

## ANALISIS KINERJA KOPERASI INTAKO DI DESA KEDENSARI KECAMATAN TANGGULANGIN KABUPATEN SIDOARJO

Lina Andriani, \*Novi DB Tamami  
Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian  
Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

### ABSTRAK

INTAKO merupakan salah satu koperasi di Sidoarjo yang mengalami penurunan penghasilan sejak tahun 2006 karena adanya luapan lumpur lapindo yang menyebabkan sepi pengunjung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan setelah adanya bencana lumpur lapindo. Metode pengumpulan data dilakukan secara langsung di koperasi INTAKO dengan jumlah responden 30 pengunjung dan pengurus koperasi INTAKO. Pengumpulan data secara langsung dilakukan dengan cara observasi dan wawancara. Analisis data yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan alat ukur Balance Scorecard untuk mengetahui aspek perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Koperasi INTAKO dilihat dari segi perspektif keuangan termasuk dalam kategori tidaksehat, perspektif proses bisnis internal Sasaran strategis yang ada pada di perspektif proses bisnis internal tidak tercapai kecuali kualitas produk yang tercapai 100%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk kategori kurang sehat.

*Kata Kunci: Koperasi INTAKO, Kinerja Perusahaan, Balance Scorecard, Bencana Lumpur Lapindo*

## ANALYSIS OF INTAKO COOPERRATION PERFORMANCE IN KEDENSARI VILLAGE, TANGGULANGIN DISTRICT, SIDOARJO DISTRICT

### ABSTRACT

INTAKO is one of the cooperatives in Sidoarjo which has experienced a decline in income since 2006 due to the Lapindo mudflow which caused desertion. The purpose of this research is to find out how the company's performance after the Lapindo mud disaster. The data collection method was carried out directly at the INTAKO cooperative with a total of 30 visitors and INTAKO cooperative management. Direct data collection is done by observation and interviews. Analysis of the data used to measure company performance using the Balance Scorecard to measure aspects of financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. The results of this study indicate that the INTAKO Cooperative in terms of the financial perspective is included in the unhealthy category, the perspective of the internal business process healthy.

*Keywords: INTAKO Cooperative, Company Performance, Balance Scorecard, Lapindo Mud Disaster.*

**PENDAHULUAN**

Pembangunan perekonomian di Indonesia didukung oleh tiga sektor yaitu sektor pemerintah melalui BUMN, sektor swasta, dan Koperasi (Septiasari *et al.*, 2015). Ketiga sektor ini diharapkan mampu berjalan sejajar dan berdampingan dalam memajukan perekonomian di Indonesia. Koperasi merupakan bagian dari tata susunan ekonomi dalam kegiatannya, koperasi turut mengambil bagian tercapainya kehidupan ekonomi yang sejahtera, baik bagi anggota yang menjadi perkumpulan itu sendiri maupun untuk masyarakat disekitarnya.

Penilaian kinerja suatu koperasi sangat dibutuhkan di era globalisasi dan perkembangan teknologi serta informasi yang cepat. Jumlah koperasi yang semakin bertambah, memaksa koperasi tertentu untuk merumuskan strategi-strategi dalam berbisnis untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat dan kuat. Koperasi juga memerlukan banyak pertimbangan agar bisa memposisikan di masa yang akan datang. Berikut jumlah koperasi aktif di Indonesia.

Daerah wisata belanja di Sidoarjo memiliki Koperasi INTAKO yang merupakan satu-satunya koperasi yang bergerak dalam bidang industri tas dan koper di wilayah Sidoarjo. Namun, sejak adanya bencana lumpur lapindo yang terjadi pada tahun 2006 berdampak pada pertumbuhan Koperasi INTAKO yang mengakibatkan Koperasi Intako mengalami sepi pengunjung dan mengakibatkan mengalami pendapatan yang berkurang dari sebelum adanya luapan lumpur lapindo.

Pengukuran kinerja dengan sistem ini mengakibatkan orientasi koperasi hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (2000), menyatakan bahwa penggunaan ukuran kinerja keuangan (*finance performance measurement*) atau ukuran kinerja tunggal (*single performance measurement*) tidak mampu mengungkap aspek penting. Berdasarkan penjelasan diatas tujuan peneltian ini adalah : (1) Menganalisis kinerja Koperasi INTAKO dari perspektif keuangan, (2) Menganalisis kinerja Koperasi INTAKO dari perspektif pelanggan atau anggota, (3) Menganalisis kinerja Koperasi INTAKO dari perspektif proses bisnis internal, (4) Menganalisis kinerja Koperasi INTAKO dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

**Tabel 1**  
**Jumlah Koperasi Aktif di Indonesia (2014-2017)**

Tahun	Jumlah
2014	147 249
2015	150 223
2016	151 170
2017	152 174

Sumber: Data BPS, 2017

## TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, baik secara kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2014). Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya, merangsang dan menegakkan perilaku yang diinginkan, melalui umpan balik (*feed back*) hasil kinerja serta pemberian penghargaan, baik secara instrinsik dan ekstrinsik. Manajer dituntut untuk efisien dalam menggunakan aset sehingga menghasilkan tingkat profitabilitas yang tinggi untuk mencapai tujuan utama yaitu memaksimalkan kesejahteraan para pemegang saham.

Kinerja organisasi berhubungan erat dengan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Kinerja organisasi merupakan suatu konsep yang memberikan gambaran tentang keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya (Achmad, 2017). Peraturan pemerintah melalui Keputusan Menteri Koperasi dan UKM telah memberikan konsep penilaian kinerja koperasi salah satunya adalah Pedoman Pemingkatan atau Penilaian Koperasi (Kep.Men.21/Per-/M.KUKM/IX/2015).

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka panjang dan pendek, serta kinerja yang bersifat internal dan eksternal, kemudian *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang (Limbu dan Sisdyani, 2016). Menurut Hery (2014) menyatakan bahwa pengertian *balanced scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja terintegrasi yang diturunkan dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *balance scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen atau pelanggan, perspektif proses bisnis atau internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Purwonoet al (2013) melakukan penelitian tentang kinerja Koperasi dengan pendekatan *balanced scorecard*, dengan hasil analisis yaitu : (1) Perspektif keuangan, dari rasio rentabilitas KPS Bogor sangat rendah, maka strategi untuk hal ini adalah meningkatkan penjualan kepada pelanggan nonanggota, (2) Perspektif pelanggan, indeks kepuasan anggota terhadap pelanggan masih rendah yaitu 60%, sedangkan target KPS Bogor adalah 90% dan strateginya adalah membenahi sistem produksi pakan ternak untuk tahun berikutnya, mulai dari bahan baku, formula sampai pengolahannya, (3) Perspektif proses bisnis internal, dengan hasil kinerja KPS Bogor termasuk kategori sehat, (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan kinerja KPS Bogor dalam kategori kurang sehat.

Penelitian yang dilakukan Ompi dan Budiasih (2015), meneliti kinerja dari perusahaan menggunakan *balanced scorecard*. Pengukuran pada perspektif keuangan yang menggunakan Net Profit Margin, ROI dan ROE menunjukkan kinerja XL lebih unggul daripada Indosat. Pengukuran pada perspektif pelanggan yang menggunakan indeks kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja Indosat lebih unggul dibandingkan XL. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal yang menggunakan tingkat inovasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja Indosat lebih unggul dari XL. Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menggunakan indeks kepuasan karyawan menunjukkan XL sama unggulnya dengan Indosat.

## METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di Koperasi INTAKO pada bulan Februari 2020 sampai selesai. Responden penelitian ini yaitu pelanggan koperasi INTAKO dan pengurus Koperasi INTAKO yang dilakukan secara *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013) jumlah sampel untuk pengisian kuesioner kepuasan pelanggan, menyatakan bahwa dalam sebuah penelitian ukuran sampel yang layak adalah antara 30 sampai dengan 500 responden. Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 30 responden.

Penentuan sampel berdasarkan kriteria-kriteria tertentu dengan kecenderungan peneliti memilih informan yang dianggap mengetahui informasi serta masalah secara mendalam dan dapat dipercaya untuk sumber data yang benar (Siregar, 2013). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pemilik koperasi INTAKO dan 30 responden yaitu konsumen. Pemilik koperasi ditentukan secara *purposive sampling* (sengaja). Sedangkan 30 responden ditentukan secara *acidental sampling*. Menurut sugiyono (2015), *accidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan yaitu konsumen yang secara kebetulan atau insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Metode analisis pada penelitian ini yaitu menggunakan teknis analisis *Balance scorecard* dengan 4 perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan untuk menghitung keuangan koperasi INTAKO, menggunakan tiga jenis rasio yaitu, rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio retabilitas, perspektif pelanggan menggunakan kuesioner untuk mengetahui keadaan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal menggunakan perhitungan jumlah produksi kulit dan jumlah mitra yang ada di Koperasi INTAKO, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini terdapat dua sasaran strategis, pertama, kompetensi karyawan dengan indikator hasil jumlah karyawan yang dapat menggunakan komputer dalam melaksanakan tugasnya. Kedua, rapat evaluasi dengan indikator hasil jumlah rapat evaluasi yang dilakukan Koperasi INTAKO. Berikut dibawah rumus perhitungan rasio :

### 1. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas menjelaskan mengenai kesanggupan suatu Koperasi untuk melunasi utang jangka pendek. Penghitungan pada rasio ini menggunakan *current ratio* yang akan menunjukkan kemampuan Koperasi INTAKO dalam membayar hutang lancar dengan aktiva lancar yang dimiliki.

$$\text{Current Rasio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

### 2. Rasio Solvabilitas/Utang

$$\text{Debt Rasio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}}$$

Perhitungan pada rasio solvabilitas menggunakan *debt ratio* untuk mengukur seberapa besar tingkat kemampuan Koperasi INTAKO dalam menjalankan kegiatan operasional yang dibiayai oleh modal pinjaman atau para kreditur baik dalam jangka panjang atau jangka pendek.

3. Rasio Rentabilitas/Profitabilitas

Rasio profitabilitas menggambarkan kinerja Koperasi ditinjau dari tingkat efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan dalam memperoleh laba. Perhitungan rasio ini menggunakan *return of investment* (ROI) yang akan menunjukkan penghasilan bersih yang diterima Koperasi INTAKO dari totalaktiva yangdimiliki.

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

**Tabel 2**  
**Standar Pengukuran Rasio**

No	Jenis Rasio	Standar (%)	Kriteria
	Likuiditas		
	<i>Current Rasio</i>	200 - 250	Sehat
		175 - <200	Cukup Sehat
		150 - <175	Kurang Sehat
		125 - <150	Tidak Sehat
		<125	Sangat Tidak Sehat
	Solvabilitas		
	Total Hutang terhadap Aset	<40	Sehat
		>40 - 50	Cukup Sehat
		>50 - 60	Kurang Sehat
		>60 - 80	Tidak Sehat
		>80	Sangat Tidak sehat
	Profitabilitas		
	<i>Return of Investment</i>	>10	Sehat
		7 - <10	Cukup Sehat
		3 - <7	Kurang Sehat
		1 - <3	Tidak Sehat
		<1	Sangat Tidak Sehat

Sumber: Aprilia, 2014

**Tabel 3**  
**Kriteria Skor Kinerja**

Kategori	Total Skor	Kriteria
Sangat Sehat	AAA	≥95
	AA	80<TS<95
	A	65<TS<80
Kurang Sehat	BBB	50<TS<65
	BB	40<TS<50
	B	30<TS<40
Tidak Sehat	CCC	20<TS<30
	CC	10<TS<20
	C	TS<10

Sumber: Purwono, et al 2011.

**Tabel 4**  
**Data Keuangan *Current Rasio* (Likuiditas)**

Komponen	2017 (Rp)	2018 (Rp)
Total Utang Lancar	1.581.406.694	1.470.343.680
Total Aktiva Lancar	3.137.870.080	3.544.672.908

Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

Setelah melakukan pencapaian kinerja adalah menghitung skor kinerja yang dihasilkan masing-masing ukuran hasil. Skor kinerja diperoleh melalui perkalian antara tingkat pencapaian dan bobot yang ditetapkan (Rangkutidalam Purwono, et al 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kinerja Koperasi INTAKO Berdasarkan Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada tahap pertama adalah dengan melakukan pembobotan. Pembobotan dilakukan pada setiap perspektif, sasaran strategis dan indikator hasil pada setiap sasaran strategis di Koperasi INTAKO. Pengukuran dilakukan dengan penyebaran kuisioner kepada pengurus koperasi (ketua, sekretaris dan bendahara) hal ini disebabkan ketiga responden ini dianggap mengetahui keadaan koperasi secara menyeluruh dan merupakan pihak yang memiliki peranan penting dalam penyusunan target-target yang ditetapkan koperasi.

Rasio likuiditas menjelaskan mengenai kesanggupan suatu perusahaan atau koperasi untuk melunasi utang jangka pendek, semakin besar nilai *current rasio* maka akan semakin baik kondisi keuangan Koperasi INTAKO, pada rasio ini dapat ditinjau melalui rasio aktivitas yang relevan dengan kerangka konsep likuiditas, yaitu perputaran persediaan dan perputaran piutang untuk mengetahui sejauh mana efektivitas perputaran modal kerja yang terinvestasi dalam aktiva lancar. Berikut data keuangan Koperasi INTAKO untuk rasiolikuiditas.

Rasio solvabilitas untuk mengukur seberapa besar tingkat kemampuan koperasi dalam menjalankan kegiatan operasional yang dibiayai oleh modal pinjaman baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, semakin besar rasio ini semakin besar *leverage* dari Koperasi INTAKO dan semakin besar jumlah utang yang digunakan dalam operasi Koperasi INTAKO. Nilai *debt rasio*



menunjukkan total asset yang dimiliki Koperasi INTAKO yang dibiayai oleh hutang. Berikut data keuangan Koperasi INTAKO untuk rasio solvabilitas.

Rasio profitabilitas menggambarkan kinerja perusahaan ditinjau dari tingkat efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan dalam memperoleh laba, semakin kecil nilai *return of investment* maka semakin buruk kondisi keuangan Koperasi INTAKO. Berikut data keuangan Koperasi INTAKO untuk rasio profitabilitas.

Perkembangan rasio keuangan (likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas) Koperasi INTAKO pada tahun 2017-2018 pada tabel berikut:

Rasio Likuiditas dapat diketahui bahwa pada rasio keuangan likuiditas mengalami kenaikan dari 1,98% menjadi 2,41% dengan rata-rata 2,20%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kenaikan kemampuan Koperasi INTAKO dalam membayar utang lancar dengan aktiva lancar yang dimiliki dari Rp 1,98 menjadi Rp 2,41. Penetapan *current rasio* Koperasi INTAKO adalah 250% dan nilai rata-rata *current rasio* pada Koperasi INTAKO adalah 2,20%, nilai *current rasio* sebesar 2,20% yang ada pada Koperasi INTAKO dalam kriteria sangat tidak sehat karena dibawah <125%. Dengan hasil nilai *current rasio*, maka setiap hutang lancar yang dimiliki oleh Koperasi INTAKO dapat dibayar dengan aktiva lancar Rp 2,20%. Maka dari hasil tersebut Koperasi INTAKO memiliki masalah dalam memenuhi kewajiban jangka pendek, sehingga akan memberikan dampak bagi kegiatan operasional yang dilakukan oleh Koperasi INTAKO.

**Tabel 5**  
**Data Keuangan Debt Rasio (Solvabilitas)**

Komponen	2017 (Rp)	2018(Rp)
Total Utang	2.900.574.173	2.695.887.757
Total Aktiva	3.744.369.909	4.232.903.762

Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

**Tabel 6**  
**Data Keuangan Return of Investment (Profitabilitas)**

Komponen	2017 (Rp)	2018(Rp)
Laba Setelah Pajak	843.795.736	1.537.016.005
Total Aktiva	3.744.369.909	4.232.903.762

Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

**Tabel 7**  
**Rasio Keuangan Koperasi INTAKO**

Jenis Rasio	Tahun		Rata-rata
	2017	2018	
Likuiditas	1,98(%)	2,41(%)	2,20(%)
Solvabilitas	0,77(%)	0,64(%)	0,71(%)
Profitabilitas	0,23(%)	0,36(%)	0,29(%)

Sumber: Data Sekunder diolah, 2018

**Tabel 8**  
**Hasil Pencapaian Perspektif Keuangan Koperasi INTAKO**

Sasaran Strategis	Realisasi	Target	Pencapaian
Likuiditas	2,20%	250%	88,00%
Solvabilitas	0,71%	40%	177,50%
Profitabilitas	0,29%	10%	290,00%

Sumber: Data Sekunder diolah, 2018

**Tabel 9**  
**Persentase Capai Skor Kepuasan Pelanggan di Koperasi INTAKO**

No	Dimensi	Rata-Rata Skor	Skor Maksimal	Hasil Skor	Keterangan
1	Keandalan	2,57	3	86%	Puas
2	Ketanggapan	2,39	3	80%	Cukup Puas
3	Jaminan	2,37	3	79%	Cukup Puas
4	Empati	2,39	3	80%	Cukup Puas
5	Berwujud	1,76	3	59%	Tidak Puas
	Total	2,30	3	77%	Cukup Puas

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Rasio keuangan solvabilitas diketahui adanya penurunan dari 0,77% ke 0,64% dengan rata-rata 0,71%, penurunan yang terjadi memiliki arti positif karena semakin kecil nilai *debt rasio* maka kondisi keuangan yang ada di Koperasi INTAKO semakin baik. Nilai *debt rasio* pada tahun 2017 berada pada termasuk kategori sehat, sedangkan pada tahun 2018 termasuk dalam kategori cukup sehat. Nilai *debt rasio* 0,71% menunjukkan dari *total asset* yang dimiliki oleh Koperasi INTAKO.

Rasio keuangan profitabilitas juga mengalami penurunan dari 0,23% ke 0,36% dengan rata-rata 0,29%, penurunan tersebut memiliki arti negatif karena *return of investment* menunjukkan tingkat laba atau profit yang diterima oleh Koperasi INTAKO. Target yang ditentukan koperasi INTAKO pada rasio profitabilitas adalah 15% dan hasil tabel diatas menunjukkan hasil yang rendah karena <1 dan belum mencapai target, nilai *return of investment* yang diperoleh Koperasi INTAKO. Nilai tersebut berarti 0,84% penghasilan bersih yang diterima atau diperoleh Koperasi INTAKO sebesar 0,84% dari total aktiva. Hasil analisis diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rice (2016), bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya laba atau profit diantaranya adalah tingkat penjualan. Tingkat penjualan akan menghasilkan pendapatan bagi suatu usaha. Berikut tabel realisasi, target dan pencapaian dari perspektif keuangan Koperasi INTAKO.

Pencapaian perspektif keuangan Koperasi INTAKO diketahui bahwa tingkat skor kinerja pada perspektif keuangan pada Koperasi INTAKO adalah pada rasio likuiditas 88,00%, rasio solvabilitas memiliki skor 17,15% dengan bobot indikator 24,42% dan rasio profitabilitas dengan bobot indikator 37,77% dan nilai skor 3,17%. Total skor kinerja pada perspektif keuangan di Koperasi INTAKO adalah 23,74% dengan keseluruhan pencapaian sebesar 29,23%.



### **Kinerja Koperasi INTAKO Berdasarkan Perspektif Pelanggan**

Jumlah kepuasan pelanggan Koperasi INTAKO diketahui bahwa keandalan sebagai dimensi terbesar yang sangat dibutuhkan oleh pelanggan Koperasi INTAKO, dimana mereka merasa bahwa kecepatan dan ketanggapan pelayanan, penyeteroran produk hasil olahan tas dan koper serta ketanggapan penyelesaian keluhan merupakan hal penting untuk menunjang pelayanan Koperasi INTAKO. Dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terbesar selanjutnya adalah dimensi empati, hal ini menunjukkan bahwa pelanggan Koperasi INTAKO merasa adanya kemudahan dalam melakukan komunikasi kepada para pengurus, ketanggapan karyawan dalam menerima keluhan dan perhatian pihak Koperasi INTAKO terhadap pelanggan. Berikut tabel presentase responden yang ada di Koperasi INTAKO.

### **Kinerja Koperasi INTAKO Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal memiliki hubungan terhadap produksi yang dikelola oleh Koperasi INTAKO. Sasaran strategis yang ada pada perspektif proses bisnis internal ini ada tiga yaitu produksi produk dengan indikator hasil jumlah produksi kulit, sasaran strategis selanjutnya adalah kemitraan dengan indikator hasil jumlah kemitraan yang dilakukan oleh Koperasi INTAKO dan sasaran strategis yang terakhir yaitu kualitas produk olahan tas yang diproduksi Koperasi INTAKO. Sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal terdiri dari tiga sasaran strategis yaitu volume produksi 45,27%, kemitraan 33,17% dan kualitas produk sebesar 21,6%. Sasaran strategis yang pertama yaitu jumlah produksi kulit menjadi olahan tas yang diperoleh oleh Koperasi INTAKO. Hasil produksi yang meningkat dan banyak juga akan menaikkan keuntungan bagi Koperasi INTAKO. Berikut data produksi kulit tas di Koperasi INTAKO.

Berdasarkan hasil produksi tas kulit Koperasi INTAKO mengalami fluktuasi produksi kulit jadi tas. Koperasi INTAKO menargetkan total produksi tas kulit 10.000.000 kg hasil kulit menjadi tas yang harus dikelola atau diproduksi. Hasil produksi tas di atas dapat diketahui bahwa Koperasi INTAKO hanya memproduksi hasil olahan tas kulit dengan total produksi 21.295.839 kg dan rata-rata 3.041.398 kg. Maka hasil produksi tas kulit Koperasi INTAKO sudah tercapai sebesar 6,89%. Dampak hasil produksi unit *processing* ini adalah pada kondisi keuangan Koperasi INTAKO yaitu pada penghasilan, pada hasil produksi 2016 mengalami kenaikan sebesar 1.057.847 kg. Hasil penelitian berikutnya adalah mengenai kerjasama Koperasi INTAKO dengan pihak lain. Pada tahun 2017-2018 kerjasama Koperasi INTAKO terdiri atas.

Kerjasama tersebut dilakukan Koperasi INTAKO agar dapat meningkatkan keuntungan produksi yang ada, seperti kemitraan yang dilakukan dengan Yamaha musik Indonesia yang memproduksi tas gitar. Selain Yamaha musik Indonesia, pihak Koperasi INTAKO juga bermitra dengan Bank, yaitu Bank Mandiri dan Bank Jatim untuk pembuatan Nim card. Pada unit usaha angkutan atau transportasi, pihak Koperasi INTAKO mempunyai angkutan umum khusus pengiriman barang ke perusahaan-perusahaan, hal ini dilakukan untuk mempermudah pengiriman barang agar lebih cepat sampai konsumen atau pelanggan. Berikut tabel realisasi, target dan pencapaian perspektif anggota Koperasi INTAKO.

**Tabel 10**  
**Data Produksi Bulan Januari s/d Desember 2016-2019 Koperasi INTAKO**

Jenis Produksi	Output (Kg)			TOTAL OUTPUT
	2017	2018	2019	
Tas Kulit	5.728.975	5.230.987	5.943.605	16.903.567
Dompet Kulit	611.503	1.250.500	466.238	2.328.241
Jaket Kulit	0	192.198	108.000	300.198
Koper	147.189	275.387	189.000	611.576
Ikat Pinggang	0	4.947	80.999	85.946
Sepatu	917.263	19.322	88.000	1.024.585
Topi	0	15.685	19.987	35.672
Total	7.406.947	6.991.044	6.897.848	21.295.839
Rata-Rata	1.057.847	998.432	985.118	3.041.398

Sumber: Koperasi INTAKO, 2020

**Tabel 11**  
**Daftar Kemitraan Koperasi INTAKO**

No	Nama Perusahaan	Bentuk Kemitraan
1	PT Yamaha Musik Indonesia	Mitra Produksi Tas Gitar
2	TOSHIBA	Mitra Produksi Tas Laptop
3	PT Penamas Nusa Prima	Mitra Produk Box Motor
4	BANK MANDIRI	Mitra Produk Nim Card
5	BANK JATIM	Mitra Produk Nim Card
6	PT Angkasa Pura	Mitra Produk Nim Card
7	Ecco Indonesia PT	Mitra Produk
8	Toko Emas Gadjah	Mitra Produk Dompet

Sumber: Koperasi INTAKO, 2020

**Tabel 12**  
**Hasil Pencapaian Perspektif Proses Bisnis Internal Koperasi INTAKO**

Sasaran Strategis	Realisasi	Target	Pencapaian
Volume Produksi	3.041.398	5.000.000	60,83%
Kemitraan	8	5	160%
Kualitas Produk	Grade 2 PSD	Grade 2 PSD	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Penilaian skor kinerja pada perspektif proses bisnis internal (lampiran 2) adalah 168,50% dengan keseluruhan pencapaian 210,41%. Skor kinerja berasal dari tiga komponen sasaran strategis yaitu jumlah produksi hasil kulit dengan total skor 30,41 dengan bobot 60,83%, jumlah kerjasama yang dilakukan Koperasi INTAKO dengan skor 128% dengan bobot 160% dan yang terakhir kualitas hasil produksi olahan kulit yaitu 22% dengan bobot 22%.

### **Kinerja Koperasi INTAKO Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat dua sasaran strategis. Pertama, kompetensi karyawan dengan indikator hasil jumlah karyawan yang dapat menggunakan komputer dalam melaksanakan

tugasnya. Kedua, rapat evaluasi dengan indikator hasil jumlah rapat evaluasi yang dilakukan Koperasi INTAKO selama setahun.

Sasaran strategis yang pertama adalah kompetensi karyawan dengan hasil indikator jumlah karyawan yang dapat mengoperasikan computer. Karyawan yang ada di Koperasi INTAKO yang dapat menggunakan serta menguasai dengan baik perangkat komputer (Ms. Word, Ms. Excel, SPSS) terdapat 15 karyawan, sedangkan target yang ada adalah 38 karyawan. Maka pada sasaran strategis ini baru tercapai 38% dari target yang ditentukan. Hal ini disebabkan keterbatasan sumber daya manusia yang ada, pihak Koperasi INTAKO merasa kesulitan mencari karyawan dengan spesifikasi yang ada, sehingga banyak pekerjaan yang belum maksimal dan belum adanya sosialisasi dan pelatihan terkait mengoperasikan komputer yang diadakan oleh pihak Koperasi INTAKO.

Sasaran strategis yang kedua yaitu evaluasi kinerja dengan hasil indikator jumlah rapat evaluasi. Pada Koperasi INTAKO menargetkan dua rapat evaluasi yang terdiri atas Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan Rapat Internal Koperasi. Pada tahun 2018 dan 2019, kepengurusan Koperasi INTAKO selalu melakukan dua rapat evaluasi tersebut. RAT di Koperasi INTAKO berlangsung pada pertengahan bulan Mei, sedangkan rapat internal Koperasi INTAKO dilakukan di awal September. Rapat Anggota Tahunan yang dilakukan Koperasi INTAKO membahas tentang a) Anggaran Dasar; b) Kebijaksanaan umum dibidang organisasi, manajemen dan usaha koperasi; c) Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian pengurus, dan pengawas; d) pengesahan pertanggung jawaban pengurus dan pengawas. Rapat internal Koperasi INTAKO membahas tentang laporan pertanggung jawaban setiap bidang serta pembahasan faktor-faktor penghambat dalam operasional Koperasi INTAKO. Dengan adanya Rapat Anggota Tahunan dan Rapat Internal Koperasi maka Koperasi INTAKO secara tidak langsung telah melibatkan para anggota-anggota untuk berpartisipasi dalam pengembangan dan kemajuan Koperasi INTAKO kedepannya. Dengan adanya RAT dan Rapat Internal, pihak Koperasi INTAKO bisa memperbaiki lebih baik lagi, memperbaiki kekurangan dan mempertahankan prestasi atau capaian kinerja serta terus meningkatkan kinerja. Ketercapaian pada sasaran strategis ini adalah 50%. Berikut tabel realisasi, target dan pencapaian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Koperasi INTAKO. Berikut tabel pencapaian pertumbuhan dan pembelajaran di Koperasi INTAKO.

**Tabel 13**  
**Hasil Pencapaian Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**  
**Koperasi INTAKO**

Sasaran Strategis	Realisasi	Target	Pencapaian
Kompetensi Karyawan	38	50	76%
Evaluasi Kinerja	5	10	50%

Sumber: Data Sekunder diolah 2019

Penilaian skor kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Lampiran 2) adalah 62,76% dengan keseluruhan pencapaian 57,76%. Skor kinerja berasal dari sasaran perspektif kompetensi karyawan yang dapat mengoperasikan komputer dengan baik sebesar 57,76% dengan bobot 76% dan sasaran strategis jumlah rapat evaluasi yang terlaksana adalah 62,76% dengan bobot 62,76%. Dari hasil tersebut perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah termasuk dalam kategori cukup sehat.

### **Kinerja Koperasi INTAKO Berdasarkan *Balanced Scorecard***

Pada perspektif keuangan skor kinerja yang diperoleh oleh Koperasi INTAKO adalah 23,74%, pencapaian kinerja pada perspektif keuangan termasuk sangat rendah. Dari ketiga rasio keuangan yang dianalisis, keuangan Koperasi INTAKO termasuk dalam kategori sangat tidak sehat. Rasio profitabilitas merupakan rasio yang menunjukkan keuntungan bersih yang didapat oleh Koperasi INTAKO. Jika rasio ini mengalami penurunan, maka Koperasi akan mengalami penurunan laba atau keuntungan atas usaha *redrying, threshing*, simpan pinjam dan unit usaha lain yang dioperasikan oleh Koperasi INTAKO.

Perspektif pelanggan pada Koperasi INTAKO memiliki total skor 75,83% hal ini menunjukkan bahwa kemampuan atau pelayanan yang diberikan Koperasi INTAKO terhadap para anggota yang sekaligus pelanggan Koperasi INTAKO cukup baik, terlihat dari persentase kepuasan anggota bahwa 66% ketercapaian kepuasan anggota Koperasi INTAKO. Dalam hal retensi anggota, rendahnya tingkat pertumbuhan anggota pada Koperasi INTAKO disebabkan tidak adanya target pertambahan jumlah anggota dalam rencana kerja.

Perspektif proses bisnis internal dengan total skor 90,74%. Hampir semua sasaran strategis yang ada pada di perspektif proses bisnis internal tercapai kecuali sasaran strategis volume produksi kulit menjadi olahan tas. Target per tahun yang ditetapkan sebesar 10.000.000 kg dan hanya bisa memproduksi 7.214.423 kg. Dalam jumlah kemitraan, Koperasi INTAKO mampu bermitra dengan 11 perusahaan dan koperasi di berbagai Indonesia. Untuk kualitas produk hasil olahan tembakau, Koperasi INTAKO selalu sesuai target karena standart produksi yang harus terpenuhi sebelum sampai ke pelanggan atau konsumen.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki total skor 85,33%. Dua sasaran strategis yang ada di perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terpenuhi dengan bagus, pada sasaran strategis kompetensi karyawan yang mampu menggunakan komputer secara mahir ada 15 orang, sedangkan target Koperasi INTAKO adalah 38 karyawan. Dalam hal rapat evaluasi, pihak pengurus selalu melakukan 2 rapat evaluasi (rapat anggota tahunan dan rapat internal koperasi) yang masing-masing dilakukan pada pertengahan bulan Mei dan awal September. Berdasarkan hasil analisis terhadap kinerja Koperasi INTAKO secara keseluruhan, maka diperoleh total skor kinerja sebesar 68,91%. Hal ini berarti bahwa kinerja Koperasi INTAKO tahun 2018 tergolong kedalam kategori sangat sehat.

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis kinerja Koperasi INTAKO dengan *balanced scorecard* diperoleh hasil skor kinerja yaitu, Kinerja perspektif keuangan Koperasi INTAKO termasuk dalam kategori Tidak Sehat. Kinerja perspektif pelanggan dikategori

sangat sehat. Perspektif proses bisnis internal Sasaran strategis yang ada pada di perspektif proses bisnis internal tidak tercapai kecuali kualitas produk yang tercapai 100%. Sasaran volume produksi pada proses bisnis internal tidak tercapai target karena ada nya penurunan pendapatan di Koperasi INTAKO. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki total skor 62,76%. Dua sasaran strategis yang ada di perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan kurang sehat. Berdasarkan hasil penelitian saran yang dapat diberikan yaitu menambah toko secara *online* sehingga produk-produk yang ada di Koperasi INTAKO dijual menggunakan software aplikasi (*online shop*) sehingga produknya tetap terjual secara *offline* dan *online* yang bisa membantu perbaikan kinerja keuangan koperasi INTAKO.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achmad. 2017. Pengukuran Kinerja Badan Usaha Koperasi. *Jurnal Istidlal*. Vol.1, No. 1; 57-72.
- Aprilia, A. 2014. Analisis Rasio Keuangan Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pada Koperasi Dhaya Harta Jombang. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* Vol. 3, No. 2; 1-15.
- Badan Pusat Statistik (BPS). 2017. Statistik Jumlah Koperasi Aktif Menurut Provinsi 2006-2016. <http://www.bps.go.id/> di akses 19 November 2017.
- Hery.(2014). *Balanced Scorecard for Bussiness*. Jakarta : PT.Grasindo
- Kaplan, R.S., dan Norton, D.P. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 21/Per/M.KUKM/IX/2015.28 September 2015 tentang *Pemeringkatan Koperasi*.
- Limbu, Wanda Pramudani & Eka Ardhani Sisdyani. (2016). Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis *Balance Scorecard E-* *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15 (3),1682-1710.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Ompi, P & Budiasih, I.G.A.N. (2015). Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balance Scorecard* pada Indosat dan XL. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1 (10), 31-46.
- Purwono, J., Sugyaningsih, S., Roseriza, A. 2013. Analisis Kinerja Koperasi Produksi Susu dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di KPS Bogor. *Jurnal IPB*. Vol. 7, No. 1; 1-17.
- Rice, A. 2016. Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Laba Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderating Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Wira Ekonomi Mikrosipil*. Vol.6, No.1; 85-101.

---

Septiasari, M.I., Darmawan, D.P., Suarthana, I.W. 2015. *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen Agribisnis*. Vol. 3, 2; 110- 120.

Ompi, P & Budiasih, I.G.A.N. (2015). Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balance Scorecard* pada Indosat dan XL. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1 (10), 31-46. Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen Agribisnis*. Vol. 3, No. 2; 110- 120.

Ompi, P & Budiasih, I.G.A.N. (2015). Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balance Scorecard* pada Indosat dan XL. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1 (10), 31-46.