

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan merupakan proses pembangunan secara bertahap menuju perubahan yang lebih baik untuk mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat. Dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan rencana dan tindakan yang nyata. Tindakan tersebut adalah dengan melakukan pembangunan dibidang ekonomi. Agar terwujudnya kesejahteraan tersebut salah satu caranya adalah melalui koperasi. Sesuai pasal 33 bahwa Koperasi merupakan salah satu lembaga perekonomian yang memegang peranan dalam pembangunan perekonomian Indonesia.

Keterlibatan organisasi sebagai sokoguru sistem perekonomian rakyat Indonesia yang seharusnya memiliki kesempatan usaha yang luas karena sebagai kehidupan ekonomi rakyat. Adanya keterlibatan koperasi dalam sistem perekonomian Indonesia dituangkan dalam pasal 33 ayat 1 UUD 1945, yang berbunyi **“Perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”**. Penjelasan pasal 33 ini, dapat disimpulkan bahwa koperasi menempati posisi yang paling sesuai dengan pelaku ekonomi lainnya, yaitu BUMN dan BUMS.

Menurut Undang-Undang RI No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian disebutkan:

**“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya**

**berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”.**

Koperasi didirikan atas dasar tujuan dan kepentingan yang sama dalam mensejahterakan rakyat Indonesia serta salah satu wadah perekonomian yang paling relevan, dimana koperasi merupakan badan usaha yang di dalamnya kumpulan orang perorang sebagai gerakan ekonomi rakyat dengan berdasarkan asas kekeluargaan dalam mencapai tujuan bersama yaitu kesejahteraan.

Memasuki era globalisasi, AEC (*ASEAN Economic Community*) yang memberikan dampak meningkatnya persaingan segala bidang usaha didalam negeri. Dengan adanya pasar bebas ini yang semakin kencang maka eksistensi koperasi harus mempunyai keuntungan kompetitif dan keuntungan komparatif secara sekaligus, yakni koperasi harus memiliki kemampuan dalam bersaing dan memiliki nilai lebih dalam perputaran ekonomi anggota maupun masyarakat dengan melakukan kegiatan usaha atau bisnis.

Koperasi dalam menjalankan kegiatan usaha atau bisnis harus memperhatikan persaingan usaha atau bisnis dari segi hal persaingan dalam penjualan produk maupun jasa yang semakin banyak, sehingga banyak para pengusaha atau pelaku bisnis lainya selain koperasi memberikan penawaran produk dengan berbagai cara. Maka koperasi harus memperhatikan dan mempersiapkan untuk menghadapi persaingan usaha atau bisnis yang dimana koperasi memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi. Oleh karena itu koperasi sebagai soko guru perekonomian tidak bisa tinggal diam dan harus mampu bersaing dengan mengoptimalkan kinerja pada unit usaha atau bisnis koperasinya seperti Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara, Bandung.

Dalam menjalankan program-programnya, Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara membentuk berbagai unit usaha sesuai kebutuhan dan perkembangan ekonomi anggota. Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara memiliki beberapa unit usaha yaitu sebagai berikut :

A. Usaha yang berhubungan dengan anggota :

1. Unit Simpan Pinjam
2. Unit Toko / sembako

B. Usaha yang tidak berhubungan dengan anggota

1. Penyewaan Kendaraan
2. Advertising (billboard)

Fenomena yang terjadi pada KSU Mitra saudara ini telah mengalami penurunan jumlah anggota disebabkan adanya anggota yang keluar. Dikarenakan pensiun dini dari karyawan Bank Woori Saudara dan puncaknya pada tahun 2019 mengalami penurunan jumlah anggota secara drastis dikarenakan banyaknya anggota yang berpindah ke Jakarta disebabkan adanya kebijakan oleh Bank Woori Saudara dengan perpindahan kantor pusat ke Jakarta sehingga mempengaruhi jumlah anggota dikawasan Bandung.

**Tabel 1.1 Perkembangan jumlah anggota Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara**

Tahun	Jumlah anggota (orang)	Persentase (%)
2015	1069	0
2016	1205	13%
2017	1124	-7%
2018	1054	-6%
2019	645	-39%

Sumber: Laporan RAT KSU Mitra saudara Tahun 2015-2019

Dengan menurunnya jumlah anggota maka akan berdampak pada Unit usaha yang berhubungan dengan anggota yaitu unit simpan pinjam dan unit usaha toko. Selain itu faktor manajemen juga berpengaruh pada kinerja usaha koperasi dikarenakan pada periode ini mengalami perombakan manajemen periode 2019-2020 hal ini bertujuan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja performa usaha koperasi dengan manajemen yang baik. Adanya perombakan manajemen ini sebagai evaluasi hasil kinerja periode sebelumnya yang kurang maksimal yang berdampak penurunannya hasil penjualan. Khususnya Unit usaha toko yang terdampak dengan penurunan performa kinerja usaha koperasi

Unit toko / sembako merupakan salah satu unit usaha yang berhubungan dengan anggota. Unit ini memiliki peran penting dalam melayani berbagai macam kebutuhan harian anggota akan barang-barang kebutuhan rumah tangga sehari-hari, dalam upaya meningkatkan pelayanan usaha sembako kepada anggota secara langsung, awalnya KSU Mitra Saudara memiliki 2 unit toko yang berlokasi di kantor cabang Bank Saudara Wastukencana dan Kantor Pusat Bank Saudara Di jalan Diponegoro dengan target pasarnya yaitu anggota atau karyawan Bank Wori Saudara saja tidak dipasarkan pada masyarakat umum.

Pada tahun 2018 Koperasi Mitra saudara telah melakukan pengembangan usaha dalam upaya meningkatkan kinerja laba usaha unit usaha toko ini dengan mendirikan Mini Market yang berada di Jalan Kaum dengan nama Mitra Saudara Mart (MS Mart). Dengan berdirinya minimarket ini KSU Mitra saudara kini memiliki 3 unit toko yang diharapkan menambah usaha bisnis KSU Mitra Saudara, sehingga dapat menambah kontribusi laba dari unit usaha.

Namun pada kenyataanya Hasil penjualan unit usaha toko masih mengalami penurunan. Berikut adalah perkembangan hasil penjualan pada unit usaha toko/sembako KSU Mitra saudara pada tahun 2015-2019 sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Perkembangan hasil penjualan Unit Usaha Toko / sembako Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara pada tahun 2015-2019**

Tahun	Penjualan usaha	Growth (%)
2015	2.266.880.939	
2016	2.836.393.965	25,12
2017	3.049.626.313	7,52
2018	2.955.069.086	(-3,10)
2019	2.347.809.533	(-20,55)

Sumber: *Laporan RAT KSU Mitra saudara Tahun 2015-2019*

Penurunan penjualan usaha unit toko / sembako terjadi diawali tahun 2018 yang disebabkan jumlah anggota menurun pada tahun sebelumnya sebesar Rp.3.049626.313 menjadi Rp.2.955.069.086 kemudian mengalami penurunan pada tahun 2019 menjadi Rp.2.347.809.533. turunya rata-rata penjualan usaha disebabkan oleh penurunan partisipasi anggota sehingga mempengaruhi kinerja koperasi.

Sebuah organisasi atau perusahaan memerlukan penilaian kinerja untuk menilai keberhasilan perusahaan, dengan adanya penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk melihat dan mengevaluasi kekurangan-kekurangan dan kekeliruan yang terjadi. Maka dari itu penilaian kinerja memberikan manfaat terhadap pengambilan keputusan yang tepat bagi perusahaan.

Hal ini pada Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara menilai kinerja koperasi dilandasi oleh penggunaan laporan keuangan dengan menggunakan Rasio

keuangan seperti Rasio Likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas yang menjadi salah satu faktor untuk menilai kinerja Koperasi. Berikut adalah rasio Likuiditas KSU Mitra saudara 2015 - 2019

**Tabel 1.3 Perhitungan Likuiditas pada tahun 2015-2019**

Tahun	Aktiva lancar	Hutang lancar	Tingkat likuiditas (%)
2015	Rp.17.519.332.304	Rp.25.883.798.994	67.68
2016	Rp.17.431.797.620	Rp. 28.155.670.906	61.91
2017	Rp.28.101.958.398	Rp.33.854.500.260	83.00
2018	Rp.32.668.624.313	Rp.35.194.591.756	92.82
2019	Rp.31.977.365.756	Rp.33.717.796.848	94.83
Rata-rata			80.05

Sumber: Laporan RAT KSU Mitra saudara Tahun 2015-2019

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa likuiditas pada tahun 2015-2019 mengalami kenaikan, jika dihitung rata-rata likuiditas yang diperoleh koperasi sebesar 80.05%. Berdasarkan peraturan kementerian koperasi dan usaha kecil dan menengah Republik Indonesia nomor 06/per/M.KUMK/V/2006 bahwa likuiditas KSU Mitra saudara pada tahun 2015-2019 memperoleh < 125% tergolong dalam kriteria tidak baik. Nilai *current ratio* 80,05% karena Hutang lancar yang dimiliki koperasi tinggi dibanding aktiva lancar, penyebab Hutang lancar tinggi yaitu adanya hutang usaha dan hutang lain-lain,

Performa Kinerja koperasi dapat diukur melalui kinerja keuangan dan non keuangan. Adapun kinerja non keuangannya dapat dilihat dengan performa perspektif pelanggan. pelanggan pada KSU Mitra Saudara ini target pasarnya awalnya hanya kepada anggota saja, akan tetapi pada tahun 2018 KSU Mitra saudara mencari pangsa pasar baru yaitu non anggota. Hal ini dapat diketahui

dengan berdirinya Mitra Mart (MS Mart) yang berlokasi dikawasan umum. Sehingga non anggota dapat menikmati atau berbelanja di Mitra Mart (MS Mart).

Namun dalam tingkat partisipasinya masih dominan dari anggota itu sendiri dalam melakukan transaksi pada unit usaha toko ini sedangkan non anggota yang bertransaksi masih minim. Hal ini diakibatkan kurangnya sosialisasi yang dilakukan koperasi kepada non anggota seperti promosi dan ketersediaan produk masih belum memenuhi harapan pelanggan non anggota.

Penyebab ini diketahui bahwa koperasi lebih mengutamakan anggotanya itu sendiri dalam pelayanan. sehingga produk yang ditawarkan hanya berdasarkan permintaan anggota KSU Mitra Saudara, akan tetapi partisipasi anggota itu sendiri masih belum maksimal. Sehingga langkah yang ingin diperbaiki adalah meningkatnya kinerja usaha untuk anggota terlebih dahulu.

Salah satu faktor kontribusi anggota yang masih belum maksimal yaitu adanya kualitas pelayanan yang masih kurang ramah dan rasa kekeluargaan serta produk yang masih terbatas keberagaman produknya. Keterbatasan produk koperasi yang masih belum beragam dilihat dari merek produk sembako yang masih belum bervariasi dan rendahnya penyediaan produk baru. Maka dengan adanya permasalahan ini koperasi perlu adanya evaluasi dengan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Koperasi dapat meningkatkan Kinerja usahanya apabila koperasi dapat mengevaluasi performa kinerja usaha. Maka untuk meningkatkan kinerja usaha tersebut koperasi dapat menciptakan keseimbangan antara pencapaian kinerja

keuangan dan non keuangan yaitu dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang dapat mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Sistem pengukuran *Balanced Scorecard* dihasilkan dengan menjabarkan visi, misi dan strategi ke dalam tujuan strategis dan indikator-indikator untuk setiap perspektif (Ermaya:2010). Oleh karena itu, berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan sebelumnya maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard*”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang penelitian, maka judul penelitian yang diteliti adalah **“Analisis kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard*”** terdapat beberapa masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Bagaimana kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara bila diukur secara menyeluruh dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana Upaya-upaya untuk meningkatkan Kinerja usaha dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* ?



### 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk meneliti, mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan sehubungan dengan kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

1. Mengetahui performa kinerja usaha koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara berdasarkan pengukuran dari masing masing perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Mengetahui upaya yang harus dilakukan KSU Mitra saudara untuk meningkatkan kinerja usahanya dengan metode *Balanced Scorecard*.

### 1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan manfaat terutama untuk:

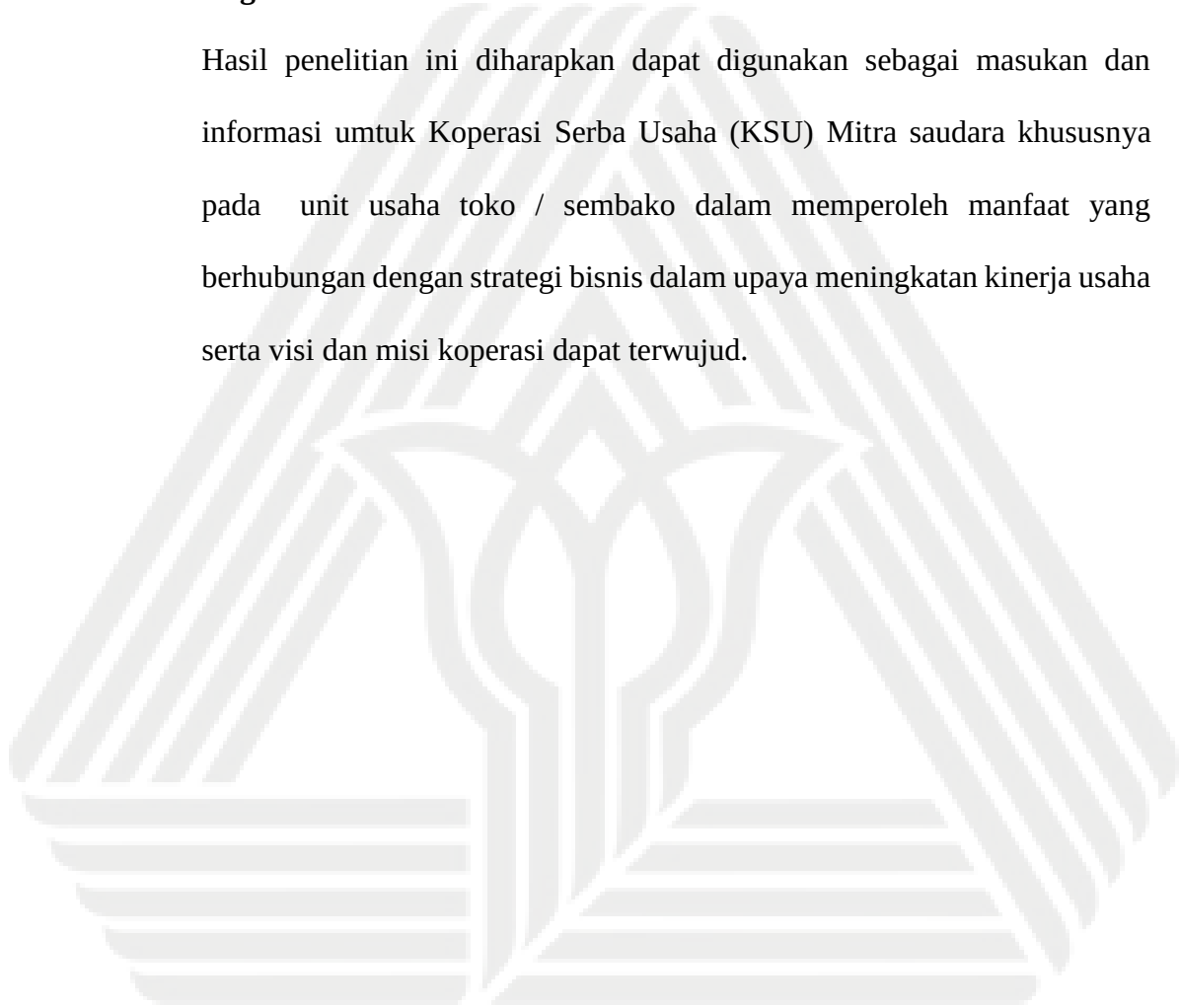
#### 1. Kegunaan Teoritis

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah pengetahuan dan wawasan yang bersifat tertulis maupun praktis, terutama pada bidang perkoperasian dan manajemen bisnis serta untuk menambah bahan kajian Analisis *Balanced scorecard* pada usaha toko / sembako pada salah satu unit di Koperasi serba usaha (KSU) mitra saudara.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi bagi penelitian selanjutnya yang dapat menghasilkan khasanah ilmu pengetahuan baru mengenai strategi bisnis dengan metode *Balanced scorecard* untuk

mengukur kinerja usaha organisasi dalam mengaplikasikan teori - teori strategi bisnis.

## **2. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan informasi untuk Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra saudara khususnya pada unit usaha toko / sembako dalam memperoleh manfaat yang berhubungan dengan strategi bisnis dalam upaya meningkatkan kinerja usaha serta visi dan misi koperasi dapat terwujud.



# IKOPIN