

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Eksistensi Koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya sangat mendukung perekonomian nasional maupun global. Survival Koperasi dalam kenyataannya harus didukung oleh sistem pengelolaan dengan manajemen yang handal, rasional efektif dan efisien sehingga kehadirannya dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Menurut Herawati dan Sari (2021) Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan perorangan atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan Koperasi. Maka koperasi sebagai perusahaan (cooperative enterprise) memerlukan kestabilan kinerja sesuai dengan prestasi yang diraihinya secara periodik, mengingat keberhasilan usaha koperasi akan menentukan tingkat kesehatan usahanya. Hal ini dimaksudkan agar koperasi dalam melakukan kegiatan operasional usaha baik pembiayaan, investasi dan simpanan sesuai dengan jatidiri koperasi sesuai dengan prinsip kehati-hatian sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada anggota dan masyarakat di sekitarnya.

. Fungsi dan peran koperasi menurut Herawati dan Sari (2021) yaitu membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.

operasi dalam perekonomian Indonesia mengutamakan kesejahteraan



bersama dengan berdasarkan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi (Nurrachmi & Setiawan, 2024). Kegiatan di dalam usaha koperasi adalah menghimpun serta menyalurkan dana dari anggota untuk anggota, calon anggota dan koperasi lain atau anggotanya untuk dikelola secara profesional. Dengan adanya koperasi, dapat membantu usaha mikro dan kecil untuk mendapatkan modal usaha dengan mudah. Dalam menjalankan usaha koperasi tidak lepas dengan memperoleh laba atau profit untuk dicapai. Koperasi merupakan tempat yang dikenal juga sebagai tempat simpan dan pinjam uang selain bank, biasanya masyarakat meminjam dan menyimpan uangnya di koperasi dengan perjanjian bunga yang telah disepakati (Sitorus et al., 2024). Koperasi sendiri biasanya tidak memungut bunga yang terlalu besar karena asas yang dianut oleh koperasi merupakan asas kekeluargaan. Di dalam operasionalnya tujuan koperasi juga merupakan mencari laba atau keuntungan untuk terus menjalankan aktifitas koperasi, laba diperoleh dari aktifitas usaha yang ada di dalam koperasi. Laba merupakan hasil keuntungan yang diperoleh setelah melakukan kegiatan usaha selama jangka waktu yang ditentukan, biasanya selama 1 sampai 12 bulan, semakin tinggi laba maka semakin baik juga kinerja keuangan pada koperasi (Hasan & Mildawati, 2020).

Keberhasilan sebuah koperasi seringkali bergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah dan memanfaatkan peluang baru. Ini membutuhkan fokus pada pembelajaran dan inovasi berkelanjutan, serta kemampuan untuk dengan cepat menanggapi tren pasar (Rajapathirana dan Hui, 2018).

Koperasi haruslah memiliki visi dan strategi yang jelas dan meyakinkan yang terdiri atas tujuan, sasaran, dan target pasar, serta mengidentifikasi aktivitas dan sumber daya



perlu | diperlukan untuk mencapainya. Visi dan strategi yang diartikulasikan
 < dapat membantu memfokuskan organisasi dan memberikan peta jalan

untuk pengambilan keputusan dan pelaksanaan (Bryson, 2018). Oleh karena itulah koperasi harus dapat memahami lingkungan usaha yang sedang mereka jalankan. Memahami lingkungan usaha adalah inti dari proses perencanaan strategis untuk dapat mewujudkan tujuan itu sendiri (Phadermrod et al., 2019). Perencanaan strategis menjadi sebuah alat untuk manajemen strategis. Hal ini bertujuan untuk membantu sebuah organisasi menjadi lebih produktif dengan membantu pengolahan sumber daya sehingga dapat mencapai sebuah tujuan (Gürel, 2017).

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) menjadi sebuah alat strategi bisnis untuk menilai bagaimana suatu organisasi dibandingkan dengan pesaingnya (Phadermrod et al., 2019). Empat bagian dalam analisis SWOT ini mengidentifikasi pertimbangan internal atau eksternal. Kekuatan (strengths) mengacu pada elemen internal organisasi yang memfasilitasi pencapaian tujuannya, sedangkan kelemahan (weaknesses) adalah elemen internal yang mengganggu keberhasilan organisasi. Peluang (opportunities) menjadi aspek eksternal yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Tidak hanya dalam aspek lingkungan yang positif tetapi juga peluang untuk mengatasi kesenjangan dan memulai kegiatan baru. Ancaman (threats) di sisi lain, merupakan aspek lingkungan eksternal organisasi yang menjadi hambatan atau hambatan potensial untuk mencapai tujuannya (Benzaghta et al., 2021; Hasbullah et al., 2021; Widi Oetomo dan Ardini, 2012).

Untuk dapat melakukan analisis SWOT diperlukan informasi tentang perusahaan serta lingkungan eksternalnya. Hal ini dapat dilakukan melalui penelitian, wawancara dengan pemangku kepentingan, dan analisis data seperti laporan keuangan dan riset pasar (Samad, 2020). Informasi inilah yang kemudian untuk membuat matriks SWOT,



ng mengatur data ke dalam empat kategori kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatan koperasi mungkin mencakup pengakuan terhadap koperasi itu

sendiri, posisi keuangan yang kuat, atau tenaga kerja yang berbakat. Kelemahannya mungkin modal yang terbatas atau lemahnya skala ekonomi. Peluang mungkin termasuk pasar yang belum Tergarap, sementara ancaman mungkin termasuk meningkatnya persaingan atau perubahan peraturan (Benzaghta et al., 2021; Bryson, 2018). Dengan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor ini, koperasi dapat memaksimalkan penghasilan/labanya dan mempertahankan kinerjanya dengan memperoleh strategi keuangan koperasi yang baik agar mampu melangkah maju. Ini dapat melibatkan mengidentifikasi area potensial untuk perbaikan, seperti mengatasi kelemahan atau memanfaatkan kekuatan, serta mengidentifikasi dan mengejar peluang baru (Devi et al., 2022; Helms & Nixon, 2010).

Sebagaimana telah diketahui bahwa didalam perekonomian nasional kita, masalah pelaku ekonomi mendapat perhatian utama, bahkan menjadi skala perhatian dalam pembangunan jangka panjang. Di dalam pasal 33 ayat 1 UUD 1945 sudah digariskan bahwa, "Perekonomian disusun sebagai usaha berdasar atas asas kekeluargaan dan juga bahwa kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran orang seorang dan bangun perusahaan yang sesuai dengan hal tersebut adalah koperasi.

Pembangunan koperasi juga diarahkan menjadi gerakan ekonomi yang perlu didukung oleh jiwa dan semangat yang tinggi dalam rangka mewujudkan demokrasi ekonomi. selanjutnya koperasi di pedesaan perlu dikembangkan mutu dan kemampuannya, perlu makin ditingkatkan perannya dalam kehidupan perekonomian di pedesaan. dan peran aktif masyarakat desa dalam menumbuh kembangkan koperasi terus ditingkatkan dengan meningkatkan kesadaran masyarakat. Salah-satu wadah



tepat untuk menghimpun masyarakat pedesaan khususnya bagi keluarga kebawah adalah koperasi/KSM, dalam rangka peningkatan

kesejahteraannya disamping pula tersedianya wadah yang legalistas adalah koperasi. sehingga terbentuklah Koperasi Tani Hidayat.

Koperasi Tani Hidayat di bentuk pada tanggal 16 Nopember 1998 dimana awalnya adalah merupakan suatu Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM). Desa Palajau adalah salah satu wilayah kerja Plan Internasional Kecamatan Arungkeke, pihak Plan bekerja sama dengan Pemerintah Kabupaten Jeneponto pada saat itu telah menyusun Program Pengembangan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) yang bertujuan untuk menghimpun masyarakat/keluarga binaan dalam suatu wadah/orgaisasi dalam rangka peningkatan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. sebagai langka kongkrit untuk mencapai sasaran tersebut, maka diperlukan rumusan strategi yang tepat untuk diterapkan pada Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau untuk meningkatkan kinerja keuanganya.

Koperasi Tani Hidayat Palajau memiliki 4 unit usaha yang di jalnkan sampai saat ini yaitu: Unit Usaha Simpan Pinjam (Perkreditan), Unit Usaha Jasa (sewa kursi, Gedung, Sewa Angkutan Dumk Truc dll), Unit Usaha Pertokoan (HIDAYAT PASAR MINI), dan Unit Usaha Distribusi Pupuk, Pangan (beras, jagung kuning/palwijah). Berdasarkan laporan keuangan Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau pada tahun 2015-2023 yang diperoleh dari data Rapat Anggaran Tahunan (RAT), Rugi/Laba (PHU) dan Neraca Akhir (Gabungan) Perkembangan Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau dapat kita lihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1. 1 Perkembangan Rugi/Laba (PHU) Koperasi Tani Hidayat 2015-2023

Tahun	Pendapatan	Biaya	SHU Tahun Berjalan	Akumulasi SHU
2015	Rp.928,506,879.00	Rp.869,660,918.91	RP. 58,845,960.09	Rp.58,845,960.09
2016	Rp.779,442,933.46	Rp.764,302,086.29	Rp.15,140,847.17	Rp.73,986,807.26
2017	Rp.1,145,325.90	Rp.608,615,785.76	Rp.18,529,540.14	Rp.92,516,347.40
2018	Rp.3,627,600.00	Rp.518,700,587.34	Rp.19,927,012.66	Rp.112,443,360.06



Lanjutan Tabel 1.1

Tahun	Pendapatan	Biaya	SHU Tahun Berjalan	Akumulasi SHU
2019	Rp.267,824,200.65	Rp.507,734,635.86	-Rp.239,910,435.21	-Rp.127,467,075.15
2020	Rp.228,862,703.22	Rp.475,960,359.18	-Rp.247,097,655.96	-Rp.374,564,731.11
2021	Rp.119,053,458.77	Rp.470,869,257.67	-Rp.351,815,798.90	-Rp.726,380,530.01
2022	Rp.80,993,449.96	Rp.244,010,394.89	-Rp.163,016,944.93	-Rp.889,397,474.94
2023	Rp.44,503,391.91	Rp.213,463,683.91	-Rp.168,960,292.00	-Rp.1,058,357,766.94

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau mengalami kemerosotan keuangan yang signifikan akibat pendapatan yang terus menurun, biaya operasional tinggi, dan kerugian berulang. Keadaan ini menunjukkan kondisi keuangan yang sangat tidak sehat dan memerlukan langkah perbaikan segera. Selanjutnya perkembangan aset, kewajiban dan ekuitas pada Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau tahun 2015-2023 disajikan pada tabel 1.2 berikut :

Tabel 1. 2 Perkembangan Aset, Kewajiban dan Ekuitas Koperaso Tani Hidayat 2015-2023

Tahun	Aktiva	Kewajiban	Ekuitas		
			Modal Awal	Akumulasi SHU	Modal Akhir
2015	Rp.3,506,666,058.95	Rp.3,160,322,326.40	Rp.287,497,772.46	Rp.58,845,960.09	Rp.346,343,732.55
2016	Rp.3,604,483,610.46	Rp.3,326,524,422.83	Rp.262,818,340.46	Rp.73,986,807.26	Rp.336,805,147.72
2017	Rp.3,318,579,810.77	Rp.3,050,218,330.17	Rp.249,831,940.14	Rp.92,516,347.40	Rp.342,348,287.54
2018	Rp.3,075,101,858.00	Rp.2,816,506,189.48	Rp.238,668,656.50	Rp.112,443,360.06	Rp.351,112,016.56
2019	Rp.3,104,343,336.70	Rp.3,116,137,515.41	Rp.228,116,256.50	-Rp.127,467,075.15	Rp.100,649,181.35
2020	Rp.2,980,640,248.82	Rp.3,009,917,648.28	Rp.217,820,256.96	-Rp.374,564,731.11	-Rp.156,744,474.15
2021	Rp.2,902,607,960.18	Rp.3,043,515,702.02	Rp.210,908,741.40	-Rp.726,380,530.01	-Rp.515,471,788.61
2022	Rp.2,831,459,837.86	Rp.2,785,790,726.29	Rp.208,686,056.50	-Rp.889,397,474.94	-Rp.680,711,418.44
2023	Rp.2,788,662,171.52	Rp.2,750,118,470.02	Rp.207,504,056.50	-Rp.1,058,357,766.94	-Rp.850,853,710.44

Sumber : Data diolah, 2024

Dari tabel di atas menunjukan bahwa kekayaan (Aset) Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau dari tahun 2015-2016 mengalami peningkatan aset, dan pada tahun 2017-2023 mengaami penurunan, begitu juga dengan ekuitas yang dimiliki sehingga perlu adanya

1 lanjut terhadap menurunnya nilai aset dan ekuitas pada Koperasi Tani



Hidayat Desa Palajau.

Selanjutnya dari sisi Keanggotaan/Nasaba pada tahun 2015-2023 yang merupakan pokok usaha dari Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau ini dapat disajikan pada tabel 1.3 berikut ini.

Tabel 1. 3 Perkembangan Anggota/Nasabah

Tahun	Jumlah Anggota Nasabah
2015	1,114
2016	1,020
2017	937
2018	862
2019	805
2020	768
2021	751
2022	730
2023	706

Sumber Data : RAT 2015-2023

Bila mencermati keterangan pada tabel di atas maka sampai pada tahun 2023 terjadi penurunan yang signifikan. Namun ketika peneliti beberapa kali melakukan survey ke kantor koperasi dan beberapa anggota. Faktor-faktor penyebabnya antara lain; adanya anggota yang tidak mampu melaksanakan kewajibannya misalnya kewajiban pembayaran pinjaman dan simpanan wajib, terjadinya dobol kredit pada lembaga keuangan yang berpeluang menghambat pengembalian pinjaman pada koperasi, adanya anggota yang pindah tempat tinggal ke lokasi diluar daerah kerja koperasi, sebagian lainnya adanya anggota yang meninggal dunia.

Hal ini menunjukkan perlu adanya penelitian lebih lanjut mengapa banyak koperasi yang mengalami kerugian padahal koperasi masih relevan dengan keadaan sekarang dan dapat menyesuaikan perkembangan jaman melalui peningkatan teknologi dan manajemen keuangan. Maka dari itu untuk mengoptimalkan kembali



keuangan Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau diperlukan strategi baru. Strategi memastikan suatu organisasi untuk mendapatkan tujuannya. Strategi adalah suatu upaya yang menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan. Strategi sebagai sistem untuk menemukan, merumuskan, dan juga mengembangkan sebuah ajaran yang dapat memastikan keberhasilan tujuan. Strategi juga berfungsi sebagai panduan koperasi dalam kondisi ketidakpastian, menunjuk ke tujuan tanpa mengabaikan kondisi saat ini sehingga semua unit usaha bisnis fokus dan bersatu. Jadi, strategi memiliki banyak arti yang penting untuk menentukan strategi koperasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau dengan judul **"Strategi Kinerja Keuangan Pada Koperasi Tani Hidayat Desa Palajau"**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan dalam latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi yang tepat dapat dirumuskan dan diterapkan untuk meningkatkan kinerja keuangan Koperasi Tani Hidayat Palajau yang mengalami penurunan pendapatan, peningkatan biaya operasional, serta kerugian akumulatif dalam kurun waktu 2015 hingga 2023?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini untuk merumuskan strategi keuangan yang tepat dan aplikatif guna meningkatkan kinerja keuangan Koperasi Tani Hidayat Palajau melalui analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal koperasi serta evaluasi daya tarik alternatif strategi.

1.4. Manfaat Penelitian



Di penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Dari segi akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain di dalam melakukan penelitian sejenis.
- b. Dari segi koperasi, penelitian ini diharapkan menjadi salah satu pertimbangan untuk pengambilan keputusan strategi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Koperasi

Sebagaimana telah diketahui bahwa didalam perekonomian nasional kita, masalah pelaku ekonomi mendapat perhatian utama, bahkan menjadi skala perhatian dalam pembangunan jangka panjang. Di dalam pasal 33 ayat 1 UUD 1945 sudah digariskan bahwa,” Perekonomian disusun sebagai usaha berdasar atas asas kekeluargaan dan juga bahwa kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran orang seorang dan bangun perusahaan, yang sesuai dengan hal tersebut adalah koperasi.

Menurut Herawati dan Sari (2021) Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan perorangan atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan Koperasi. Maka koperasi sebagai perusahaan (cooperative interprise) memerlukan kestabilan kinerja sesuai dengan prestasi yang diraihnya secara periodik, mengingat keberhasilan usaha koperasi akan menentukan tingkat kesehatan usahanya. Hal ini dimaksudkan agar koperasi dalam melakukan kegiatan operasional usaha baik pembiayaan, investasi dan simpanan sesuai dengan jatidiri koperasi sesuai dengan prinsip kehati-hatian sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada anggota dan masyarakat di sekitarnya.

gsi dan peran koperasi menurut Herawati dan Sari (2021) yaitu membangun



dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya. Peran koperasi dalam perekonomian Indonesia mengutamakan kesejahteraan bersama dengan berdasarkan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi (Nurrachmi & Setiawan, 2024). Kegiatan di dalam usaha koperasi adalah menghimpun serta menyalurkan dana dari anggota untuk anggota, calon anggota dan koperasi lain atau anggotanya untuk dikelola secara profesional. Dengan adanya koperasi, dapat membantu usaha mikro dan kecil untuk mendapatkan modal usaha dengan mudah.

Keberhasilan sebuah koperasi seringkali bergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah dan memanfaatkan peluang baru. Ini membutuhkan fokus pada pembelajaran dan inovasi berkelanjutan, serta kemampuan untuk dengan cepat menanggapi tren pasar (Rajapathirana dan Hui, 2018). Sesuai dengan bentuknya sebagai bangun usaha, maka tujuan koperasi juga adalah mencapai keuntungan (Laba = Sisa Hasil Usaha (SHU)). Keuntungan ini dirasakan sangat penting, demi kelangsungan dan perkembangan kegiatan usaha, sehingga di dalamnya tersirat suatu efisiensi, di mana hal ini makna organisasi ekonomi.

Kesimpulan dari teori diatas adalah koperasi berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial anggotanya serta masyarakat luas dengan mengutamakan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Koperasi perlu menyesuaikan diri dengan perubahan dan memanfaatkan peluang untuk mencapai keuntungan, yang mendukung kelangsungan dan perkembangan usahanya. Keberhasilan koperasi ditentukan oleh kinerja stabil, inovasi berkelanjutan, dan efisiensi dalam pengelolaan dana untuk memaksimalkan manfaat bagi anggota dan masyarakat.



2.1.2 Kinerja Keuangan

Menurut Giltman dalam Yushita (2017), manajemen keuangan pribadi merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya keuangan dari unit individu. Ketika menganalisisnya, *seni* menjadi faktor yang krusial. Praktik *mengelola* (pengelolaan) membutuhkan disiplin dan penetapan prioritas yang berasal dari pengendalian diri. Pengendalian diri akan membantu Anda mematuhi prinsip-prinsip manajemen, seperti efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berarti menggunakan sumber-sumber dana dengan cara terbaik untuk mencapai tujuan pengelolaan keuangan pribadi. Di sisi lain, efisiensi merujuk pada pengelolaan dana pribadi yang mengarah pada pencapaian tujuan yang sesuai.

Menurut Sanny dan Kristanti (2012) kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Menurut Fauzi dalam Setiawan (2017) kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.



Mahsun (2014) mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi sangat banyak indikator yang jelas oleh *stakeholders*. Indikator kinerja adalah ukuran

kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu kinerja harus merupakan sesuatu yang dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Berbagai jenis pengukuran kinerja, termasuk :

- a. Ukuran-ukuran finansial yang terdiri dari ukuran biaya, ukuran pendapatan, dan ukuran tingkat pengembalian dan surplus
- b. Ukuran produktivitas
- c. Ukuran kualitas
- d. Ukuran layanan
- e. Ukuran inovasi
- f. Ukuran personalia

Penelitian ini akan difokuskan untuk ukuran-ukuran kinerja keuangan. Ukuran kinerja keuangan akan dilihat dari laporan keuangan Koperasi Tani Hidayat Palajau dari tahun 2015-2023.

Metode lain yang akan digunakan peneliti untuk menilai kinerja Tani Hidayat Palajau adalah metode *Balanced Scorecard Method* (BSC). Menurut Kaplan dan Norton dalam Rajali (2023) *Balanced scorecard* membantu perusahaan untuk fokus pada aspek-aspek penting yang berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dan mencapai keseimbangan antara pertumbuhan keuangan dan aspek *non-keuangan*. Pengukuran kinerja dengan metode ini mencakup perspektif yaitu :

- a. Perspektif Keuangan yaitu perspektif yang melihat kinerja dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan dengan sales return on investment, operating income dan cash flow.



- b. Perspektif Pelanggan yaitu perspektif yang melihat kinerja dari sudut pandang

customer satisfaction, customer retention, customer, profitability, dan market share.

- c. Perspektif Internal yaitu perspektif yang mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan.
- d. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran. Perspektif ini mengukur faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui.

2.1.3 Strategi

Menurut Malik (2020) strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan. Konsep manajemen strategi merupakan proses pengambilan keputusan dalam memanfaatkan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif dalam kondisi lingkungan perusahaan yang tidak tetap. Suksesnya strategi yang telah disusun ditentukan oleh tingkat pemahaman dari pengusaha tentang konsep strategi dan konsep-konsep lainnya yang terkait. Salah satu konsep mengarahkan perusahaan untuk melakukan tindakan sehingga memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru pesaingnya, perusahaan mempunyai kemampuan khusus. Pada akhirnya, perusahaan bisa melakukan kegiatan yang lebih baik ketika dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Margie, Triputra dan Darmansyah (2020) strategi merupakan sekumpulan tindakan dan keputusan dalam melakukan perumusan dan penerapan rencana dalam usaha mencapai sasaran perusahaan. Strategi perusahaan merupakan cara perusahaan menciptakan nilai koordinasi dan konfigurasi aktivitas-aktivitas pemasaran. Strategi organisasi bisnis mengarahkan organisasi memanfaatkan lingkungan dan mengatur kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran



Menurut David Dalam Hakim (2018) manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Suwandiyanto dalam Hakim (2018) terdapat empat tujuan manajemen strategi yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukan kepada semua pihak ke mana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Organisasi/Perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seorang manajer lainnya mengonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, api hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras



melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Kesimpulan dari berbagai pendapat di atas adalah bahwa strategi merupakan alat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui serangkaian tindakan dan keputusan yang dirumuskan secara efektif dan efisien. Manajemen strategi memainkan peran kunci dalam pengambilan keputusan, pemanfaatan sumber daya, dan adaptasi terhadap lingkungan yang dinamis. Strategi yang sukses bergantung pada pemahaman mendalam terhadap konsep strategi, kemampuan khusus perusahaan, serta penciptaan nilai kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing.

Selain itu, manajemen strategi berfungsi untuk memberikan arah yang jelas bagi organisasi, mempertemukan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, mengantisipasi perubahan, serta memastikan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan. Manajer strategi harus mampu mengarahkan perusahaan dalam menghadapi tantangan lingkungan, menjaga keseimbangan kepentingan internal dan eksternal, serta merencanakan langkah-langkah untuk masa depan yang lebih baik.

2.1.4 Analisis SWOT

Swot Merupakan metode analiss perencanaan strategi (strategic palning) guna mengetahui peta faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal suatu perusahaan atau unit bisnis sehingga menghasilkan kesimpulan yang berguna untuk memberi masukan terhadap pengambilan keputusan strategi dan memberi masukan prioritas strategi terhadap apa yang sebaiknya dilakukan terlebih dahulu oleh pengambil keputusan (Rusdi, 2018).

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) menjadi sebuah alat strategi bisnis untuk menilai bagaimana suatu organisasi dibandingkan lainnya (Phadermrod et al.,2019).



Analisis SWOT ini mencakup faktor internal perusahaan. Dimana akan menghasilkan profil perusahaan dan memahami serta mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan tersebut kemudian akan dibandingkan dengan ancaman dan peluang eksternal sebagai dasar untuk menghasilkan alternatif pilihan atau strategi (Tahyudin, Rosyidi, Idah, & Riyanto, 2022).

SWOT merupakan teknik yang relatif SWOT dapat digunakan untuk memformulasikan strategi dan kebijakan bagi setiap industri. Tentu saja analisis atau strategi yang dirumuskan dalam SWOT analisis bukanlah sebuah tujuan. Ia cuma alat yang memudahkan dalam menganalisis dan merumuskan strategi (Amir, 2022).

Dari beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa Analisis SWOT adalah alat perencanaan strategis yang membantu organisasi dalam mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal untuk merumuskan strategi. Dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan internal terhadap peluang dan ancaman eksternal, organisasi dapat menghasilkan strategi yang lebih baik dan menentukan langkah-langkah prioritas.

2.1.5 Matriks IFAS dan EFAS

Dalam pengumpulan data perencanaan strategi organisasi, IFAS dan EFAS digunakan untuk pra-analisis dan klasifikasi data, yang dipisahkan menjadi dua kategori yaitu data internal dan eksternal. Menurut Rangkuti (2018), IFAS adalah bentuk analisis strategis dari faktor-faktor internal organisasi atau perusahaan, yang dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi. Sementara itu, EFAS adalah analisis strategis dari faktor-faktor eksternal organisasi, yang bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.



2.1.5.1. Langkah-langkah Pemberian Bobot pada (IFAS)

1. Identifikasi Faktor-Faktor Internal

- Buat daftar faktor internal yang relevan, seperti kompetensi inti, sumber daya, efisiensi operasional, atau kelemahan organisasi.

2. Tentukan Bobot Setiap Faktor

- Bobot menunjukkan tingkat kepentingan atau pengaruh suatu faktor terhadap keberhasilan organisasi.
- Rentang nilai bobot: 0 hingga 1, dengan total bobot untuk semua faktor harus 1,00.

Contoh:

- Kekuatan utama: 0,25 (25%)
- Kelemahan utama: 0,20 (20%)

3. Berikan Rating untuk Setiap Faktor

- Rating menunjukkan sejauh mana organisasi merespons faktor tersebut.
- Rentang nilai rating:
 - 1: Sangat lemah
 - 2: Lemah
 - 3: Kuat
 - 4: Sangat kuat

4. Hitung Skor Bobot

- Skor Bobot = Bobot × Rating.
- Total skor menunjukkan kekuatan posisi internal organisasi. Skor maksimum adalah 4,00.



2.1.5.2. Langkah-langkah pemberian Bobot pada (EFAS).

1. Identifikasi Faktor-Faktor Eksternal

- Buat daftar peluang dan ancaman yang relevan, seperti perubahan pasar, tren industri, kebijakan pemerintah, atau kompetisi.

2. Tentukan Bobot Setiap Faktor

- Bobot menunjukkan tingkat kepentingan suatu faktor dalam memengaruhi organisasi.
- Rentang nilai bobot: 0 hingga 1, dengan total bobot harus 1,00.

Contoh:

- Peluang utama: 0,30 (30%)
- Ancaman utama: 0,25 (25%)

3. Berikan Rating untuk Setiap Faktor

- Rating menunjukkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan peluang atau mengatasi ancaman.
- Rentang nilai rating:
 - 1: Respon buruk
 - 2: Respon kurang baik
 - 3: Respon baik
 - 4: Respon sangat baik

4. Hitung Skor Bobot

- Skor Bobot = Bobot × Rating.
- Total skor menunjukkan kekuatan posisi eksternal organisasi. Skor maksimum adalah 4,00.



urut Rangkuti, (2016) proses penentuan bobot dalam analisis SWOT harus

dilakukan oleh pihak yang memahami situasi strategis organisasi, termasuk manajer dan pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Rangkuti juga menyarankan penggunaan teknik kuantitatif, seperti rating atau skoring, yang dihasilkan dari diskusi kelompok atau survei dengan para ahli dalam organisasi.

Menurut David, (2019) dalam proses analisis SWOT, pemberian bobot pada setiap faktor dilakukan oleh tim strategis yang memiliki pemahaman mendalam tentang organisasi. Tim ini biasanya terdiri dari individu-individu yang memahami kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi organisasi. David juga menekankan pentingnya objektivitas dalam proses ini, sehingga pemberian bobot sering kali melibatkan diskusi dan konsensus antar pihak terkait.

Kesimpulan dari kedua teori tersebut adalah bahwa dalam proses analisis SWOT, penentuan bobot harus dilakukan secara objektif dan melibatkan pihak-pihak yang memahami situasi strategis organisasi, baik dari segi faktor internal maupun eksternal. Kedua teori tersebut menegaskan bahwa keakuratan dan objektivitas dalam penentuan bobot SWOT sangat bergantung pada kolaborasi antar pihak yang kompeten dan berwawasan strategis.

2.1.6 Matrix QSPM

Menurut Rangkuti (2016) bahwa QSPM adalah alat yang dapat membantu dalam evaluasi alternatif strategi bisnis berdasarkan faktor strategis yang relevan. Ia menekankan bahwa penggunaan QSPM memberikan hasil yang lebih terukur dibandingkan metode subjektif lainnya.

Gürel & Tat (2017) mengulas berbagai alat yang digunakan untuk evaluasi nasuk QSPM. Mereka menyatakan bahwa QSPM adalah metode evaluasi berbasis SWOT yang memiliki keunggulan dalam mengukur daya tarik relatif



strategi secara kuantitatif.

Quantitative Strategic Planning Matrix atau QSPM, adalah alat komprehensif yang digunakan untuk menganalisis berbagai strategi alternatif untuk menentukan strategi yang paling penting. Alternatif strategi yang dikaji pada bab ini adalah strategi yang diperoleh dengan menggunakan kerangka analisis yang ada untuk menghubungkan faktor internal dan eksternal. Dengan menggunakan matriks QSPM, suatu bisnis dapat membuat struktur tahapan dengan menggunakan berbagai kebijakan untuk membuat skala prioritas (Qanita, 2020).

Ada teknik dalam matriks QSPM. QSPM merupakan alat analisis yang digunakan dalam penelitian pustaka yang dibuat dengan menghitung daya tarik relatif dari beberapa alternatif tindakan. Dengan menggunakan teknik ini, saran terbaik akan diberikan. Untuk menentukan tindakan terbaik yang mungkin dilakukan dari beberapa alternatif strategi, QSPM membandingkan hasil analisis input tahap 1 dengan analisis objektif tahap 2 (Afridhal, 2017).

Penghitungan matrix QSPM yaitu menggabungkan antara faktor internal/dalam dengan faktor eksternal/luar terhadap strategi alternatif sebelumnya. Pada tahap perhitungan akan diberikan nilai bobot, value ketertarikan atau *attractiveness Scores* (AS), dan *Total Attractiveness Scores* (TAS). Pembobotan disetiap faktor dalam/internal dengan faktor luar/eksternal di sesuaikan dari nilai yang sebelumnya ada di matriks IFAS dan EFAS. Nilai AS memiliki makna nilai yang menandakan ketertarikan relatif persetiap kebijakan dari satu set alternatif.

Adapun kriteria AS menurut Setyorini, 2016 yaitu;

- a. Nilai 1 = tidak menarik
- b. Nilai 2 = agak menarik
- c. Nilai 3 = cukup menarik
- d. Nilai 4 = sangat menarik



Nilai TAS didapatkan dari perkalian bobot dengan nilai AS. Nilai kumulatif TAS selanjutnya dijadikan satu supaya dapat melihat tingkatan skor dari berbagai strategi alternatif. Nilai tertinggi menunjukkan kebijakan terbaik yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan, tetapi perlu diingat bahwasanya didalam penggunaan analisa ini yaitu QSPM hanya diperuntukan dalam merangking kebijakan prioritas dari satu set kebijakan/alternatif (Qanita, 2020).

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah studi atau riset yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang relevan dengan topik atau bidang yang sedang diteliti. Tujuan utama dari mempelajari penelitian terdahulu adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang teori atau temuan dalam bidang tersebut, serta untuk mengidentifikasi celah penelitian yang dapat dijadikan dasar bagi studi-studi yang akan datang.

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Abel Gandhi, Shinta Dewi Kurniawati (2018)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat	Analisis deskriptif dan analisis SWOT	Berdasarkan hasil penelitian analisis faktor internal, maka dapat diketahui apa saja yang menjadi kekuatan ataupun kelemahan KPS Bogor. Hal ini tentunya dapat dijadikan evaluasi bagi KPS Bogor. Beberapa faktor internal, baik kekuatan maupun kelemahan yang ada adalah KPS Bogor memiliki hubungan yang baik dengan distributor, anggota melakukan setoran susu secara rutin, dan KPS Bogor belum memiliki cukup modal untuk mengembangkan usaha. Untuk meningkatkan



			performa kinerja usaha, maka KPS Bogor perlu melakukan kajian mengenai strategi pengembangan usaha koperasi. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis IE, maka dapat dilihat bahwa KPS Bogor berada di posisi sel V, yaitu dengan hasil nilai IFE sebesar 2,9103 dan nilai EFE sebesar 2,3731. Strategi terbaik pada sel V adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan hasil analisis QSPM, pilihan strategi secara skala prioritas adalah: (1) Strategi mengembangkan produk turunan susu, (2) Strategi meningkatkan jumlah anggota koperasi, (3) Strategi penyediaan fasilitas kredit usaha bagi anggota, (4) Strategi meningkatkan kualitas susu yang dihasilkan, (5) Strategi mengembangkan jaringan distribusi susu, dan (6) Strategi memperjelas tujuan koperasi.
Agung Saputra, M.Rizky Ardiansyah (2021)	Strategi Pengembangan Koperasi Serba Usaha (KSU) di Kota Medan	Penelitian deskriptif dengan analisis data kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian masalah yang menghambat perkembangan Koperasi Serba Usaha khususnya di Kota Medan disebabkan oleh pengelolaan yang kurang efektif dan efisien. Penyebab utama kurangnya berhasilnya koperasi termasuk KSU yang ada di Kota Medan, diantaranya keterbatasan sumber daya manusia pengurus koperasi yang



			berkualitas. Tetapi dalam pencapaian koperasi serba usaha terus ditingkatkan melalui beberapa pendekatan untuk meningkatkan kesejahteraan dilingkungan pemerintahan Kota Medan. Keberadaan sumber daya manusia KSU di Kota Medan khususnya pengurus dari sisi pendidikan dan kemampuan masih belum menggembirakan. Fakta menunjukkan masih rendahnya kualitas sumber daya koperasi khususnya dalam bidang manajemen, organisasi, penguasaan teknologi dan pemasaran. Strategi dinas dalam pencapaian tujuan dan sasaran pada aspek Koperasi khususnya Koperasi Serba Usaha (KSU) ialah dengan Penumbuhan dan Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi.
Devi Rahmawati (2020)	'Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan pada Perusahaan Daerah Jogjatama Vishesha Yongyakarta	Pendekatan Kualitatif, metode diskriptif analisis.	Berdasarkan hasil penelitian PD. Jogjatama Vishesha memiliki keunggulan dari sisi lokasi yang strategis karena dekat dengan sarana transportasi Terminal tipe A Giwangan, masih mempunyai peluang usaha yang masih besar di Yogyakarta bagian Selatan, dikelola oleh SDM yang profesional dan adanya pengendalian yang bagus dari Dewan Pengurus. Dalam menjalankan usahanya masih banyak kendala yang



			dihadapi manajemen terutama design gedung yang belum terintegrasi, pemasaran, dan penjualan kios yang belum optimal, komunikasi yang belum terjalin dengan baik dengan stakeholder, space komersial yang belum ideal, produk yang dipasarkan belum mempunyai ciri khas, pengembangan UMKM belum optimal dan ketidak konsistenan jam buka tutup pedagang. Maka hasil analisis data yang dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa strategi yang tepat diterapkan manajemen PD. Jogjatama Vishesa supaya tidak merugikan adalah Strategi WO (weakness dan opportunity). Hal ini mengingat masih banyak kelemahan yang dihadapi oleh manajemen sehingga untuk dapat meraih peluang yang ada, manajemen harus dapat meminimalisir kelemahan yang ada.
Rini Puspitasari (2018)	Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan Bank umum Syariah di Indonesia.	Analisis deskriptif kualitatif, Analisis Mapping, Regresi data panel.	Berdasarkan hasil penelitian Bank BTPN Syariah memiliki ROA tertinggi, sedangkan Bank Muamalat terendah, dengan faktor seperti FDR yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap profitabilitas, BOPO yang berdampak negatif signifikan karena biaya operasional tinggi, CAR yang berpengaruh positif meski



			tidak signifikan, NPF yang signifikan menurunkan profitabilitas, serta inflasi dan BI Rate yang berdampak negatif dan tidak signifikan karena memengaruhi daya tarik nasabah terhadap pembiayaan syariah. Untuk meningkatkan kinerja keuangan, bank syariah perlu fokus pada pelayanan nasabah, segmen bisnis yang sesuai, peningkatan SDM, optimalisasi teknologi, dan sosialisasi produk secara masif.
Evin Febrida, Retno Agustina Ekaputri, Yefriza (2023)	Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkuli	Analisis deskriptif dan analisis SWOT	Berdasarkan hasil penelitian, upaya Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Bengkulu berada pada Kuadran III mendukung strategi turned around. Strategi posisi ini menandakan upaya Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu yang lemah namun masih memiliki peluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah mengubah strategi yaitu memanfaatkan sistem informasi yang semakin baik, dengan melakukan promosi-promosi terhadap usaha-usaha yang dikelola oleh BUMD melalui media sosial atau pameran pameran sehingga BUM dan usaha-usahanya di Provinsi Bengkulu menjadi lebih



			dikenaldi masyarakat.
--	--	--	-----------------------

