (1). <http://jmm.unram.ac.id/index.php/jurnal/article/view/33/32>. Diakses pada 29 Mei 2023.
- Hendar. 2010. *Manajemen Perusahaan Koperasi*. Erlangga. Jakarta.
- Hery. 2016. *Analisis Laporan Keuangan*. PT Grasindo. Jakarta.
- Hidayah. 2016. Analisis Kinerja Keuangan pada Koperasi Serba Usaha Bina Usaha di Kabupaten Gowa. *Skripsi*. Universitas Negeri Makassar. Makassar.
- Kaplan, R. S. dan David. P. N. 1996. (Peter Yosi Pasla: Penerjemah, 2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, R. S. dan David P. N. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balance Scorecard*. PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Kusuma, I. G. C., dan Suryanawa, I. K. 2021. Analisis Kinerja Koperasi Tani Duta Kartika Kencana dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Monex*. 9(1), 18-29 <http://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/monex/article/view/1433>. Diakses pada 30 mei 2023.
- Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran Edisi Millenium Jilid 2*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Laksana, F. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Lesmana, I. S. 2021. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*. 4(1), 24-36. <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/295>. Diakses pada 29 September 2022.

- Luis, S., dan Biromo, P.A. 2007. *Step by Step Coscanding Balanced Scorecard to Fuctional Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Munawir. 2011. *Analisis Laporan Keuangan*. Liberty. Yogyakarta.
- Napitupulu, R. B., Sibarani, M., Elliria, C., dan Nugroho, S.Y. 2018. Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk Mengukur Kinerja Menyeluruh Organisasi Koperasi KPRI Kesra Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. 2(1).
<https://journal.budiluhur.ac.id/index.php/ema/article/view/292>. Diakses pada 29 Maret 2023.
- Nikmah, F. A., & Dewi, R. M. (2021). Analisis kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada koperasi simpan pinjam. *MBR (Management and Business Review)*, 5(1), 1-17. <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/mbr/article/view/5535>. Diakses pada 2 Juni 2023.
- Ningsih, S. 2020. Strategi Membangun Customer Trust Pada Online Shop Dikalangan Mahasiswa Milenial. *Journal of Islamic Management and Bussiness*. 3(1).
<https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/dinamis/article/view/1576>. Diakses pada 29 September 2022.
- Pakaya, A. R. 2017. *Manajemen Kinerja Koperasi*. Zahir Publishing. Yogyakarta.
- Pasek, G. W., Arta, K. D. U., & Kasih, N. L. S. 2020. Analisis Kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU)“Tri Dwi Eka” Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*. 11(3), 676-686.
[file:///C:/Users/blesscom/Downloads/aktadmin,+30737-64189-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/blesscom/Downloads/aktadmin,+30737-64189-1-SM%20(1).pdf). Diakses pada 28 September 2022.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Nomor 06/M. KUKM/V/2006. tentang pedoman Penilaian Koperasi berprestasi.
- Permatasari, N. C., dan Rina, D. 2016. Mengukur Kinerja Unit Simpan Pinjam Kopari Catra Gemilang Magelang Tahun 2014 dengan Analisis *Balanced Scorecard*. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*. 4(2), 108-122.
<http://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JPSB/article/view/451>. Diakses pada 26 Maret 2023.
- Pratama, FEA, Kurniawati, D. & Dhamayanthi, W. 2022. Implementasi *Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran Hasil Kinerja Koperasi Karyawan:(Studi Kasus

Pada PTPN XII. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 1 (2), 156-163.
<https://journal.y3a.org/index.php/akua/article/view/530>. Diakses pada 2 Juni 2023.

- Prayudi, A., dan Tanjung, M. 2018. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126-130. <http://www.ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/33>. Diakses pada 5 Juni 2023.
- Rangkuti, F. 2013. *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sattar. 2017. *Pengantar Bisnis*. Deepublish. Yogyakarta.
- Sasmoko, A., Sefudin, A., dan Prasetyono, H. 2017. Implementasi *Balanced Scorecard* di Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*. 1(1), 31-46. <https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/JABE/article/view/1362>. Diakses pada 30 Mei 2023.
- Sawir. 2013. *Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan keuangan Perusahaan*: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Septiasari, M.I., Darmawan, D.P., dan Suarthana, I. W. 2015. *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen Agribisnis*. 3(2), 110-120. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/agribisnis/article/view/17098>. Diakses pada 30 Mei 2023.
- Singih, M., dan Sulistyono, D. 2020. Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*. 4 (1), 98-111. <http://inobis.org/ojs/index.php/jurnal-inobis/article/view/169>. Diakses pada 22 Maret 2023.
- Sugiartono, E., Naufalina, Z., dan Saputra, G. B. 2021. Penerapan *Balanced Scorecard* untuk Menilai Kinerja Koperasi Karyawan Sekar Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember. *Jurnal Manajemen*. 1(1). <https://jmaa.poliije.ac.id/index.php/journal/article/view/5/pdf>. Diakses pada 29 September 2022.
- Sutrisno. 2007. *Manajemen Keuangan: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Ekonisia. Yogyakarta
- Siagian, S. P. 1998. *Manajemen Abad 21*. Bumi Aksara. Jakarta

- Sitio, A., dan Tamba, H. 2001. *Koperasi Teori dan Praktek*. Erlangga. Jakarta
- Sujarweni, W. 2014. *Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Pustaka Baru Press. Yogyakarta.
- Surya, L. P. L. S. 2014. Analisis kinerja berbasis *balanced scorecard* pada koperasi XYZ. *E-Jurnal Akuntansi*. 8(2), 279-293.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/8162>. Diakses pada 28 September 2022.
- Suwarni, V. 2019. Rasio Keuangan Koperasi (Studi pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia “Angkasa” Rri Yogyakarta). *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 2(2), 131-168. <https://e-journal.usd.ac.id/index.php/exero/article/view/4048>. Diakses tanggal 18 Juni 2023.
- Tuningrat, I. A. M., Satriawan, I. K., dan Lestari, I. G. A. S. L. 2015. Analisis tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan (studi kasus di Perusahaan Kopi Banyuwatis). *Jurnal Kependudukan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 3(2): 114-120.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/piramida/article/view/7003>. Diakses pada 2 Oktober 2022.
- Tyasinta, R. 2015. *Pengukuran Kinerja Koperasi Dengan Menggunakan Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Koperasi Andini Luhur Kabupaten semarang). *Skripsi*. Universitas Kristen Setya Wacana. Semarang
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian
- Wahyudi, J., dan Aini, S. Q. 2020. Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan dan IPTEK*. 16(2), 113-128. <https://ejurnal-litbang.patikab.go.id/index.php/jl/article/view/198>. Diakses pada 27 September 2022.
- Yuwono, S., Sukarno, E., dan Ichsan, M. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.