

**Pemanfaatan *Balanced Score Card* untuk Penilaian Kinerja Koperasi Pertanian
*Utilization of Balanced Score Card for Performance Assessment of Agricultural Cooperatives***

Yunia Harsela, Erlinda Yurisinthae, Maswadi
Progran Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Tanjungpura
Jl. Prof. Hadari Nawawi, Pontianak

¹Email korespondensi : erlinda.yurisinthae@faperta.untan.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the performance of the Makarti Mukti Tama Agricultural Cooperative in Kubu Raya Regency, West Kalimantan Province. Makarti Mukti Tama Agricultural Cooperative is the only Agricultural Cooperative still active in holding year-end meetings and assisting farmers in Rasau Jaya 1 Village in providing subsidized fertilizers. The type of research used is descriptive research using purposive methods with qualitative and quantitative approaches. The data used are primary and secondary data with interview data collection methods, questionnaires and, document recording. The population in this study was the Makarti Mukti Tama Agricultural Cooperative with a sample of 41 (Forty-one) customers and members, 3 (Three) administrators and agricultural extension workers in Rasau Jaya Village, the Office of Cooperatives, Micro Enterprises, Trade and Industry, and expert academics as key informants. Data processing using Microsoft Office Excel 2019 software with Balanced Scorecard analysis focuses on four business perspectives, customers, finance, internal processes and growth, and Makarti Mukti Tama Agricultural Cooperative learning. The results showed that Makarti Mukti Tama's Agricultural Cooperative performance in four perspectives from 2017 to 2019 was in an unhealthy condition. Performance achievement increased from the customer and financial perspective, stable from the growth and learning perspective, and decreased from the internal business process perspective. Interested parties can use the performance results to make decisions and related development and related units in the cooperative environment and support the development of cooperatives in competing with other businesses.

Keywords : Balanced Scorecard, Agricultural Cooperative, Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama di Kabupaten Kubu Raya Provinsi Kalimantan Barat. Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama merupakan satu-satunya Koperasi Pertanian yang masih aktif melaksanakan Rapat Akhir Tahun dan membantu petani di Desa Rasau Jaya 1 dalam penyediaan pupuk bersubsidi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif menggunakan metode purposive dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder dengan metode pengumpulan data wawancara, kuesioner dan pencatatan dokumen. Pengolahan data menggunakan software Microsoft Office Excel 2019 dengan analisis *Balanced Scorecard* yang berfokus pada empat perspektif yaitu pelanggan, keuangan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama secara empat perspektif dari tahun 2017 hingga 2019 berada pada kondisi kurang sehat. Pencapaian kinerja meningkat pada perspektif pelanggan dan keuangan, stabil pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta menurun pada perspektif proses bisnis internal. Hasil pengukuran kinerja dapat digunakan oleh pihak berkepentingan sebagai acuan untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen dan unit-unit yang terkait di lingkungan koperasi serta untuk mendukung pengembangan koperasi dalam bersaing dengan pelaku usaha lainnya.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Koperasi Pertanian, Kinerja*

PENDAHULUAN

Kabupaten Kubu Raya (KKR) merupakan kabupaten terdekat sekaligus penyanggah kebutuhan pangan untuk masyarakat Kota Pontianak (BPPD, 2019). Sehubungan dengan pembangunan pertanian, maka lembaga yang diharapkan berperan adalah koperasi (Susilo 2013); (Masitah, 2017). Koperasi di Indonesia dikembangkan dengan mempertimbangkan keterlibatan masyarakat dan kemampuan untuk mengentaskan kemiskinan (Yusri & Riski, 2014); (Ningsih, Dkk., 2020) sekaligus mensejahterakan masyarakat (Firdausy, 2018).

Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No 19 Tahun 2015 mengharuskan Koperasi untuk melaksanakan Rapat Akhir Tahun (RAT) bagi koperasi sebagai bentuk pertanggung jawaban kepada masyarakat (Globalnews.Id, 2019). Di KKR ter data ada 515 koperasi, namun hanya 57 koperasi (12,95%) yang rutin

melaksanakan RAT (DISPERINDAG Kubu Raya, 2019). Dari 12% tersebut, hanya ada satu koperasi pertanian yaitu Koperasi Pertanian (Koptan) Makarti Mukti Tama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus Koptan Makarti Mukti Tama, mulai sejak berdirinya pada tahun 2011 ditemui kondisi yang berpengaruh pada perkembangan koperasi. Kondisi yang terjadi adalah kualitas SDM yang rendah dan ketidak aktifan anggota koperasi. Kondisi ini juga dialami sebagian besar koperasi di Riau (Herlin, dkk., 2017).

Penanganan terhadap permasalahan di Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama membutuhkan perbaikan secara keseluruhan. Perbaikan terutama dilakukan pada manajemen koperasi Menurut (Burney dan Swanson 2010) perumusan perbaikan pada manajemen dapat dilakukan jika kinerja manajemen selama ini telah dievaluasi.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan

kepada pihak-pihak tertentu, agar diketahui tingkat pencapaian hasil operasional suatu organisasi dalam suatu periode tertentu, yang diukur dengan suatu perbandingan dari berbagai ukuran atau standar yang telah ditentukan dalam perencanaan sebelumnya (Pakaya, 2017). Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui aspek keuangan dan non keuangan (Nugroho dan Dedi. 2011, Indranatha and Suryanawa 2013; Sasmoko dkk. 2014; Surya. 2014; Pelitawati dan Kurniawati. 2015; Rayesa 2018; Genta, 2020). Walaupun pengukuran kinerja melalui aspek keuangan lebih sering dilakukan (Kurniawan dan Lestari 2014; (Prasetyowati dan Achmad 2016; Agustia dkk. 2016; Herlin dkk. 2017).

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat analisis yang bermanfaat sebagai alat analisis dan sumber informasi bagi pihak internal perusahaan. Kelebihan BSC adalah kinerja perusahaan dianalisis menggunakan empat perspektif (Nurmagifra, dkk., 2019).

Penggunaan BSC untuk menganalisis kinerja perusahaan terutama di luar negeri sudah banyak dilakukan. Karena BSC dapat dilakukan jika organisasi yang dianalisis telah menerapkan prinsip dan standar bisnis modern (Achmad, 2017). Penggunaan BSC untuk koperasi terlebih koperasi pertanian belum banyak

dilakukan (Priyambodo, 2011). Namun, penelitian Paustian, dkk. (2015) menunjukkan bahwa implementasi BSC dapat menghasilkan keuntungan pada praktik manajemen pada sektor pertanian. Penelitian Chen dkk. (2020) yang menggunakan BSC untuk menganalisis keberlanjutan kinerja pertanian keluarga yang di Provinsi Jilin China menunjukkan bahwa BSC merupakan alat manajemen yang tidak hanya digunakan pada perusahaan industri tetapi juga dapat digunakan pada pertanian keluarga dengan pemilihan indikator sesuai yang mencerminkan kekhasan pasar, sumber daya, manajemen dan personel.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Koptan Makarti Mukti Tama mempergunakan BSC. Hasil penelitian diharapkan dapat dipergunakan oleh pihak yang berkepentingan. Hasil analisis juga diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu terutama penggunaan BSC dalam mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen dan unit-unit di koperasi pertanian yang akhirnya dapat mendukung pengembangan koperasi pertanian dalam bersaing dengan pelaku usaha lainnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Koptan Makarti Mukti Tama, Desa Rasau Jaya 1, Kecamatan Rasau Jaya, Kabupaten Kubu Raya, Provinsi Kalimantan Barat, pada bulan April sampai Desember 2021. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan Koptan Makarti Mukti Tama merupakan satu-satunya koperasi pertanian yang aktif melakukan RAT.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mendefinisikan dan menerjemahkan visi dan misi koperasi serta mengidentifikasi sasaran strategis, ukuran hasil, dan pencapaian kinerja pada setiap perspektif. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan pengisian kuesioner dipandu dengan wawancara terstruktur kemudian hasil kuesioner dibobot dan dinilai menggunakan metode *BSC*.

Responden penelitian ini terdiri dari informan kunci (Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM Koperasi Kubu Raya, Petugas Penyuluhan Lapangan Rasau Jaya dan Akademisi Ahli) serta informan biasa (anggota, pelanggan dan pengurus koperasi) sebanyak 41 responden. Metode penarikan informan kunci menggunakan teknik pengambilan

secara disengaja (*purposive sampling*) sedangkan informan biasa dengan metode *sampling* jenuh atau sensus yaitu teknik pengambilan sampel dengan semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Penggunaan kuesioner dilakukan untuk survei kepuasan anggota dan pengurus koperasi. Variabel dalam penelitian adalah empat perspektif *BSC* (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)(Nugroho and Dedi (2011), Indranatha and Suryanawa (2013); (Sasmoko dkk. 2014); Antoni (2014); Surya (2014); Pelitawati dan Kurniawati 2015); Rayesa (2018); Genta (2020).

Indikator Perspektif Keuangan (*financial perspective*) adalah *Net Profit Margin* (NPM), Pertumbuhan SHU, Tingkat perputaran Harta Total, ROA dan ROE (Padmautami, 2015);(Haris, 2017); (Sriwati 2013); (Rayesa ,2018); (Alviani dan Purnamasari 2011). Perspektif Pelanggan diukur dengan indikator kepuasan anggota, pertumbuhan jumlah anggota, retensi anggota dan pembagian SHU bagi anggota (Eliyawati, 2016); Chen dkk. 2020); (Nugroho dan Dedi,

2011); (Haris dkk. 2017); (Nugroho dan Dedi 2011; Haris dkk. 2017).

Perspektif Proses Bisnis Internal diukur dengan indikator Proses operasi, Kehadiran anggota pada RAT dan pemilihan pengurus koperasi (Rayesa, 2018); (Nugroho dan Dedi 2011). Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran diukur dengan indikator Kepuasan pengurus, retensi pengurus dan rapat rutin (Nugroho dan Dedi 2011; Indranatha dan Suryanawa, 2013; Sasmoko dkk. 2018; Septiasari, 2015); (Haris dkk. 2017); (Antoni dkk. 2014).

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian dimulai dari perancangan model BSC, meliputi: (1) penentuan ukuran dan target strategis serta perumusan inisiatif strategis; (2) penentuan bobot indikator kinerja; dan implementasi simulasi rancangan BSC, meliputi: (1) penentuan skor indikator kinerja kunci (KPI); (2) evaluasi dan perbandingan hasil pengukuran kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sasaran Strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) Koptan Makarti Mukti Tama

Penentuan sasaran dan ukuran/ *Key Performance Indicator* (KPI) dilakukan dengan cara berdiskusi dengan pengurus Koptan Makarti Mukti Tama. Perspektif

BSC harus memberikan gambaran tentang semua area bisnis yang memungkinkan untuk dilakukan (Kaplan & Norton, 1993).

Sasaran Strategis dari Perspektif Pelanggan digambarkan tentang bagaimana Koptan Makarti Mukti Tama harus memuaskan pelanggan. Koptan Makarti Mukti Tama berfokus pada kemampuan koperasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan potensinya untuk menciptakan nilai untuk pelanggan. Sasaran strategis Koptan Makarti Mukti Tama di fokuskan pada peningkatan pelayanan dan meningkatkan profitabilitas pelanggan.

Sasaran strategis koperasi pada perspektif keuangan merupakan penggambaran tentang bagaimana Koptan Makarti Mukti Tama harus memuaskan pemegang saham (keuangan). Orientasi dari perspektif keuangan adalah upaya untuk memuaskan pemilik, pemodal, atau penyedia modal, baik berupa profit atau deviden (Achmad. 2017). Pemegang saham di Koptan Makarti Mukti Tama adalah Anggota koperasi sehingga sasaran strategis perspektif keuangan difokuskan pada peningkatan penerimaan, peningkatan profitabilitas dan peningkatan nilai bagi anggota.

Sasaran perspektif bisnis internal digambarkan untuk menjawab tentang

keuntungan apa yang harus Koptan Makarti Mukti Tama miliki. Pencapaian sasaran strategis keuangan membutuhkan proses bisnis internal yang efisien, yang mengharuskan Koptan Makarti Mukti Tama untuk membuat eksplisit di mana keunggulan kompetitif mereka sehingga berfokus pada proses unit usaha yaitu peningkatan informasi tentang proses untuk meningkatkan efisiensi kinerja terkait biaya dan waktu di Koptan Makarti Mukti Tama.

Sasaran Strategis Pertumbuhan dan Pembelajaran digambarkan tentang bagaimana Koptan Makarti Mukti Tama

dapat menciptakan dan meningkatkan nilai keberadaan koperasi. Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Koptan Makarti Mukti Tama fokus pada kemampuan manusia. Sumberdaya manusia merupakan aset koperasi dalam investasi jangka panjang (Mariza, 2001). Sasaran strategis perspektif ini mencakup meningkatnya kinerja inovasi dan meningkatnya produktivitas pengurus. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja perspektif ini adalah derajat rasionalisasi, kepuasan pengurus, retensi pengurus dan pengembangan kualitas SDM.

Tabel 1. Sasaran Strategis, KPI dan Target Kinerja Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama

Sasaran Strategis	KPI	Target		
		2017	2018	2019
Perspektif Pelanggan:				
1. Meningkatkan Pelayanan	Kepuasan Anggota	80%	80%	80%
	Persentase SHU yang dibagikan untuk anggota	4%	4%	4%
2. Meningkatkan Profitabilitas Pelanggan	Pertumbuhan Jumlah Anggota	Bertambahnya anggota 3-4 orang setiap tahun (6%)	Bertambahnya anggota 3-4 orang setiap tahun (6%)	Bertambahnya anggota 3-4 orang setiap tahun (6%)
	Retensi Anggota	0 orang (100%)	0 orang (100%)	0 orang (100%)
Perspektif Keuangan:				
1. Peningkatan Penerimaan	<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	20%	20%	20%
	Pertumbuhan SHU	65%	65%	70%
2. Peningkatan Produktivitas	Tingkat Perputaran Harta Total (<i>Total Asset Turn Over</i>)	3-4 kali	3-4 kali	3-4 kali
3. Peningkatan Nilai Bagi Anggota	<i>Return On Asset (ROA)</i>	20%	20%	20%
	<i>Return On Equity (ROE)</i>	40%	40%	42%

Sasaran Strategis	KPI	Target		
		2017	2018	2019
Perspektif Proses Bisnis Internal:				
1. Meningkatkan Informasi Proses Umum	Informasi Proses Distribusi Pupuk Bersubsidi Surplus Persediaan	220ton/Thn	220ton/Thn	220ton/Thn
2. Efisiennya kinerja proses terkait biaya	Biaya Angkut	(20%) pertahun	(20%) pertahun	(20%) per tahun
3. Efisiennya kinerja proses terkait waktu	Waktu Tunggu Proses	<20 Hari	<20 Hari	<20 Hari
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran :				
1. Meningkatkan kinerja Inovasi	Derajat Rasionalisasi Kepuasan Pengurus	60% prosedur dan proses teratur. 80%	60% prosedur dan proses teratur. 80%	60% prosedur dan proses teratur. 80%
2. Meningkatkan Produktivitas Pengurus	Retensi pengurus Pengembangan Kualitas SDM	0 orang (100%) 80% pengurus dan anggota berpartisipasi dalam program pelatihan	0 orang (100%) 80% pengurus dan anggota berpartisipasi dalam program pelatihan	0 orang (100 %) 80% pengurus dan anggota berpartisipasi dalam program pelatihan

Sumber : Data Primer, 2021

Kinerja Koptan Makarti Mukti Tama

Kegiatan pengukuran pada analisis kinerja di Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan membandingkan target dengan realisasi kinerja pada tiga tahun yaitu 2017, 2018 dan 2019 sehingga didapatkan nilai pencapaian pada tahun tersebut. Sebelum melakukan pengukuran kinerja, terlebih dahulu ditentukan bobot atau tingkat kepentingan terhadap masing-masing

perspektif *BSC* dan ukuran hasil strategisnya.

Pengukuran bobot ini dilakukan agar pengukuran kinerja memberikan indikasi yang lebih terperinci dan terkait langsung dengan kepentingan organisasi. Semakin penting suatu perspektif, sasaran dan ukuran hasil bagi organisasi, semakin besar bobot yang diberikan. Hasil pembobotan keempat perspektif *BSC* ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi penilaian bobot terhadap masing-masing sasaran strategis dan ukuran hasil *Balanced Scorecard*

Variabel (Perspektif)	Bobot	Ukuran Hasil (KPI)	Bobot
Pelanggan	27,78	Kepuasan Pelanggan	29,26
		Pertumbuhan Jumlah Anggota	21,69
		Retensi Pelanggan	26,43
		Meningkatkan SHU	22,62
Keuangan	21,30	Net Profit Margin (NPM)	22,52
		Pertumbuhan SHU	21,10
		Tingkat Perputaran Harta Total	22,00
		Return On Asset	20,44
		Return On Equity	13,95
Proses Bisnis Internal	27,78	Informasi Proses Distribusi Pupuk bersubsidi surplus persediaan	20,37
		Biaya Angkut	25,93
		Waktu Tunggu Proses	27,78
			25,93
Pertumbuhan dan Pembelajaran	23,15	Derajat Rasionalisasi	22,22
		Retensi Karyawan	22,22
		Kepuasan Karyawan	25,00
		Pengembangan Kualitas SDM	30,56

Sumber : Data Primer di Olah (2021)

Pembobotan yang dilakukan menggunakan perbandingan berpasangan. Perspektif Pelanggan dan Proses Bisnis Internal memiliki bobot tertinggi di antara keempat perspektif yang lain dengan persentase sebesar 27,78%. Penyuluh pertanian Desa Rasau Jaya, Dinas Usaha Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian serta Akademisi Ahli menilai perspektif pelanggan menjadi inti dari Koperasi, karena di dalam koperasi kinerja semua elemen yang dilakukan didasarkan pada kepentingan dan kebutuhan anggota yang menjadi target sasaran. Hal ini

menunjukkan bahwa koperasi tidak hanya memprioritaskan profit sebagai tujuan koperasi, namun juga memprioritaskan tujuan Perspektif Proses Bisnis Internal untuk menunjang tujuan jangka panjang yaitu kesejahteraan anggotanya.

Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama memiliki 2 (dua) sasaran strategis dan 4 (empat) *Key Performance Indicator* (KPI) (Tabel 3) yang ingin dicapai dalam perspektif pelanggan. Hasil pencapaian perspektif pelanggan terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perspektif Pelanggan Koptan Makarti Mukti Tama tahun 2017, 2018 dan 2019

Key Performance Indicator (KPI)	2017		2018		2019	
	Pencapaian kinerja (%)	Kinerja KPI (%)	Pencapaian kinerja	Kinerja KPI	Pencapaian kinerja	Kinerja KPI
Kepuasan Anggota	0,86	0,25	0,86	0,25	0,86	0,25
Pertumbuhan Jumlah	0,00	0,00	0,00	0,00	1,16	0,25

Anggota						
Retensi Anggota	1,00	0,26	1,00	0,26	1,00	0,26
Meningkatkan SHU	0,66	0,15	0,71	0,16	0,71	0,16
Total Kinerja KPI	3,74	0,67	2,58	0,68	3,74	0,93

Sumber: Data Primer, 2021

Berdasarkan Tabel 3, pencapaian tertinggi perspektif pelanggan selama 3 tahun terdapat pada KPI retensi anggota dengan nilai 100%. Nilai ini memiliki arti bahwa semua anggota koperasi tidak ada yang mengundurkan diri dari keanggotaan koperasi. Bertahannya anggota di Koptan Makarti Mukti Tama di pengaruhi oleh KPI Kepuasan anggota selama 3 tahun berada pada angka >70%. Febrianto. 2015) mengatakan kepuasan anggota merupakan awal dari terciptanya loyalitas yang akan berdampak pada keuntungan perusahaan. Fungsi dari Loyalitas konsumen atau pelanggan adalah kepuasan konsumen atau pelanggan (Hartati 2019). Perbaikan atau peningkatan kepuasan anggota akan meningkatkan loyalitas anggota (Vianingsih dkk. 2020).

Retensi anggota dengan nilai 100% juga didukung nilai KPI persentase SHU yang diterima masing-masing anggota meningkat selama 3 tahun. Anggota yang merupakan pemegang saham koperasi hanya akan menginvestasikan dana mereka ke dalam perusahaan yang menjanjikan konsumen yang *profitable* melalui SHU (Nashar and Sari 2021). Walaupun

persentase SHU yang diberikan ke anggota tidak besar, tetapi adanya persentase SHU yang diberikan membuat anggota tetap bertahan di Koptan Makarti Mukti Tama.

Pencapaian tertinggi kinerja tahun 2019 tidak hanya terdapat pada retensi tetapi juga pertumbuhan jumlah anggota. Tingginya pencapaian kinerja pada KPI retensi anggota mempengaruhi pertumbuhan jumlah anggota, dimana anggota yang bertahan mengungkapkan kepuasannya bertahan di koperasi terhadap petani lain yang belum menjadi anggota. Sejalan dengan yang dikatakan oleh Astuti (2012) bahwa Menjaga kepuasan dari anggota merupakan hal penting yang harus diperhatikan, karena anggota yang merasa tidak puas memiliki kemungkinan untuk menyampaikan ketidakpuasan kepada orang lain maupun calon anggota.

Pencapaian kinerja perspektif pelanggan secara keseluruhan selama 3 tahun berdasarkan (Rangkuti, 2011) berada pada kondisi sangat sehat. Terjadinya peningkatan total skor kinerja di sebabkan karena peningkatan nilai semua KPI dalam perspektif pelanggan. Walaupun penilaian kinerja pada perspektif ini termasuk ke

dalam kategori sangat sehat, Koptan Makarti Mukti Tama harus tetap berusaha untuk semakin meningkatkan kinerjanya terutama untuk KPI yang belum mencapai target (Kepuasan anggota & SHU yang diterima masing-masing anggota).

Inisiatif untuk meningkatkan kepuasan anggota dapat dilakukan dengan meningkatkan pelayanan seperti menambah ketersediaan Saprodin dan jenis barang lainnya yang sesuai dengan kebutuhan anggota melalui *Customer Relationship Management (CRM)*. CRM merupakan hal yang penting bagi pihak Koperasi untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan anggota supaya tercapai kepuasan anggota yang berdampak pula pada loyalitas anggota (Oktariana, 2012).

Selanjutnya untuk meningkatkan persentase SHU yang diberikan pada anggota dapat dilakukan melalui pemupukan modal secara internal. Penelitian Raidayani (2017) juga melaporkan bahwa pemupukan modal secara internal akan berpengaruh secara terhadap SHU yang diterima anggota.

Analisis Kinerja Perspektif Keuangan

Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama memiliki 3 (tiga) sasaran strategis dan 5 (lima) KPI (Tabel 1) yang ingin dicapai dalam perspektif keuangan. Hasil pencapaian perspektif keuangan terdapat pada Tabel 4.

Tabel 4. Perspektif Keuangan Koptan Makarti Mukti Tama tahun 2017, 2018 dan 2019

Key Performance Indicator (KPI)	2017		2018		2019	
	Pencapaian kinerja (%)	Kinerja KPI (%)	Pencapaian kinerja	Kinerja KPI	Pencapaian kinerja	Kinerja KPI
Net Profit Margin (NPM)	0,32	0,07	0,30	0,07	0,38	0,09
Pertumbuhan SHU	0,63	0,13	0,63	0,13	0,77	0,16
Tingkat perputaran Harta Total	1,27	0,28	1,22	0,27	1,12	0,25
Return On Asset (ROA)	0,61	0,12	0,55	0,11	1,27	0,26
Return On Equity (ROE)	0,90	0,13	0,82	0,11	0,93	0,13
Total Kinerja KPI	3,73	0,73	3,51	0,69	4,46	0,88

Sumber: Data Primer, 2021

Berdasarkan Tabel 4, pencapaian tertinggi perspektif keuangan selama 3 tahun terdapat pada KPI tingkat perputaran harta total. Pencapaian ini menunjukkan

bahwa Koptan Makarti Mukti Tama telah maksimal dalam mengelola aset yang dimiliki, yang dibuktikan dengan jumlah penjualan yang lebih besar dibandingkan

rata-rata total aset. Penjualan pupuk yang besar menunjukkan bahwa pupuk memiliki peran penting untuk meningkatkan produk dan produktivitas tanaman pertanian di Desa Rasau Jaya 1. Pentingnya pupuk juga disampaikan penelitian (Sularno, 2016).

Nilai pencapaian KPI tingkat perputaran harta total tinggi jika dibandingkan target yang ditetapkan koperasi, tetapi nilai yang diperoleh mengalami trend menurun setiap tahunnya. Hal ini disebabkan oleh penurunan marjin SHU dimana terjadi peningkatan pada penjualan pupuk kemudian diikuti oleh peningkatan pada beban-beban. Pengaruh marjin SHU terhadap tingkat perputaran harta total juga di sampaikan oleh penelitian (Nababan, 2019).

Pencapaian Kinerja perspektif keuangan secara keseluruhan dari tahun 2017 ke 2019 bersifat fluktuatif. Nilai pencapaian berdasarkan pendapat (Rangkuti, 2011) berada pada kondisi sangat sehat. Pencapaian fluktuatif menunjukkan bahwa Koptan Makarti Mukti Tama mampu menanggulangi penurunan kinerja namun belum bisa mempertahankan kinerja saat diposisi terbaik. Nilai fluktuatif pencapaian perspektif keuangan dipengaruhi oleh satu KPI yang berada pada kategori kurang baik yaitu NPM. Selain itu terdapat 4 KPI

(NPM, pertumbuhan SHU, ROA dan ROE) yang belum mencapai target yang telah ditentukan Koptan Makarti Mukti Tama. Maka dari itu koperasi harus meningkatkan KPI yang belum mencapai target untuk meningkatkan kinerja perspektif keuangan secara keseluruhan.

Inisiatif yang dapat dilakukan Koptan Makarti Mukti Tama adalah meninjau ulang keberadaan aset tetap yang dimilikinya, apakah terlalu kebesaran nilainya atau memang belum dimanfaatkan secara maksimal bagi peningkatan pendapatan koperasi (Wijaya, 2019). Selain itu koperasi dapat 1) Meminimalkan struktur biaya dengan melakukan pengeluaran biaya untuk kegiatan operasional atau non-operasional seefektif dan seefisien mungkin, 2) Optimalisasi pendapatan dan permodalan dilakukan dengan meningkatkan pendapatan penjualan pupuk dan meningkatkan jumlah aktiva operasi berdasarkan laba yang dihasilkan koperasi (Heryawan, 2018).

Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama memiliki 2 (dua) sasaran strategis dan 4 (empat) KPI (Tabel 5) yang ingin dicapai dalam perspektif proses bisnis internal.

Hasil pencapaian perspektif proses bisnis internal terdapat pada Tabel 5.

Tabel 5. Perspektif Proses Bisnis Internal Koptan Makarti Mukti Tama tahun 2017, 2018 dan 2019

Key Performance Indicator (KPI)	2017		2018		2019	
	Pencapaian kinerja	Kinerja KPI	Pencapaian kinerja	Kinerja KPI	Pencapaian kinerja	Kinerja KPI
Informasi Proses Distribusi Pupuk Bersubsidi						
Surplus Persediaan	0,36	0,07	0,50	0,10	0,58	0,12
Biaya Angkut	0,60	0,16	0,60	0,16	0,84	0,22
Waktu Tunggu Proses	0,26	0,07	0,23	0,06	-0,42	-0,12
	0,23	0,06	0,31	0,08	0,16	0,04
Total Kinerja KPI	1,46	0,36	1,64	0,40	1,16	0,26

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 5, pencapaian tertinggi selama 3 tahun terdapat pada KPI surplus persediaan. Hal ini menunjukkan bahwa Koptan Makarti Mukti Tama berusaha menjual semua pupuk bersubsidi yang sudah di tebus dari produsen karena persediaan atau stok pupuk merupakan salah satu jenis aset lancar. Koptan Makarti Mukti Tama berusaha melakukan semua penjualan karena memerlukan pendanaan modal kerja untuk penebusan pupuk bersubsidi dalam jumlah dan harga tertentu. Modal kerja terdiri dari tiga komponen yaitu kas, piutang dan persediaan yang dikelola dengan cara yang berbeda-beda untuk memaksimalkan profitabilitas atau untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan (Lestari, 2017). Profitabilitas yang tinggi akan dapat mendukung kegiatan operasional secara maksimal (Bramasto, 2007).

Pencapaian Kinerja perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan memiliki nilai yang menurun setiap tahun. Nilai kinerja berdasarkan pendapat Rangkuti (2011) berada di kondisi tidak sehat. Penurunan pencapaian disebabkan empat KPI belum mencapai target dan satu KPI menunjukkan penurunan nilai setiap tahunnya. Nilai KPI yang menurun setiap tahun adalah biaya angkut. Tidak efisiennya biaya angkut menyebabkan kecilnya keuntungan dari penjualan pupuk yang dilakukan sehingga modal untuk menebus pupuk sedikit, sehingga berdampak pula pada SHU yang dibagikan pada anggota sedikit. Modal kerja yang sedikit menjadi salah satu kendala yang membatasi aktivitas koperasi untuk membuka usaha baru dan membuat gudang sebagai tempat penyimpanan pupuk bersubsidi.

Inisiatif yang dapat dilakukan oleh Koptan Makarti Mukti Tama yaitu inisiatif pada biaya angkut dengan 1) melakukan efisiensi jalur distribusi yang baik membuat perputaran produk semakin cepat sehingga dapat menekan biaya yang dapat disebabkan dari produk yang dihasilkan; 2) Integrasi proses operasional dengan mewujudkan kerja sama dan interaksi timbal balik antara tahap-tahap dalam

proses operasional koperasi (Heryawan 2018).

Analisis Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Koperasi Pertanian Makarti Mukti Tama memiliki 2 (dua) sasaran strategis dan 4 (empat) KPI (Tabel 6) yang ingin dicapai dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil pencapaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat pada Tabel 6.

Tabel 6. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Koptan Makarti Mukti Tama tahun 2017, 2018 dan 2019

Ukuran Hasil (KPI)	2017		2018		2019	
	Pencapaian kinerja (%)	Kinerja KPI (%)	Pencapaian kinerja	Kinerja KPI	Pencapaian kinerja	Kinerja KPI
	A	(a*bobot KPI)	B	(b*bobot KPI)	C	(c*bobot KPI)
Derajat Rasionalisasi	0,23	0,05	0,23	0,05	0,23	0,05
Kepuasan Pengurus	0,82	0,18	0,82	0,18	0,82	0,18
Retensi Pengurus	1,00	0,25	1,00	0,25	1,00	0,25
Pengembangan Kualitas SDM	0,15	0,05	0,18	0,06	0,18	0,06
Total Kinerja KPI	2,21	0,53	2,24	0,54	2,24	0,54

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan Tabel 6, pencapaian tertinggi perspektif ini secara keseluruhan selama 3 tahun terdapat pada KPI retensi pengurus. Nilai 100% KPI retensi pengurus menunjukkan bahwa Koptan dapat mempertahankan pengurus yang bekerja di koperasi selama 3 tahun terakhir. Nilai retensi pengurus diduga didukung dari nilai indikator kepuasan pengurus selama 3 tahun berada pada angka 66% dalam kategori puas. Sejalan

dengan penelitian Prakoso (2017) yang mengatakan bahwa dampak dari tingkat kepuasan karyawan adalah loyalitas karyawan.

Pencapaian kinerja secara keseluruhan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Koptan Makarti Mukti Tama memiliki nilai yang stabil selama 3 tahun. Nilai pencapaian kinerja berdasarkan pendapat Rangkuti (2011) berada pada kondisi kurang sehat. Kondisi kurang sehat

ini disebabkan karena 3 (tiga) KPI (derajat rasionalisasi, kepuasan karyawan dan pengembangan kualitas SDM) dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran belum mencapai target yang ditetapkan.

Inisiatif yang dapat dilaksanakan oleh Koptan Makarti Mukti Tama untuk meningkatkan KPI derajat rasionalisasi dengan cara mengelola sistem pendataan dengan berbasis teknologi, melalui pelatihan dan pendidikan yang bekerja sama dengan ahli baik dari perguruan tinggi maupun lembaga perkoperasian yang ada di Kubu Raya. Selanjutnya inisiatif untuk meningkatkan KPI kepuasan karyawan yaitu pemberian insentif yang sesuai, tepat waktu, dan memiliki nilai harapan karyawan akan menambah kepuasan pengurus yang sangat signifikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan (Tampubolon, 2014). Kemudian untuk inisiatif KPI pengembangan kualitas SDM dengan melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi atau Lembaga Perkoperasian (Dinkop dan UKM) Kubu Raya Maupun Kabupaten sebagai lembaga

binaan maupun sumber pendanaan dalam hal pelatihan maupun pendidikan perkoperasian bagi pengurus maupun bagi anggota koperasi.

Analisis Kinerja Empat Perspektif

Kinerja Koptan Makarti Mukti Tama secara empat perspektif tahun 2017-2019 yang meningkat terdapat pada perspektif pelanggan dan keuangan. Hal ini disebabkan karena nilai pencapaian kinerja KPI pada perspektif pelanggan dan keuangan mengalami peningkatan setiap tahun, walaupun belum mencapai target yang ditentukan koperasi.

Selanjutnya kinerja yang stabil atau bertahan terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kemudian kinerja yang menurun terdapat pada proses bisnis internal. Penurunan ini terjadi karena perolehan nilai KPI proses internal yang menurun secara signifikan menyebabkan nilai total menurun. Hasil pencapaian empat perspektif terdapat pada Tabel 7.

Tabel 7. Empat Perspektif Koptan Makarti Mukti Tama tahun 2017, 2018 dan 2019

Perspektif	Bobot Perspektif	2017		2018		2019	
		Total Kinerja KPI	Bobot Akhir	Total Kinerja KPI	Bobot Akhir	Total Kinerja KPI	Bobot Akhir
		A	(a*bobot perspektif)	B	(b*bobot perspektif)	C	(c*bobot perspektif)
I. Pelanggan	27,78	0,67	0,19	0,68	0,19	0,93	0,26

Perspektif	Bobot Perspektif	2017		2018		2019	
		Total Kinerja KPI	Bobot Akhir	Total Kinerja KPI	Bobot Akhir	Total Kinerja KPI	Bobot Akhir
		A	(a*bobot perspektif)	B	(b*bobot perspektif)	C	(c*bobot perspektif)
3. Keuangan	21,30	0,73	0,16	0,73	0,16	0,75	0,16
4. Proses Bisnis Internal	27,78	0,36	0,10	0,40	0,11	0,26	0,07
5. Pertumbuhan dan Pembelajaran	23,15	0,53	0,12	0,54	0,12	0,54	0,23
Total	1,00		0,57		0,58		0,62

Sumber : Data primer, 2021

Kinerja Koptan Makarti Mukti Tama secara keseluruhan berdasarkan nilai total 4 (empat) perspektif berdasarkan pendapat Rangkuti (2011) berada pada kondisi kurang sehat. Kondisi kurang sehat ini disebabkan beberapa KPI yang belum mencapai target sehingga nilai total masing-masing perspektif menurun. Perspektif proses bisnis internal menyumbang total nilai paling terendah dibanding 3 perspektif lainnya yaitu 9%.

Kondisi Koptan Makarti Mukti Tama yang kurang sehat mengharuskan koperasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya berdasarkan prioritas perspektif yang telah ditentukan pada tahap pembobotan. Peningkatan kinerja pada setiap perspektif akan meningkatkan kinerja koperasi secara keseluruhan. Peningkatan kinerja Koptan Makarti Mukti Tama juga diharapkan dapat membantu Koptan Makarti Mukti Tama dalam mendapatkan sertifikat NIK koperasi.

Sertifikat NIK dapat membantu Koptan Makarti Mukti Tama sebagai syarat pemberian rekomendasi usulan program pemerintah pusat dan daerah, sebagai syarat permohonan kredit perbankan dan lembaga non bank, sebagai syarat permohonan izin usaha baru, sebagai syarat keikutsertaan dalam pameran dan promosi perdagangan, sebagai syarat kegunaan lainnya yang memerlukan kelegalitasan koperasi dari segi hukum.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan kinerja Koptan Makarti Mukti Tama selama tiga tahun berada pada kondisi sangat sehat dan pencapaian tertinggi berada pada KPI retensi anggota. Untuk perspektif keuangan kinerja berada kondisi sangat sehat dan pencapaian tertinggi berada pada KPI tingkat perputaran harta total. Selanjutnya perspektif proses bisnis

internal kinerja koperasi berada pada kondisi sangat sehat menurun ke kondisi tidak sehat dengan pencapaian tertinggi berada pada KPI surplus persediaan. Kemudian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kurang sehat dan pencapaian tertinggi pada KPI retensi pengurus. Kinerja Koptan Makarti Mukti Tama secara empat perspektif selama tiga tahun meningkat pada perspektif pelanggan dan keuangan, stabil pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta menurun pada perspektif proses bisnis internal.

Adanya penurunan pada perspektif proses bisnis internal menjadi titik pertama perbaikan yang dilakukan oleh pengurus koperasi. Disarankan pengurus Koptan Makarti Mukti Tama meningkatkan kualitas pelayanan melalui CRM, peningkatan pemupukan modal internal, meminimalkan struktur biaya serta optimalisasi pendapatan dan permodalan, melakukan efisiensi jalur distribusi pupuk subsidi untuk menekan biaya dan integrasi proses operasional distribusi pupuk dengan usaha lainnya, mengelola sistem pendataan berbasis teknologi, pemberian insentif serta melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi maupun Dinkop dan UKM sebagai mitra binaan dalam peningkatan pendidikan dan pelatihan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Achmad. 2017. "Pengukuran Kinerja Badan Usaha Koperasi Dengan Balanced Scorecard." *Istidlal: Jurnal Ekonomi Dan Hukum Islam* 1(1):57–72. doi: 10.35316/istidlal.v1i1.99.
- Agustia, Devi, Nunung Kusnadi, and Harianto. 2016. "Kinerja Koperasi Pertanian: Kasus Koperasi Di Kabupaten Aceh Tengah Dan Bener Meriah." *Jurnal Bisnis Tani* April 2(1):82–95.
- Alviani, Geta, and St. Ven. Purnamasari. 2011. "Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Perusahaan: Perspektif Balanced Scorecard." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 9(18):175–92.
- Antoni, E., A. Arsyad, and H. Miftah. 2014. "Analisis Kinerja Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (Kopti) Di Kabupaten Bogor , Provinsi Jawa Barat , Dengan Metode Balanced Scorecard Balance Scorecard Performance Analysis Study of Indonesian Fermented Soybean Cooperative Unit Producer in Bogor ,." *Jurnal Pertanian* 5(1):32–42.
- Astuti, Wellyana Wira. 2012. "Analisis Kepuasan Pelanggan Mengenai Kualitas Pelayanan Service Excellent Komputer Semarang." *Management Analysis Journal* 1(1):1–6. doi: 10.15294/maj.v1i1.300.
- Baswir, Revrison. 2013. *Koperasi Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Burney, Laurie, and Nancy J. Swanson. 2010. "The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers' Job Satisfaction."

- Journal of Managerial Issues 22(2):166–81. doi: 10.2307/20798903.
- Chen, Nan, Xinglong Yang, and Nicola Shadbolt. 2020. “The Balanced Scorecard as a Tool Evaluating the Sustainable Performance of Chinese Emerging Family Farms-Evidence from Jilin Province in China.” *Sustainability (Switzerland)* 12(17):1–26. doi: 10.3390/SU12176793.
- Darwis, Valeriana, and Supriyati. 2016. “Subsidi Pupuk: Kebijakan, Pelaksanaan, Dan Optimalisasi Pemanfaatannya.” *Analisis Kebijakan Pertanian* 11(1):45. doi: 10.21082/akp.v11n1.2013.45-60.
- Eliyawati, W., N. Sutjipta, and I. Gede Setiawan Adi Putra. 2016. “Kualitas Pelayanan Dan Tingkat Kepuasan Anggota Koperasi Unit Desa Suraberata Kecamatan Selemadeg Barat.” *Jurnal Manajemen Agribisnis Universitas Udayana Bali* 4(1):68–80.
- Febrianto, Awan. 2015. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang).” *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 5(3):80–107.
- Genta, Franklin Kharisma. 2020. “Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Koperasi Secara Komprehensif.” *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen* 11(1):53. doi: 10.32670/coopetition.v11i1.76.
- Haris, Abdul, Lilik Handayani, and Endar Paturingsih. 2017. “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Dalam Pengukuran Kinerja Koperasi (Studi Pada Kpri Karya Dharma Selong).” *Jmm Unram - Master of Management Journal* 6(1):1–20. doi: 10.29303/jmm.v6i1.33.
- Hartati, Desy Ratna. 2019. “Pengaruh Kualitas Produk, Brand Image Dn Brand Trust Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Nasabah Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada BPRS Dana Amanah Surakarta).” *Institute Agama Islam Negeri Salatiga*.
- Herlin, Darsi, Amries Rusli Tanjung, and Enni Savitri. 2017. “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Usaha Koperasi Di Kabupaten Rokan Hilir.” *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* 9(2):43–50.
- Heryawan, Muadi. 2018. “Analisis Strategi Peningkatan Profit Usaha Makanan Ringan Berdasarkan Balanced Scorecard Pada UD Primadona Sidoarjo.” *Universitas Narotama SURabaya*.
- Indranatha, I. Gst. Ngr. Agung L., and I. Ketut Suryanawa. 2013. “Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba.” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayanakuntansi Universitas Udayana* 4(3):451–71.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, Denny Kristiadi, and Putu vivi Lestari. 2014. “Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Kinerja

- Keuangan Pada Kpn Dharma Wiguna Denpasar.” E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana 3(2):279–96.
- Mariza, Ita. 2001. “Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard.” *The Winners* 4(2):127–37.
- Masitah, Hesti, Made Tenaya, and Dwi Darmawan. 2017. “Strategi Pemberdayaan Koperasi Tani Berbasis Agribisnis Di Kabupaten Badung (Studi Kasus Pada Koperasi Subak Uma Lambing).” *JURNAL MANAJEMEN AGRIBISNIS (Journal Of Agribusiness Management)* 4(2):91–107.
- Nababan, Suryani, Eva Roma Nainggolan, Debi Tobing, Samuel Abel Tanta Sembiring, and Jholant Bringg Luck Amelia S. 2019. “Pengaruh Total Assets Turnover (Tato), Net Profit Margin (Npm) Dan Debt To Equity Ratio (Der) Terhadap Perubahan Laba Di Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan Tahun 2012-2017.” *Jurnal AKRAB JUARA* 4(2):66–76.
- Nashar, Muhammad, and Yunita Sartika Sari. 2021. “Implentasi Metode Balance Scorecard Terhadap Kinerja Koperasi.” *Akuntabel : Jurnal Akuntansi Dan Keuangan FEB Unmul* 18(1):162–71.
- Nugroho, Bambang Ali, and Dedi. 2011. “Analisis Kinerja Koperasi Susu Segar Dengan Metoda Balance Scorecard.” *Agrise* 11(1):65–80.
- Oktariana, Yuanira, Achmad Fauzi, and Kumadji Srikandi. 2012. “Faktor-Faktor Customer Relationship Management (Manajemen Hubungan Pelanggan) Dalam Mewujudkan Kepuasan Anggota Dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Anggota.” *Jurnal Profit* 6(2):149–62.
- Padmautami, Ni Kadek Ari, I. Nyoman Kusuma, and I. Putu Edy Arizona. 2015. “Analisis Rasio Keuangan Yang Mempengaruhi Pertumbuhan Sisa Hasil Usaha (SHU) Di KSP Sari Apuan Denpasar.” Pp. 881–91 in *Inovasi Iptek Perguruan TInggi Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat*.
- Pakaya, Abd. Rahman. 2017. *Manajemen Kinerja Koperasi*. Yogyakarta: Zahir.
- Paustian, Margit, Marie Wellner, and Ludwig Theuvsen. 2015. “The Balanced Scorecard as a Management Tool for Arable Farming.” *International Journal on Food System Dynamics* 6(3):147–58. doi: 10.18461/ijfsd.v6i3.633.
- Pelitawati, Dyah, and Ony Kurniawati. 2015. “Rancangan Penilaian Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard : Studi Kasus Pada Dinas.” *Jurnal EKSEKUTIF* 12(2):2017–2237.
- Prasetyowati, Erwin, and Aunur Rofiq Achmad. 2016. “Penilaian Kinerja Keuangan Koperasi Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Pamekasan Dengan K-Means.” *Jurnal Simantec* 5(2):67–74.
- Prijambodo. 2011. “BALANCED SCORECARD (BSC) PADA KOPERASI Peningkatan Kemampuan SDM Koperasi Dalam.” 1–17.
- Raidayani, Said Muhammad, and Faisal. 2017. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sisa Hasil Usaha Pada Koperasi Syariah Di Kabupaten Karanganyaro Title.” *Jurnal*

- Perspektif Ekonomi Darussalam 13(2):110–19.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rayesa, Neza Fadia. 2018. “Analisis Kinerja Koperasi Susu Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC).” *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis* 2(2):138–46. doi: 10.21776/ub.jepa.2018.002.02.7.
- Sasmoko, Arif, Akhmad Sefudin, and Hendro Prasetyono. 2018. “Impelemntasi Balanced Scorecard Di Koperasi Karyawan Dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA).” *Jurnal of Applied Business and Economics* 1(1):31–46.
- Septiasari, Isti Melita, Dwi Putra Darmawan, and I. Wayan Suarhana. 2015. “Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung.” *Jurnal Manajemen Agribisnis* 3(2):110–20.
- Sriwati, Ni Kadek. 1967. “Analisis Rasio Keuangan Sebagai Alat Penilaian Kinerja Keuangan Pada SPBU Tabaroki Kabupaten Poso.” *Jurnal EKOMEN* Vol. 13(2):81–96.
- Sularno, Bambang Irawan, and Nida Handayani. 2016. “Analisis Pelaksanaan Kebijakan Dan Distribusi Pupuk Bersubsidi Di Kabupaten Karawang Jawa Barat.” *Agrosains Dan Teknologi* 1(2):74–87.
- Surya, Luh Putu Lusi Setyandarini. 2014. “ANALISIS KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI XYZ Luh Putu Lusi Setyandarini Surya.” *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 2(1):279–93.
- Susilo, Edi. 2013. “Peran Koperasi Agribisnis Dalam Ketahanan Pangan Di Indonesia.” *Ekonomi Dan Bisnis Indonesia* 10(1):95–104.
- Tampubolon, Hotner. 2014. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Depok Timur: Papas Sinar Sinanti.
- Trianita, Rindu, Sakti Hutabarat, and Eri Sayamar. 2015. “Analisis Kinerja Koperasi Panca Eka Tama Di Desa Meranti, Kecamatan Kurus, Kabupaten Pelalawan.” *Jom Faperta* 2(1):1–11.
- Vianingsih, Diana Okta, Program Studi Manajemen, Universitas Bina, Insan Lubuklinggau, Universitas Bina, and Insan Lubuklinggau. 2020. “Kepuasan Anggota Sebagai Variabel Intervening Pada.” *Jurnal Media Ekonomi (Jurmek)* 25(2):135–49.
- Wahyudi, Jatmiko, and Siti Qorrothu Aini. 2020. “Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Menggunakan Balanced Scorecard.” *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan Dan IPTEK* 16(2):113–28. doi: 10.33658/jl.v16i2.198.
- Wijaya, Rendi. 2019. “Analisis Perkembangan Return On Assets (ROA) Dan Return On Equity (ROE) Untuk Mengukur Kinerja Keuangan.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 9(1):40. doi: 10.32502/jimn.v9i1.2115.