



Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Menggunakan Balanced Scorecard

The Analysis of Village Unit Cooperative Performance using Balanced Scorecard

Jatmiko Wahyudi¹⁾ a)*, Siti Qorrotu Aini¹⁾ a)

¹⁾ Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pati

^{a)} Jl. Raya Pati-Kudus Km. 3,5. Pati. 59163. Jawa Tengah

*Email: jatmiko.mil@gmail.com

Naskah Masuk: 15 September 2020

Naskah Revisi: 27 Oktober 2020

Naskah Diterima: 11 November 2020

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of a village unit cooperative (KUD) as a business entity using the balanced scorecard instrument. The research was conducted in July 2020 with KUD Bahagia, one of rural cooperatives in Pati Regency, as research object. This research used a quantitative and qualitative approach (mix method). Primary data were obtained by interviewing KUD administrators and field observations, while secondary data were derived from the annual report of the KUD Bahagia in 2020 fiscal year. Data were analyzed using a balanced scorecard to determine the performance of KUD from four perspectives namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning development perspective. The results showed that from balanced scorecard point of view, in general KUD Bahagia showed well performance. Few indicators show lower performance and the management of KUD Bahagia should pay attention for the indicators. The number of KUD members tends to decrease and the use of information technology in managing administration and running a business need to be boosted.

Keywords: *balanced scorecard, performance, village unit cooperative*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja badan usaha berbentuk Koperasi Unit Desa (KUD) dengan menggunakan instrumen balanced scorecard. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli 2020 dengan objek penelitian KUD Bahagia di Kabupaten Pati. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara bersama (mix method). Data primer diperoleh melalui cara wawancara dengan pengurus KUD dan observasi lapangan sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan rapat anggota tahunan Koperasi Unit Desa (KUD) Bahagia Tahun 2020. Data dianalisis dengan menggunakan balanced scorecard untuk mengetahui kinerja KUD dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditinjau dari analisis balanced scorecard, Koperasi Unit Desa (KUD) Bahagia secara umum menunjukkan kinerja yang baik. Beberapa indikator kinerja yang perlu mendapat perhatian dari pengelola KUD Bahagia adalah penurunan jumlah anggota KUD dan masih perlu dioptimalkan penggunaan teknologi informasi dalam mengelola administrasi maupun menjalankan usaha.

Kata kunci: *balanced scorecard, kinerja, koperasi unit desa*

PENDAHULUAN

Sejak didirikan pertama kalinya di masa kolonial, keberadaan koperasi di Indonesia sebagai lembaga sosial ekonomi masyarakat di pedesaan telah dirasakan manfaatnya khususnya bagi masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke bawah (Azhari dkk., 2017). Perkembangan koperasi di Indonesia mengalami pasang surut seiring dengan dina-

mika kebijakan pemerintah. Dukungan pemerintah terhadap perkembangan koperasi sangat terasa pengaruhnya, sebagai contoh adalah kehadiran dan perkembangan Koperasi Unit Desa (KUD) di Indonesia.

Dukungan yang diberikan pemerintah pada masa orde baru mampu mengangkat KUD hingga mengalami kejayaan. Pada masa orde baru, sokongan pemerintah menjadi pilar utama yang mendukung tegak dan sehatnya KUD.

Berkurangnya dukungan pemerintah setelah berakhirnya era orde baru berdampak pada menurunnya kinerja KUD.

Pengukuran kinerja pada suatu badan usaha seperti KUD perlu untuk dilakukan. Pada satu sisi, kinerja KUD sangat ditentukan oleh kontribusi anggota. Pada sisi lain, kinerja KUD yang ditunjukkan dengan capaian KUD merupakan hal penting untuk menarik masyarakat menjadi anggota baru maupun pihak-pihak lain untuk bekerja sama dengan KUD. Studi mengenai kinerja keuangan KUD telah banyak dilakukan (Gevinanda, Alamsyah & Nainggolon, 2017; Suryadi & Widadi, 2013; Andani, Rantau & Wijayanti, 2015). Pengukuran kinerja dengan menitikberatkan pada kinerja keuangan seringkali didasarkan pada status KUD yang fungsinya sebagai badan usaha, dimana badan usaha pada umumnya adalah mencari keuntungan.

Pengukuran kinerja koperasi yang hanya berfokus pada aspek keuangan dinilai belum dapat menggambarkan kondisi koperasi secara komprehensif. Hal ini didasarkan pada fungsi koperasi yang bukan hanya sebagai lembaga ekonomi, tapi juga berfungsi sebagai lembaga sosial sebagaimana tercermin dalam prinsip-prinsip koperasi Indonesia. Pemerintah melalui Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Permenkop & UKM) Nomor 21 Tahun 2015 tentang pemeringkatan koperasi memperluas lingkup penilaian kinerja koperasi menjadi lima yaitu a) aspek kelembagaan koperasi; b) aspek usaha koperasi; c) aspek keuangan koperasi; d) aspek manfaat koperasi terhadap anggota; dan e) aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat.

Kaplan & Norton (1992), mengemukakan konsep untuk menilai kinerja suatu entitas bisnis dengan menitikberatkan pada keseimbangan aspek-aspek terkait yang ada pada sebuah perusahaan. Metode yang dikenal sebagai *balanced scorecard* merupakan metode yang menilai kinerja perusahaan tidak hanya dari aspek atau perspektif keuangan semata namun ditambah dengan 3 sudut pandang lainnya

yaitu: 1) pelanggan; 2) proses bisnis internal; dan 3) pembelajaran serta pertumbuhan. Penelitian bertujuan untuk menganalisis kinerja badan usaha berbentuk koperasi unit desa yaitu KUD Bahagia Kabupaten Pati dengan menggunakan instrumen *balanced scorecard*.

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi dan Prinsip Koperasi

Berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Selanjutnya, dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 disebutkan koperasi Indonesia memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka; 2) pengelolaan dilakukan secara demokratis; 3) pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota; 4) pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal; 5) kemandirian; 6) pendidikan perkoperasian; dan 7) kerja sama antarkoperasi.

Berdasarkan definisi dan prinsip-prinsip yang dianutnya, badan usaha koperasi berbeda dengan badan usaha lainnya misalnya Perseroan Terbatas (PT). Koperasi merupakan kumpulan orang, bukan kumpulan modal sebagaimana ditemui dalam badan usaha lain seperti Perseroan Terbatas (PT). Pembagian keuntungan pada koperasi didasarkan pada jasa usaha (pembelian) anggota bukan pada besarnya saham yang dimiliki investor.

Perkembangan Koperasi di Indonesia

Keberadaan koperasi di Indonesia tidak bisa dilepaskan dari adanya pergerakan koperasi di Eropa sekitar abad 19 (Mulyono, 2010). Setelah masa kemerdekaan, para pendiri (*founding fathers*) bangsa berpandangan bahwa gerakan perkoperasian sesuai dengan upaya

pembangunan perekonomian bangsa Indonesia. Gerakan perkoperasian secara tersirat termuat dalam Undang-undang Dasar 1945 (UUD 1945) Pasal 33 ayat 1 yang berbunyi "*perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan*" dan tersurat dalam penjelasan Pasal 33 UUD 1945 yang berbunyi "*produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua di bawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota masyarakat. Kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan bukan kemakmuran orang seorang. Sebab itu perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atau usaha kekeluargaan. Bangun perusahaan yang sesuai dengan itu ialah koperasi*".

Semenjak kemerdekaan hingga saat ini telah diterbitkan 5 undang-undang tentang perkoperasian. Undang-undang perkoperasian yang terakhir diterbitkan adalah Undang-undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian. Namun pemberlakuan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 dibatalkan oleh Mahkamah Konstitusi (MK) pada tahun 2013 karena isinya dianggap bertentangan dengan UUD 1945 (Mahkamah Konstitusi, 2013). Oleh karena itu, saat ini gerakan perkoperasian kembali diatur dengan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Koperasi Unit Desa

Berdirinya koperasi unit desa tidak terlepas dari kebijakan pemerintahan orde baru di sektor pertanian. Berbeda dengan koperasi-koperasi yang didirikan dari inisiasi masyarakat (*bottom up*), KUD didirikan atas keinginan pemerintah (*top down*) dan mendapat dukungan besar dari pemerintah. Pendirian KUD merupakan salah satu strategi pemerintah untuk meningkatkan produksi pertanian sebagaimana dinyatakan dalam Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1973 tentang Unit Desa.

Melalui Inpres Nomor 4 Tahun 1973 tersebut, Presiden memerintahkan untuk meleburkan koperasi-koperasi yang berdiri di suatu wilayah unit desa menjadi Badan Usaha Unit Desa (BUUD) atau Koperasi Unit Desa.

Wilayah unit desa adalah satu kesatuan sawah dengan irigasi teknis yang meliputi areal 600-1000 ha. Sebelum didirikan BUUD maupun KUD, di perdesaan telah banyak berdiri koperasi desa (kopdes) maupun koperasi tani (koptan). Peleburan koperasi-koperasi menjadi satu KUD dimaksudkan untuk memudahkan pemerintah dalam mengatur KUD dan menyelaraskan dengan program pemerintah lainnya. Proses peleburan/amalgasi koperasi-koperasi di perdesaan menjadi KUD berdampak pada penurunan jumlah koperasi non-KUD sebesar 26,27% selama periode tahun 1973-1978 (Suradisastra, 2006).

Eksistensi KUD semakin diperkokoh dengan diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 2 Tahun 1978 tentang Badan Usaha Unit Desa/Koperasi Unit Desa (BUUD/KUD). Melalui Inpres Nomor 2 Tahun 1978 tersebut, Presiden menginstruksikan secara jelas tugas yang harus dilaksanakan 7 kementerian, Gubernur Bank Indonesia (BI), Kepala Badan Urusan Logistik (Bulog) dan Gubernur sebagai bentuk dukungan kepada KUD. KUD diharapkan dapat menjadi wadah utama kegiatan ekonomi perdesaan. Oleh karena itu, fungsi KUD diperluas tidak hanya sebagai koperasi yang bergerak di sektor pertanian namun juga mencakup kegiatan perekonomian desa lainnya. Hal ini sejalan dengan arah kebijakan Kemendes PDTT RI (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia) dalam Suroso (2019) yang menyebutkan bahwa desa sebagai unit administrasi pemerintahan terkecil memiliki peranan penting dan diharapkan menjadi titik awal berkembangnya pusat-pusat pertumbuhan perekonomian masyarakat.

Pelibatan KUD dalam berbagai bidang usaha ekonomi di perdesaan menjadi lebih luas dengan diberlakukannya Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1984 tentang Pembinaan dan Pengembangan KUD. Ada beberapa program pemerintah yang dilaksanakan KUD antara lain: 1) program pendistribusian pupuk; 2) program tebu rakyat intensifikasi atau TRI; 3) program

pengadaan cengkeh; 4) program pengadaan pangan (beras dan gula); 5) Kredit Usaha Tani (KUT) (Nasution, 1990; Suradisastra, 2006). Oleh karena itu, tidak mengherankan pada masa pemerintahan orde baru keberadaan KUD sangat dirasakan oleh masyarakat perdesaan terutama petani.

Kejayaan KUD mulai mengalami penurunan saat terjadi krisis ekonomi 1997. Kondisi tersebut semakin diperberat dengan pemberlakuan liberalisasi ekonomi sebagai dampak kerjasama pemerintah Indonesia dengan *International Monetary Fund* atau IMF. Melalui kebijakan liberalisasi koperasi, pemerintah memberikan kemudahan pendirian koperasi-koperasi baru dan mencabut hak monopoli serta fasilitas-fasilitas khusus bagi KUD (Dania, 2013).

Selain menghadapi kompetisi usaha, KUD juga berkompetisi dengan koperasi-koperasi baru dalam menarik perhatian masyarakat perdesaan untuk menjadi anggota. Pemberlakuan Instruksi Presiden Nomor 18 Tahun 1998 sebagai dasar pelaksanaan liberalisasi koperasi menempatkan KUD setara dengan badan usaha ekonomi lainnya. Hal ini berarti pemerintah harus memperlakukan semua pelaku usaha ekonomi secara adil tanpa memberikan fasilitas khusus misalnya, hak monopoli kepada badan usaha tertentu.

Pasca pemberlakuan Instruksi Presiden Nomor 18 Tahun 1998, jumlah koperasi non KUD mengalami peningkatan hampir dua kali lipat hanya dalam tempo satu tahun (1998-1999) (Suradisastra, 2006). Dampak berbagai kebijakan pemerintahan khususnya pencabutan subsidi dan liberalisasi ekonomi adalah banyak KUD yang tidak mampu bertahan dalam persaingan bebas dan mengalami kesulitan dalam menjalankan usaha. Keterbatasan mengakses fasilitas kredit, misalnya dalam distribusi pupuk menyebabkan KUD tidak mampu mempertahankan posisinya sebagai distributor pupuk dan hanya mampu bertindak sebagai

pengecer. Meskipun demikian, beberapa KUD mampu cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan masih bisa bertahan hingga sekarang bahkan memiliki kinerja yang baik sehingga mendapatkan kepercayaan dari para pelanggan dan pemerintah.

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced scorecard (BSC) adalah suatu konsep manajemen yang membantu pemimpin perusahaan atau pihak terkait untuk mengetahui kinerja perusahaan tidak hanya dari sudut pandang (perspektif) keuangan namun ditambah dengan 3 sudut pandang lainnya, meliputi: 1) pelanggan; 2) proses bisnis internal; dan 3) pembelajaran serta pertumbuhan.

Perspektif Pelanggan/Keanggotaan

Pelanggan pada badan usaha berbentuk koperasi terdiri atas anggota dan nonanggota koperasi. Penelitian ini berfokus pada pelanggan dari anggota koperasi sebab selain sebagai pelanggan, anggota berkedudukan sebagai pemilik koperasi. Sasaran strategis yang ingin dicapai pada perspektif pelanggan yaitu adanya peningkatan kepuasan pelanggan/anggota KUD (*customer satisfaction*).

Perspektif Keuangan

Data kinerja keuangan diperoleh dari laporan keuangan KUD Bahagia yang tercantum dalam laporan pertanggungjawaban pengurus (RAT). Data mengenai pendapatan dan permodalan dianalisis secara deskriptif kuantitatif. Analisis rasio berguna menunjukkan perubahan dalam kondisi keuangan atau prestasi operasi di masa lalu dan membantu menggambarkan tren pola perubahan tersebut untuk kemudian menunjukkan risiko dan peluang yang melekat pada KUD yang bersangkutan.

Sasaran strategis pada perspektif keuangan meliputi peningkatan rasio keuangan, peningkatan permodalan KUD, dan peningkatan pendapatan. Penggunaan ukuran-ukuran kuantitatif sebagai indikator kinerja keuangan

KUD mengacu pada Permenkop & UKM Nomor 21 Tahun 2015 tentang pemeringkatan koperasi. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengetahui kinerja keuangan KUD yaitu: 1) rasio keuangan yang terdiri atas likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas/profitabilitas; 2) permodalan; dan 3) pendapatan.

Likuiditas menggambarkan kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera dipenuhi. Penghitungan likuiditas menggunakan model *current ratio* karena model ini yang paling umum digunakan untuk mengetahui kelancaran pelunasan utang jangka pendek. *Current ratio* menunjukkan seberapa besar utang jangka pendek yang bisa ditutup oleh aktiva yang secara kasar bisa berubah menjadi kas dalam jangka waktu yang sama dengan jatuh tempo utang tersebut. Likuiditas dengan model *current ratio* dirumuskan sebagai perbandingan antara aktiva lancar dengan utang lancar.

Koperasi dengan likuiditas kurang dari 1 (satu) disebut illikuid yang artinya perusahaan tersebut tidak mempunyai kemampuan memenuhi segala kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi. Sebaliknya, koperasi dengan likuiditas lebih dari 1 (satu) dikatakan likuid namun dikategorikan belum ideal bila likuiditasnya kurang dari 2 (dua). Pada satu sisi, semakin tinggi likuiditas maka semakin baik kondisi koperasi dalam hal kemampuan memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi. Namun di sisi lain, likuiditas yang terlalu tinggi menunjukkan ketidakefektifan penggunaan aktiva lancar yang ada.

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya jika perusahaan tersebut dilikuidasi, mencakup kewajiban jangka pendek maupun kewajiban jangka panjang. Tingkat solvabilitas perusahaan dapat diukur dengan rasio hutang atas total aktiva (*debt to asset ratio*). Rasio ini juga menunjukkan seberapa besar pendanaan koperasi yang dibiayai oleh hutang dibanding-

kan total aktiva yang dimiliki oleh koperasi tersebut. Semakin besar nilai rasionya maka semakin besar hutang yang dimiliki oleh koperasi. Koperasi dengan rasio solvabilitas yang tinggi memiliki risiko kerugian yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan dengan rasio solvabilitas yang rendah.

Rentabilitas/profitabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas yang dimaksud pada studi ini adalah kemampuan koperasi untuk memperoleh Sisa Hasil Usaha (SHU). Pengukuran rentabilitas menggunakan rasio rentabilitas modal sendiri (*rate of return for the owners' equity*) yaitu dengan membandingkan laba (SHU) dengan modal yang menghasilkan laba tersebut.

Pespektif Proses Bisnis Internal

Indikator hasil yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja koperasi berdasarkan perspektif proses bisnis internal terdiri atas: 1) kesejahteraan karyawan KUD; 2) kesejahteraan yang diberikan KUD kepada anggota; serta 3) penggunaan teknologi informasi dalam pengelolaan KUD, misalnya penggunaan komputer, internet dan media sosial. Kesejahteraan yang diberikan KUD kepada karyawan dan anggota menunjukkan bahwa pengelolaan administrasi dan usaha di internal KUD telah dijalankan dengan benar. Proses bisnis di internal KUD yang berjalan dengan baik akan berbanding lurus dengan capaian keuntungan dan kerapian administrasi KUD.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu budaya kerja, peningkatan wawasan maupun kompetensi individu di internal KUD (anggota, karyawan dan pengurus). Indikator yang digunakan antara lain: 1) pendidikan perkoperasian bagi anggota; 2) peningkatan kompetensi pengelola KUD (pengurus dan karyawan); dan 3) upaya pembangunan karakter.

Pengetahuan yang komprehensif mengenai kinerja perusahaan yang dimiliki, memudahkan seorang pemimpin perusahaan untuk menyusun/merencanakan aksi-aksi jangka pendek yang didasarkan pada pengukuran kinerja keuangan sekaligus menyusun/merencanakan strategi-strategi jangka panjang yang didasarkan pada pengukuran kinerja nonkeuangan (Kaplan & Norton, 1992).

Konsep BSC muncul sebagai alternatif solusi untuk mengatasi permasalahan pada sistem manajemen tradisional yang mengalami kesulitan dalam membangun keterkaitan dan kesetimbangan (*balanced*) antara tindakan jangka pendek dengan strategi jangka panjang perusahaan. Permasalahan pada perusahaan dengan manajemen tradisional, banyak ditemui pada manajemen KUD, yang sebagian besar sistem pengendalian operasional dan manajerial hanya berfokus pada capaian dan target keuangan. Hanya mengandalkan pendekatan keuangan dalam pengukuran kinerja menyebabkan perusahaan tidak mampu mengukur kinerja perusahaan secara berimbang antara aspek keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang; serta peran aset berwujud (*tangible*) dan tak berwujud (*intangible*).

Data keuangan tidak mampu menggambarkan secara tepat kondisi saat ini dan juga memperkirakan situasi di masa depan. Hal ini disebabkan data keuangan pada umumnya merefleksikan hal-hal yang telah dicapai perusahaan pada masa yang lalu (Isoraite, 2008). Sebagai contoh, pengukuran kinerja keuangan KUD yang ditampilkan pada laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) pada tahun 2020 pada dasarnya menyajikan kinerja keuangan periode satu tahun sebelumnya.

Penggunaan BSC bukan bertujuan menggantikan pengukuran kinerja keuangan namun bertujuan melengkapi pengukuran tersebut dengan pengukuran dari sudut pandang yang lain, sehingga perusahaan dapat menelusuri pencapaian kinerja keuangan sekaligus memantau kemajuan dalam membangun kemampuan

serta memperoleh *intangible asset* yang dibutuhkan oleh perusahaan (*drivers*) kinerja masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli 2020 dengan objek penelitian Koperasi Unit Desa (KUD) Bahagia di Kabupaten Pati. Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus menekankan pada kedalaman data daripada keluasan data. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara bersama atau *mix method*. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pengurus KUD dan observasi lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan rapat anggota tahunan Koperasi Unit Desa (KUD) Bahagia tahun 2020. Data yang telah terkumpul selanjutnya dikelompokkan dalam 4 kategori/perspektif sesuai teori *balanced scorecard* meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan/keanggotaan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data kemudian dianalisis secara deskriptif kuantitatif maupun kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil KUD Bahagia Gembong

KUD Bahagia Gembong beralamat di Jalan Raya Pati Gembong Km 14. Status badan hukum diperoleh sejak tanggal 8 Juli 1974 dengan No: 3831/BH/VI. KUD Bahagia merupakan peleburan dari 3 koperasi yang ada di Kecamatan Gembong, Kabupaten Pati yaitu Koperasi Bahagia Desa Bageng, Koperasi Gotong Royong Desa Gembong dan Koperasi Sido Makmur Desa Bermi. Peleburan koperasi-koperasi sekaligus pendirian KUD Bahagia merupakan dampak pemberlakuan Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1973 yang memerintahkan peleburan koperasi-koperasi yang berdiri pada satu wilayah unit desa menjadi satu koperasi unit desa.

Tabel 1.
Perspektif Sesuai Teori Balanced Scorecard

No	Variabel	Indikator	Pengukuran	Cara Memperoleh Data	Analisis Data
1.	Pelanggan/Keanggotaan	<ol style="list-style-type: none"> Perkembangan jumlah anggota yang meliputi jumlah anggota, anggota masuk dan anggota keluar; Partisipasi anggota; dan Kepedulian terhadap lingkungan. 	<p>Peningkatan kepuasan pelanggan/anggota KUD (<i>customer satisfaction</i>)</p>	Wawancara	Deskriptif Kualitatif
2.	Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> Rasio keuangan terdiri atas likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas/profitabilitas; Permodalan; dan Pendapatan. 	<p>Peningkatan rasio keuangan dengan rumus:</p> $\text{Likuiditas} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{utang lancar}}$ $\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Total hutang}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$ $\text{Rentabilitas} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Total modal}} \times 100\%$ <p>Peningkatan permodalan KUD, dan peningkatan pendapatan</p>	<p>Laporan pertanggungjawaban pengurus (RAT)</p>	<p>Perubahan kondisi keuangan dengan analisis rasio</p> <p>Data mengenai pendapatan dan permodalan dianalisis secara deskriptif kuantitatif</p>
3	Proses Bisnis Internal	<ol style="list-style-type: none"> Kesejahteraan karyawan KUD; Kesejahteraan yang diberikan KUD kepada anggota; dan Penggunaan teknologi informasi dalam pengelolaan KUD. 	<p>Pengelolaan administrasi dan usaha di internal KUD telah dijalankan dengan benar</p>	Wawancara	Deskriptif Kualitatif
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> Pendidikan perkoperasian bagi anggota; Peningkatan kompetensi pengelola KUD (pengurus dan karyawan); dan Upaya pembangunan karakter (<i>character building</i>). 	<p>Budaya kerja, peningkatan wawasan maupun kompetensi individu di internal KUD (anggota, karyawan dan pengurus)</p>	Wawancara	Deskriptif Kualitatif

Bidang usaha yang dijalankan KUD Bahagia saat ini terdiri atas: 1) unit pangan; 2) unit pupuk (urea, ZA, SP-36, Phonska dan petrognik); 3) unit kanvas; 4) unit *rice milling unit*/RMU (selep); 5) unit pembayaran rekening listrik; dan 6) unit lain-lain (penyertaan modal, persewaan gedung, mesin pipil jagung, lantai jemur, dan jasa angkutan truk). Jumlah anggota KUD Bahagia pada Tahun 2019 sebanyak 2.589 orang dengan perincian 1.691 (65,31%) anggota berjenis kelamin laki-laki dan 898 (34,68%) anggota berjenis kelamin perempuan.

Kecamatan Gembong sebagai wilayah kerja KUD Bahagia Gembong terletak 14 kilo meter (km) ke arah barat laut dari Ibukota Kabupaten Pati dengan luas wilayah 6.730 ha terdiri atas 823 ha (12,23%) lahan sawah, 4.675 ha (69,47%) lahan bukan sawah dan 1.232 ha (18,30%) lahan bukan pertanian. Kecamatan Gembong terdiri atas 11 desa, 65 dukuh, 85 Rukun Warga (RW), dan 276 Rukun Tetangga (RT). Jumlah penduduk pada tengah tahun 2018 sebesar 45.038 jiwa terdiri atas 22.569 (50,11%) penduduk perempuan dan 22.469 (49,89%) penduduk laki-laki. Sebanyak 31.041 (68,92%) penduduk berada pada usia produktif (15-64 tahun) dan 13.997 (31,08%) penduduk berada pada usia nonproduktif (BPS Kabupaten Pati, 2019).

Perspektif Pelanggan/Keanggotaan

Kinerja keanggotaan KUD Bahagia dianalisis berdasarkan tiga indikator yaitu perkembangan jumlah anggota, partisipasi anggota, dan kepedulian lingkungan.

Kepedulian lingkungan yang dimaksud adalah kepedulian dalam bentuk bantuan materi dengan sasaran masyarakat umum baik anggota maupun bukan anggota KUD Bahagia. Kinerja KUD Bahagia pada perspektif keanggotaan ditampilkan pada Tabel 2.

Perkembangan Jumlah Anggota

Jumlah anggota KUD Bahagia tahun 2019 mengalami penurunan 51 orang dibandingkan dengan tahun 2018 dengan perincian anggota yang masuk 18 orang dan anggota yang keluar 69 orang. Sebagian besar anggota yang keluar berstatus meninggal dunia (59 orang) dan mengundurkan diri 10 orang.

Jumlah penduduk di Kecamatan Gembong yang mengalami pertumbuhan 0,72% selama periode 2017-2018 ternyata tidak sejalan dengan pertumbuhan jumlah anggota KUD Bahagia. Hal ini diduga disebabkan meningkatnya jumlah badan usaha lain yang berada di wilayah kerja yang sama dengan KUD Bahagia. Meskipun penurunan jumlah anggota relatif tidak besar yaitu hanya sebesar 1,9%, kondisi ini perlu mendapat perhatian dari segenap entitas KUD Bahagia karena berpotensi memberikan dampak negatif secara langsung maupun tidak langsung.

Penurunan jumlah anggota secara langsung akan berdampak pada penurunan pemupukan modal yang berasal dari simpanan pokok anggota. Selain itu, penurunan jumlah anggota berpotensi menurunkan jumlah pelanggan dan pendapatan unit usaha KUD. Secara tidak langsung, penurunan jumlah

Tabel 2.
Kinerja Keanggotaan KUD Bahagia

No	Indikator	Tahun 2019
1.	Jumlah anggota tahun 2018 (orang)	2.640
	Anggota masuk (orang)	18
	Anggota keluar/meninggal (orang)	69
	Total anggota (orang)	2.589
2.	Kehadiran perwakilan saat RAT (%)	96
3.	Kepedulian lingkungan	Zakat, santunan kepada anak yatim, bantuan korban bencana dan ibadah kurban.

anggota dapat menimbulkan kesan (*image*) bahwa pelayanan bagi anggota di KUD Bahagia kurang baik sehingga lebih banyak anggota yang memutuskan keluar dari KUD dibandingkan dengan masyarakat yang masuk menjadi anggota KUD. Faktor-faktor yang menyebabkan anggota mengundurkan diri maupun ahli waris anggota yang meninggal dunia tidak bersedia menjadi anggota KUD perlu diketahui sehingga penurunan jumlah anggota tidak terjadi secara berkelanjutan.

Partisipasi Anggota

Kinerja keanggotaan dapat dianalisis dari partisipasi anggota dalam kegiatan KUD dalam hal ini kehadiran anggota saat RAT. Pelaksanaan RAT merupakan bentuk demokrasi yang dijalankan di koperasi yaitu pengelolaan koperasi dari, oleh, dan untuk anggota. Kehadiran anggota saat RAT merupakan indikasi kepedulian dan perhatian anggota terhadap maju tidaknya koperasi. Lebih jauh, melalui RAT anggota diharapkan dapat turut berperan aktif dalam menyumbangkan ide, gagasan, maupun kritik sebagai bentuk kontrol terhadap keberlangsungan usaha koperasi (Sugiastini & Yuliarmi, 2015).

Jumlah anggota KUD Bahagia yang mencapai ribuan menyebabkan pelaksanaan RAT dengan menghadirkan semua anggota menjadi tidak efektif. Oleh karena itu, pelaksanaan RAT di KUD Bahagia dilaksanakan dalam dua tahap yaitu Pra RAT dan RAT. Pra RAT diselenggarakan di sebelas (11) desa di wilayah kerja KUD Bahagia. Salah satu tujuan dilaksanakannya Pra RAT adalah menunjuk perwakilan anggota yang akan hadir saat RAT. Satu orang perwakilan mewakili 25-30 orang anggota sehingga jumlah perwakilan tiap desa berbeda-beda tergantung jumlah anggota KUD yang ada di desa tersebut. Persentase kehadiran anggota dalam Pra RAT dan persentase kehadiran perwakilan anggota saat RAT sangat tinggi yaitu mencapai 97% dan

96%. Tingginya tingkat kehadiran anggota maupun perwakilan anggota menunjukkan tingginya tingkat partisipasi anggota yang mencerminkan tingkat kepuasan anggota terhadap pengelolaan KUD.

Kepedulian Lingkungan

Sumber anggaran KUD Bahagia untuk kegiatan kepedulian lingkungan yaitu zakat dan dana sosial. Berdasarkan Anggaran Dasar KUD Bahagia, nilai dana sosial ditetapkan sebesar 1,5% dari nilai SHU setelah dipotong pajak sedangkan nilai zakat ditunaikan dengan mengikuti ajaran Islam. Selain sebagai bentuk syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, kegiatan kepedulian lingkungan dimaksudkan sebagai sarana untuk lebih mendekatkan diri dan wujud terima kasih atas dukungan dari masyarakat sekitar sebagai pelanggan KUD.

Beberapa kegiatan kepedulian lingkungan yang dilakukan antara lain bantuan korban bencana alam baik yang terjadi di lingkup Kabupaten Pati maupun di luar Kabupaten Pati. KUD Bahagia setiap tahunnya memberikan santunan anak yatim yang dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan Pra RAT. KUD Bahagia melaksanakan penyembelihan hewan kurban pada saat hari raya Idul Adha secara rutin.

Sebagian zakat disalurkan kepada masyarakat yang tinggal di wilayah kerja KUD Bahagia dalam bentuk beras, uang tunai dan kambing. Sebagian lainnya disalurkan melalui Lembaga Amil Zakat sesuai dengan peraturan. Pengeluaran zakat KUD Bahagia tahun 2018-2019 sebesar Rp140.030.000,00 meliputi beras senilai Rp15.480.000,00; uang tunai senilai Rp105.000.000,00; dan 14 ekor kambing senilai Rp19.550.000,00. Zakat dalam bentuk kambing diberikan kepada individu yang masih produktif artinya yang bersangkutan masih mampu bekerja. Penerima zakat dalam bentuk uang tunai kepada individu yang sudah tua dan tidak produktif. Selain sebagai bentuk kepedulian sosial, pengeluaran zakat juga mengurangi kewajiban badan usaha dalam membayar pajak.

Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan KUD Bahagia dianalisis berdasarkan capaian tiga indikator yaitu rasio keuangan, permodalan dan realisasi pendapatan. Capaian rasio keuangan dan permodalan dibandingkan dengan capaian tahun lalu sedangkan capaian realisasi pendapatan dibandingkan dengan rencana perolehan pendapatan.

Rasio Keuangan

Rasio keuangan KUD Bahagia tahun 2018 dan 2019 ditampilkan sebagaimana Gambar 1. Rasio likuiditas KUD Bahagia pada tahun 2018 sebesar 1,34 yang berarti setiap hutang lancar sebesar Rp1,00 akan dijamin dengan harta lancar sebesar Rp1,34. Hasil pengukuran rasio likuiditas selama tahun 2018 dan 2019 menunjukkan koperasi dalam keadaan likuid. Rasio likuiditas KUD Bahagia pada tahun 2019 sedikit mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini berarti kemampuan KUD Bahagia dalam memenuhi kewajiban keuangannya semakin baik.

Rasio solvabilitas tahun 2018 sebesar 42,89 yang artinya setiap Rp0,4289 hutang dijamin dengan aktiva koperasi sebesar Rp1,00. Rasio solvabilitas KUD Bahagia pada tahun 2019 sebesar 34,97 atau mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2018 sebesar 42,89. Penurunan rasio solvabilitas menunjukkan risiko KUD Bahagia mengalami kerugian

juga semakin menurun yang berarti kinerja keuangan KUD Bahagia menunjukkan kondisi yang semakin baik.

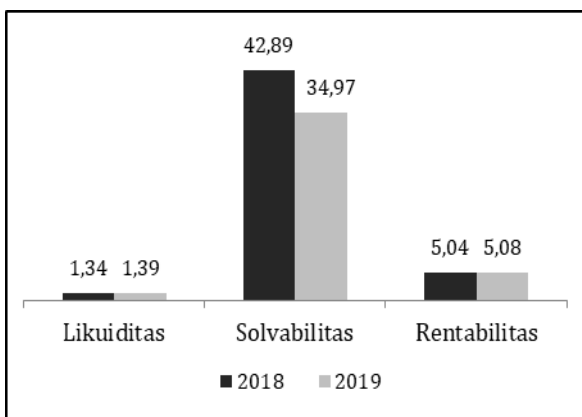
Rasio rentabilitas sebesar 5,04%, hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp1,00 modal sendiri menghasilkan keuntungan netto sebesar Rp0,0504. Rasio rentabilitas KUD Bahagia pada tahun 2019 sebesar 5,08 atau sedikit peningkatan dibandingkan dengan tahun 2018 sebesar 5,04. Peningkatan rasio rentabilitas berarti kemampuan KUD Bahagia untuk menghasilkan laba juga semakin meningkat atau semakin baik.

Permodalan

Permodalan KUD Bahagia mencapai Rp4.480.463.239,00 di tahun 2019, mengalami peningkatan sebesar 5,7% dari tahun sebelumnya yang mencapai Rp4.242.261.758,00. Struktur permodalan pada KUD Bahagia terdiri atas simpanan pokok, simpanan wajib, cadangan risiko, cadangan, donasi, simpanan pemupukan modal dan sisa hasil usaha. Dari tujuh pos permodalan, penurunan hanya terjadi pada simpanan pokok sebesar Rp25.500.000,00. Penurunan simpanan pokok erat kaitannya dengan berkurangnya jumlah anggota koperasi dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Tiga pos permodalan mengalami kenaikan meliputi simpanan wajib, cadangan, dan sisa hasil usaha. Pos cadangan mengalami kenaikan sebesar Rp197.590.761,00 dan memberikan kontribusi terbesar terhadap peningkatan permodalan di KUD Bahagia.

Realisasi Pendapatan

Realisasi pendapatan KUD Bahagia pada tahun 2019 sebesar Rp1.309.084.092,00. Capaian ini melampaui 117% dari rencana pendapatan tahun 2019 yang ditetapkan pengurus yaitu sebesar Rp1.118.032.866,00. Realisasi pendapatan 4 (empat) unit usaha melebihi rencana pendapatan yaitu, unit usaha pangan, unit usaha kanvas, unit usaha RMU, dan unit usaha lain-lain.



Gambar 1.
Rasio Keuangan KUD Bahagia

Tabel 3.
Struktur Pendapatan KUD Bahagia

No	Unit Usaha	Rencana(Rp)	Realisasi(Rp)	Pencapaian
1.	Pangan	7.900.750,00	26.353.100,00	334 %
2.	Pupuk	112.760.490,00	66.756.343,00	59 %
3.	Kanvas	5.746.875,00	34.403.164,00	559 %
4.	RMU	8.277.251,00	10.450.090,00	126 %
5.	Listrik	44.995.000,00	39.637.663,00	88%
6.	Lain-lain	938.352.500,00	1.131.483.732,00	121 %
Total		1.118.032.866,00	1.309.084.092,00	117 %

Sumber: KUD Bahagia, 2020

Pencapaian pendapatan terendah terjadi pada unit usaha pupuk yaitu hanya mencapai 59% dari rencana pendapatan. Rendahnya capaian disebabkan turunnya alokasi pupuk bersubsidi tahun 2019 hingga mencapai 975.000 kg. Alokasi pupuk bersubsidi yang didistribusikan oleh KUD sangat tergantung pada alokasi yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Bupati berdasarkan ajuan Rencana Definitif Kebutuhan Kelompok (RDKK) pupuk bersubsidi dari kelompok petani.

Capaian pendapatan tertinggi berasal dari unit usaha kanvas yaitu sebesar 559%. Hasil signifikan ini diperoleh setelah unit usaha kanvas menambah varian penjualan gula pasir. Unit usaha lain-lain memberikan kontribusi terbesar terhadap realisasi pendapatan KUD Bahagia. Pendapatan unit usaha lain-lain mencapai Rp1.131.483.732,00 atau 86,4% dari total realisasi pendapatan KUD Bahagia pada tahun 2019 sebesar Rp1.309.084.092,00.

Perolehan deviden dari penyertaan modal pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) "KUD Bahagia" memberikan kontribusi paling dominan terhadap pendapatan dari unit usaha lain-lain. Pada awalnya KSPPS "KUD Bahagia" merupakan salah satu unit usaha pada KUD Bahagia yang bernama Unit Jasa Keuangan Syariah (UJKS). Pendirian KSPPS "KUD Bahagia" merupakan respon pengurus terhadap pemberlakuan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian yang menyatakan usaha simpan pinjam hanya boleh dijalankan oleh koperasi

simpan pinjam, sementara jenis koperasi lain (konsumen, produsen, dan jasa) tidak boleh menjalankan usaha simpan pinjam. Meskipun pemberlakuan UU Nomor 17 tahun 2012 telah dibatalkan oleh Mahkamah Konstitusi pada tahun 2013, KSPPS "KUD Bahagia" tetap berdiri sendiri dan tidak dilebur kembali dengan KUD Bahagia.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja proses bisnis internal KUD Bahagia dianalisis berdasarkan capaian tiga indikator yaitu kesejahteraan karyawan, kesejahteraan anggota, dan penggunaan teknologi informasi. Kesejahteraan karyawan berfokus pada kesejahteraan yang diberikan KUD Bahagia kepada para karyawan tetap. Kinerja proses bisnis internal KUD Bahagia tahun 2019 ditampilkan sebagaimana Tabel 4.

Tabel 4.
Rasio Keuangan KUD Bahagia

No	Indikator	Penjelasan
1.	Kesejahteraan karyawan	Pemberian upah sesuai peraturan, BPJS, bonus, bingkisan dan THR
2.	Kesejahteraan anggota	Sisa hasil usaha, santunan kesehatan & kematian
3.	Penggunaan teknologi informasi	Penggunaan media sosial, aplikasi akuntansi, usaha berbasis aplikasi

Sumber: Data diolah, 2020

Kesejahteraan Karyawan

Karyawan yang bekerja di KUD Bahagia berjumlah 25 orang terdiri atas 20 orang karyawan tetap dan 5 orang karyawan harian lepas. Standar upah karyawan KUD Bahagia telah mengikuti ketentuan yang berlaku. Upah terendah karyawan tetap KUD Bahagia sebesar Rp2.000.000,00 yang berarti sudah di atas upah minimum Kabupaten Pati pada tahun 2019 sebesar Rp1.742.000,00. Selain memperoleh upah, karyawan tetap juga memperoleh kesejahteraan lain berupa tunjangan kesehatan (BPJS), bonus, bingkisan, dan Tunjangan Hari Raya (THR) sebesar satu kali upah karyawan. Kesejahteraan memberikan pengaruh secara signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan (Ariska, 2017).

Kesejahteraan Anggota

KUD Bahagia memberikan 3 jenis kesejahteraan bagi anggota yaitu SHU, santunan kesehatan, dan santunan kematian. Sebagian SHU yang dihasilkan diberikan langsung kepada anggota saat pelaksanaan Pra RAT, sebagian lainnya diberikan kepada anggota secara tidak langsung artinya uang tersebut dialokasikan untuk simpanan wajib anggota. Kebijakan ini memiliki dua maksud yaitu untuk pemupukan modal sekaligus untuk menjaga status aktif bagi para anggota. Salah satu persyaratan sebagai anggota adalah menyetor simpanan wajib ke KUD.

Santunan kematian diberikan kepada anggota yang meninggal dunia dengan nilai Rp300.000,00. Santunan kematian diberikan kepada 59 anggota KUD yang meninggal dengan total nilai santunan sebesar Rp17.700.000,00. KUD Bahagia memberikan santunan kesehatan bagi anggota yang dirawat inap di rumah sakit lebih dari 3 hari dengan nilai maksimal Rp1.000.000,00. Santunan kesehatan diberikan kepada 124 anggota dengan total nilai santunan sebesar Rp121.350.000,00.

Penggunaan Teknologi Informasi

Penerapan teknologi informasi membantu karyawan KUD agar lebih cepat mengelola semua transaksi dan mengurangi terjadinya kesalahan administrasi (Suyono, Rusmana & Riswan, 2019). Selain itu, penerapan teknologi informasi akan meningkatkan daya saing KUD Bahagia sehingga tidak kalah dibandingkan dengan para pesaingnya. Akses internet hingga ke pelosok desa disertai pertumbuhan kompetitor seperti minimarket modern yang telah memanfaatkan teknologi informasi berpotensi menurunkan pendapatan KUD. Sebagai contoh adalah rendahnya capaian pendapatan dari unit usaha listrik KUD Bahagia disebabkan pelanggan mengalihkan pembayaran listrik ke *Payment Point Online Bank* (PPOB) dan minimarket yang letaknya lebih dekat dengan rumah.

Penggunaan teknologi informasi telah dilakukan oleh KUD Bahagia untuk mengelola organisasi maupun usaha antara lain untuk administrasi, pembayaran rekening listrik, kasir dan pengelolaan toko. KUD Bahagia bersama dengan KSPPS "KUD Bahagia" telah memiliki laman *Facebook* yang digunakan sebagai sarana promosi dan komunikasi ke masyarakat. Penggunaan aplikasi *whatsapp* digunakan sebagai media komunikasi antara pengurus, karyawan dan pelanggan. Meskipun teknologi informasi telah diterapkan, efektifitasnya harus terus ditingkatkan sehingga mampu meningkatkan kinerja dan pendapatan KUD.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran KUD Bahagia dianalisis berdasarkan capaian tiga indikator yaitu pendidikan bagi anggota, peningkatan kompetensi pengelola KUD, dan pembangunan karakter. Berdasarkan Anggaran Dasar KUD Bahagia, alokasi anggaran pendidikan sebesar 2% dari perolehan SHU setelah dipotong pajak. Sasaran kegiatan pendidikan dan pelatihan adalah bagi anggota, pengurus dan karyawan koperasi. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran KUD Bahagia tahun 2019 ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Knerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Indikator	Penjelasan
1.	Pendidikan bagi anggota	Pendidikan dasar perkoperasian dan muamalah syariah
2.	Peningkatan kompetensi pengelola	Bentuk kegiatan studi banding, pelatihan dan sosialisasi
3.	Pembangunan karakter	Pengajian dilakukan tiap hari Sabtu

Sumber: Data diolah, 2020

Pendidikan bagi Anggota

Pendidikan perkoperasian bagi anggota merupakan kegiatan wajib yang dilakukan oleh koperasi karena merupakan satu dari tujuh prinsip koperasi. Tujuan diberikannya pendidikan perkoperasian adalah agar anggota memahami nilai-nilai dan prinsip koperasi. Lebih jauh anggota mengetahui hak dan kewajibannya serta manfaat berkoperasi. Pengetahuan perkoperasian juga berpengaruh terhadap tingkat partisipasi anggota koperasi (Sakdiyah, Ismail, & Nada, 2019). Pelaksanaan pendidikan perkoperasian bagi anggota KUD Bahagia dilakukan bersamaan dengan kegiatan Pra RAT. Selain itu, pada tahun 2019 KUD Bahagia memberikan pelatihan tentang muamalah syariah bagi anggotanya.

Peningkatan Kompetensi Pengelola KUD

Kegiatan peningkatan kompetensi (*capacity building*) pengelola koperasi diselenggarakan oleh KUD Bahagia sendiri maupun mengirim perwakilan pada kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga lain maupun instansi pemerintah. Tujuan diberikannya pelaksanaan *capacity building* adalah adanya peningkatan kemampuan teknis pengelola dalam menjalankan dan mengembangkan KUD. Penelitian yang dilakukan oleh Mulyeni (2020), menunjukkan bahwa pelatihan yang pernah diikuti oleh karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

Pelatihan yang diikuti oleh pengurus dan karyawan antara lain pelatihan peningkatan

usaha produksi di Mojokerto dan Bojonegoro serta sosialisasi inovasi dan pemberdayaan koperasi di Semarang. Selain dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, upaya pengembangan kapasitas dan wawasan diwujudkan dalam kegiatan studi banding ke koperasi lain. Studi banding yang dilakukan antara lain ke Kabupaten Kendal dan studi banding ke KUD Karya Bakti Gabus. Kegiatan studi banding dimaksudkan agar komponen (pengurus, karyawan dan anggota) di KUD Bahagia dapat mengambil pelajaran dari keberhasilan koperasi yang lain.

Pembangunan Karakter

Keberhasilan pengelolaan koperasi tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis dan manajerial pengurus maupun karyawan. Seringkali ditemui bahwa ambruknya koperasi berawal dari tidak adanya sifat amanah dari pengelola koperasi. Penyelewengan keuangan selain berdampak pada memburuknya kondisi keuangan koperasi juga berdampak pada buruknya citra koperasi dan turunnya tingkat kepercayaan anggota, masyarakat dan rekanan. Pembentukan karakter dan kepribadian yang positif juga berpengaruh besar terhadap kinerja, citra dan kepercayaan masyarakat. Tidak adanya sifat amanah pada pengelola koperasi (pengurus dan manajemen) akan menghambat pengembangan koperasi (Sendjaja, 2013).

Pengurus KUD Bahagia meyakini sikap mental positif seperti kejujuran dan sikap amanah yang didasari kuatnya pemahaman keagamaan akan berpengaruh terhadap suksesnya pengelolaan koperasi. Kajian rutin keagamaan bagi pengurus maupun karyawan dilaksanakan setiap hari Sabtu. Pelaksanaan kajian rutin keagamaan tidak dibutuhkan alokasi anggaran karena materi kajian berasal dari internal KUD Bahagia.

Penerapan nilai religius sangat terasa dalam pengelolaan KUD Bahagia. Hal ini diduga disebabkan keberadaan ketua pengurus yang merupakan seorang ulama. Kegiatan keagamaan dilaksanakan misalnya dalam bentuk

kajian keagamaan, pelaksanaan pelatihan muamalah syariah bagi anggota, penyaluran zakat dan ibadah kurban. Penerapan sistem syariah pada unit simpan pinjam (UJKS) KUD Bahagia maupun pendirian KSPPS "KUD Bahagia" tidak bisa dilepaskan dari penerapan nilai religius di KUD Bahagia.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Analisis dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan KUD Bahagia dalam menjalankan usaha tidak hanya berfokus pada kinerja keuangan namun juga telah memperhatikan kinerja dari perspektif lain. Kinerja keuangan KUD Bahagia menunjukkan kinerja yang baik berdasarkan capaian tiga indikator yaitu rasio keuangan, permodalan dan realisasi pendapatan. Berdasarkan analisis terhadap tiga indikator kinerja keanggotaan menunjukkan bahwa jumlah anggota mengalami penurunan dan partisipasi anggota sangat tinggi. KUD Bahagia juga telah menunjukkan peran sosial kemanusiaan kepada masyarakat sebagai bentuk perhatian kepada pelanggan nonanggota yang tinggal di sekitar wilayah kerja KUD.

Kinerja proses bisnis internal di KUD Bahagia telah berjalan dengan baik. KUD telah memperhatikan pihak-pihak yang berpengaruh pada keberlangsungan bisnis yang dijalankan. Karyawan sebagai pihak internal perusahaan mendapatkan hak-hak sesuai peraturan. Pada indikator kesejahteraan anggota, menunjukkan KUD Bahagia telah memberikan perhatian bagi anggotanya. Besarnya kesejahteraan yang diterima anggota sangat tergantung dari capaian keuntungan yang diperoleh KUD. Penggunaan teknologi informasi telah dilakukan namun perlu terus dioptimalkan untuk memenangkan persaingan dengan kompetitor-kompetitornya.

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran berjalan baik dengan indikasi terlaksananya kegiatan pembelajaran yang terjadwal maupun

insidental. Penerapan nilai-nilai religius keagamaan menunjukkan bahwa pengurus KUD tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis namun juga pembentukan karakter dan mental positif dari seluruh pengurus, karyawan dan anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Andani, L. P. S., Rantau, I K., & Wijayanti, P. U. (2015). Analisis Rasio Keuangan pada Koperasi Unit Desa (KUD) Panca Satya di Kecamatan Dawan Kabupaten Klungkung. *E-Jurnal Agribisnis dan Agrowisata*, 4(3), 166-174.
- Ariska, F. (2017). Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 2(3), 116-123.
- Azhari, M. Syechalad, N., Hasan, I., & M. Majid, S. A. (2017). The Role of Cooperative in the Indonesian Economy. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6 (10), 43-46.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Pati. (2019). *Kecamatan Gembong Dalam Angka 2019*. Pati: BPS.
- Dania, N. R. (2013). *Dampak Yuridis Dicabutnya Hak Monopoli Penyaluran Pupuk Bersubsidi pada Koperasi Unit Desa (KUD) (Studi pada Pusat Koperasi Unit Desa Jawa Timur)* (Skripsi). Malang: Fakultas Hukum, Universitas Brawijaya.
- Gevinanda, A. P., Alamsyah, Z. & Nainggolon, S. (2017). Analisis Kinerja Keuangan Koperasi Unit Desa di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Ilmiah Sosio Ekonomika Bisnis*, 20 (1), 1-12. <https://doi.org/10.22437/jiseb.v20i1.5039>.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 1973 tentang *Unit Desa*.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1978 tentang *Badan Usaha Unit Desa/Koperasi Unit Desa (BUUD/KUD)*.

- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1998 tentang *Peningkatan Pembinaan dan Pengembangan Perkoperasian*.
- Isoraite, M. (2008). *The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice*. Intellectual Economics, 1(3), 18-28.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Mahkamah Konstitusi. (2013). *Putusan Nomor 28/PUU-XI/2013*.
- Mulyeni, S. (2020). Pengaruh Seleksi dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Koperasi Mitra Dhuafa Cabang Mandre Cianjur. *Jurnal Bisnis & Teknologi*, 12 (1), 36-44.
- Mulyono, M. (2010). Revitalisasi KUD untuk penguatan lembaga sosial ekonomi di pedesaan. *EBBANK*, 1(1), 1-9.
- Nasution, H. M. (1990). *Keragaan Koperasi Unit Desa Sebagai Organisasi Ekonomi Pedesaan* (Disertasi). Bogor: Insitut Pertanian Bogor.
- Peraturan Menteri Koperasi & UKM Nomor 21 Tahun 2015 *tentang Pemingkatan Koperasi*.
- Sakdiyah, Ismail & Nada, K. (2019). Pengaruh Pengetahuan Perkoperasian terhadap Partisipasi Anggota pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Subur Makmur Banda Aceh. *Jurnal Sains Ekonomi dan Edukasi*, 7(1), 47-51.
- Sendjaja, T. P. (2013). SDM Koperasi yang profesional, berjiwa wirausaha dan amanah. *Proceeding Seminar dan Diskusi Nasional: Jati Diri dan Reposisi Koperasi Indonesia*. Bandung: IKOPIN
- Sugiastini, I. A. F., & Yuliarmi, N. N. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggota Terhadap Keberhasilan Koperasi Serba Usaha di Kota Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*, 4(3), 139 - 219.
- Suradisastra, K. (2006). Agricultural Cooperative In Indonesia. *International Seminar on Agricultural Cooperatives in Asia: Innovations and Opportunities in the 21st Century*. Seoul.
- Suroso. (2019). Eksistensi Pembangunan Masyarakat dan Desa di Kawasan Perkotaan Kabupaten Pati. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan dan IPTEK*, 15(2), 77-90.
- Suryadi, E. & Widadi, W. (2013). Perbandingan Kinerja Keuangan dari Koperasi Unit Desa Sawit Raya, Sawit Mekar Jaya, dan Sawit Abadi Kabupaten Sambas. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 9(3), 199-207. <http://dx.doi.org/10.29406/jmm.v9i3.24>.
- Suyono, E. Rusmana, O. & Riswan, R. (2019). Integrated Information System to Revitalize The Cooperatives in Banyumas. In *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 255, 1-11. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/255/1/012046>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 *tentang Perkoperasian*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012 *tentang Perkoperasian*.

BIODATA PENULIS

Jatmiko Wahyudi, lahir 5 Oktober 1979 di kota Pati, Jawa Tengah. Gelar Sarjana Teknik (ST) diperoleh dari Jurusan Teknik Kimia, Universitas Sebelas Maret Surakarta. Gelar Magister Ilmu Lingkungan (MIL) diperoleh dari jurusan Ilmu Lingkungan Universitas Padjadjaran, Bandung sedangkan Gelar Master of Science (MSc) diperoleh dari jurusan Environmental and Energy Management, The University of Twente, Belanda. Saat ini bekerja sebagai peneliti madya di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pati.

Siti Qorrotu Aini, lahir di Pati pada tanggal 5 Agustus 1985. Alumni S1 Psikologi Universitas Diponegoro. Saat ini bekerja sebagai peneliti di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pati.

