

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Koperasi dipandang sebagai salah satu pondasi penting dalam pembangunan ekonomi karena mampu menyatukan nilai kebersamaan, solidaritas, serta prinsip demokrasi ekonomi. Secara global, keberadaan koperasi terbukti efektif dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif sekaligus meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat (Matondang et al., 2025). Menurut data Internasional Cooperative Alliance (ICA), lebih dari 1 miliar orang di dunia tercatat sebagai anggota koperasi. Kontribusinya terhadap produk domestik bruto (PDB) mencapai 21% di Selandia Baru, 14% di Finlandia, dan 13% di Swiss (ICA, 2023). Jangkauan koperasi telah meluas ke berbagai sektor, seperti pertanian, perbankan, kesehatan, asuransi, hingga ritel. Fakta tersebut menegaskan bahwa koperasi tidak lagi dipandang sebagai lembaga ekonomi berskala kecil, melainkan telah berkembang menjadi organisasi bisnis dengan daya saing global (Chen et al., 2020).

Fenomena global ini juga tercermin di Indonesia, di mana koperasi secara konstitusional diposisikan sebagai sokoguru perekonomian rakyat sebagaimana termuat dalam Pasal 33 UUD 1945. Sebagai sokoguru, koperasi dimaknai sebagai pilar utama dalam perekonomian nasional yang berperan menjaga keseimbangan sosial ekonomi dan memberdayakan rakyat (Menko Ekonomi, 2024). Berdasarkan laporan Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2024, tercatat lebih dari 127 ribu koperasi yang masih aktif dengan jumlah anggota mencapai 25 juta orang. Di antara berbagai jenisnya, koperasi pertanian menempati posisi strategis karena berfungsi sebagai wadah

bagi petani dalam memperoleh akses permodalan, memperluas jaringan pasar, serta mendapatkan pembinaan usaha. Bahkan, data Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) menunjukkan bahwa petani yang menjadi anggota koperasi memperoleh peningkatan pendapatan sekitar 12-18% dibandingkan dengan petani yang tidak bergabung dalam koperasi.

Peran koperasi sebagai sokoguru perekonomian rakyat semakin relevan jika dikaitkan dengan potensi koperasi pertanian. Sektor ini sangat berkontribusi langsung terhadap isu-isu strategis nasional seperti ketahanan pangan, stabilitas harga komoditas, dan penguatan ekspor produk pertanian. Beberapa koperasi hortikultura bahkan telah mampu menembus pasar internasional melalui komoditas sayuran, buah, kopi, dan rempah-rempah (Sari & Silvia, 2024). Inovasi juga terlihat dari koperasi yang menjalin kemitraan dengan perusahaan multinasional serta memanfaatkan teknologi digital. Salah satu contohnya adalah KUD Dwi Tunggal di Sumatera Selatan yang berhasil meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga kestabilan pendapatan anggota melalui sistem digitalisasi pemasaran (perkebunan.brmp.pertanian.go.id, 2025). fakta ini menunjukkan bahwa koperasi pertanian memiliki posisi strategis dalam mendorong pembangunan ekonomi berbasis agribisnis modern.

Di sisi lain, meskipun potensi tersebut besar, koperasi di Indonesia masih menghadapi berbagai keterbatasan struktural. Penelitian di Dataran Tinggi Gayo menunjukkan bahwa koperasi kerap mengalami keterbatasan modal, lemahnya kapasitas manajerial, serta rendahnya literasi keuangan anggota (Dan et al., 2024). Tantangan lain muncul dari belum adaptifnya regulasi dan lambatnya proses digitalisasi. (Anis Nashoha, 2024) menegaskan bahwa rendahnya literasi keuangan dan administrasi masih menjadi persoalan klasik

dalam pengelolaan koperasi. Meskipun pemerintah telah mengeluarkan Instruksi Presiden No. 9 Tahun 2025 untuk mendorong pembentukan Koperasi Desa Merah Putih, efektivitas kebijakan tersebut sangat bergantung pada kualitas tata kelola, sistem manajemen, dan pemanfaatan teknologi digital di tingkat koperasi (sejurnal.com, 2025).

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara besarnya potensi koperasi pertanian dan realitas kinerja yang dicapai di lapangan. Selama ini, kinerja koperasi umumnya dinilai berdasarkan indikator keuangan seperti laporan laba rugi atau Sisa Hasil Usaha (SHU). Meskipun indikator keuangan penting, pendekatan ini belum mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja koperasi (Dinda & Syafii, 2022). Aspek non-keuangan seperti kepuasan anggota, loyalitas pelanggan, efektivitas proses internal, inovasi layanan, serta pengembangan sumber daya manusia sering kali belum terukur secara sistematis (Nikmah, F. A., & Dewi, 2021). Celah inilah yang menjadi dasar pentingnya penggunaan Balanced Scorecard sebagai pendekatan pengukuran kinerja yang mengintegrasikan aspek keuangan dan non-keuangan dalam satu kerangka yang utuh (Kaplan & Norton, 1996).

Sejalan dengan hal tersebut, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Balanced Scorecard efektif relevan untuk digunakan dalam menilai kinerja koperasi. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Cahyanis Dethan, dan Demu (2025) yang berjudul *Analysis of Cooperative Performance Measurement Using the Balanced Scorecard Approach (Case study at KSP Kopdit Harmoni Jaya, Kupang City)* yang dipublikasikan dalam *Dharmawangsa: Internasional Journals of The Social Science, Education and Humanities*. Penelitian ini menggunakan pendekatan

Balanced Scorecard dengan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan menggunakan data laporan RAT tahun 2022-2024 yang dikonfirmasi melalui wawancara dan observasi lapangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja koperasi dari perspektif non-keuangan relative baik, terutama pada aspek pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, efisiensi biaya administrasi, serta kemampuan menarik anggota baru. Namun, dari perspektif keuangan, koperasi masih menghadapi kelemahan, yang tercermin dari penurunan ROA dan SHU pada tahun 2024 serta rendahnya produktivitas aset akibat ekspansi usaha yang belum diimbangi dengan peningkatan pendapatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun koperasi telah berkembang secara operasional, profitabilitas belum sepenuhnya optimal, sehingga membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang lebih menekankan pada penguatan kinerja keuangan dan pengelolaan aset dalam koperasi.

Keterkaitan Balanced Scorecard dengan peningkatan kinerja koperasi juga dibuktikan oleh penelitian (Siahaan et al., 2024) berjudul *Performance Analysis of the Village Unit Cooperative "Suka Makmur" Using the Balanced Scorecard* yang dipublikasikan dalam *Agriecobis Journal of Agricultural Socioeconomics and Business (SINTA 3)*. Penelitian ini menegaskan relevansi Balanced Scorecard sebagai instrumen pengukuran kinerja koperasi. Penelitian ini menggunakan metode survei, wawancara, dan analisis laporan keuangan dengan responden sebanyak 45 anggota KUD Suka Makmur di Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan positif pada kinerja finansial, ditunjukkan oleh pertumbuhan Sisa Hasil Usaha (SHU). Namun, kelemahan teridentifikasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, khususnya minimnya intensitas

pelatihan anggota. Temuan ini menegaskan bahwa aspek sumber daya manusia menjadi faktor penting bagi keberlanjutan kinerja koperasi. Namun, penelitian ini masih terbatas pada koperasi unit desa berskala kecil dan belum menelaah koperasi dengan cakupan regional maupun orientasi ekspor.

Konsisten efektivitas Balanced Scorecard juga mencerminkan dalam penelitian oleh (Maimunah & Kristiawan, 2020) berjudul Analisis Balanced Scorecard Agribisnis Jambu Biji Merah yang dipublikasikan dalam Viabel: Jurnal Agribisnis Viabilitas (SINTA 2). Penelitian ini menelaah koperasi petani jambu biji merah di Blitar yang berorientasi ekspor dengan fokus pada perspektif keuangan, khususnya profitabilitas. Metode yang digunakan adalah analisis rasio keuangan dengan responden sebanyak 30 petani anggota koperasi. Hasil penelitian menunjukkan profitabilitas yang sangat tinggi, dengan net profit margin mencapai 73,01%, jauh melampaui target benchmark sebesar 8,3%. Temuan tersebut menegaskan bahwa koperasi hortikultura memiliki potensi besar dalam meningkatkan kesejahteraan anggota melalui aktivitas ekspor. Namun, penelitian ini juga menemukan kelemahan pada perspektif proses internal, terutama terkait efisiensi distribusi dan koordinasi pemasaran. Dengan demikian, profitabilitas yang tinggi belum sepenuhnya menjamin keberlanjutan usaha koperasi tanpa adanya penguatan manajemen rantai pasok dan strategi pemasaran yang lebih adaptif agar mampu bersaing di pasar internasional. Dari sisi research gap, penelitian ini masih terbatas pada analisis profitabilitas semata dan belum mengintegrasikan perspektif non-keuangan lain dalam Balanced Scorecard, sehingga belum menghasilkan gambaran kinerja yang komprehensif.

Mengacu pada berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan pentingnya pengukuran kinerja koperasi pertanian melalui Balanced Scorecard, penelitian ini diarahkan pada studi kasus CoosAE (Cooperative Smart Agriculture Ecosystem) yang beroperasi di Kota Batu, Jawa Timur. CoosAE merupakan koperasi agrikultur modern yang mengintegrasikan petani hortikultura, khususnya penghasil sayuran dan buah-buahan, dengan akses pasar lokal maupun internasional. Sebagai agregator sekaligus offtaker, CoosAE berperan penting dalam menjamin stabilitas harga serta memperluas akses pasar bagi anggotanya. Posisi strategis ini membedakan CoosAE dari objek penelitian sebelumnya yang mayoritas berfokus pada koperasi desa berskala kecil. Dengan demikian, studi ini menawarkan perspektif baru dalam mengevaluasi kinerja koperasi pertanian modern berskala regional yang berorientasi ekspor melalui kerangka Balanced Scorecard secara komprehensif.

Tidak hanya itu, CoosAE juga berperan sebagai pembina bagi 24 Koperasi Desa dan Kelurahan (Kopdeskel) Merah Putih yang diluncurkan Pemerintah Kota Batu, dengan tujuan memperkuat ekosistem agribisnis berbasis komunitas (Tugumalang.ID, 2025). Kolaborasi ini memperlihatkan bahwa koperasi pertanian di tingkat lokal dapat bertransformasi menjadi aktor kunci dalam pengembangan pertanian modern berbasis digital, sekaligus menempati posisi strategis dalam mendukung program kedaulatan pangan nasional (JatimTimes, 2025) kondisi ini semakin menegaskan pentingnya penelitian mengenai CoosAE, karena koperasi ini tidak hanya berorientasi pada penguatan internal, tetapi juga memiliki peran strategis dalam membina koperasi lain. Dengan karakteristik unik ini, penelitian yang menggunakan pendekatan Balanced Scorecard pada CoosAE menawarkan kebaruan, baik dari sisi objek penelitian yang

modern dan berorientasi ekspor maupun dari aspek evaluasi kinerja yang dilakukan secara komprehensif.

Kebaruan penelitian ini bukan terletak pada penggunaan profitabilitas semata, melainkan pada penempatan profitabilitas sebagai bagian dari hubungan sebab-akibat dalam Balanced Scorecard, yang mengaitkan kinerja keuangan dengan kepuasan anggota, efektivitas proses internal, dan kapabilitas organisasi. Fokus ini masih jarang diangkat dalam penelitian koperasi pertanian di Indonesia, padahal profitabilitas merupakan cerminan kemampuan koperasi dalam menciptakan nilai ekonomi secara berkelanjutan. Kedua, objek penelitian diarahkan pada CooSAE, koperasi pertanian modern berskala regional yang baru berdiri pada maret 2025, berorientasi ekspor dan sekaligus berperan sebagai pembina bagi koperasi lain. Analisis yang dilakukan sejak tahun pertama operasional menjadi penting karena dapat menunjukkan keberlanjutan jangka panjang. Ketiga, penelitian ini menilai kinerja secara komprehensif, tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dengan mempertimbangkan perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas literatur mengenai penerapan Balanced Scorecard pada koperasi pertanian modern di Indonesia, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan koperasi serupa di masa depan.

Dalam mengukur kinerja koperasi, profitabilitas menjadi salah satu indikator utama yang menunjukkan kemampuan organisasi menghasilkan laba bersih setelah memperhitungkan biaya operasional. Beberapa rasio keuangan, seperti Net Profit Margin, Return on Assets (ROA), dan Return on Equity (ROE), berperan penting dalam menilai efektivitas manajemen dalam memanfaatkan

aset serta modal yang tersedia (Dinda & Syafii, 2022). Meskipun demikian, profitabilitas tidak dapat dipahami secara terisolasi, melainkan harus dipahami dalam kerangka Balanced Scorecard yang menyeimbangkan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard memandang profitabilitas bukan semata sebagai hasil akhir, melainkan juga sebagai cerminan keberhasilan koperasi dalam menjaga kepuasan anggota, meningkatkan efisiensi proses, serta mengembangkan kapasitas organisasi. Dalam konteks CoosAE, kekuatan profitabilitas tercermin dari kontrak penyerapan produk hortikultura senilai Rp 20 miliar untuk pasar Kalimantan Timur (Malang Post, 2025). Namun, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian (Maimunah & Kristiawan, 2020), tingginya profitabilitas tetap harus diimbangi dengan peningkatan efektivitas proses internal, inovasi strategi pemasaran, serta pembelajaran organisasi. Hal ini penting agar kinerja koperasi tidak hanya menghasilkan capaian jangka pendek, tetapi juga terjamin keberlanjutannya dalam jangka panjang.

Dengan demikian, penelitian mengenai Analisis Kinerja Koperasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada CoosAE memiliki urgensi yang tinggi baik secara praktis maupun akademis. Dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja Koperasi CoosAE, tidak hanya dari aspek keuangan (profitabilitas), tetapi juga dari aspek non-keuangan yang mencakup kualitas hubungan dengan anggota, efektivitas sistem dan proses kerja, serta kapabilitas pengurus dalam menjalankan organisasi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja CoosAE dalam penelitian ini tidak hanya menilai profitabilitas, tetapi juga menilia

kualitas sistem kerja, kapabilitas pengurus, serta hubungan koperasi dengan anggota melalui kerangka Balanced Scorecard.

Dari perspektif akademis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur mengenai penerapan Balanced Scorecard pada koperasi pertanian modern di Indonesia, mengingat sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada koperasi desa dengan skala kecil. Studi kasus pada CoosAE memberikan nilai tambah karena melibatkan koperasi yang baru berdiri pada Maret 2025, berorientasi ekspor, memperoleh dukungan pemerintah daerah, serta berperan sebagai pembina bagi koperasi lain. Analisis kinerja sejak tahun pertama operasional menjadi penting karena mampu menggambarkan tingkat kesiapan kelembagaan CoosAE dalam menjamin keberlanjutan jangka panjang. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi strategis dalam pengembangan model pengelolaan koperasi sebagai salah satu pilar utama perekonomian rakyat.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja Koperasi CoosAE jika diukur menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada periode Maret- hingga Oktober 2025?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Koperasi CoosAE secara komprehensif menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Maret hingga Oktober 2025.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kinerja Koperasi CooSAE secara menyeluruh sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan strategis dalam meningkatkan kinerja, tata kelola, dan daya saing koperasi, serta menjadi rujukan akademik dalam penerapan Balanced Scorecard pada koperasi pertanian modern.

