



## BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA KOPERASI PARIWISATA (KOPARI)

### “SAPTA PESONA” KABUPATEN BANJARNEGARA

Veilla Anggoro Kasih<sup>1</sup>, Fera Hefiana<sup>2</sup>, Adi Wiratno<sup>3</sup>

Email: [veilla.kasih@mhs.unsoed.ac.id](mailto:veilla.kasih@mhs.unsoed.ac.id)<sup>1</sup>, [fera.hefiana@mhs.unsoed.ac.id](mailto:fera.hefiana@mhs.unsoed.ac.id)<sup>2</sup>, [adi.wiratno@unsoed.ac.id](mailto:adi.wiratno@unsoed.ac.id)<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman, Magister Sains Akuntansi

### ABSTRACT

*This study aims to measure the financial and non-financial performance of the Tourism Cooperative (KOPARI) "Sapta Pesona" Banjarnegara Regency comprehensively using the balanced scorecard method. This balanced scorecard method helps measure and evaluate the performance of cooperatives from the perspectives of finance, members, internal business processes, and learning and growth. The research is a qualitative study with data collection techniques using questionnaires, observation, and document analysis. The results showed that the performance of the cooperative as measured from a financial perspective using the profitability ratio was in the good category, the poor category in the liquidity ratio, and the very good category in the solvency ratio. Meanwhile, based on the measurement of the customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective, KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara Regency is included in the good category. Thus the performance of KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara which is reviewed using a non-financial perspective is good, and the financial perspective still needs to be improved and paid attention to.*

**Keywords:** *Balance Scorecard, Cooperative, Financial Perspective*

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Koperasi merupakan suatu bentuk badan usaha yang penting dan sesuai dengan kepribadian bangsa yang pantas untuk dikembangkan. Pemerintah pun bersih tegas koperasi harus menjadi wadah bagi perekonomian masyarakat, perekonomian ini disusun sebagai usaha berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi juga harus melakukan upaya untuk menstabilkan eksistensi usahanya agar koperasi ini dapat bersaing dan mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya. Koperasi tersebut harus dapat menentukan sesuatu kebijakan dan strategi yang terus dikembangkan dan ditingkatkan (Septiandito Saputra, 2021). Kegiatan pariwisata

merupakan salah satu industri andalan dalam meningkatkan pendapatan masyarakat serta sebagai penghasil devisa negara, aktifitas pariwisata secara langsung melibatkan masyarakat lokal, masyarakat dapat mengekspresikan dirinya dengan adanya dorongan yang kuat dari kegiatan pariwisata untuk berkreasi dan lebih kreatif dalam mencari dan menciptakan peluang dari adanya perkembangan pariwisata yang semakin pesat, seperti halnya bekerja pada sebuah hotel dengan *skill* yang dimiliki, disamping itu juga masyarakat dapat mengasah kreatifitasnya dengan membuka sebuah usaha, baik usaha kerajinan serta mengelola jasa angkutan umum pariwisata (Sumiati & Anom, 2018)

Maka dapat dikatakan bahwa koperasi pariwisata adalah jenis koperasi yang bergerak di bidang pariwisata dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui usaha-usaha yang berkaitan dengan sektor pariwisata. Koperasi ini dapat terlibat dalam berbagai kegiatan seperti pengelolaan objek wisata, penyediaan akomodasi, transportasi wisata, penyelenggaraan tur dan travel, hingga penjualan produk-produk lokal yang berkaitan dengan pariwisata. Koperasi pariwisata memiliki karakteristik berbasis keanggotaan, dimana koperasi dimiliki dan dioperasikan oleh anggotanya yang juga bisa menjadi konsumen dari layanan yang ditawarkan. Pengambilan keputusan dalam koperasi dilakukan secara demokratis, dengan setiap anggota memiliki hak suara yang sama tanpa memandang jumlah modal yang disetor. Selain itu, koperasi pariwisata sering kali berfokus pada pengembangan ekonomi dan sosial masyarakat lokal melalui penciptaan lapangan kerja dan promosi budaya lokal. Dengan demikian, koperasi pariwisata tidak hanya berperan dalam peningkatan ekonomi tetapi juga dalam pelestarian budaya dan lingkungan setempat, serta mendorong kolaborasi antara anggota untuk mencapai tujuan bersama, seperti meningkatkan kualitas layanan pariwisata dan menarik lebih banyak wisatawan.

Koperasi wisata akan memberikan jalan bagi peningkatan ekonomi masyarakat karena keterlibatan masyarakat menjadi anggota koperasi akan diperhatikan kesejahteraannya oleh koperasi sesuai dengan prinsipnya, yaitu dari anggota, oleh anggota, dan untuk anggota (Kartika & Syafrudin, 2023). Dengan kata lain dibutuhkan kinerja koperasi yang baik. Kinerja diartikan sebagai suatu ketercapaian terhadap pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu,

pengukuran kinerja merupakan suatu upaya yang diambil para pemangku kepentingan untuk menentukan/menilai pencapaian suatu strategi atau pencapaian terhadap target (Siregar, 2020).

Metode pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan baik pada sektor swasta maupun publik adalah pengukuran tradisional yang hanya menekankan pada aspek finansial saja. Sedangkan apabila diukur hanya dari aspek finansial saja tidak mampu mencerminkan kinerja organisasi yang sesungguhnya. Metode pengukuran kinerja yang dianggap tepat mengatasi kendala-kendala secara menyeluruh pada lembaga keuangan mikro saat ini yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan sebuah konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif yang tersusun dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja baik kinerja finansial maupun non finansial (Astawa et al., 2020).

KOPARI Sapta Pesona dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya agar koperasi dapat terus berjalan dengan baik dan mampu bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif. Selama ini KOPARI Sapta Pesona ini masih mengukur tingkat keberhasilan koperasi hanya berdasarkan perspektif keuangan saja, yakni berdasarkan net profit margin, return on asset sehingga jika laporan keuangan menunjukkan rasio yang baik, maka dapat dikatakan koperasi tersebut sudah baik.

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu ukuran yang cepat, tepat dan komprehensif dalam memberikan pemahaman tentang kinerja perusahaan. Dimana perspektif keuangan didukung oleh tolak ukur operasional

pada tiga perspektif lainnya. Dengan *Balanced Scorecard* tujuan usaha tidak hanya dinyatakan dalam ukuran uang saja, melainkan dijabarkan ke dalam pengukuran bagaimana usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa yang akan datang serta bagaimana usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang. Adanya penilaian kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran non keuangan dan keuangan diharapkan dapat memotivasi dan merangsang kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Dengan demikian semakin jelas bahwa dibutuhkan adanya penilaian atau pengukuran kinerja secara menyeluruh dengan *Balanced Scorecard*.

Koperasi Pariwisata Sapta Pesona Banjarnegara merupakan salah satu koperasi yang berangkat dari niat dan semangat untuk menampilkan citra koperasi yang sehat dengan tujuan mensejahterakan anggotanya. Koperasi Pariwisata Sapta Pesona Banjarnegara dalam melakukan pengukuran kinerja koperasinya masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Koperasi Pariwisata (KOPARI) Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara".

### **Rumusan Masalah**

Pertanyaan yang dapat diambil berdasarkan latar belakang di atas adalah:

1. Bagaimana penerapan elemen perspektif keuangan pada Koperasi Pariwisata (KOPARI) "Sapta Pesona" Kabupaten Banjarnegara?

2. Bagaimana penerapan elemen perspektif pelanggan pada Koperasi Pariwisata (KOPARI) "Sapta Pesona" Kabupaten Banjarnegara?
3. Bagaimana penerapan elemen perspektif proses bisnis internal pada Koperasi Pariwisata (KOPARI) "Sapta Pesona" Kabupaten Banjarnegara?
4. Bagaimana penerapan elemen perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Koperasi Pariwisata (KOPARI) "Sapta Pesona" Kabupaten Banjarnegara?

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Lokasi Penelitian dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Pariwisata (KOPARI) Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara di Jl. Selamanik No.35, Kutabanjarnegara, Kec. Banjarnegara, Kab. Banjarnegara, Jawa Tengah. Objek penelitian ini adalah terkait dengan kinerja pada Koperasi Pariwisata (KOPARI) Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang ditinjau berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan perkembangan usaha.

### **Jenis Data**

Adapun jenis data berdasarkan sifatnya yang digunakan pada penelitian ini adalah:

- a. Data Kuantitatif

Data Kuantitatif adalah data yang berisi angka-angka yang berasal dari laporan keuangan seperti Laporan Neraca dan Laporan Laba Rugi Koperasi dari Tahun 2019-2023.

- b. Data Kualitatif

Data Kualitatif adalah data yang berupa penjelasan atau bersifat keterangan data tersebut adalah profil organisasi dan hasil

kuesioner.

### Sumber Data

Adapun jenis data menurut sifatnya yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya baik berupa lisan maupun tulisan. Data tersebut adalah hasil wawancara dengan pengurus koperasi, wawancara dengan responden yakni pengurus dan anggota koperasi menggunakan kuesioner.
- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh melalui dokumen atau catatan yang telah diolah serta berbagai kepustakaan yang berhubungan dengan penelitian ini. Data tersebut adalah laporan keuangan koperasi selama periode lima tahun yaitu 2019-2023.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan observasi, wawancara, kuesioner, dan data pustaka. Observasi yaitu peneliti mengamati secara langsung dan menampung informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Wawancara yaitu mencari data dengan melakukan tanya jawab kepada pihak koperasi. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dan data pustaka adalah mengadakan penelusuran atau pengumpulan dokumen terkait data-data organisasi/perusahaan yang berkaitan dengan yang dibutuhkan penelitian ini.

### Teknik Analisis Data

Uji Teknik analisis data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah menggunakan metode balanced scorecard untuk menilai kinerja organisasi pada KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara. Berikut merupakan langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data:

1. Perspektif Keuangan
  - a. Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas pada penelitian ini akan diukur menggunakan current ratio yang merupakan rasio lancar untuk mengukur kemampuan suatu organisasi/perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo menggunakan aktiva lancarnya. Berikut merupakan rumus *current ratio*:

*Current Ratio* (CR) = Aktiva Lancar / Hutang Lancar x 100%. Berdasarkan Perenneg Koperasi dan UKM RI Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006 menjelaskan standar penilaian current ratio untuk KUKM sebagai berikut:

**Tabel 1. Standar Penilaian Current Ratio**

Standar Industri	Kriteria
200% - 250%	Sangat Baik
175% < 200%	Baik
150% < 175%	Cukup Baik
125% < 150%	Tidak Baik
<125% atau 250%	Sangat Tidak Baik

- b. Rasio Profitabilitas

Rasio Profitabilitas pada penelitian ini akan diukur menggunakan Return on Asset yaitu rasio yang mengukur seberapa besar kontribusi asset dalam menciptakan laba bersih. Berikut merupakan rumus Return On Assets:

*Return On Asset* (ROA) = Sisa Hasil Usaha (SHU) / Total Asset x 100%.

Berdasarkan Perenneg Koperasi dan UKM RI Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006 menjelaskan standar penilaian *current ratio* untuk KUKM sebagai berikut:

**Tabel 2. Standar Penilaian *Return On Assets***

Standar Industri	Kriteria
$\geq 10\%$	Sangat Baik
$7\% < 10\%$	Baik
$3\% < 7\%$	Cukup Baik
$1\% < 3\%$	Tidak Baik
$< 1\%$	Sangat Tidak Baik

c. Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas pada penelitian ini akan diukur menggunakan Total Debt to Total Assets Ratio merupakan rasio yang mengukur koperasi dalam memenuhi kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang. Berikut merupakan rumus *Total Debt to Total Assets*:

$$\text{Total Debt to Total Assets} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Berdasarkan Perenneg Koperasi dan UKM RI Nomor 06/per/M.KUKM/V/2006 menjelaskan standar penilaian current ratio untuk KUKM sebagai berikut:

**Tabel 3. Standar Penilaian Total Debt to Total Assets**

Standar Industri	Kriteria
$< 40\%$	Sangat Baik
$40\% - 50\%$	Baik
$50\% - 60\%$	Cukup Baik
$60\% < 80\%$	Tidak Baik
$> 80\%$	Sangat Tidak Baik

2. Perspektif Non Keuangan

Pada perspektif non keuangan yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan diukur menggunakan skala pada kuesioner yang terdiri dari lima alternatif jawaban dengan skor yang berbeda-beda. Masing-masing jawaban mengarah dari positif ke negatif dengan diberi skor sebagai berikut:

- Untuk jawaban Sangat Setuju, diberi skor 5
- Untuk jawaban Setuju, diberi skor 4
- Untuk jawaban Ragi-Ragu, diberi skor 3
- Untuk jawaban Tidak Setuju, diberi skor 2
- Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju, diberi skor 1

Selanjutnya untuk menentukan kriteria penilaian skor, maka harus menetapkan skala interval terlebih dahulu yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{BP} \times \text{R} \times \text{Skor Maksimal}) - (\text{BP} \times \text{R} \times \text{Skor Minimal})}{\text{kelas}}$$

Keterangan :

BP : Banyak Pertanyaan

R : Jumlah Responden

Skor Maksimal : Skor tertinggi pada kuesioner

Skor Minimal : Skor terendah dalam kuesioner

Kelas : Jumlah kelas dalam pilihan kuesioner

**Definisi Konsep dan Definisi Operasional Variabel**

Definisi variabel "Operasional Variabel" adalah definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan memberi arti atau menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan operasi yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Achmad Iman, 2016). Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel yaitu (Astawa et al., 2020) :

1. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi koperasi. Oleh karena itu laporan keuangan sangat penting karena merupakan produk atau hasil akhir dari suatu proses akuntansi.

a. *Current Ratio* (CR)

Rasio ini disebut dengan rasio lancar. Merupakan rasio yang membandingkan antara aktiva lancar dengan kewajiban lancar.

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

b. Return On Asset (ROA)

Return On Asset (ROA) merupakan salah satu rasio profitabilitas yang dapat mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

c. Return On Equity (ROE)

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba, tetapi menekankan pada pengoptimalan tingkat pengembalian (Return) kepada pemilik perusahaan atas jumlah modal yang diinvestasikan dalam jumlah.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajakana}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

2. Karyawan Perspektif Pelanggan

Merupakan kinerja untuk mengetahui keinginan anggota koperasi agar anggota koperasi tidak beralih ke pihak pesaing. Adapun item dari perspektif pelanggan: a) Pangsa Pasar, b) Akuisisi Pelanggan, c) Kepuasan Pelanggan, d) Profitabilitas Pelanggan. Tolak ukur yang digunakan dalam Perspektif ini adalah:

a. Akuisisi Pelanggan

“Seberapa banyak koperasi berhasil menarik anggota-anggota baru. Diukur dengan jumlah anggota baru yang didapatkan setiap tahun” (Kaplan dan Norton,2000:61).

Rumus Akuisisi Pelanggan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan yang Keluar}}$$

b. Retensi Pelanggan

Merupakan salah satu cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan, sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada” (Kaplan dan Norton,2000:61).

Rumus Retensi Pelanggan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan yang Keluar}} \times 100\%$$

c. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat dinilai dengan cara mengukur jumlah keluhan yang masuk yang meliputi pelayanan yang kurang memuaskan, kurang cepat dalam menanggapi keluhan (Kaplan dan Norton,2000:61).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

**Tabel 4. Karakteristik Responden Kuesioner Kepuasan Anggota**

Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah
Jenis Kelamin	Perempuan	29
	Laki-Laki	22
Umur	20-30 Tahun	38
	31-40 Tahun	5
	41-50 Tahun	8
	> 50 Tahun	1
Pendidikan Terakhir	SD	1
	SMP	0
	SMA	37
	Diploma	4
	Sarjana	10

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa jumlah responden kuesioner kepuasan anggota KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara sebanyak 51. Jika dilihat dari kelompok umur terdapat 29 perempuan dan 22 laki-laki yang ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner yang termasuk anggota koperasi. Dengan rata-rata umur 20-30 tahun sebanyak 38 orang, umur 31-40 sebanyak 5 orang, umur

41-50 sebanyak 8 orang, dan >50 tahun sebanyak 1 orang. Dan dengan rata-rata tingkat pendidikan terakhir para anggota koperasi adalah SMA sebanyak 37 orang, Sarjana sebanyak 10 orang, Diploma sebanyak 4 orang, dan SD hanya satu orang.

**Tabel 5. Karakteristik Responden Kuesioner Proses Bisnis Intenal dan Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah
Jenis Kelamin	Perempuan	6
	Laki-laki	4
Umur	20-30 Tahun	0
	31-40 Tahun	8
	41-50 Tahun	2
	> 50 Tahun	0
Pendidikan Terakhir	SD	0
	SMP	0
	SMA	2
	Diploma	0
	Sarjana	8

Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa jumlah responden kuesioner proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran KOPARI Saptas Pesona Banjarnegara sebanyak 10 orang dimana semua termasuk kedalam pengurus koperasi. Jika dilihat dari kelompok umur terdapat 6 perempuan dan 4 laki-laki. Dengan rata-rata umur 31-40 sebanyak 8 orang dan umur 41-50 sebanyak 2 orang. Dan pendidikan terakhir para pengurus rata-rata adalah Sarjana sebanyak 8 orang, dan SMA sebanyak 2 orang.

**Kinerja Perspektif Keuangan KOPARI Saptas Pesone Kabupaten Banjarnegara**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari laporan keuangan tahunan pada KOPARI Saptas Pesona Kabupaten Banjarnegara. Analisis keuangan yang digunakan oleh penulis yakni menggunakan analisis rasio yaitu dengan menggunakan

Return on Assets, Current Ratio, dan Total Debt to Total Assets Ratio.

Hasil pengukuran kinerja KOPARI Saptas Pesona Kabupaten Banjarnegara dengan menggunakan Balanced Scorecard, menggambarkan keberhasilan kinerja koperasi dalam memenuhi target yang telah ditentukan yang dijadikan acuan sebagai pengukuran kinerja kopererasi.

**Tabel 6. Perkembangan Aset KOPARI Saptas Pesona Banjarnegara**

Modal Sendiri	2019	2020	2021	2022	2023
Simpanan Pokok	11.100.000	11.500.000	10.700.000	8.800.000	8.300.000
Simpanan Wajib	435.949.000	463.987.000	485.207.000	483.972.000	501.212.000
Donasi	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Cadangan	26.462.063	29.784.000	40.963.980	52.080.477	64.524.100
SHU tahun berjalan	14.837.582	47.073.601	46.806.305	49.774.490	57.226.369
Total Modal	538.348.645	602.344.601	633.677.285	644.626.967	681.262.469

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat modal sendiri milik KOPARI Saptas Pesona selama 5 tahun dari tahun 2019 hingga 2023 yang terus mengalami kenaikan. Dengan jumlah total modal paling rendah yaitu pada tahun 2019 sebesar Rp538.348.645 dan paling tinggi yaitu pada tahun 2023 yaitu sebesar Rp681.262.469. Peningkatan total modal milik koperasi ini terjadi karena bertambahnya jumlah anggota pada KOPARI Saptas Pesona Kabupaten Banjarnegara sehingga simpanan wajib semakin meningkat.

Sisa Hasil Usaha (SHU) merupakan jumlah sisa hasil usaha dari sebuah koperasi yang nantinya akan dibagikan kepada seluruh anggota koperasi berdasarkan jasa yang dilakukan oleh masing-masing anggota koperasi. Anggota koperasi biasanya menganggap bahwa semakin besar SHU yang diperoleh koperasi dalam suatu periode maka menandakan bahwa pengurus koperasi telah menjalankan kegiatannya dengan baik. Pada tabel diatas dapat dilihat perkembangan SHU dari KOPARI Saptas Pesona Kabupaten

Banjarnegara dan menggambarkan peningkatan yang signifikan dari tahun 2019 hingga tahun 2023 yang menggambarkan bahwa penggunaan modal sendiri sudah berjalan dengan baik.

**Rasio Likuiditas KOPARI Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara**

Rasio likuiditas menunjukkan kemampuan KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan tepat waktu. Hasil dari analisis rasio likuiditas ini ditunjukkan oleh besar kecilnya aktiva lancar. Berdasarkan hasil perhitungan analisis rasio likuiditas yang diukur menggunakan Current Ratio menunjukkan bahwa rasio likuiditas mengalami perubahan selama lima tahun sejak tahun 2019 hingga 2023 yang ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 7. Perkembangan Current Ratio Koperasi Tahun 2019-2023**

Likuiditas	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Current Ratio	Kriteria
2019	556.609.570	18.260.925	3.048,09	Sangat Tidak Baik
2020	624.649.326	22.304.725	2.800,52	Sangat Tidak Baik
2021	658.939.002	25.261.717	2.608,45	Sangat Tidak Baik
2022	674.635.283	30.008.316	2.248,16	Sangat Tidak Baik
2023	736.858.234	55.595.765	1.325,39	Sangat Tidak Baik

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa current ratio pada tahun Dengan menggunakan acuan pedoman kriteria penilaian Likuiditas menurut Peraturan Menteri Negara KUKM RI menunjukkan kriteria yang Sangat Tidak Baik selama tahun 2019 – 2023. Nilai dari current ratio KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara menunjukkan grafik yang terus menerus mengalami penurunan. Pada tahun 2019 koperasi memiliki nilai CR sebesar 3.048,09 yang artinya setiap Rp1,00 hutang

lancar yang dimiliki oleh koperasi, telah dijamin dengan aset lancar sebesar Rp30,48. Dan terus menurun hingga tahun 2023 dengan nilai CR sebesar 1.325,39 yang artinya setiap Rp1,00 hutang lancar yang dimiliki oleh koperasi dijamin oleh aset lancar sebesar Rp13,25. Berdasarkan hasil olah data, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan KOPARI Sapta Pesona masih rendah berdasarkan standar nilai yang ditetapkan. Hal ini terjadi karena jumlah aktiva lancar yang dimiliki oleh KOPARI Sapta Pesona jauh lebih besar dibandingkan dengan hutang lancarnya sehingga dapat dikatakan sangat likuid dan hal tersebut tidak baik karena menunjukkan adanya pengelolaan dana yang tidak efisien dalam koperasi tersebut. Dan dana yang terlalu banyak pada kas atau setara kas tidak memberikan return yang tinggi dibandingkan dengan investasi yang produktif.

**Rasio Profitabilitas KOPARI Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara**

Rasio profitabilitas menunjukkan kemampuan KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara dalam menghasilkan keuntungan. Hasil dari analisis rasio profitabilitas ini ditunjukkan oleh besar kecilnya SHU terhadap Total Asset yang dimiliki oleh koperasi. Berdasarkan hasil perhitungan analisis rasio profitabilitas yang diukur menggunakan Return on Assets (ROA) menunjukkan bahwa rasio profitabilitas mengalami penurunan selama lima tahun sejak tahun 2019 hingga 2023 yang ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 8. Perkembangan Return on Assets Koperasi Tahun 2019-2023**

Profitabilitas	SHU	Total Aset	ROA	Kriteria
2019	14.837.582,00	556.609.570,00	2,67	Tidak Baik
2020	47.073.601,00	624.649.326,00	7,54	Baik
2021	46.806.305,00	658.939.002,00	7,10	Baik
2022	49.774.490,00	674.635.283,00	7,38	Baik
2023	57.226.369,00	736.858.234,00	7,77	Baik

Berdasarkan Tabel 8 diketahui bahwa  
107



return on asset paling rendah terjadi pada tahun 2019 yaitu sebesar 2,67 yang menunjukkan bahwa koperasi memiliki kriteria ROA yang kurang baik. Artinya setiap Rp1,00 total asset koperasi dapat menghasilkan keuntungan sebesar Rp0,0267. Dan kemudian mengalami peningkatan di tahun 2020 menjadi 7,54. Peningkatan ini terjadi dikarenakan adanya pertumbuhan SHU Koperasi dan Total Asset di tahun tersebut. Kemudian pada tahun 2021 mengalami penurunan menjadi 7,10 yang disebabkan karena adanya penurunan jumlah SHU pada tahun tersebut. Selanjutnya pada tahun 2022 dan 2023 terus mengalami peningkatan menjadi 7,38 dan 7,77. Dan dapat dikatakan nilai ROA pada KOPARI Sapta Pesona periode tahun 2020 – 2023 mendapatkan kriteria **Baik**. Adanya fluktuasi yang cenderung mengalami peningkatan menunjukkan bahwa kinerja keuangan KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara sudah termasuk baik sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Peraturan KUKM , artinya koperasi sudah memanfaatkan asset dengan cukup maksimal dan dapat menghasilkan SHU yang optimal.

### Rasio Solvabilitas KOPARI Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara

Rasio Solvabilitas menunjukkan bahwa KOPARI Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dan juga jangka panjang. Rasio solvabilitas ini menunjukkan terkait proporsi atas penggunaan investasi untuk membayar hutangnya. Semakin tinggi rasio ini maka semakin besar resiko yang dihadapi dan investor akan meminta tingkat keuntungan yang semakin tinggi. Hasil dari perhitungan

rasio solvabilitas yang diukur menggunakan rumus total debt to total assets menunjukkan bahwa adanya fluktuasi dalam jangka waktu penelitian yang dilakukan selama lima tahun sejak tahun 2019 hingga 2023 yang ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 9. Perkembangan Total Debt to Total Assets Koperasi Tahun 2019-2023**

Solvabilitas	Total Hutang	Total Aktiva	TDTA	Kriteria
2019	18.260.925	556.609.570	3,28	Sangat Baik
2020	22.304.725	624.649.326	3,57	Sangat Baik
2021	25.261.717	658.939.002	3,83	Sangat Baik
2022	30.008.316	674.635.283	4,45	Sangat Baik
2023	55.595.765	736.858.234	7,54	Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 9 diketahui bahwa total debt total asset terus mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Dapat dilihat bahwa rasio paling rendah terjadi pada tahun 2019 yaitu sebesar 3,28 yang menunjukkan bahwa 3,28% pendanaan dibiayai dengan hutang. Artinya setiap Rp100,00 pendanaan koperasi dibiayai dengan utang sebesar Rp3,28 dan Rp6,72 disediakan oleh koperasi. Dan rasio tertinggi terjadi pada tahun 2023 sebesar 7,54. Hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp100,00 pendanaan koperasi dibiayai dengan utang sebesar Rp7,54 dan Rp3,46 sisanya disediakan oleh koperasi. Berdasarkan hasil tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Negara KUKM RI menyatakan bahwa total debt to total asset ratio pada KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara termasuk dalam kriteria **Sangat Baik**.

### Kinerja Perspektif Pelanggan KOPARI Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara

Dalam perspektif pelanggan penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada seluruh anggota

KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara sebanyak 16 pertanyaan. Dalam hal ini, setiap anggota harus diperlakukan dengan baik sehingga anggota dapat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh koperasi. Berikut merupakan hasil dari kuesioner yang telah dibagikan kepada para anggota koperasi: kerja untuk membedakan antara kinerja yang rendah dan kinerja yang luar biasa. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Radliyah Hasan Jan & Faradila Hasan (2020) dengan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Kompetensi pegawai perlu ditingkatkan, khususnya yang berkaitan dengan keterampilan melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya. Apabila faktor kompetensi itu diwujudkan, maka peningkatan komitmen organisasi dapat direalisasikan.

**Tabel 10.. Skor Perspektif Pelanggan Koperasi Sapta Pesona**

Sub Variabel	Indikator Kinerja	Skor
Perspektif Pelanggan	Lokasi Koperasi	753
	Keramahan Pengurus	759
	Kepuasan Pelayanan	764
	Kenyamanan	743
	Fasilitas Umum	
<b>Jumlah Skor</b>		<b>3019</b>

Berdasarkan 16 pertanyaan kuesioner yang disebar, terdapat 48 anggota koperasi yang mengisi kuesioner penelitian. Jumlah skor kuesioner yang didapatkan yaitu sebesar 3.019 yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja koperasi yang dilihat dari perspektif pelanggan pada KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara menunjukkan kriteria **Baik**. Hasil ini didapatkan berdasarkan perhitungan interval kepuasan yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan para anggota koperasi dengan perhitungan

sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (\text{BP} \times \text{R} \times \text{Skor Maksimal}) - (\text{BP} \times \text{R} \times \text{Skor Minimal}) / 5$$

$$= (16 \times 28 \times 5) - (16 \times 28 \times 1) / 5$$

$$= 314,4$$

Maka interval dalam perspektif pelanggan sebagai berikut:

768 – 1.382,4 Sangat Tidak Baik

1.382,5 – 1.996,9 Tidak Baik

1.997 – 2.611,4 Cukup Baik

**2.611,5 – 3.225,9 Baik**

3.226 – 3.840 Sangat Baik

### **Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal KOPARI Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara**

Dalam perspektif proses bisnis internal penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada seluruh pengurus KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara sebanyak 10 pertanyaan. Dalam hal ini, setiap manajemen dan pengurus harus mengamati bagaimana kondisi internal dalam koperasi dan juga terkait dengan kemampuannya seluruh pengurus agar menghasilkan proses bisnis internal yang baik. Berikut merupakan hasil dari kuesioner yang telah dibagikan kepada para pengurus koperasi:

**Tabel 11. Skor Perspektif Proses Bisnis Internal Koperasi Sapta Pesona**

Sub Variabel	Indikator Kinerja	Skor
Perspektif	Penyediaan	162
	Produk	

Proses Bisnis Internal	Pinjaman	
	Penyampaian Informasi	122
	Tindak Lanjut Keluhan Anggota	121
<b>Jumlah Skor</b>		<b>405</b>

Berdasarkan 10 pertanyaan kuesioner yang disebar, terdapat 10 pengurus koperasi yang mengisi kuesioner penelitian. Jumlah skor kuesioner yang didapatkan yaitu sebesar 405 yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja koperasi yang dilihat dari perspektif proses bisnis internal pada KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara menunjukkan kriteria **Baik**. Hasil ini didapatkan berdasarkan perhitungan interval kepuasan yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan koperasi dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{BP} \times \text{R} \times \text{Skor Maksimal}) - (\text{BP} \times \text{R} \times \text{Skor Minimal}) / 5 \\ &= (10 \times 10 \times 5) - (10 \times 10 \times 1) / 5 \\ &= 80 \end{aligned}$$

Maka interval dalam perspektif proses bisnis internal sebagai berikut:

100 – 180 Sangat Tidak Baik

181 – 261 Tidak Baik

262 – 342 Cukup Baik

**343 – 423 Baik**

424 – 1.004 Sangat Baik

### **Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Perumbuhan KOPARI Sapta Pesona Kabupaten Banjarnegara**

Dalam perspektif pelanggan penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada seluruh pengurus KOPARI Sapta Pesona Banjarnegaras sebanyak 20 pertanyaan. Dalam perspektif ini menyoroti terkait dengan kapabilitas atau kemampuan pengurus koperasi baik kemampuan mengelola koperasi, motivasi, dorongan, dan juga terkait dengan tanggung jawab pengurus terhadap koperasi. Berikut merupakan hasil dari kuesioner yang telah dibagikan kepada para pengurus koperasi:

**Tabel 12. Skor Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Koperasi Sapta Pesona**

Sub Variabel	Indikator Kinerja	Skor
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan	168
	Kesesuaian Kompetensi dan Pekerjaan	164
	Kompensasi Pengurus Pendidikan dan Pelatihan Koperasi	165
	Kompetensi Pengurus	169
<b>Jumlah Skor</b>		<b>836</b>

Berdasarkan 20 pertanyaan kuesioner yang disebar, terdapat 10 pengurus koperasi yang mengisi kuesioner penelitian. Jumlah skor kuesioner yang didapatkan yaitu sebesar 836 yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja koperasi yang dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada KOPARI Sapta Pesona Banjarnegara menunjukkan kriteria **Baik**. Hasil ini didapatkan berdasarkan perhitungan interval kepuasan yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan para anggota koperasi dengan perhitungan sebagai

berikut:

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (\text{BP} \times \text{R} \times \text{Skor Maksimal}) - (\text{BP} \times \\ &\text{R} \times \text{Skor Minimal}) / 5 \\ &= (20 \times 10 \times 5) - (20 \times 10 \times 1) / 5 \\ &= 160\end{aligned}$$

Maka interval dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai berikut:

200 – 360 Sangat Tidak Baik

361 – 521 Tidak Baik

522 – 682 Cukup Baik

**683 – 843 Baik**

844 – 1.004 Sangat Baik

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Koperasi Pariwisata "Sapta Pesona" Kabupaten Banjarnegara, dapat disimpulkan bahwa kinerja koperasi dari berbagai perspektif, termasuk keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan, dan pembelajaran, menunjukkan hasil yang baik. Penilaian kinerja koperasi dari perspektif pelanggan menunjukkan kriteria baik dengan skor yang tinggi pada lokasi koperasi, keramahan pengurus, kepuasan pelayanan, dan kenyamanan fasilitas umum. Selain itu, penilaian kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan kriteria baik dengan interval yang sesuai dengan standar penilaian.

### Saran

Rekomendasi untuk meningkatkan kinerja koperasi dapat melibatkan upaya untuk terus memperbaiki pelayanan kepada anggota koperasi, meningkatkan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, meningkatkan kompetensi pengurus, serta memberikan pendidikan dan pelatihan yang lebih baik kepada pengurus koperasi. Dengan demikian, implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat membawa koperasi menuju kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebal Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Monex Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 9(1), 18–29.  
<https://doi.org/10.30591/monex.v9i1.1433>
- Augustinah, F. (2019). Manajemen Kinerja Balanced Scorecard Untuk Koperasi Dan UMKM. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 2(2), 219-235.
- Bochenek, M. (2019). Balanced scorecard in strategic management process. *Modern management review*, 24(26), 7-16.
- De Jesus Alvares Mendes Junior, I., & Alves, M. D. C. (2023). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *Cogent Education*, 10(1), 2160120.
- Kartika, N. E., & Syafrudin, O. (2023). Peningkatan Usaha Koperasi Wisata Berbasis Potensi Desa. *Berdikari: Jurnal Inovasi Dan Penerapan Ipteks*,

- 11(2), 271–282.  
<https://doi.org/10.18196/berdikari.v11i2.13659>
- Koib, Y., & Simamora, L. (2022). Persepsi Petani Tentang Pentingnya Koperasi Pertanian. *Jambura Agribusiness Journal*, 3(2), 56-68.
- Krylov, S. (2019). Strategic customer analysis based on balanced scorecard. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 13(1), 12-25.
- Leindarita, B., Yuritanto, Y., & Armansyah, A. (2022). Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Koperasi Sawit Karya Bhakti Desa Mahato. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2667-2670.
- Marbun, D. S. N., & Simanjuntak, M. (2021, December). Pengaruh Digital Marketing terhadap Peningkatan Kinerja Pemasaran UMKM Pariwisata di Kabupaten Toba Indonesia. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis (Vol. 1, pp. 130-142)*.
- Naufalina, Z., & Saputra, G. B. (2021). Penerapan balanced scorecard untuk menilai kinerja koperasi karyawan sekar pusat penelitian kopi dan kakao Indonesia di Kabupaten Jember. *Jurnal Manajemen*, 1(1).
- Putri, Y. A. (2021). Penerapan Pendekatan Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Organisasi pada Badan Usaha Koperasi. (Balance Scorecard Application of The Approach as A Performance Measurement Towards Organizations in Cooperative Business Agencies) (Doctoral dissertation, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya).
- Sartor, M. (2019). The balanced scorecard. In *Quality management: Tools, methods, and standards (pp. 55-76)*. Emerald Publishing Limited.
- Septiandito Saputra, A. (2021). Pengaruh Teknologi Informasi Pada Koperasi Di Era Industri 4.0. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(5), 505–510.  
<https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i5.77>
- Siregar, A. P. (2020). Kinerja Koperasi Di Indonesia. *Vigor: Jurnal Ilmu Pertanian Tropika Dan Subtropika*, 5(1), 31–38.  
<https://doi.org/10.31002/vigor.v5i1.2416>
- Sumiati, N. M., & Anom, I. P. (2018). Pengelolaan Koperasi Canggung Beach Transport Sebagai Wadah Pengusaha Angkutan Umum Pariwisata di Echo Beach Canggung Badung. *Jurnal Destinasi Pariwisata*, 5(2), 235.  
<https://doi.org/10.24843/jdepar.2017.v05.i02.p08>
- Trianto, E., & Lukito, L. E. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Perancangan Dan Penerapan Balanced Scorecard Dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt. Tripilar Cipta Inovasi. *EKONOMI BISNIS*, 27(2), 620-629.