

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Masalah kemiskinan di Indonesia masih menjadi pembahasan utama di setiap lembaga pemerintahan. Kemiskinan timbul karena adanya sebagian masyarakat yang belum ikut serta dalam pembangunan, serta masyarakat belum bisa menikmati hasil pembangunan secara memadai. Program pembangunan dan pendidikan harus dijadikan prioritas utama yang dilakukan oleh pemerintah untuk menjadikan modal utama bersaing di dunia kerja. Hal ini bisa didukung oleh peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan Koperasi dalam mengurangi angka kemiskinan dan pengangguran di Indonesia.

Koperasi memiliki peranan yang cukup penting dalam sejarah perekonomian Indonesia. Keberadaan koperasi tidak hanya menguntungkan bagi anggota koperasi, tetapi telah berperan dalam penyerapan tenaga kerja dan memberikan tingkat kesejahteraan yang lebih baik untuk komunitas dimana koperasi tersebut berada.

Koperasi harus senantiasa peka akan perubahan lingkungan dan dengan cepat menyesuaikan diri agar tidak tertinggal dari pesaing lainnya, namun tetap mempertahankan jati dirinya sebagai koperasi dan menjelaskan prinsip-prinsip koperasi serta mempunyai usaha yang berdasarkan atas kepentingan anggota, sehingga kebutuhan anggota dapat terpenuhi. Sesuai dengan Undang-Undang

Perkoperasian Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 pada BAB I pasal (1) yang menyatakan bahwa :

“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.”

Berdasarkan definisi di atas dijelaskan bahwa koperasi merupakan salah satu badan usaha yang memperhatikan kepentingan bersama bukan hanya orang-perorangan, tetapi berdasarkan atas asas kekeluargaan yang terbuka dan demokratis untuk mencapai perekonomian yang kuat dan masyarakat yang maju. Hal ini yang menjadi tugas berat bagi koperasi untuk menciptakan hal tersebut. Untuk itu koperasi harus tangguh dan berpikir positif pada masyarakat sehingga koperasi dapat tetap eksis dalam pertumbuhan dan persaingan global yang semakin dekat. Untuk mengetahui kemampuan berkompetisi suatu koperasi, penilaian koperasi mutlak dilakukan dalam rangka menentukan langkah yang tepat bagi perkembangan koperasi selanjutnya.

Manajemen membutuhkan sistem pengendalian meliputi ukuran kinerja finansial dan nonfinansial dalam usahanya (Anthony & Govindarajan, 2016:10). Begitu pula yang harus dilakukan pada manajemen koperasi. Pengukuran kinerja finansial dan non finansial tersebut dikenal dengan metode *balanced scorecard*.

Alat ukur kinerja perusahaan bukan hanya *balanced scorecard*, tetapi terdapat alat ukur kinerja lain yaitu *performance prism*. *Performance prism* merupakan suatu model pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi (prisma) yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu

sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*. Akan tetapi, saat ini metode *balanced scorecard* yang banyak digunakan oleh banyak perusahaan dan lebih unggul jika dibandingkan dengan *performance prism*. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja oleh metode *balanced scorecard* lebih banyak aspek penilaiannya sedangkan *performance prism* merupakan *framework* yang masih baru, sehingga masih belum banyak laporan yang menyatakan kesuksesan implementasi *framework* ini.

Menurut Luis dan Biromo (2007:16), *balanced scorecard* merupakan :

“Suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat”.

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1997) menyatakan bahwa :

“*Balanced scorecard* yaitu sebuah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan”.

Berdasarkan definisi di atas, *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran yang efektif untuk memandang perusahaan dari empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Dengan menggunakan *balanced scorecard* suatu rencana kerja koperasi yang baik tercantum pada : kejelasan visi, misi, tujuan organisasi, kejelasan indikator kinerja, standar kinerja, inisiatif program dan kegiatan, waktu dan pencapaian tujuan serta integrasi antara satu elemen dengan elemen lain, maka rencana kerja koperasi berkualitas.

Pengukuran kinerja yang berorientasi pada masa depan tidak hanya memfokuskan pada aspek keuangan saja, tetapi pada aspek non keuangan juga. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan seperti kepuasan *customer*, produktivitas, dan *cost effectiveness* proses bisnis serta komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar non keuangan (Himpuni, 2008). Pengukuran kinerja keuangan tersebut bisa menggunakan Analisis laporan keuangan dan metode *Balanced Scorecard*.

Sistem keuangan pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan. Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek. Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu penghargaan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi ini sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (intangible asset) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka perlu dilakukan penilaian kinerja secara keseluruhan (komprehensif) yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. (Wardani,2001)

Seperti halnya Koperasi Pegawai Rumah Sakit Mata (KOPRUSMAT) Cicendo adalah sebuah koperasi yang berdiri sejak tanggal 3 April 1981 dengan berbadan hukum 7228/BH/DK-10/1 dan beralamatkan di Jalan Cicendo No. 4 Kecamatan Cicendo, Kabupaten Bandung. Koperasi Pegawai Rumah Sakit Mata yang disingkat Koprusmat Cicendo, anggotanya terdiri dari karyawan, baik PNS maupun Non PNS Rumah Sakit Mata Cicendo. Koperasi ini bergerak sebagai entitas gerakan ekonomi rakyat yang harus benar-benar dimanfaatkan oleh semua pihak masyarakat pada umumnya dan pegawai Rumah Sakit Mata Cicendo pada khususnya yang berperan aktif sebagai anggota Koprusmat Cicendo untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat serta sebagai landas gerak dibidang ekonomi. Koprusmat Cicendo selalu melakukan inovasi dan pengembangan dalam hal usaha baik dalam hal organisasi kelembagaan maupun dalam hal usaha. Adapun unit-unit usaha yang dijalankan Koprusmat Cicendo antara lain :

1. Unit Usaha Simpan Pinjam
2. Unit Usaha Toko
3. Unit Pengadaan Barang dan Jasa
4. Unit Fotocopy dan ATK
5. Unit Minimarket Cicendomart
6. Pengelolaan Parkir
7. Pengelolaan Tour dan Travel Koprusmat.

Koprusmat Cicendo diharapkan untuk terus meningkatkan kinerjanya agar dapat beroperasi dengan baik dan efisien serta mampu bertahan dalam persaingan

yang semakin kompetitif. Menghadapi lingkungan yang kompetitif ini Kopusmat Cicendo dihadapkan pada tugas yang cukup berat, yaitu bagaimana agar keberlangsungan usaha koperasi tetap bertahan, berkembang, dan mampu bersaing dalam era yang semakin kompetitif.

Salah satu upaya untuk dapat bertahan dan memajukan usahanya adalah dengan meningkatkan kinerja Kopusmat Cicendo. Selama ini Kopusmat Cicendo mengukur keberhasilan kinerjanya hanya didasarkan pada hal-hal yang bersifat keuangan saja yaitu berdasarkan laporan keuangan. Demi meningkatkan perkembangan koperasi diperlukan strategi yang akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran kerja yang telah ditentukan manajemen. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat dicapai. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang tumbuh kembang dari suatu koperasi, terutama bagi koperasi yang telah lama berdiri.

Pada umumnya untuk menilai kinerja suatu koperasi didasari oleh pemakaian laporan keuangan dengan menggunakan rasio keuangan, seperti rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas yang sebetulnya belum dapat memberikan gambaran secara menyeluruh untuk menilai kinerja suatu koperasi sudah baik atau belum. Salah satu bentuk analisis laporan keuangan, *Return On Asset* (ROA) merupakan bagian dari rasio profitabilitas. *Return On Asset* (ROA) atau tingkat pengembalian atas total aktiva digunakan untuk mengetahui kemampuan koperasi dalam memperoleh Sisa Hasil Usaha (SHU).

Berikut data perkembangan rasio *Return On Asset* (ROA) Koprusmat Cicendo selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1 Perkembangan Rasio *Return On Asset* Koprusmat Cicendo Tahun 2015-2019

Tahun	SHU	N/T (%)	Total Asset	N/T (%)	ROA (%)	N/T (%)
2015	123.570.264	-	944.505.123	-	13	-
2016	255.590.882	107	1.521.399.542	61	17	28
2017	339.802.537	33	2.232.335.837	47	15	(9)
2018	303.242.964	(11)	2.551.408.272	14	12	(22)
2019	250.387.202	(17)	2.754.394.426	8	9	(25)

Sumber : Laporan RAT Koprusmat Cicendo Tahun 2015-2019

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa total SHU dari tahun 2015-2017 mengalami kenaikan. Terlihat pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 107%, pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 33%. Sedangkan pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 11% dan pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali sebesar 17%. Sedangkan untuk total asset selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya. Pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 61%, tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 47%, tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 14% dan pada tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar 8%. Sehingga rasio *Return On Asset* (ROA) yang dihasilkan pada tahun 2015 yaitu sebesar 13%, tetapi untuk tahun 2016-2019 mengalami penurunan.

Sementara jika dilihat dari sisi non keuangan bisa dilihat dari tabel perkembangan jumlah anggota Koprusmat Cicendo selama 5 tahun terakhir :

Tabel 1.2. Perkembangan Anggota Koprusmat Cicendo Tahun 2015-2019

Tahun	Jumlah Anggota (Orang)			N/T(%)
	Aktif	Baru	Keluar	
2015	458	11	98	-
2016	480	52	30	5
2017	448	36	23	(7)
2018	454	48	42	1
2019	471	28	16	4

Sumber : Laporan RAT Koprusmat Cicendo Tahun 2015-2019

Berdasarkan tabel 1.3. di atas dapat dilihat keadaan keanggotaan Koprusmat Cicendo pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 5%. Kemudian pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 7%, pada tahun 2018 mengalami kenaikan hanya sebesar 1% dan tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar 4% .

Penilaian kinerja keuangan dengan menggunakan rasio ROA merupakan salah satu tolok ukur kinerja keuangan. Koperasi pun perlu memiliki tolok ukur yang dapat berkesinambungan antara keempat perspektif, yakni dengan metode *balanced scorecard*. Keanggotaan pada koperasi mengalami peningkatan setiap tahunnya tetapi nilai ROA terus menurun. Bisa dilihat bahwa dari segi kinerja keuangan yang dilihat dari nilai ROA berada dalam kategori yang baik tetapi mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini diduga karena partisipasi anggota yang kurang, banyak anggota yang bertransaksi di luar karena koperasi masih belum memenuhi kebutuhan anggotanya dan dikhawatirkan jika terus terjadi penurunan maka akan mengganggu kinerja usaha koperasi. Oleh karena itu, koperasi pun perlu menilai kinerja dari setiap perspektif dan tidak hanya melihat dari segi keuangannya saja, sehingga koperasi dapat mengevaluasi kinerja secara

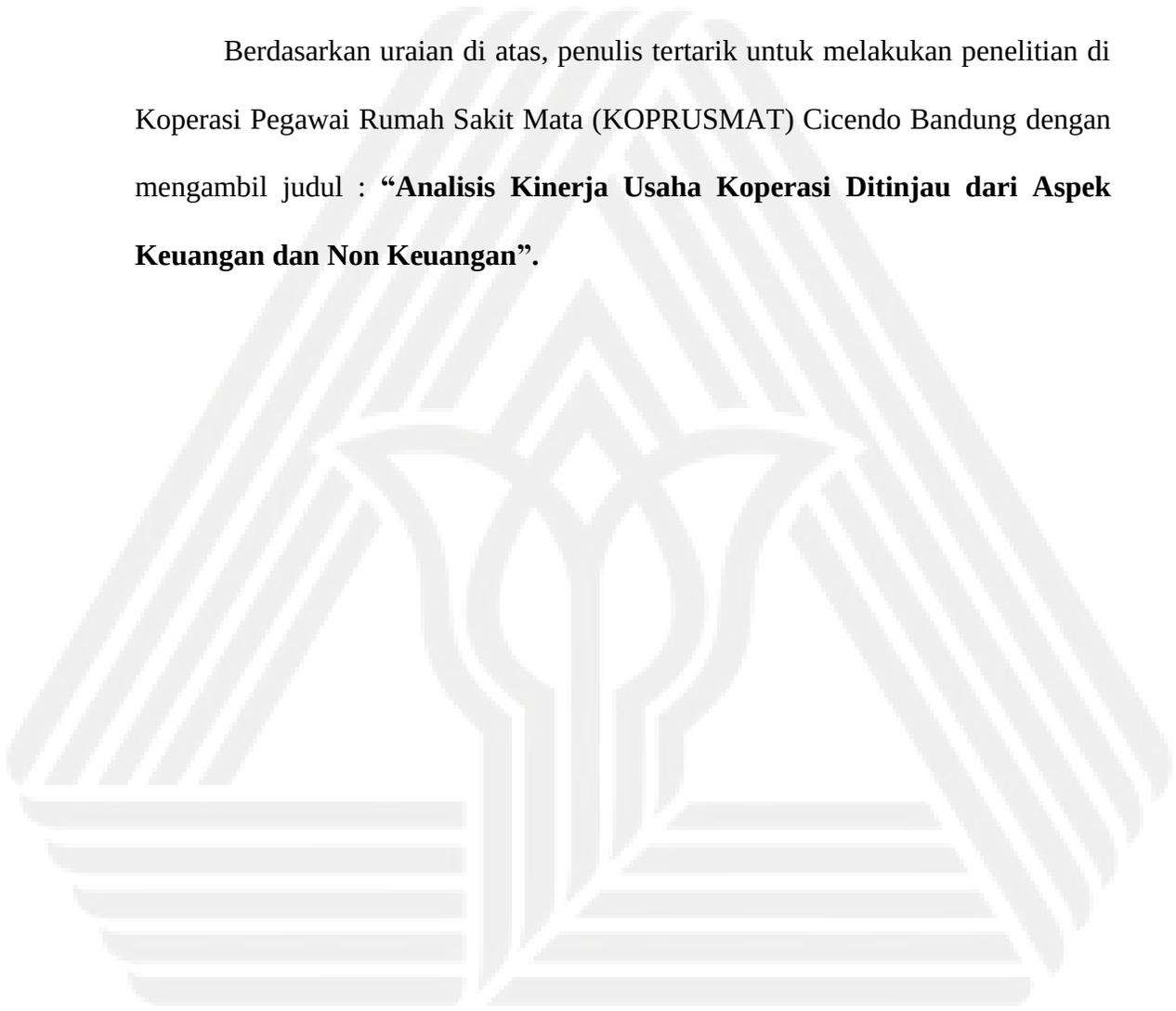
komprehensif dan terukur sehingga diperlukannya pengukuran kinerja melalui metode *balanced scorecard*.

Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* belum pernah digunakan dan diterapkan pada Koprusmat Cicendo. Oleh karena itu, dengan adanya penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* diharapkan mampu memberikan informasi pada Koprusmat Cicendo secara menyeluruh mengenai kinerja koperasi tersebut, sehingga koperasi dapat memaksimalkan kinerjanya untuk mencapai kinerja usaha yang optimal.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Melita dan Dwi (2015) pada Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung menunjukkan bahwa penerapan elemen *balanced scorecard* ditinjau dari perspektif keuangan menggunakan rasio solvabilitas dengan nilai total *assets to debt ratio* yaitu 83,14 dan rasio likuiditas dengan nilai *current ratio* yaitu 118,00% dinilai sangat tidak sehat dan rasio rentabilitas dengan nilai *return on asset* yaitu 7,69% dinilai cukup sehat. Maka koperasi harus melakukan penambahan modal, pengurangan hutang, dan penambahan aktiva agar koperasi terus bertahan. Dan ditinjau dari perspektif pelanggan dan tingkat retensi karyawan dinilai baik karena pelanggan merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh koperasi. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dinilai baik yang diukur dengan menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) yaitu, proses transaksi simpanan dan permohonan kredit yang dinilai telah berjalan dengan efisien sesuai dengan standar awal yang telah ditetapkan. Sedangkan ditinjau dari perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan dinilai baik karena pihak pengurus selalu memperhatikan kepuasan karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Koperasi Pegawai Rumah Sakit Mata (KOPRUSMAT) Cicendo Bandung dengan mengambil judul : **“Analisis Kinerja Usaha Koperasi Ditinjau dari Aspek Keuangan dan Non Keuangan”**.



IKOPIN

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka perlu diidentifikasi masalah yang akan dibahas sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.
2. Bagaimana kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Bagaimana kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Bagaimana kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Upaya yang harus dilakukan dalam mencapai kinerja usaha yang optimal.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan permasalahan di atas yang perlu dibahas dan diuji untuk memperoleh pemecahannya.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.

2. Kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
5. Upaya yang harus dilakukan dalam mencapai kinerja usaha yang optimal.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan data dan informasi yang bermanfaat bagi aspek pengembangan ilmu, khususnya bagi :

- a. Peneliti, yaitu diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mengenai konsep dan penerapan *balanced scorecard* bagi koperasi. Serta untuk menilai seberapa jauh kemampuan dalam meneliti, menelaah, serta menganalisa suatu masalah dan bagaimana cara memecahkan masalah tersebut dengan menggunakan ilmu yang telah diperoleh.
- b. Peneliti Lain, sebagai bahan informasi untuk melakukan penelitian sejenis yang lebih mendalam.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Bagi pengurus atau pengelola koperasi yang diteliti, yaitu harapannya hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan serta tindakan-tindakan sehubungan dengan *balanced scorecard* dalam menilai kinerja koperasi.