

Analisis Kinerja pada Koperasi Unit Desa (KUD) Slogohimo Kabupaten Wonogiri

Performance Analysis on Village Unit Cooperatives (KUD) Slogohimo Wonogiri Regency

Raden Kunto Adi^{1,2*}, Endang Siti Rahayu¹, Yayuk Minta Wahyuningsih³, Zuraida³

¹Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia; ²Pusat Studi Pendampingan Koperasi dan UMKM, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia; ³Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Achmad Yani, Banjarbaru, Indonesia

Abstrak

Koperasi unit desa (KUD) di Kabupaten Wonogiri memiliki jumlah anggota yang cukup besar, akan tetapi masih perlu peningkatan dari segi kualitas kinerja, salah satunya adalah KUD di Slogohimo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja KUD Slogohimo, Kabupaten Wonogiri. Penelitian ini menganalisis data KUD Slogohimo selama 3 tahun yaitu tahun 2019-2021. Penelitian dilakukan di KUD Slogohimo dengan pertimbangan KUD tersebut masih aktif, melaksanakan rapat anggota tahunan (RAT) minimal 2 tahun terakhir, mempunyai sertifikat nomor induk koperasi (NIK), dan memiliki jumlah anggota paling banyak di Kabupaten Wonogiri. Analisis menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Informan kunci adalah pengurus KUD Slogohimo yang ditentukan secara *purposive*. Hasil kinerja KUD Slogohimo ditinjau dari 4 aspek, 1) aspek finansial yaitu aspek laporan keuangan diperoleh total skor kinerja 43,5 (79%) dari skor maksimal 55 sehingga masuk dalam kategori baik, 2) aspek non finansial berupa aspek kepuasan pelanggan diperoleh total skor kinerja 4,5 (30%) dari skor maksimal 15 sehingga masuk dalam kategori buruk, 3) aspek proses bisnis internal diperoleh total skor kinerja 10 (67%) dari skor maksimal 15 sehingga masuk dalam kategori baik, 4) aspek pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh total skor kinerja 8 (53%) dari skor maksimal 15 sehingga masuk dalam kategori cukup baik. Total skor kinerja KUD Slogohimo sebesar 66 (66%) dari skor maksimal 100, sehingga masuk dalam kategori baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KUD Slogohimo memiliki kinerja yang baik. Meskipun sudah dalam kategori baik, rekomendasi tetap diperlukan untuk meningkatkan kinerja KUD Slogohimo, yaitu perlu adanya peningkatan rata-rata sisa hasil usaha (SHU), pencapaian unit perdagangan dan pendapatan unit simpan pinjam dengan meningkatkan partisipasi anggota dalam berkontribusi secara aktif ke KUD, simpan pinjam, dan perdagangan.

Kata kunci: *balance scorecard*; kinerja; KUD

Abstract

The village unit cooperatives (KUD) in Wonogiri Regency have a substantial membership, but they still require enhancement in terms of performance quality. It includes the KUD in Slogohimo. This study is to assess the performance of KUD Slogohimo in Wonogiri Regency. This study examines the KUD Slogohimo data from 2019 to 2021. The study was carried out at KUD Slogohimo, taking into account the fact that the KUD is now operational, has organized annual member meetings (RAT) for a minimum of the past 2 years, possesses a cooperative registration number (NIK) certificate, and boasts the highest membership count in Wonogiri Regency. The Balanced Scorecard approach is employed for analysis. The data utilized consists of both primary and secondary data. The critical informants used for this study were the administrators of Slogohimo KUD, chosen deliberately and with a specific purpose in mind. The performance results of KUD Slogohimo were evaluated based on four factors. The financial aspect, namely the financial report, received a performance score of 43.5 (79%) out of a maximum score of 55, placing it in the excellent category. 2) The non-financial areas, including customer satisfaction,

* **Corresponding author:** radenkunto@staff.uns.ac.id

Citation: Adi, R. K., Rahayu, E. S., Wahyuningsih, Y. M., & Zuraida. (2023). Analisis Kinerja pada Koperasi Unit Desa (KUD) Slogohimo Kabupaten Wonogiri. *Journal of Cooperative, Small and Medium Enterprise Development*, 2(1), 17–29. <http://dx.doi.org/10.20961/cosmed.v2i1.77226>

received a total performance score of 4.5 (30%) out of a maximum score of 15, indicating a poor rating. The internal business processes achieved a performance score of 10 out of a maximum of 15, resulting in a 67% score. This places it in the "good" category. 4) The acquisition of learning and growth elements was achieved. The overall performance score is 8, representing 53% of the maximum score of 15, placing it in the "quite good" category. KUD Slogohimo achieved a total performance score of 66 out of 100, putting it in the excellent category. The research findings indicate that KUD Slogohimo exhibits commendable performance. Although KUD Slogohimo is classified as good, there are still recommendations to enhance its performance. Specifically, it is necessary to augment the average remaining operating results (SHU), trading unit achievements, and savings and loan unit income by encouraging greater member participation in actively contributing to KUD, savings, loans, and trade.

Keywords: balance scorecard; performance; KUD

PENDAHULUAN

Paradigma pembangunan berbasis masyarakat sebagai sumber daya dalam pengelolaan pembangunan dikenal sebagai *Community Management*. *Community management* ini merupakan suatu manajemen pembangunan yang mencoba menjawab tantangan pembangunan, yaitu kemiskinan, memburuknya lingkungan hidup, dan kurangnya partisipasi masyarakat di dalam proses pembangunan yang menyangkut diri mereka. Paradigma ini merupakan mekanisme perencanaan *people centered department* yang menekankan pada teknologi *social learning* dan strategi perumusan program yang bertujuan untuk mengaktualisasikan diri mereka (Tjokrowinoto, 1999).

Sikap yang selama ini belum seluruhnya dipahami oleh semua pelaku ekonomi terutama terkait dengan potensi pariwisata dan perlu ditumbuhkan adalah kesadaran akan potensi ekonomi lokal yang belum tergarap secara optimal. Perlu ditumbuhkan sikap melindungi dan memelihara aset ekonomi dan pariwisata yang sangat berharga dan potensial, termasuk lembaga-lembaga ekonomi yang ada di perdesaan seperti koperasi unit desa (KUD).

KUD Slogohimo merupakan KUD yang berlokasi di Kabupaten Wonogiri, Provinsi Jawa Tengah. KUD Slogohimo sebagaimana KUD lain juga menghadapi permasalahan terkait kinerjanya seperti pengelolaan yang selama ini masih kurang optimal baik dalam hal organisasi, manajemen dan usaha, sehingga berpengaruh terhadap kinerja secara keseluruhan. Berkaitan dengan kenyataan tersebut, maka perlu diketahui kinerja KUD Slogohimo untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kinerja KUD Slogohimo, Kabupaten Wonogiri, sebagai acuan bagi Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Daerah Kabupaten Wonogiri, untuk mengembangkan KUD di masa mendatang.

METODE PENELITIAN

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yakni penelitian yang didasarkan pada pemecahan masalah yang aktual yang ada pada masa sekarang dimana data yang ada mula-mula disusun, dijelaskan kemudian dianalisis (metode analitik), dengan menggunakan teknik survei. Penelitian survei yaitu penelitian dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang kemudian ditabulasi sebagai langkah awal untuk melakukan analisis data (Singarimbun, 1995).

Metode penentuan daerah penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) yaitu cara pengambilan daerah penelitian dengan mempertimbangkan alasan yang diteliti dari daerah penelitian (Singarimbun, 1995). Penentuan lokasi penelitian secara *purposive* atau penentuan daerah yang didasarkan pada karakteristik atau pertimbangan tertentu yang relevan dengan permasalahan penelitian. Dalam hal ini kabupaten atau kota wilayah penelitian dipilih dengan pertimbangan besarnya jumlah KUD di wilayah Solo Raya. Berdasarkan pertimbangan tersebut terpilih Kabupaten Wonogiri, karena mempunyai 26 KUD yang menempatkannya sebagai kabupaten dengan jumlah KUD terbanyak (Kementerian Koperasi dan UKM RI, 2019). Kemudian dari 26 KUD tersebut dipilih KUD Slogohimo, dengan pertimbangan KUD masih aktif, melakukan rapat anggota tahunan (RAT) minimal 2 tahun terakhir, dan mempunyai sertifikat nomor induk koperasi (NIK) KUD dengan jumlah anggota paling banyak.

Menurut Bungin (2003) penelitian kualitatif lebih terfokus pada representasi terhadap fenomena sosial sehingga prosedur sampling yang terpenting adalah menentukan informan kunci (*Key Informant*) atau situasi sosial tertentu yang sarat

informasi sesuai dengan fokus penelitian. Untuk memilih informan kunci dilakukan secara sengaja (*purposive*). *Key informan* dalam penelitian ini adalah pengurus KUD Slogohimo yaitu Ketua, Sekretaris dan Bendahara.

Dalam penelitian ini digunakan teknik wawancara dan pencatatan pada *key informan*. Pencatatan data sekunder diperoleh dari KUD Slogohimo, yaitu data jumlah anggota, unit usaha, omzet dari setiap unit usaha KUD, dan aset KUD. Data ini diperoleh dari data laporan tahunan KUD Slogohimo tahun 2019. Ada 2 macam data yang digunakan dalam penelitian ini, a) data primer, yaitu data yang langsung diperoleh dari sumbernya baik dengan wawancara langsung maupun menggunakan kuesioner. Data primer berupa data keaktifan anggota, pemasaran produk unit usaha KUD, pengelolaan KUD, dan lain-lain, dan b) data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari hasil pengolahan data yang dilakukan sebelumnya. Data ini sebagai pendukung data primer. Data sekunder ini bisa diperoleh dari instansi terkait seperti KUD, BPS, Bappeda, Disperindag, Dinkop dan UMKM, dan lain-lain.

Analisis Kinerja KUD Slogohimo, Kabupaten Wonogiri, menggunakan *Balance Scorecard* (BSC), dengan melihat empat aspek kinerja, yaitu aspek finansial dan aspek non finansial. Aspek finansial dengan melihat aspek-aspek laporan keuangan, sedangkan aspek non finansial, yaitu aspek kepuasan pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000) untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja dengan BSC awalnya diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan efektivitas biaya proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Sedangkan menurut Tjahjono (2004) dan Vola *et al.* (2009), konsep BSC berawal dari ide pengukuran kinerja. Ide dasarnya adalah menyeimbangkan aspek keuangan dan aspek non-keuangan. Melalui BSC dimungkinkan untuk memasukkan ukuran finansial (dianggap penting untuk kinerja bisnis) dan jenis ukuran lainnya; khususnya, langkah-langkah ini memperhatikan kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, kemampuan karyawan yang terkait dengan kinerja sistem yang akan mengarah pada kesuksesan finansial jangka panjang.

Penentuan skor kinerja KUD Slogohimo berdasarkan 4 perspektif BSC menurut Rangkuti (2011) adalah sebagai berikut:

Perspektif keuangan

Rasio likuiditas (current ratio)

Menurut Moeljadi (2006), *current ratio* sudah dapat dianggap baik jika nilainya sebesar 200%. Indikator ini mempunyai bobot 15%. Skor nilai *current ratio* ditentukan sebagai berikut: a) $<100\%$, skor nilai = 0; b) 100-149%, skor nilai = 80; c) 150-199%, skor nilai = 90; d) $\geq 200\%$, skor nilai = 100. Nilai rasio likuiditas yang diperoleh adalah 174,67% sehingga skor nilai = 90.

Rasio solvabilitas (debt to total assets)

Menurut Kasmir (2010) dalam Tajudin (2013), nilai rata-rata *debt to total assets ratio* dikatakan baik jika menunjukkan kurang dari 35%. Indikator ini mempunyai bobot 15%. Skor nilai *debt to total assets* ditentukan sebagai berikut: a) $\geq 100\%$, skor nilai = 0; b) 68-99%, skor nilai = 80; c) 35-67%, skor nilai = 90; d) $<35\%$, skor nilai = 100. Nilai rasio solvabilitas yang diperoleh adalah 32,82% sehingga skor nilai = 100.

Rasio aktivitas (total asset turnover)

Menurut Kasmir (2010) dalam Tajudin (2013), rasio aktivitas dikatakan baik jika menunjukkan nilai 4 kali. Indikator ini mempunyai bobot 15%. Skor nilai *total asset turnover* ditentukan sebagai berikut: a) <2 kali, skor nilai = 0; b) 2-2,99 kali, skor nilai = 80; c) 3-3,99 kali, skor nilai = 90; d) ≥ 4 kali, skor nilai = 100. Nilai rasio aktivitas yang diperoleh adalah 5,58 kali sehingga skor nilai = 100.

Rasio profitabilitas (return on investment/ROI)

Menurut Kasmir (2010) dalam Tajudin (2013), nilai ROI dikatakan baik apabila menunjukkan nilai lebih dari 30%. Indikator ini mempunyai bobot 10%. Skor nilai ROI ditentukan sebagai berikut: a) <10%, skor nilai = 0; b) 10-19%, skor nilai = 80; c) 20-29%, skor nilai = 90; d) $\geq 30\%$, skor nilai = 100. Nilai rasio aktivitas yang diperoleh adalah 3,13% sehingga skor nilai = 0.

Perspektif pelanggan

Akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan dikatakan baik apabila terdapat penambahan anggota baru. Indikator ini mempunyai bobot 5%. Skor nilai akuisisi pelanggan ditentukan sebagai berikut: a) ≤ 1 , skor nilai = 0; b) 0, skor nilai = 50; c) ≥ 1 , skor nilai = 100. Nilai akuisisi pelanggan yang diperoleh adalah -56 sehingga skor nilai = 0.

Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan dikatakan baik jika dari hasil survei kepuasan pelanggan menunjukkan anggota puas. Indikator ini mempunyai bobot 5%. Skor nilai kepuasan pelanggan ditentukan sebagai berikut: a) <40%, skor nilai = 0; b) 40-59, skor nilai = 80; c) 60-80, skor nilai = 90; d) >80, skor nilai = 100. Nilai kepuasan pelanggan menunjukkan skor 3,56 dari skor maksimal 5,00. Dengan demikian persentase kepuasan pelanggan adalah 71,20% sehingga skor nilai adalah 90.

Retensi pelanggan

Retensi pelanggan dikatakan baik apabila terdapat penurunan jumlah anggota yang keluar. Indikator ini mempunyai bobot 5%. Skor nilai retensi pelanggan ditentukan sebagai berikut: a) <0%, skor nilai = 0; b) 0%, skor nilai = 50; c) $\geq 1\%$, skor nilai = 100. Nilai retensi pelanggan yang diperoleh adalah -0,66% sehingga skor nilai = 0.

Perspektif proses bisnis internal

Proses inovasi

Identifikasi kebutuhan pelanggan dilakukan melalui proses inovasi, dimana pada proses ini koperasi berusaha memenuhi kebutuhan anggota dengan menyediakan produk baru baik berupa barang maupun pelayanan jasa. Inovasi tersebut dapat dilihat melalui unit usaha yang dijalankan KUD Slogohimo. Proses inovasi dikatakan baik jika terjadi penambahan unit usaha. Indikator ini mempunyai bobot 4%. Skor nilai proses inovasi ditentukan sebagai berikut: a) 0%, skor nilai = 0; b) >0%, skor nilai = 100. Nilai proses inovasi yang diperoleh adalah 0% sehingga skor nilai = 0.

Akurasi perkiraan biaya

Perkiraan biaya usaha dikatakan baik apabila hasilnya akurat dimana realisasi penggunaan biaya untuk usaha tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Hasil yang lebih baik jika akurasi perkiraan mendekati 100% tetapi tidak melebihi 100%. Indikator ini mempunyai bobot 4%. Skor nilai akurasi perkiraan biaya ditentukan sebagai berikut: a) >100%, skor nilai = 0; b) 91-100%, skor nilai = 100; c) 81-90%, skor nilai = 90; d) $\leq 80\%$, skor nilai = 80. Nilai akurasi perkiraan biaya yang diperoleh adalah 96,68% sehingga skor nilai = 100.

Proses kepatuhan terhadap regulasi dan lingkungan

Proses kepatuhan terhadap regulasi dan lingkungan dikatakan baik jika tidak ada pelanggaran yang dilakukan oleh KUD Slogohimo. Indikator ini mempunyai bobot 4%. Skor nilai proses kepatuhan terhadap regulasi dan lingkungan ditentukan sebagai berikut: a) Adanya pelanggaran yang dilakukan, skor nilai = 0; b) Tidak adanya pelanggaran yang dilakukan, skor nilai = 100. Hasil menunjukkan bahwa tidak ada pelanggaran yang dilakukan oleh KUD Slogohimo sehingga skor nilai = 100.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kapabilitas karyawan

Kapabilitas karyawan diukur dengan produktivitas karyawan, dikatakan baik apabila produktivitas meningkat dari tahun ke tahun. Indikator ini mempunyai bobot 4%. Pengukuran produktivitas karyawan tahun pertama diperoleh angka 72,91%, sehingga skor nilai kapabilitas karyawan ditentukan sebagai berikut: a) <72,91%, skor nilai = 0; b) 72,91%, skor nilai = 50; c) >72,91%, skor nilai = 100. Kapabilitas karyawan dari tahun ke tahun cenderung menurun dengan rata-rata 12,45% sehingga skor nilai = 0.

Retensi karyawan

Retensi karyawan dikatakan baik apabila terdapat penurunan jumlah karyawan yang keluar (jumlah karyawan relatif stabil). Indikator ini mempunyai bobot 4%. Skor nilai retensi karyawan ditentukan sebagai berikut: a) <0%, skor nilai = 0; b) 0-1%, skor nilai = 100; c) >1%, skor nilai = 50. Jumlah karyawan relatif stabil dengan nilai rata-rata retensi karyawan 0,01% sehingga skor nilai = 100.

Absenteeism

Absenteeism dikatakan baik apabila terdapat sistem absensi. Indikator ini mempunyai bobot 3%. Skor nilai *absenteeism* ditentukan sebagai berikut: a) Tidak adanya sistem absensi, skor nilai = 0; b) Adanya sistem absensi, skor nilai = 100. Hasil menunjukkan bahwa tidak ada sistem absensi di KUD Slogohimo sehingga skor nilai = 0.

Ketersediaan pelatihan

Ketersediaan pelatihan dikatakan baik apabila ada pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Indikator ini mempunyai bobot 4%. Skor nilai ketersediaan karyawan ditentukan sebagai berikut: a) Tidak adanya pelatihan yang sesuai kebutuhan, skor nilai = 0; b) Adanya pelatihan yang sesuai kebutuhan, skor nilai = 100. Hasil menunjukkan bahwa tersedia pelatihan yang sesuai kebutuhan karyawan KUD Slogohimo sehingga skor nilai = 100.

Menurut Riduwan (2011), penilaian KUD dapat menggunakan kategori sebagai berikut: a) Angka 0-20% = sangat buruk; b) Angka 21-40% = buruk; c) Angka 41-60% = cukup baik; d) Angka 61-80% = baik; e) Angka 81-100% = sangat baik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menilai kinerja KUD Slogohimo dilihat dengan menggunakan 4 aspek BSC, yaitu perspektif anggota, keuangan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ke-empat perspektif tersebut saling terkait satu sama lain. Adapun indikator-indikator untuk menilai kinerja KUD sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Ukuran strategi kinerja KUD Slogohimo

Perspektif	Ukuran strategi	
	<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>
Anggota	Kepuasan anggota KUD	Indeks kepuasan anggota KUD
	Partisipasi anggota KUD	Persentase presensi anggota saat RAT
Keuangan	Pendapatan KUD	Jumlah peningkatan pendapatan KUD
	Nilai SHU	Jumlah perubahan nilai SHU
Proses bisnis internal	Produksi unit usaha	Jumlah peningkatan produksi pertanian anggota
	Kerjasama dengan pihak ketiga	Perubahan jumlah kerja sama dengan pihak ketiga
Pembelajaran dan pertumbuhan	Profesionalitas karyawan	Tingkat kehadiran karyawan
	Penyuluhan kepada anggota	Jumlah penyuluhan kepada anggota
	Kepuasan karyawan KUD	Indeks kepuasan karyawan KUD

Sumber: Astawa *et al.* (2020)

Cara pembobotan

Masing-masing perspektif BSC diberikan bobot yang berbeda sesuai dengan kepentingannya. Ketentuan bobot untuk mengukur kinerja KUD Slogohimo dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Pembobotan pengukuran kinerja KUD

Kategori	Indikator	Bobot (%)
Perspektif keuangan (55%)	Rasio likuiditas	15
	Rasio solvabilitas	15
	Rasio aktivitas	15
	Rasio profitabilitas	10
Perspektif pelanggan (15%)	Akuisisi pelanggan	5
	Kepuasan pelanggan	5
	Retensi pelanggan	5
Perspektif proses bisnis internal (15%)	Proses inovasi	5
	Akurasi perkiraan biaya	5
	Proses kepatuhan terhadap regulasi dan lingkungan	5
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (15%)	Kapabilitas karyawan	4
	Retensi karyawan	4
	<i>Absenteeism</i>	3
	Ketersediaan pelatihan	4

Sumber: Astawa *et al.* (2020)

Penilaian kinerja KUD Slogohimo berdasarkan perspektif BSC

Perspektif keuangan

Berdasarkan Tabel 3, total skor kinerja perspektif keuangan dari 4 indikator rasio adalah 43,5 dari skor kinerja maksimal perspektif keuangan yaitu 55. Nilai kinerja perspektif keuangan didapat dari membagi total skor dengan skor kinerja maksimal hingga diperoleh nilai 0,79 (79%) yang termasuk dalam kategori baik.

Perspektif pelanggan

Berdasarkan Tabel 3, total skor kinerja perspektif pelanggan dari 3 indikator adalah 4,5 dari skor kinerja maksimal perspektif pelanggan yaitu 15. Nilai kinerja perspektif pelanggan didapat dari membagi total skor dengan skor kinerja maksimal perspektif pelanggan hingga diperoleh nilai 0,30 (30%) yang termasuk dalam kategori buruk.

Perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan Tabel 3, total skor kinerja perspektif proses bisnis internal dari 3 indikator adalah 10 dari skor kinerja maksimal perspektif proses bisnis internal yaitu 15. Nilai kinerja perspektif proses bisnis internal didapat dari membagi total skor dengan skor kinerja maksimal perspektif proses bisnis internal hingga diperoleh nilai 0,67 (67%) yang termasuk dalam kategori baik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Berdasarkan Tabel 3, total skor kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari 4 indikator adalah 8 dari skor kinerja maksimal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu 15. Nilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapat dari membagi total skor dengan skor kinerja maksimal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hingga diperoleh nilai 0,53 (53%) yang termasuk dalam kategori cukup baik.

Tabel 3. Hasil pengukuran kinerja KUD Slogohimo

Perspektif	Tahun				Rata-rata	Kriteria baik	Bobot (%)	Skor	Skor kinerja (bobot x skor)
	2010	2011	2012	2013					
Keuangan									
Rasio likuiditas	158,44	191,80	175,95	172,48	174,67	$\geq 200\%$	15	90	13,5
Rasio solvabilitas	35,89	31,92	32,75	30,73	32,82	$< 35\%$	15	100	15
Rasio aktivitas	6,71	6,35	4,46	4,80	5,58	≥ 4 kali	15	100	15
Rasio profitabilitas	3,00	3,20	3,14	3,19	3,13	$\geq 30\%$	10	0	0
Pelanggan/customer									
Akuisisi pelanggan	-69	-50	-67	-36	-56	Penambahan anggota baru	5	0	0
Kepuasan pelanggan					3,56	Anggota puas	5	90	4,5
Retensi pelanggan	-0,81	-0,59	-0,79	-0,43	-0,66	Penurunan jumlah anggota yang keluar	5	0	0
Proses bisnis internal									
Proses inovasi	0	0	0	0	0	Penambahan unit usaha	5	0	0
Akurasi perkiraan biaya	105,65	95,48	86,83	98,75	96,68	Akurasi $\leq 100\%$	5	100	5
Proses kepatuhan terhadap regulasi dan lingkungan	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak adanya pelanggaran	5	100	5
Pembelajaran dan pertumbuhan									
Kapabilitas karyawan	72,91	-9,31	-22,41	8,6	12,45	Peningkatan produktivitas	4	0	0
Retensi karyawan	0	2,22	0	-2,17	0,01	Penurunan jumlah karyawan yang keluar	4	100	4
<i>Absenteeism</i>	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Adanya sistem absensi	3	0	0
Ketersediaan pelatihan	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Adanya pelatihan yang sesuai kebutuhan	4	100	4
Total							100	66	

Setelah mendapatkan total skor kinerja dari 4 perspektif menurut BSC, maka untuk mendapatkan total skor kinerja KUD Slogohimo adalah dengan menjumlah 4 total skor kinerja tersebut hingga diperoleh angka 66 dari skor kinerja maksimal 100. Nilai kinerja KUD Slogohimo didapat dari membagi total skor dengan skor kinerja maksimal hingga diperoleh nilai 0,66 (66%) yang termasuk dalam kategori baik.

Tabel 4. Kriteria keseimbangan KUD Slogohimo

Tolok ukur	Ukuran	Kriteria	Bobot
Anggota			
Indeks kepuasan anggota	$X < 93,8$	Kurang	-1
	$93,8 \leq X \leq 122,6$	Cukup	0
	$X > 122,6$	Baik	1
Keuangan			
Rata-rata pencapaian pendapatan usaha	$< 100\%$	Kurang	-1
	100%	Cukup	0
	$> 100\%$	Baik	1
Rata-rata pencapaian SHU	$< 100\%$	Kurang	-1
	100%	Cukup	0
	$> 100\%$	Baik	1
Proses bisnis internal			
Pencapaian pendapatan unit jasa	$< 100\%$	Kurang	-1
	100%	Cukup	0
	$> 100\%$	Baik	1
Pencapaian unit perdagangan	$< 100\%$	Kurang	-1
	100%	Cukup	0
	$> 100\%$	Baik	1
Pencapaian pendapatan unit simpan pinjam	$< 100\%$	Kurang	-1
	100%	Cukup	0
	$> 100\%$	Baik	1
Pembelajaran dan pertumbuhan			
Indeks kepuasan pengurus	$X < 47$	Kurang	-1
	$47 \leq X \leq 61,4$	Cukup	0
	$X > 61,4$	Baik	1
Indeks kepuasan karyawan	$X < 47$	Kurang	-1
	$47 \leq X \leq 61,4$	Cukup	0
	$X > 61,4$	Baik	1
Retensi karyawan	> 2	Kurang	-1
	$0 < X \leq 2$	Cukup	0
	0	Baik	1

Perspektif anggota

Indeks kepuasan anggota

Berdasarkan Tabel 5 dan 6, dapat diketahui skor kepuasan anggota KUD Slogohimo sebesar 163 dari total skor 180, yang menunjukkan anggota KUD Slogohimo merasa sangat puas terhadap kinerja dari KUD.

Tabel 5. Hasil survei kepuasan anggota KUD Slogohimo

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah skor
	1	2	3	4	5	
Anggota merasa puas terhadap pelayanan jasa yang diberikan	0	0	0	0	3	15
Pengurus dapat menyelesaikan permasalahan anggota	0	0	0	1	2	14
Memberikan informasi secara jelas untuk proses pelayanan kepada anggota	0	0	0	3	0	12
Karyawan koperasi dapat diandalkan	0	0	0	0	3	15
KUD memberikan banyak keuntungan bagi anggota	0	0	0	2	1	13
Pengurus koperasi memberikan respon cepat dalam kebutuhan anggota	0	0	0	2	1	13
Pengurus memiliki pengetahuan yang cukup baik dalam menghadapi masalah anggota	0	0	0	1	2	14
KUD memberikan perhatian penuh kepada anggota	0	0	0	2	1	13
KUD memberikan pemahaman secara personal kepada anggota	0	0	0	2	1	13
Saya merasa puas dengan kepedulian dari KUD	0	0	0	1	2	14
Saya merasa puas dengan fasilitas yang disediakan oleh KUD	0	0	0	3	0	12
Saya merasa bangga menjadi anggota KUD	0	0	0	0	3	15
Total						163

Keterangan: STS = Sangat tidak puas, TS = Tidak puas, N = netral, S = Puas, SS = Sangat puas

Tabel 6. Rentang skala tingkat kepuasan anggota

Tingkat kepuasan	Rentang skala
Sangat tidak puas	36 – 64,8
Tidak puas	64,9 – 93,7
Netral	93,8 – 122,6
Puas	122,7 – 151,5
Sangat puas	151,6 – 180

Perspektif keuangan

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui pencapaian rata-rata pendapatan KUD Slogohimo selama tahun 2015 hingga 2018 adalah 100,025%, sehingga menunjukkan kinerja KUD Slogohimo yang diukur dari pendapatan koperasi dapat dikatakan baik. Data realisasi diperoleh dari laporan pos-pos neraca yaitu pendapatan dan penjualan dikurangi biaya operasional dan biaya HPP.

Tabel 7. Rata-rata pencapaian pendapatan koperasi

Tahun	Rencana (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian (%)
2015	206.500.000	242.974.565	118,7
2016	216.000.000	234.294.439	108,5
2017	228.200.000	194.061.141	85
2018	185.000.000	162.694.497	87,9
Rata-rata pencapaian			100,025

Berdasarkan Tabel 8, dapat diketahui rata-rata perolehan SHU KUD Slogohimo selama tahun 2015 hingga 2018 adalah 80,27%, sehingga menunjukkan kinerja KUD Slogohimo yang diukur dari perolehan SHU dapat dikatakan kurang.

Tabel 8. Pertumbuhan SHU

Tahun	Rencana (Rp)	Perolehan SHU (Rp)	Pencapaian (%)
2015	40.100.000	53.019.112	132,22
2016	41.900.000	51.098.217	121,95
2017	41.400.000	25.875.696	62,50
2018	14.300.000	630.217	4,41
Rata-rata pencapaian			80,27

Perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan Tabel 9, diketahui pencapaian pendapatan unit jasa pada KUD Slogohimo selama tahun 2015 hingga tahun 2018 memiliki rata-rata pencapaian 122,38%, sehingga menunjukkan kinerja KUD diukur dari pencapaian unit jasa dikatakan baik.

Tabel 9. Pencapaian pendapatan unit jasa

Tahun	R Jasa (Rp)	Jasa (Rp)	Pencapaian (%)
2015	54.000.000	88.685.300	164,23
2016	71.000.000	107.673.300	151,65
2017	106.000.000	94.351.800	89,01
2018	104.000.000	88.023.800	84,64
Rata-rata pencapaian			80,27

Berdasarkan Tabel 10, diketahui pencapaian pendapatan unit perdagangan KUD Slogohimo selama tahun 2015 hingga tahun 2018 memiliki jumlah rata-rata pencapaian 96,48%, sehingga menunjukkan kinerja unit perdagangan dikatakan kurang karena tidak mencapai 100%.

Tabel 10. Pencapaian pendapatan unit perdagangan

Tahun	R Perdagangan (Rp)	Perdagangan (Rp)	Pencapaian (%)
2015	7.000.000	5.161.369	73,73
2016	4.000.000	4.740.742	118,52
2017	5.000.000	4.506.188	90,12
2018	5.000.000	5.176.792	103,54
Rata-rata pencapaian			96,48

Berdasarkan Tabel 11, diketahui pencapaian pendapatan unit simpan pinjam KUD Slogohimo selama tahun 2015 hingga 2018 memiliki jumlah rata-rata pencapaian 86,985%, sehingga menunjukkan kinerja unit simpan pinjam dikatakan kurang karena tidak mencapai 100%. Hal tersebut perlu dilakukan peningkatan kinerja melalui penambahan jumlah anggota yang melakukan simpan pinjam sehingga omzet yang dihasilkan bisa ditingkatkan.

Tabel 11. Pencapaian pendapatan unit simpan pinjam

Tahun	R Simpan pinjam (Rp)	Simpan pinjam (Rp)	Pencapaian (%)
2015	130.000.000	136.952.896	105,35
2016	130.000.000	111.995.397	86,15
2017	107.000.000	66.453.153	62,11
2018	68.000.000	64.142.905	94,33
Rata-rata pencapaian			86,985

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Indeks kepuasan pengurus

Berdasarkan Tabel 12 dan 13, kepuasan pengurus KUD Slogohimo masuk dalam rentang skala sangat puas, karena mendapatkan total skor 81. Kepuasan pengurus KUD Slogohimo ditentukan oleh pengelolaan KUD yang sudah baik terutama dalam pengelolaan unit usaha, sehingga berpengaruh terhadap kepuasan pengurus KUD.

Tabel 12. Tabulasi kepuasan pengurus KUD Slogohimo

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
	1	2	3	4	5	skor
Saya merasa puas dengan jabatan saya saat ini	0	0	0	0	2	10
Rekan-rekan kerja menyenangkan dan saling membantu	0	0	0	1	1	9
Rekan-rekan dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas bersama	0	0	0	1	1	9
Saya diberi penghargaan sesuai hasil kerja yang saya lakukan	0	0	0	2	0	8
Saya puas akan penghargaan yang saya peroleh dari hasil kerja saya	0	0	0	1	1	9
Pengurus secara berkala mendiskusikan tentang tugas demi kemajuan koperasi	0	0	0	0	2	10
Saya bangga dengan pekerjaan dan posisi saya sekarang	0	0	0	1	1	9
Koperasi ini cukup memberi kesempatan bagi saya untuk maju	0	0	0	1	1	9
Saya merasa bahwa pekerjaan saya saat ini sangat menantang	0	0	0	2	0	8
Total						81

Keterangan: STS = Sangat tidak puas, TS = Tidak puas, N = netral, S = Puas, SS = Sangat puas

Tabel 13. Rentang skala tingkat kepuasan pengurus

Tingkat kepuasan	Rentang skala
Sangat tidak puas	18 – 32,4
Tidak puas	32,5 – 46,9
Netral	47 – 61,4
Puas	61,5 – 75,9
Sangat puas	76 – 90

Indeks kepuasan manajer/karyawan

Berdasarkan Tabel 14 dan 15, kepuasan manajer/karyawan KUD Slogohimo masuk dalam rentang skala sangat puas, karena mendapatkan total skor 90. Kepuasan manajer/karyawan KUD Slogohimo ditentukan oleh pengelolaan KUD yang sudah baik terutama dalam pengelolaan unit usaha KUD, sehingga berpengaruh terhadap kepuasan manajer/karyawan KUD.

Tabel 14. Tabulasi kepuasan manajer/karyawan KUD Slogohimo

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
	1	2	3	4	5	skor
Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini	0	0	0	0	2	10
Rekan-rekan kerja menyenangkan dan saling membantu	0	0	0	0	2	10
Rekan-rekan dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas bersama	0	0	0	0	2	10
Saya diberi penghargaan sesuai hasil kerja yang saya lakukan	0	0	0	0	2	10
Saya puas akan penghargaan yang saya peroleh dari hasil kerja saya	0	0	0	0	2	10
Kami secara berkala mendiskusikan tentang tugas demi kemajuan koperasi	0	0	0	0	2	10
Saya bangga dengan pekerjaan dan posisi saya sekarang	0	0	0	0	2	10
Koperasi ini cukup memberi kesempatan bagi saya untuk maju	0	0	0	0	2	10
Saya merasa bahwa pekerjaan saya saat ini sangat menantang	0	0	0	0	2	10
						90

Keterangan: STS = Sangat tidak puas, TS = Tidak puas, N = netral, S = Puas, SS = Sangat puas

Tabel 15. Rentang skala tingkat kepuasan manajer/karyawan

Tingkat kepuasan	Rentang skala
Sangat tidak puas	18 – 32,4
Tidak puas	32,5 – 46,9
Netral	47 – 61,4
Puas	61,5 – 75,9
Sangat puas	76 – 90

Retensi karyawan

Berdasarkan Tabel 16, diketahui rata-rata retensi karyawan KUD Slogohimo dari tahun 2015 hingga 2018 berjumlah 1,85% yang dalam penilaian kinerja termasuk dalam kategori kurang. Retensi karyawan KUD yang rendah menunjukkan kondisi yang baik, artinya hanya sedikit karyawan yang keluar dari KUD, dikarenakan kepuasan karyawan terhadap KUD Slogohimo yang tinggi.

Tabel 16. Retensi karyawan KUD Slogohimo

Tahun	Jumlah karyawan	Karyawan keluar	Retensi (%)
2015	14	0	0,00
2016	14	0	0,00
2017	14	0	0,00
2018	13	1	7,69
Rata-rata retensi karyawan			1,85

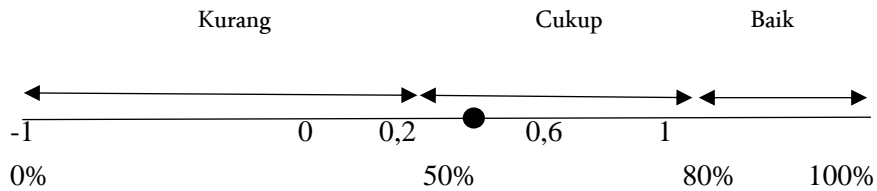
Hasil penilaian kinerja KUD Slogohimo

Dari hasil penilaian kinerja KUD Slogohimo, didapatkan hasil rata-rata skor 0,2 yang dalam pengukuran kinerja keseluruhan termasuk pada kategori cukup yaitu rentang 0 sampai 0,6. Kinerja KUD dipengaruhi oleh 4 perspektif BSC, yaitu anggota, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Tabel 17). Dari perspektif kepuasan anggota dengan tolok ukur indeks kepuasan anggota, perspektif keuangan dengan tolok ukur rata-rata pencapaian pendapatan usaha, perspektif proses bisnis internal dengan tolok ukur pencapaian pendapatan unit jasa, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tolok ukur indeks kepuasan pengurus dan karyawan tergolong dalam kriteria baik. Sedangkan kriteria lain masih dalam kategori cukup dan sebagian lain kriteria kurang, sehingga perlu peningkatan pada kriteria-kriteria tersebut.

Tabel 17. Penilaian kinerja KUD Slogohimo

Tolok ukur	Ukuran	Kriteria	Bobot
Anggota			
Indeks kepuasan anggota	$X > 122,6$	Baik	1
Keuangan			
Rata-rata pencapaian pendapatan usaha	$> 100\%$	Baik	1
Rata-rata SHU	$< 100\%$	Kurang	-1
Proses bisnis internal			
Pencapaian pendapatan unit jasa	$> 100\%$	Baik	1
Pencapaian unit perdagangan	$< 100\%$	Kurang	-1
Pencapaian pendapatan unit simpan pinjam	$< 100\%$	Kurang	-1
Pembelajaran dan pertumbuhan			
Indeks kepuasan pengurus	$X > 61,4$	Baik	1
Indeks kepuasan karyawan	$X > 61,4$	Baik	1
Retensi karyawan	$0 < x \leq 2$	Cukup	0
Total skor			2

Rata-rata skor = total skor : jumlah tolok ukur
 = 2 : 9
 = 0,2



KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa kinerja KUD Slogohimo dikatakan pada kategori cukup. Di KUD Slogohimo, perlu adanya peningkatan rata-rata SHU, pencapaian unit perdagangan dan pencapaian pendapatan unit simpan pinjam yang juga masih tergolong rendah, dengan meningkatkan partisipasi anggota KUD dalam berkontribusi secara aktif ke KUD, simpan pinjam, dan perdagangan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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://doi.org/10.30591/monex.v9i1.1433>
- Bungin, B. (2003). *Analisis data penelitian kualitatif. Pemahaman filosofis dan metodologis ke arah penguasaan model aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- David, F. R. (2004). *Manajemen strategis; Konsep-konsep*. Klaten: PT Intan Sejati.
- Rangkuti, F. (2001). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Singarimbun, M. (1995). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Tjokrowinoto, M. (1999). *Pembangunan: Dilema dan tantangan*. Yogyakarta: Tiara Wacana.