Jurnal Ilmiah Sosio Agribis (JISA)
Volume 26, Issue 2: 259-271
ISSN: 1412-1816 (p), 2614-4549 (e)
AGRIBUSINESS ECONOMICS AND INSTITUTIONS | RESEARCH ARTICLE https://doi.org/10.30742/jisa26220265639

Cooperative Performance in Supporting Agribusiness Strengthening in Trenggalek Regency: A Balanced Scorecard Approach at the Loh Jinawi Gapoktan Consumer Cooperative

Kinerja Koperasi dalam Mendukung Penguatan Agribisnis di Kabupaten Trenggalek: Pendekatan Balanced Scorecard pada Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi

Nafisatul Layli Qodariyah[1]*, Mubarokah[2], Wahyu Santoso[3]
Corresponding Author: nafisa.lq99@gmail.com
[1,2,3] Master of Agribusiness Study Program, Faculty of Agriculture, Pembangunan Nasional Veteran East Java University, Indonesia.

ARTICLE HISTORY:
Recieved: Jun 28, 2026
Revised: Jul 18, 2026
Accepted: Aug 9, 2026
Published: Oct 30, 2026

Abstract
A cooperative is an economic enterprise that aims to improve the welfare of its members and the wider community. Its performance in achieving these goals needs to be evaluated from multiple perspectives through the Balanced Scorecard approach. This study analyzes cooperative performance in supporting agribusiness in Kabupaten Trenggalek. This descriptive study employed surveys and interviews involving 4 board members, 5 employees, and 70 respondents sampled from 215 members of Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi. Cooperative performance was evaluated using four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth, measured by predetermined indicators. The results indicate that the cooperative's overall performance score is 70.5, categorized as Good. The highest performance ranking was financial, followed by customer, learning and growth, with internal business processes at the bottom. The role of Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi in strengthening agribusiness in Kabupaten Trenggalek lies in the downstream subsystem through processing and distribution of agricultural products, and in the supporting subsystem by providing financial facilities for farmers through savings and loans.
Keywords: *agribusiness; balanced scorecard; cooperative; performance.*

Abstrak
Koperasi merupakan badan usaha ekonomi yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat luas. Kinerja koperasi dalam mencapai tujuan tersebut perlu dievaluasi dari berbagai perspektif melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menganalisis kinerja koperasi dalam mendukung agribisnis di Kabupaten Trenggalek. Penelitian deskriptif ini menggunakan survei dan wawancara terhadap 4 pengurus, 5 karyawan, dan 70 responden yang diambil dari 215 anggota Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi. Kinerja koperasi dievaluasi menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang diukur dengan indikator yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor kinerja koperasi secara keseluruhan adalah 70,5 atau termasuk kategori Baik. Peringkat kinerja tertinggi adalah keuangan, diikuti pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan proses bisnis internal berada pada posisi terendah. Peran Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi dalam memperkuat agribisnis di Kabupaten Trenggalek terletak pada subsistem hilir melalui pengolahan dan distribusi produk pertanian, serta subsistem pendukung melalui penyediaan fasilitas keuangan bagi petani melalui simpan pinjam.
Kata kunci: agribisnis; *balanced scorecard*; kinerja; koperasi.

1. PENDAHULUAN

Koperasi merupakan suatu unit usaha sebagai gerakan ekonomi kerakyatan yang pada setiap kegiatannya berlandaskan prinsip-prinsip koperasi dan berdasarkan atas asas kekeluargaan (Herawati & Sari, 2021). Koperasi sebagai badan usaha memiliki beberapa manfaat, yaitu memberdayakan pelaku agribisnis, memberikan kekuatan kolektif terhadap posisi tawar petani, serta memberikan wadah untuk berbagi pengetahuan dan penerapan teknologi pertanian (Gatunange et al., 2026). Selain itu, koperasi yang dapat berjalan dengan baik sesuai dengan perannya dapat memberikan manfaat bagi anggotanya, baik manfaat ekonomi maupun manfaat non ekonomi, seperti selisih harga beli sarana produksi usahatani dan harga jual produk usaha, kemudahan akses dan transaksi permodalan, serta adanya sarana dan prasarana milik bersama yang dapat meningkatkan efisiensi usahatani anggotanya (Supriyadi, 2022).

Namun dengan serangkaian manfaat koperasi tersebut jumlah koperasi di Indonesia dan di Jawa Timur justru menunjukkan penurunan, dimana pada rentang tahun 2014-2024 koperasi aktif di Indonesia mengalami penurunan sebesar 11,3% dan sebesar 22,2% di Provinsi Jawa Timur (Susilo, 2013), yang artinya koperasi yang sebelumnya telah dibentuk menjadi tidak aktif. Kondisi di Kabupaten Trenggalek menunjukkan hal yang berbeda, dimana jumlah koperasi aktif bertambah sebanyak 21,3% sejak tahun 2017 hingga tahun 2025, meskipun masih terdapat sebagian koperasi lainnya yang berstatus non aktif.

Koperasi menjadi salah satu unit usaha masyarakat yang mendapatkan perhatian Pemerintah Kabupaten Trenggalek. Koperasi di Kabupaten Trenggalek mendapatkan pelatihan pekoperasian dalam rangka meningkatkan kompetensi sumber daya manusia pengurus atau pengelola koperasi, pelatihan administrasi keuangan koperasi, serta pelatihan manajemen resiko bagi Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam. Peningkatan jumlah koperasi aktif dan dukungan pemerintah tersebut juga tidak berarti bahwa koperasi di Kabupaten Trenggalek terlepas dari permasalahan, yaitu sebesar 20,97% koperasi berstatus tidak aktif, rendahnya jumlah koperasi sehat dengan hanya 15,40% dari keseluruhan koperasi aktif, rendahnya kualitas sumber daya manusia, dan rendahnya akses pemasaran produk koperasi (Fibrianingtyas et al., 2013).

Koperasi merupakan lembaga yang penting bagi pelaku usaha tani, masyarakat perdesaan, bahkan negara dengan kontribusinya dalam penyerapan tenaga kerja (Pokharel et al., 2020). Pengembangan koperasi yang secara teoritis memiliki banyak manfaat dan potensi perlu dianalisis lebih lanjut kinerjanya dalam mendukung penguatan agribisnis di Kabupaten Trenggalek. Kinerja koperasi perlu dievaluasi dari berbagai aspek, diantaranya adalah aspek sumber daya manusia koperasi baik anggota dan pengurus, keuangan dan permodalan, manajerial internal koperasi, serta perkembangan kelembagaan koperasi untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Salah satu metode evaluasi kinerja organisasi yang memiliki berbagai perspektif penilaian adalah *Balanced Scorecard*, yang dapat menilai kinerja koperasi dari aspek finansial maupun non finansial, jangka pendek hingga jangka panjang, serta dari sudut pandang internal maupun eksternal. *Balanced Scorecard* memandang kinerja organisasi dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1996).

Balanced Scorecard memberikan keseimbangan antara evaluasi aspek keuangan dan non keuangan, yang sesuai untuk pengukuran kinerja koperasi. Koperasi memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi lainnya, sehingga kinerja koperasi tidak hanya ditunjukkan pada pencapaian keuangan yang baik, namun juga pada penyediaan dukungan sosial kepada anggota dan masyarakat setempat (Maniego, 2024). *Balanced Scorecard* diciptakan melalui pemahaman bersama dan penerjemahan strategi organisasi ke dalam tujuan yang saling berhubungan dan membentuk pola sebab-akibat menjadi sebuah Peta Strategi. Peta Strategi memuat hal-hal yang harus dilakukan dengan baik pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* agar strategi organisasi dapat dijalankan dengan baik pula (Romansyah et al., 2013).

Salah satu koperasi yang mendukung penguatan agribisnis di Kabupaten Trenggalek adalah Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi. Koperasi ini disahkan pada tahun 2021, dan saat ini memiliki 215 anggota yang sebagian besar bermatapencaharian sebagai petani. Usaha yang dilakukan pada koperasi ini diantaranya adalah usaha simpan pinjam, usaha jasa pengeringan gabah, dan usaha jasa penggilingan gabah. Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi mendapatkan bantuan permodalan sebesar Rp100.000.000,00 serta unit pengeringan dan penggilingan gabah dari Pemerintah Kabupaten Trenggalek pada tahun 2022.

Meskipun penelitian mengenai kinerja koperasi telah banyak dilakukan, belum ada studi yang mengaitkan antara pendekatan *Balanced Scorecard* dengan regulasi di Indonesia, khususnya pada

koperasi yang mendapatkan bantuan permodalan dari pemerintah. Penelitian ini memiliki kebaruan pada pendekatan *Balanced Scorecard* yang diintegrasikan dengan regulasi penilaian koperasi di Indonesia, sehingga hasil evaluasi dan perumusan strategi pengembangan kinerja koperasi dapat mengacu pada standar yang ditetapkan oleh pemerintah Indonesia. Selain itu, hasil evaluasi melalui *Balanced Scorecard* yang dapat dilakukan secara mandiri oleh koperasi dapat mencerminkan hasil yang akan didapatkan oleh koperasi pada penilaian pemeringkatan koperasi oleh pemerintah. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja koperasi yang mendapatkan bantuan permodalan dan aset dari pemerintah, sehingga diharapkan kinerja perspektif keuangan koperasi memiliki hasil yang sangat baik dan dapat mendukung kinerja pada perspektif lainnya. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi untuk menambah wawasan bagi anggota koperasi dan pemerintah pendamping koperasi dalam membina dan mengembangkan koperasi yang mendapatkan bantuan permodalan maupun aset dari program pemerintah. Dengan demikian, penelitian ini memiliki tujuan untuk: (1) menganalisis kinerja koperasi menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, dan (2) mengidentifikasi peran koperasi dalam mendukung penguatan agribisnis di Kabupaten Trenggalek.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan campuran kuantitatif dan kualitatif. Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui survey dan wawancara, serta data sekunder didapatkan dari dokumen kelembagaan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi Kabupaten Trenggalek. Populasi pada penelitian ini adalah anggota koperasi berjumlah 215 orang, dan termasuk di dalamnya 4 orang pengurus koperasi dan 5 orang karyawan. Penelitian terhadap pengurus dan karyawan koperasi dilakukan dengan sensus, sementara penelitian terhadap anggota koperasi dilakukan dengan pengambilan sampel sesuai rumus Slovin. Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini ditentukan dengan tingkat kesalahan 10% yang disebabkan karena keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya penelitian, sehingga ukuran sampel yang diambil sejumlah 70 sampel.

Pendekatan *Balanced Scorecard* menggunakan indikator dan dasar pembobotan yang mengacu pada Peraturan Deputi Bidang Kelembagaan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 04/Per/Dep.1/III/2018 tentang Kriteria dan Indikator Penilaian Pemeringkatan Koperasi. Peraturan tersebut meliputi aspek kelembagaan koperasi, aspek usaha koperasi, aspek keuangan koperasi, aspek manfaat koperasi terhadap anggota, dan aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat. Aspek kelembagaan koperasi dan aspek usaha koperasi dikelompokkan ke dalam perspektif proses bisnis internal; aspek keuangan koperasi dikelompokkan ke dalam perspektif keuangan; dan aspek manfaat koperasi dikelompokkan ke dalam perspektif pelanggan; serta indikator pada aspek tersebut yang berhubungan dengan pendidikan dan pelatihan dikelompokkan ke dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya, didapatkan pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard* yang terdiri atas empat perspektif, 40 indikator, dan 58 parameter yang dirinci pada Tabel 1, dengan setiap parameter terdiri atas dua hingga lima kriteria. Setiap parameter dalam evaluasi kinerja koperasi memiliki bobot yang diberikan oleh penanggungjawab pembinaan koperasi pertanian pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Trenggalek.

Tabel 1. Pengelompokkan 40 indikator terhadap empat perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Jumlah Indikator
Pembelajaran dan Pertumbuhan	5
Pelanggan	7
Keuangan	12
Proses Bisnis Internal	16
Total	40

Sumber: Data Diolah (2025)

Pada perspektif keuangan, sumber data yang digunakan adalah neraca keuangan dan perhitungan hasil usaha koperasi, yang dilengkapi dengan wawancara dengan pengurus koperasi. Pada perspektif pelanggan, sumber data yang digunakan adalah daftar keanggotaan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi dan kuesioner customer satisfaction index (CSI) dengan skala 1-5. Kuesioner CSI telah dilakukan uji validitas dan reabilitas dengan nilai korelasi item-total >0,361 untuk keseluruhan 15 item pertanyaan kepentingan dan kinerja, serta nilai cronbach's alpha pada item kepentingan sebesar 0,85 dan pada item kinerja sebesar 0,82. Pada perspektif proses bisnis internal, sumber data yang digunakan adalah AD/ART, dokumen RAT koperasi, dan dokumen kerjasama/kemitraan koperasi.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sumber data yang digunakan adalah dokumen penghargaan koperasi, kuesioner *Job Satisfaction Survey* (JSS) dengan skala 1-5, dan daftar karyawan koperasi. Kuesioner metode JSS merupakan kuesioner baku oleh (Spector, 1994), yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dan dipublikasi secara resmi oleh laman pencipta metode JSS, sehingga tidak dilakukan uji validitas dan reliabilitas ulang. Skala penilaian pada kuesioner JSS disederhanakan menjadi lima pilihan yang lebih umum digunakan di Indonesia, dengan mengganti pilihan sedikit tidak setuju dan sedikit setuju menjadi netral. Hal ini dilakukan untuk mempermudah responden dalam menentukan pilihan saat penilaian kepuasan kerja. Berdasarkan perubahan tersebut, pemberian skor juga mengalami penyesuaian, dimana pada awalnya skala penilaian adalah 1 hingga 6, menjadi 1 hingga 5. Pengisian tabel evaluasi kinerja koperasi juga dilengkapi dengan wawancara terhadap pengurus koperasi. Total nilai yang didapatkan kemudian dikelompokkan ke dalam empat kategori predikat kinerja koperasi yang mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh (Harisudin et al., 2020), yaitu:

- Total nilai 81 – 100, kinerja koperasi berada pada kategori Sangat Baik.
- Total nilai 61 – 80, kinerja koperasi berada pada kategori Baik.
- Total nilai 41 – 60, kinerja koperasi berada pada kategori Kurang Baik.
- Total nilai 21 – 40, kinerja koperasi berada pada kategori Buruk.

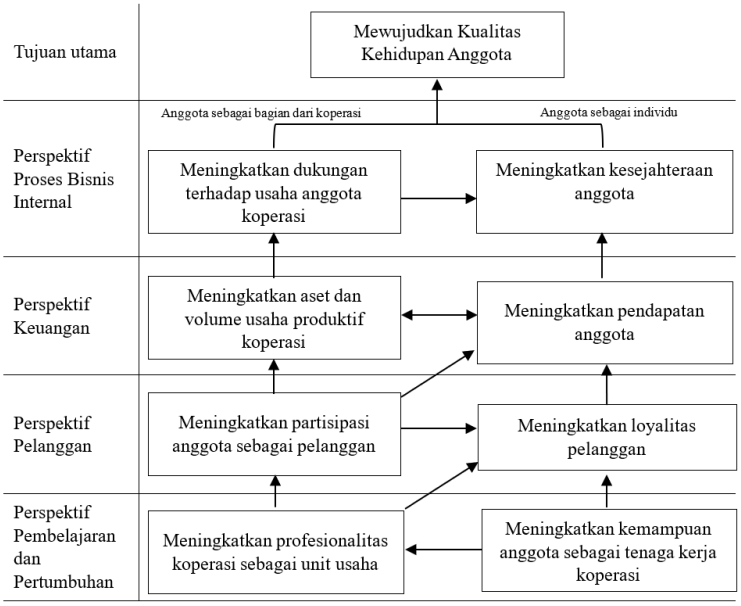
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Balanced Scorecard memandang kinerja organisasi dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1996). Selain digunakan sebagai instrumen pengukuran kinerja organisasi, *Balanced Scorecard* juga berfungsi untuk menyelaraskan langkah-langkah pengembangan yang dilakukan organisasi dalam jangka pendek dengan strategi organisasi. *Balanced Scorecard* diciptakan melalui pemahaman bersama dan penerjemahan strategi organisasi organisasi ke dalam tujuan, ukuran, target, dan aksi dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuan organisasi tersebut saling berhubungan dan membentuk pola sebab-akibat sehingga membentuk sebuah Peta Strategi (Romansyah et al., 2013). Peta strategi yang dihasilkan oleh setiap organisasi bersifat unik sesuai dengan pemahaman tujuan masing-masing organisasi. Pengukuran kinerja koperasi melalui *Balanced Scorecard* diawali dengan penerjemahan visi, misi, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh koperasi menjadi sebuah peta strategi.

Berdasarkan visi dan misi koperasi, serta nilai-nilai dan prinsip koperasi yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, disepakati bahwa perspektif yang menjadi tujuan utama dalam pengembangan strategi koperasi adalah perspektif proses bisnis internal. Visi Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi yaitu untuk mewujudkan kualitas kehidupan anggota melalui peningkatan pendapatan dan kemandirian anggota, serta tujuan umum koperasi untuk menyejahterakan anggota yang merupakan bagian dari koperasi. Sehingga, pencapaian strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota juga memiliki arti meningkatkan kinerja internal koperasi. Koperasi sebagai salah satu organisasi non profit memiliki keunikan yang berbeda dengan organisasi non profit lainnya, dimana organisasi non profit pada umumnya berorientasi terhadap kepentingan publik atau masyarakat, sedangkan koperasi berorientasi terhadap pelayanan pada anggota (Dasuki et al., 2024). Berdasarkan hal tersebut, maka perspektif proses bisnis internal lebih sesuai sebagai perspektif utama bagi koperasi dibandingkan perspektif pelanggan maupun perspektif lainnya.

Perspektif proses bisnis internal sebagai perspektif puncak pada Peta Strategi kemudian dijabarkan sebagai langkah atau proses yang harus dikuasai atau dilaksanakan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan utama (Romansyah et al., 2013). Pencapaian tujuan utama tersebut dapat diraih dengan keberhasilan perspektif lainnya dengan pola sebab-akibat secara berurutan antara setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang membentuk sebuah Peta Strategi secara lebih rinci dijabarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Peta Strategi Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Tujuan utama Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi adalah mewujudkan kualitas kehidupan anggota yang kemudian terbagi menjadi dua sudut pandang, yaitu sudut pandang anggota sebagai dirinya sendiri dan sudut pandang anggota sebagai bagian dari sebuah organisasi. Kedua sudut pandang tersebut berperan dalam mewujudkan kualitas kehidupan anggota, dimana pada anggota sebagai individu, keluaran yang diharapkan adalah kesejahteraan dan kemandirian ekonomi anggota, sedangkan pada sudut pandang anggota sebagai bagian dari koperasi, keluaran yang diharapkan adalah anggota memiliki kemampuan non ekonomi yang digunakan untuk menunjang kinerja koperasi. Pengurus koperasi memiliki dua peran sekaligus dalam mengelola koperasi, yaitu meningkatkan perekonomian anggota melalui layanan yang diberikan oleh koperasi sekaligus mengembangkan usaha koperasi melalui partisipasi anggota. Koperasi memiliki konsep dual nature of cooperative yang berarti bahwa koperasi berperan sebagai sebuah badan usaha yang melakukan kegiatan ekonomi sekaligus sebagai organisasi sosial bagi anggotanya (Dasuki et al., 2024).

Visi dan misi koperasi, tujuan utama, peta strategi, serta penjabarannya kemudian digunakan sebagai dasar penentuan parameter penilaian untuk mengevaluasi kinerja Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi. Visi, misi, dan nilai-nilai mewakili keyakinan teguh yang dipegang oleh sebuah organisasi serta sebagai prinsip yang akan selalu digunakan dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga indikator dan parameter yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* harus mencerminkan visi, misi, dan nilai organisasi (Romansyah et al., 2013).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam kaitannya dengan meningkatkan kemampuan anggota secara individu diukur dengan intensitas pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan. Program pendidikan dan pelatihan perkoperasian terhadap pengurus dan karyawan koperasi telah dilakukan lebih dari satu kali pada kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah, sedangkan anggota di luar pengurus dan karyawan koperasi belum pernah mengikuti program serupa. Koperasi dapat memperbaiki kinerja tersebut dengan mendelegasikan anggota pada kegiatan pendidikan dan pelatihan perkoperasian yang diselenggarakan oleh pemerintah, maupun menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kepada anggota secara mandiri. Pendidikan perkoperasian diatur dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dalam pasal 5 ayat (2), yang mencerminkan pentingnya penyebaran ilmu mengenai koperasi bagi seluruh anggotanya. Pembekalan pendidikan perkoperasian terhadap anggota diyakini dapat meningkatkan partisipasi aktif anggota dalam pengelolaan usaha koperasi dan pengembangan kelembagaan koperasi (Inayah et al., 2025).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berkaitan dengan peningkatan profesionalitas koperasi dianalisa dengan indikator berupa penghargaan yang diterima oleh koperasi, kepuasan karyawan, dan retensi karyawan. Kepuasan karyawan menggambarkan kepuasan yang didapatkan oleh karyawan atas pekerjaannya yang dapat berasal dari pencapaian

tujuan kerja, timbal balik, perlakuan, dan lingkungan kerja (Rahmadhani & Priyanti, 2022). Indikator kepuasan karyawan dilakukan dengan sensus menggunakan instrumen berupa Job Satisfaction Survey (JSS) dengan hasil perhitungan yang dirinci pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Perhitungan Kepuasan Karyawan dengan *Job Satisfaction Survey (JSS)*

Aspek	Jumlah	*Mean*	Standar Deviasi	Kesimpulan
Gaji	12,80	3,20	0,97	Cukup puas
Promosi	11,00	2,75	0,93	Cukup puas
Atasan	17,80	4,45	0,19	Sangat puas
Manfaat Tambahan	13,40	3,35	0,68	Cukup puas
Penghargaan	12,60	3,15	0,96	Cukup puas
Prosedur Operasional	15,60	3,90	0,62	Puas
Rekan Kerja	17,20	4,30	0,35	Sangat puas
Pekerjaan yang Dilakukan	17,20	4,30	0,35	Sangat puas
Komunikasi	14,00	3,50	0,74	Puas
Total	131,60			Cukup Puas

Sumber: Data Diolah (2025)

Pada aspek gaji, karyawan hanya merasa cukup puas karena hanya mendapatkan gaji yang bersifat upah sehingga karyawan hanya mendapatkan gaji ketika tenaganya digunakan dalam proses pengeringan dan penggilingan padi, bukan gaji yang didapatkan secara rutin setiap bulan atas posisinya sebagai karyawan koperasi. Selain itu, karyawan koperasi belum pernah mendapatkan kenaikan gaji maupun bonus diluar upah yang biasa dibayarkan. Nilai standar deviasi yang tinggi menunjukkan adanya variasi yang tinggi pada hasil penilaian, dimana karyawan menunjukkan rata-rata kepuasan yang tinggi pada pertanyaan jumlah gaji, namun kepuasan rendah pada item pertanyaan kenaikan gaji.

Pada aspek promosi, karyawan menganggap bahwa kemungkinan adanya promosi sangat kecil, karena tidak adanya jenjang karir yang terdapat pada semua posisi pekerjaan. Selain itu, tidak ada manfaat tambahan yang didapatkan oleh karyawan, seperti hari cuti, jaminan kesehatan, uang makan, ataupun uang pensiun. Terdapat variasi yang tinggi pada hasil penilaian sehingga menghasilkan nilai standar deviasi yang tinggi, dimana karyawan menunjukkan rata-rata kepuasan yang tinggi pada pertanyaan kesempatan promosi yang adil diantara karyawan, namun kepuasan rendah pada item pertanyaan kemungkinan adanya kesempatan promosi tersebut.

Pada aspek penghargaan, karyawan koperasi hanya mendapatkan apresiasi secara verbal dari pengurus koperasi, dan tidak terdapat penghargaan lain yang diberikan kepada karyawan apabila menyelesaikan pekerjaan di atas ekspektasi. Sistem pemberian gaji dengan upah tersebut diterapkan pada koperasi, karena Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi juga belum memiliki penghasilan tetap setiap bulan di luar usaha jasa pengeringan dan penggilingan padi, sehingga koperasi belum mampu untuk memberikan gaji yang rutin kepada karyawan. Jenis pekerjaan yang dilakukan pada koperasi juga tidak memiliki jenjang karir, karena struktur keorganisasian koperasi sebagai unit usaha masih sangat sederhana. Nilai standar deviasi yang tinggi menunjukkan adanya variasi yang tinggi pada hasil penilaian, dimana karyawan menunjukkan rata-rata kepuasan yang tinggi pada pertanyaan apresiasi yang diberikan pada karyawan, namun kepuasan rendah pada item pertanyaan adanya penghargaan secara ekonomi yang diberikan oleh koperasi.

Pada aspek prosedur operasional, karyawan merasa puas dengan prosedur dalam melakukan pekerjaan yang sederhana dan tidak menyulitkan, tidak terhalang oleh birokrasi koperasi, dan pekerjaan tidak ditumpuk pada seseorang tertentu. Pekerjaan yang dilakukan pada karyawan koperasi hanya mengoperasikan mesit unit pengeringan dan penggilingan gabah, serta proses pengangkutan dan pengemasan pada kedua proses tersebut, sehingga tidak memerlukan adanya prosedur operasional yang rumit dan peran masing-masing karyawan dapat dibagi dengan adil. Bagian yang perlu diperbaiki pada aspek prosedur operasional adalah tidak adanya buku panduan (*manual book*) mengenai pengoperasian mesin unit pengeringan dan penggilingan gabah yang dapat diakses oleh karyawan, sehingga apabila ada permasalahan pada mesin, karyawan harus menanyakan kepada ketua koperasi terlebih dahulu. Karyawan koperasi merasa puas pada komunikasi antar karyawan dan dengan pengurus koperasi dan persebaran informasi pada koperasi. Karyawan koperasi juga dapat mengetahui tujuan atau visi Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi dengan jelas.

Pada aspek atasan, karyawan telah merasa sangat puas dengan atasan yaitu pengurus koperasi yang dianggap telah kompeten, berlaku adil, memiliki simpati dan disenangi oleh semua karyawan. Begitu pula dengan aspek rekan kerja, dimana karyawan koperasi merasa sangat puas

terhadap rekan kerja dengan tingkat kompetensi yang tidak jauh berbeda, saling berperilaku menyenangkan, dan tidak ada perdebatan yang terjadi. Hal ini disebabkan karena koperasi merupakan organisasi kemasyarakatan yang berasaskan kekeluargaan, sehingga memiliki kedekatan intrapersonal dan lingkungan yang lebih daripada badan usaha lainnya, sehingga tercipta kerukunan pada koperasi, terlebih dengan adanya kesamaan hak seluruh anggota dalam setiap pengambilan keputusan pada koperasi (Arisena & Dewi, 2026).

Retensi karyawan diukur dengan persentase karyawan yang dipertahankan selama satu tahun terakhir, dimana koperasi menunjukkan kinerja yang baik atas retensi karyawan yang tidak mengalami perubahan sejak awal dibentuknya koperasi hingga saat penelitian dilakukan. Pada aspek pendidikan karyawan, koperasi memiliki kinerja yang baik, karena seluruh karyawan koperasi telah menyelesaikan pendidikan menengah.

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, kinerja perspektif sebelumnya akan meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan dan meningkatkan loyalitasnya pada koperasi. Partisipasi anggota diukur dengan persentase anggota yang aktif bertransaksi dengan koperasi dan persentase peningkatan pinjaman, dimana kedua parameter tersebut memiliki kinerja yang baik yang perlu dipertahankan. Selama satu tahun terakhir, terdapat 123 anggota yang aktif melakukan pinjaman dan memanfaatkan usaha koperasi. Nominal pinjaman anggota koperasi juga mengalami peningkatan sebesar 2,43% selama satu tahun terakhir. Partisipasi aktif pelanggan akan meningkatkan ikatan emosional pelanggan yang juga akan menciptakan hubungan jangka panjang antara pelanggan dengan perusahaan (Daviana et al., 2025).

Retensi pelanggan merupakan kecenderungan pelanggan untuk tetap menggunakan produk atau layanan yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan (Artha et al., 2022). Pada penelitian ini, retensi pelanggan diukur menggunakan persentase pelanggan yang dipertahankan selama satu tahun terakhir dan jumlah anggota yang keluar, dimana koperasi mendapatkan skor maksimal untuk kedua parameter tersebut. Terdapat parameter tambahan pada perspektif pelanggan yang mengukur manfaat ekonomi yang didapatkan oleh anggota koperasi, berupa selisih harga barang/jasa yang ditawarkan oleh koperasi dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh pesaing. Manfaat ekonomi tersebut akan menguntungkan bagi anggota untuk mengurangi biaya produksi sehingga meningkatkan minat anggota untuk bertransaksi dengan koperasi sekaligus meningkatkan profitabilitas koperasi.

Kepuasan pelanggan diukur dengan metode *customer satisfaction index* (CSI) dengan hasil ditunjukkan pada Tabel 3. Kepuasan pelanggan merujuk pada perasaan yang dirasakan oleh pelanggan yang timbul ketika harapan pelanggan atas produk atau layanan yang dibeli dan digunakan dapat terpenuhi (Wardhana, 2024).

Tabel 3. Hasil Perhitungan CSI

No.	Parameter	MIS	WF (%)	MSS	WS
1	A1	4,09	6,54	4,01	26,26
2	A2	4,16	6,66	3,91	26,05
3	A3	4,24	6,79	3,81	25,91
4	A4	4,10	6,56	4,04	26,54
5	B1	4,29	6,86	4,14	28,43
6	B2	4,24	6,79	4,20	28,53
7	B3	4,20	6,72	3,91	26,32
8	C1	4,47	7,16	4,31	30,89
9	C2	4,33	6,93	4,06	28,12
10	D1	4,16	6,66	4,21	28,05
11	D2	4,07	6,52	4,17	27,19
12	E1	4,09	6,54	4,07	26,63
13	E2	4,04	6,47	3,80	24,60
14	E3	4,09	6,54	3,71	24,30
15	E4	3,90	6,24	3,64	22,75
Total		62,46	100,00	60,03	400,57

Sumber: Data Diolah (2025)

Total nilai WS sebesar 400,57 kemudian dibagi dengan skala maksimum pada kuesioner, yaitu 5. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh nilai *Customer Satisfaction Index* (CSI) yang diraih adalah sebesar 80,11 yang berada pada kategori Puas. Secara umum, pelanggan merasa puas terhadap kualitas dan harga layanan yang ditawarkan, daya tanggap pengurus dan karyawan

koperasi terhadap permasalahan, serta kepedulian terhadap pelanggan. Namun, kepuasan pelanggan dengan nilai rendah adalah pada parameter fasilitas umum toko, kerapian barang di toko, dan kebersihan ruang pelayanan. Bangunan koperasi belum selalu terjaga kebersihannya yang disebabkan oleh debu dari hasil pengeringan dan penggilingan gabah. Selain itu, koperasi belum memiliki jadwal pelayanan yang pasti, karena masih berdasarkan reservasi yang dilakukan sebelumnya kepada pengurus koperasi, serta belum memiliki informasi mengenai harga layanan yang dapat diakses oleh semua pelanggan. Dengan demikian, kinerja yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan pelanggan adalah memperhatikan kebersihan dan kerapian ruang pelayanan, adanya konsistensi jadwal buka dan tutup pelayanan usaha koperasi, keterbukaan informasi ketersediaan barang, dan menambah fasilitas umum di toko. Kepuasan pelanggan perlu dipertahankan oleh koperasi untuk menciptakan loyalitas pelanggan dan akan berdampak pada peningkatan pendapatan koperasi, serta akan menciptakan pemasaran organik melalui *word of mouth* pada calon pelanggan baru yang akan meningkatkan akuisisi pelanggan (Rahayu, n.d.).

Secara keseluruhan, perspektif pelanggan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi memiliki kinerja yang baik, kecuali pada akuisisi pelanggan baru yang hanya kurang dari 1%, karena keanggotaan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi masih bersifat kedaerahan. Hal tersebut juga diatur dalam Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi tentang keanggotaan koperasi, yang menyatakan bahwa yang dapat diterima menjadi anggota gapoktan/koperasi adalah pelaku usaha tani yang berdomisili di Desa Jajar, Kecamatan Gandusari, Kabupaten Trenggalek.

Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi menunjukkan hasil yang sangat baik, karena pengurus maupun anggota koperasi tidak menggunakan kekayaan atau aset pribadi dalam permodalan dan investasi aset untuk usaha koperasi, sehingga arus kas koperasi dari awal pembentukannya dapat berjalan dengan positif. Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi mendapatkan modal usaha dari program Kementerian Pertanian sejumlah Rp100.000.000,- serta bantuan *Rice Milling Unit* dan *bed dryer* oleh Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Trenggalek. Penjabaran hasil kinerja keuangan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Kinerja Perspektif Keuangan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi

Parameter	Hasil	Kinerja
Rasio perkembangan modal usaha	336,82%	Sangat baik
Cash ratio	101,36%	Sangat baik
Current ratio	1.122,72%	Sangat baik
Persentase kewajiban jangka pendek terhadap aset	0,025%	Sangat baik
Persentase peningkatan hutang dagang	0	Sangat baik
Persentase aset terhadap kewajiban	391,44%	Sangat baik
Persentase SHU bersih terhadap investasi aset	-	Sangat baik
Persentase penambahan aset	0	Kurang baik
Rasio antara pendapatan operasional dengan biaya operasional	804,54%	Sangat baik
Persentase peningkatan omset	-	Kurang baik
Peningkatan SHU	14,84%	Sangat baik
Persentase pinjaman produktif terhadap total pinjaman	46,44%	Baik
Resiko pinjaman bermasalah	10%	Baik

Sumber: Data Diolah (2025)

Kinerja perspektif keuangan koperasi menunjukkan likuiditas yang sangat baik, dimana *cash ratio* berupa kas dan sumber daya lain setara kas (dana disimpan di bank) memiliki rasio 101,36 kali lebih banyak dibandingkan kewajiban jangka pendek koperasi yang harus dipenuhi, serta aktiva lancar koperasi termasuk aset lancar yang dimiliki memiliki rasio 1.122,72 kali lebih banyak dibandingkan kewajiban koperasi. Hasil tersebut diperoleh karena nilai pasiva koperasi yang sangat kecil, yaitu hanya Rp300.000,00. Namun, selain menunjukkan likuiditas yang sangat baik, hasil tersebut juga menunjukkan bahwa kas tersebut belum dimanfaatkan secara produktif untuk mengembangkan usaha. Selama ini, kas tersebut sepenuhnya digunakan sebagai dana pinjaman untuk anggota koperasi. Nilai persentase SHU bersih terhadap investasi aset tidak terdefinisi, karena koperasi tidak melakukan investasi terhadap aset yang dimiliki oleh koperasi sebagai bantuan permodalan dan bantuan usaha dari pemerintah, sehingga perhitungan SHU dibagi dengan 0.

Selain likuiditas, kinerja keuangan sebuah organisasi juga ditunjukkan pada profitabilitas, yang mengukur kemampuan organisasi menghasilkan keuntungan, pemanfaatan modal,

pengembalian modal yang diinvestasikan, dan kapasitas reinvestasi (Mičieta et al., 2025). Perhitungan profitabilitas dilakukan dengan persentase perkembangan modal usaha dibandingkan dengan modal awal, persentase penambahan aset, persentase pendapatan operasional dibandingkan biaya operasional, dan persentase peningkatan SHU. Berdasarkan perhitungan tersebut, profitabilitas koperasi menunjukkan hasil yang sangat baik kecuali pada aspek penambahan aset, dimana aset tetap koperasi tidak bertambah pada jangka waktu satu tahun terakhir. Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi dapat mengembangkan modal yang diterima sebanyak tiga kali lipat, meraih keuntungan dari usaha yang dilakukan, dan meningkatkan keuntungan tersebut dalam dua tahun terakhir, namun keuntungan tersebut masih belum dapat digunakan untuk menambah aset tetap lainnya. Koperasi perlu meningkatkan pendapatan atau dengan pengajuan bantuan pembiayaan pada perbankan sebagai modal untuk menambah aset baru. Penilaian penambahan omset tidak dapat dilakukan, karena koperasi hanya memiliki laporan hasil penjualan yang sedang berjalan pada tahun 2025 dan sebagaian pada tahun 2024, sehingga tidak dapat dihitung.

Solvabilitas juga digunakan dalam evaluasi kinerja keuangan koperasi untuk menunjukkan seberapa banyak koperasi menjalankan usahanya dengan didanai dari hutang. Perhitungan solvabilitas pada Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi dilakukan dengan persentase kewajiban jangka pendek terhadap aset koperasi dan persentase peningkatan hutang dagang. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa solvabilitas koperasi sangat baik, karena dalam menjalankan usahanya koperasi sama tidak didanai oleh hutang. Kolektibilitas merujuk pada sejauh mana kemungkinan pinjaman dapat dikembalikan oleh peminjam. Terdapat pula perhitungan *not performing loan* (NPL) yang merujuk pada kondisi dimana peminjam tidak dapat melunasi seluruh atau sebagian pinjaman sesuai dengan komitmen yang dijanjikan (Ulla & Handayani, 2023). Jumlah kredit bermasalah pada koperasi sebanyak 10%, dan persentase pinjaman produktif terhadap total pinjaman hanya sebesar 46,44%, sedangkan sisanya merupakan pinjaman konsumtif. Berdasarkan kedua hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kolektibiltas koperasi cukup berresiko, yaitu berada pada kisaran nilai 46,44% - 90%.

Evaluasi kinerja keuangan juga dilakukan pada kelengkapan laporan keuangan koperasi, kemitraan dengan badan hukum lain, dan modal penyertaan. Laporan keuangan merupakan sebuah dokumen terkait kinerja keuangan, laporan arus kas (*cashflow*), dan laporan laba-rugi atas usaha yang dijalankan oleh perusahaan yang berguna sebagai bahan evaluasi kinerja perusahaan dan menentukan strategi-strategi untuk periode selanjutnya (Mujiburrahmad et al., 2021). Setiap unit organisasi yang memiliki transaksi keuangan di dalamnya perlu menyusun laporan keuangan, begitu pula dengan koperasi, meskipun bukan organisasi dengan tujuan mencari laba sebanyak-sebanyaknya. Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi pada saat ini masih hanya memiliki neraca keuangan dan perhitungan hasil usaha, sehingga memiliki kelengkapan laporan yang kurang baik dan perlu ditingkatkan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif yang menganalisis efektivitas proses intenal organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Febrianti, 2025). Secara garis besar, perspektif proses bisnis internal meliputi aspek kelembagaan koperasi, aspek keanggotaan koperasi, dan aspek usaha koperasi. Pada perspektif ini mengukur kinerja koperasi dalam mengimplementasikan nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi serta bagaimana koperasi melakukan manajemen organisasi dan keanggotaan (Dasuki et al., 2024).

Pada aspek kelembagaan yang terkait dengan legalitas badan hukum, kinerja koperasi cukup baik dengan memiliki akta pendirian notaris dan SK Pengesahan. Sertifikat Nomor Induk Koperasi (NIK) masih dalam proses pengurusan, sehingga koperasi belum diumumkan dalam Berita Negara maupun Tambahan Berita Negara Republik Indonesia. Pada indikator kelengkapan organisasi, kinerja koperasi kurang baik, dimana struktur organisasi masih hanya memuat RAT dan pengurus, tanpa adanya pengawas sehingga dinyatakan kurang lengkap. Selain itu, koperasi juga belum memiliki dokumen *job description,* Rencana Strategis, dan Rencana Tahunan. Koperasi kurang memiliki kesadaran untuk menyusun rencana kegiatan tahunan, rancangan anggaran, dan dokumen kelembagaan koperasi lainnya, sehingga kegiatan yang dilakukan pada koperasi hanya berjalan rutin tanpa ada perencanaan. Selain itu, pendampingan penyuluh koperasi sangat kurang, sehingga pengurus koperasi tidak memiliki acuan dalam penyusunan dokumen kelembagaan koperasi.

Koperasi telah memiliki legalitas usaha yang sesuai dengan aktivitas usaha utama koperasi, yaitu unit pengeringan dan penggilingan gabah untuk jenis Koperasi Konsumen. SOP yang terdapat pada koperasi hanya SOP keuangan sederhana yang mengatur pengelolaan simpanan dan SHU pada

koperasi, namun tidak memuat alur dan tata cara yang harus dilakukan. Selain SOP, juga terdapat Standar Operasional Manajemen (SOM) yang merupakan aturan yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan manajemen, seperti perencanaan kegiatan, penyusunan kebijakan, atau sistematika pengambilan keputusan. Parameter dalam SOM mencakup aturan terkait pengambilan keputusan di bidang kebijakan dan wewenang pengeluaran uang yang telah diatur dalam ART Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi.

Aspek keanggotaan mencakup partisipasi anggota, pelaksanaan rapat anggota, dan peningkatan penghasilan anggota. Kinerja partisipasi anggota koperasi memiliki hasil sangat baik, yaitu lebih dari 50% anggota membayar simpanan wajib. Pelaksanaan rapat anggota dilaksanakan sebanyak dua kali dalam satu tahun secara tepat waktu dan memenuhi syarat minimal kehadiran anggota (*quorum*) sebagai keabsahan pengambilan keputusan, namun hasil dan keputusan yang ambil dalam rapat tersebut belum dinotariatkan. Rapat Anggota Tahunan (RAT) merupakan sebuah agenda perkumpulan seluruh anggota koperasi yang bertujuan sebagai forum pertanggungjawaban pengurus koperasi kepada anggota atas pengelolaan koperasi selama satu tahun serta merencanakan kegiatan koperasi selama satu tahun yang akan datang. Dalam struktur organisasi koperasi di Indonesia, rapat anggota merupakan komponen pengambilan keputusan tertinggi, sehingga hasil dan keputusan yang ditetapkan pada rapat tersebut harus dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan oleh pihak-pihak yang terlibat (Kalsum et al., 2023).

Pada Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi, SHU yang diperoleh masih sangat sedikit dan belum dapat dibagi ke seluruh anggota. SHU bukan merupakan tujuan utama dalam meraih keberhasilan koperasi, namun SHU mencerminkan aktivitas ekonomi yang dilakukan oleh koperasi dan partisipasi anggota sebagai pelanggan koperasi. Dalam kaitannya dengan ekonomi, SHU dapat mendukung tercapainya kesejahteraan anggota dengan meningkatkan pendapatan anggota (Kalsum et al., 2023). Kegiatan usaha anggota pada Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi didominasi oleh kegiatan pertanian padi dan usaha antara anggota saling berkaitan, karena anggota koperasi merupakan anggota dari satu gabungan kelompok tani. Usaha anggota juga memiliki keterkaitan dengan usaha koperasi, yaitu koperasi sebagai penyedia jasa pengeringan dan penggilingan gabah dari hasil pertanian petani anggota. Kinerja koperasi dalam peningkatan kapasitas produksi memiliki hasil yang kurang baik, karena dalam jangka watu satu tahun koperasi belum menambah kapasitas produksi yang dilakukan.

Indikator penyerapan tenaga kerja dihitung dengan jumlah tenaga kerja koperasi. Tenaga kerja yang diserap koperasi hanya sebanyak lima orang yang merupakan bagian dari anggota koperasi itu sendiri, sebab kapasitas usaha produksi koperasi masih cukup kecil. Indikator kerja sama dengan pihak luar diukur dengan jumlah kerja sama yang dilakukan dengan pihak luar terkait produksi, pemasaran, dan sebagainya. Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi telah melakukan kerja sama dengan Bulog Kabupaten Trenggalek sebagai pemasok beras premium, yang mana hasil pertanian petani anggota koperasi yang telah melalui penggilingan pada unit RMU milik koperasi selanjutnya akan dijual kepada bulog. Namun, sejauh ini belum ada produk anggota secara mandiri yang dipasarkan oleh koperasi. Padahal, koperasi memiliki peran yang sangat besar dalam membangun perekonomian masyarakat secara kolektif untuk membangun basis produksi, distribusi, dan pemasaran yang lebih kuat dengan akses terhadap pasar yang lebih luas (Siboro et al., 2025).

Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi perlu melakukan upaya perbaikan pada parameter-parameter yang memiliki kinerja kurang baik. Koperasi perlu menyusun *job description,* Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, RAPBK, SOP Usaha Koperasi yang mencakup SOP Pengeringan dan Penggilingan Gabah dan standar kualitas yang harus dipenuhi, serta SOP Kelembagaan dan Organisasi sebagai upaya memperbaiki internal manajemen koperasi agar kegiatan koperasi dapat dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Selain itu, koperasi juga memerlukan perbaikan dalam publikasi lapangan keuangan koperasi dan publikasi informasi terkait harga layanan yang ditawarkan oleh koperasi untuk menumbuhkan sikap jujur dan terbuka pada koperasi.

Kinerja Keseluruhan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi

Hasil evaluasi pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* kemudian dilakukan penilaian dengan mengalikan bobot pada setiap parameter dengan skor kriteria yang sesuai dengan capaian koperasi. Nilai maksimal merupakan hasil pengalian antara bobot pada setiap parameter dengan kriteria yang tertinggi. Nilai capaian keseluruhan kinerja koperasi adalah 70,5, sehingga kinerja Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi berada pada kategori Baik. Meskipun kinerja koperasi berada pada kategori baik, nilai capaian keseluruhannya masih sangat jauh dari nilai maksimal dan masih perlu banyak upaya perbaikan.

Tabel 5. Tabel perhitungan skor kinerja Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi

Perspektif (1)	Nilai Maksimal (2)	Nilai Evaluasi (3)	Nilai Proporsional (4)=(3)/(2)	Skor Akhir (5)=(4)x25
Pembelajaran dan Pertumbuhan	9	6,5	0,61	18
Pelanggan	16	12	0,75	18,75
Keuangan	26	21,25	0,82	20,5
Proses Bisnis Internal	49	26	0,53	13,25
Total Skor Kinerja Koperasi				70,5 (Baik)

Sumber: Data Diolah (2025)

Perspektif dengan kinerja yang paling baik adalah perspektif keuangan yang disebabkan karena *cash flow* koperasi selalu bernilai positif dari awal pembentukannya dengan adanya bantuan modal dan aset, sehingga pendapatan yang diperoleh koperasi tidak digunakan sebagai pengembalian atas permodalan dan investasi aset untuk usaha koperasi. Perspektif pelanggan merupakan perspektif pada urutan kedua yang mendapatkan hasil kinerja paling baik yang menunjukkan tingginya partisipasi anggota sebagai pelanggan koperasi serta loyalitas pelanggan untuk terus memanfaatkan jasa koperasi. Pada urutan ketiga adalah kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang masih membutuhkan banyak perbaikan, yaitu belum tersebarnya pembelajaran bagi semua anggota koperasi sebagai bentuk pemerataan pendidikan perkoperasian.

Proses bisnis internal memiliki kinerja yang paling rendah meskipun berperan sebagai perspektif puncak dalam meraih tujuan utama koperasi. Kelengkapan dokumen keorganisasian seperti RAPBK, Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, dan SOP yang belum dipenuhi oleh koperasi merupakan faktor pengurang terbanyak skor kinerja koperasi pada perspektif proses bisnis internal, yaitu sebanyak 16 poin. Koperasi dianggap belum memenuhi beberapa kriteria yang menunjukkan sistem manajerial yang teratur dengan perencanaan dan pengawasan yang terkendali secara tertulis, sehingga membutuhkan banyak upaya perbaikan untuk meningkatkan dukungan terhadap usaha anggota dan kesejahteraan anggota demi terwujudnya perbaikan kualitas kehidupan anggota koperasi sebagaimana tertuang pada visi Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi.

Penelitian terhadap kinerja koperasi menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebelumnya telah dilakukan oleh (Yurisinthae, n.d.), dengan 10 indikator kunci (*key performance indicator*/KPI) pada empat perspektif yang ditentukan secara diskusi oleh peneliti dan pengurus koperasi Makarti Mukti Tama. Selain itu, pengurus koperasi juga menentukan bobot dari setiap perspektif *Balanced Scorecard,* dengan hasil yang didapatkan yaitu perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal memiliki bobot tertinggi sebagai sasaran dan kegiatan yang dilakukan oleh koperasi. Berdasarkan hasil evaluasi, didapatkan perspektif pelanggan memiliki kinerja yang paling tinggi, kemudian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif keuangan, dan perspektif proses bisnis internal yang memilki nilai kinerja paling rendah. Koperasi Makarti Mukti Tama perlu memperbaiki kinerja perspektif proses bisnis internal dengan mengelola sistem dokumentasi usaha koperasi secara digital, melakukan efisiensi usaha, dan meningkatkan kualitas pelayanan dengan mengurangi waktu tunggu proses pada usaha koperasi.

Selain itu, pada koperasi dengan 13 indikator pada empat perspektif *Balanced Scorecard*, yang memiliki bobot yang sama pada setiap indikator, sehingga bobot setiap perspektif menyesuaikan dengan jumlah indikator pada perspektif tersebut, tidak memiliki bobot spesifik. Berdasarkan analisis yang dilakukan, didapatkan hasil bahwa kinerja keuangan koperasi berada pada kondisi buruk, kinerja perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kondisi cukup baik, dan kinerja proses bisnis internal berada pada kondisi baik (Dwi & Rahayu, 2023).

Peran Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi dalam Mendukung Penguatan Agribisnis di Kabupaten Trenggalek

Peran Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi dalam penguatan agribisnis di Kabupaten Trenggalek berada pada subsistem hilir yaitu pengolahan dan distribusi hasil pertanian, dengan mengolah gabah hasil pertanian petani anggota yang menaikkan nilai tambah dan daya saing beras milik petani dengan sertifikasi SNI beras premium yang dimiliki oleh koperasi. Implikasi pada kinerja perspektif proses bisnis internal koperasi dan perspektif pelanggan adalah usaha jasa penggilingan gabah yang ditawarkan oleh koperasi berkontribusi dalam efisiensi biaya pengolahan pasca panen sekaligus meningkatkan nilai tambah dan daya saing beras. Anggota koperasi yang melakukan penggilingan gabah menggunakan jasa yang ditawarkan koperasi hanya perlu membayar sebesar

Rp10.000,00 untuk setiap 1 sak atau sekitar 50 kg gabah, lebih murah daripada menyewa di RMU selain milik koperasi, yaitu sebesar Rp12.000,00 setiap sak. Artinya, setiap petani dapat menghemat Rp2.000,00 biaya penggilingan gabah, atau secara akumulasi dapat menghemat Rp248.000,00 untuk setiap Hektar tanaman padi sesuai dengan produktivitas padi di Kecamatan Gandusari, Kabupaten Trenggalek sebesar 6,2 ton/Ha (Fibrianingtyas et al., 2013).

Selain itu, beras yang dihasilkan dari unit penggilingan gabah milik koperasi akan dapat dijual dengan standar kualitas beras premium tersertifikasi SNI 6128:2020 dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan beras medium. Rata-rata harga beras medium di Provinsi Jawa Timur selama bulan Juli 2025 hingga Juli 2026 adalah Rp12.900/kg, sedangkan rata-rata harga beras premium pada rentang waktu yang sama adalah Rp14.900/kg. Dengan demikian, petani anggota Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi dapat menjual beras dengan harga jual yang lebih tinggi sebesar 15,5% dibandingkan beras curah (Purnomo et al., 2025).

Selain itu, kinerja perspektif keuangan koperasi juga berperan dalam subsistem penunjang agribisnis dengan menyediakan pembiayaan bagi petani anggota melalui fasilitas simpan pinjam yang dilaksanakan dua kali dalam setahun, menyesuaikan dengan waktu tanam komoditas padi. Dengan demikian, kinerja Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi dalam mendukung penguatan agribisnis di Kabupaten Trenggalek tercermin pada keberhasilan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, keuangan, dan proses bisnis internal dalam membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan komitmen anggota.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kinerja Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi berada pada kategori Baik, dengan kinerja yang paling baik secara berurutan adalah pada perspektif keuangan, kemudian perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif proses bisnis. Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi berperan dalam penguatan agribisnis di Kabupaten Trenggalek pada subsistem hilir yaitu pengolahan dan distribusi hasil pertanian dan subsistem penunjang agribisnis yaitu pembiayaan usaha tani.

Saran

Saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh koperasi sesuai dengan urutan prioritas adalah menyusun sistem manajerial yang teratur dengan perencanaan dan pengawasan secara tertulis, meningkatkan intensitas pendidikan dan pelatihan bagi seluruh anggota, dan menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan dan kegiatan koperasi lainnya yang dapat diakses dengan mudah oleh anggota, sehingga kinerja koperasi selalu dapat dievaluasi secara berkala dengan efektif. Selain itu, pemerintah pembina koperasi disarankan untuk dapat memberikan arahan dan pendampingan bagi koperasi dalam penyusunan Rencana Strategis, Rencana Kinerja Tahunan, dan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK); serta meningkatkan kuantitas pendidikan dan pelatihan perkoperasian bagi anggota koperasi di Kabupaten Trenggalek. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk meneliti lebih lanjut pengaruh koperasi terhadap peningkatan kesejahteraan anggota koperasi secara ekonomi, melakukan studi komparatif terhadap koperasi yang tidak menerima bantuan pemerintah sebagai evaluasi efektivitas bantuan, dan melakukan penelitian longitudinal untuk mengukur perubahan kinerja koperasi setelah dilakukan upaya perbaikan.

5. DAFTAR PUSTAKA

Arisena, G. M. K., & Dewi, N. L. M. I. M. (2026). *Koperasi Agribisnis*. Universitas Brawijaya Press.

Artha, B., Zahara, I., & Sari, N. P. (2022). Customer retention: A literature review. *Social Science Studies*, *2*(1), 30–45.

Dasuki, R. E., Setiajatnika, E., & Ikhsan, S. (2024). *Koperasi Dalam Perspektif Keuangan: Reformulasi Penilaian Kinerja Menuju Koperasi Modern*. Universitas Koperasi Indonesia.

Daviana, S. F., Windasari, N. A., & Garnida, N. (2025). the Role of Customer Participation and Customer Dynamics in Shaping Customer Loyalty in Digital Event Services. *International Journal of Social Service and Research*, *5*(2), 283–294.

Dwi, C. H., & Rahayu, W. L. (2023). Performance Measurement of Sugarcane Farmers Cooperative Using Balanced Scorecard Method. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, *138*(6), 163–170.

Febrianti, M. (2025). Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Pertumbuhan Literature Review: Pengukuran Yang Digunakan Dalam Perspektif Proses Bisnis

Internal Dan Perspektif Pertumbuhan Kinerja. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, *2*(2), 1972–1979.

Fibrianingtyas, A., Hanani, N., & Asmara, R. (2013). Pemetaan Ketersediaan Pangan Tingkat Kecamatan Di Kabupaten Trenggalek. *Agricultural Socio-Economics Journal*, *13*(1), 80.

Gatunange, A. M., Robinson, D., & Bijman, J. (2026). Building agricultural cooperatives: A scoping review of the process, actors and factors. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, *14*(2), 100298.

Harisudin, M., Adi, R. K., & Pratama, N. A. K. (2020). Performance improvement strategies based on balanced scorecard for rural cooperative: the case of Indonesia. *International Journal of Trade and Global Markets*, *13*(2), 161–181.

Herawati, N. R., & Sari, S. R. K. (2021). Manajemen Koperasi Jasa Keuangan (KJK) Berbasis SKKNI (Standar Kompetensi Kerja. Nasional Indonesia). *Jawa Tengah: Lakeisha*.

Inayah, E. N., Ratumbuysang, M. F. N. G., Rizky, M., & Suratno, S. (2025). Pengaruh Pendidikan Perkoperasian Terhadap Partisipasi Aktif Anggota Koperasi Mahasiswa (Kopma) Di Kota Banjarmasin Berbasis Rasch Model. *Promosi: Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi*, *13*(1), 240–250.

Kalsum, U., Permana, A., Sahri, Y., Hidayat, R., Febriani, Y., & Kosim, B. (2023). Penyelenggaraan Rapat Anggota Koperasi Bagi Pengurus Dan Pengawas Koperasi. *Suluh Abdi: Jurnal Ilmiah Pengabdian Kepada Masyarakat*, *5*(2), 79–86.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Language*, *11*(322p), 23cm.

Maniego, L. (2024). The balanced scorecard approach to measuring cooperative performance: implications for multipurpose cooperatives in the Philippines. *Diversitas Journal*.

Mičieta, B., Howaniec, H., Biňasová, V., & Buzalka, M. (2025). *Financial performance analysis and indicator-based improvement strategies in a selected company*.

Mujiburrahmad, M., Kasimin, S., Manyamsari, I., & Lestari, A. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Dan Tingkat Partisipasi Anggota Koperasi Redelong Organik (Reo) Di Kabupaten Bener Meriah Provinsi Aceh. *Jurnal Agribisnis Terpadu*, *14*(2), 326–342.

Pokharel, K. P., Archer, D. W., & Featherstone, A. M. (2020). The impact of size and specialization on the financial performance of agricultural cooperatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, *8*(2), 100108.

Purnomo, A., Dwi Susilowati, S. P., & Ir Nikmatul Khoiriyah, M. P. (2025). Analisis Permintaan Beras Impor pada Rumah Tangga di Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, *12*(07).

Rahayu, S. (n.d.). *Peningkatan Kepuasan Pelanggan Melalui Persepsi Harga dan E-Service Quality untuk Menciptakan Loyalitas Pelanggan*.

Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep dasar kepuasan kerja: Sebuah tinjauan teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, *1*(1), 39–48.

Romansyah, Y., Mubarok, H., & Yunanto, R. (2013). Implementation of Information Technology Balanced Scorecardin and Agriculture Organisation. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, *19*(2), 1.

Siboro, R. P., Matondang, K. A., Ramadhani, A. P., & Sanggam, D. (2025). Peran Koperasi Sebagai Badan Usaha Dalam Mendorong Perekonomian Rakyat. *Jurnal Tambora*, *9*(2), 11–19.

Spector, P. E. (1994). *Job satisfaction survey*.

Supriyadi, D. (2022). *Peran Koperasi Karyawan Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Sebagai Mitra Strategis Perusahaan*.

Susilo, E. (2013). Peran koperasi agribisnis dalam ketahanan pangan di Indonesia. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, *10*(1).

Ulla, F., & Handayani, A. (2023). Collectibility Insights: Financial Analysis. *INNOVATION RESEARCH JOURNAL*, *4*(2), 143–153.

Wardhana, A. (2024). Consumer Behavior in The Digital Era 4.0-Edisi Indonesia. *Jawa Tengah: Eureka Media Aksara*.

Yurisinthae, E. (n.d.). Pemanfaatan Balanced Score Card untuk Penilaian Kinerja Koperasi Pertanian. *Daun: Jurnal Ilmiah Pertanian Dan Kehutanan*.