

BAB I

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 didunia kerja. Hal ini bisa didukung oleh peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan Koperasi dalam mengurangi angka kemiskinan dan pengangguran di Indonesia.

Koperasi sebagai badan usaha dan gerakan ekonomi rakyat mempunyai nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan ciri koperasi. Nilai-nilai dasar tersebut antara lain meliputi : Demokrasi, Solidaritas, Keadilan, Kebersamaan dan Kekeluargaan. Nilai-nilai koperasi merupakan sesuatu yang harus dipakai untuk memberikan arahan pada sikap, keyakinan serta perilaku serta pedoman dalam rangka mencapai tujuan koperasi.

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.

Dalam perkembangannya, koperasi nampaknya hingga saat ini masih belum mampu menjadi seperti apa yang diharapkan. Sumbangsih terhadap perekonomian yang relatif kecil, dinilai kalah bersaing dengan bentuk badan usaha lain, hingga banyaknya kasus negatif dengan nama koperasi membentuk anggapan bahwa koperasi memang belum seperti apa yang diharapkan.

Meskipun demikian, usaha-usaha dalam pengembangan koperasi hingga saat ini masih terus dilakukan. Koperasi sebagai organisasi yang berlandaskan kebersamaan dan kekeluargaan yang sesuai dengan budaya masyarakat Indonesia masih memiliki harapan untuk berkembang menjadi lebih baik lagi. Adanya kebutuhan dan tujuan yang sama antar individu sejatinya akan dengan sendirinya memotivasi setiap individu tersebut untuk saling bekerja sama, termasuk dalam ekonomi dan koperasi sebagai organisasi ekonomi masih dianggap mampu dijadikan pilihan terbaik.

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.

penilaian kinerja pada koperasi merupakan hal penting bagi koperasi. Penilaian kinerja koperasi digunakan untuk menilai keberhasilan koperasi dan melihat serta mengevaluasi kekurangan dan penyimpangan yang terjadi dikoperasi, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat bagi koperasi. Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan untuk koperasi berpedoman pada prinsip otonomi dan kemandirian yang tercantum dalam pedoman penilaian klasifikasi koperasi Nomor 129/kepmen/KUKM/2002 menggunakan rasio keuangan yang terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas.

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 3 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 Kaplan dan Norton (1997), balanced scorecard merupakan :

“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.

Koperasi pegawai merupakan salah satu bentuk organisasi yang terbentuk atas dasar kesamaan dan kebutuhan ekonomi anggotanya yang merupakan para pegawai. Dengan membentuk koperasi, pegawai yang pada dasarnya merupakan para pekerja institusi bekerja sama untuk dapat lebih meningkatkan kemampuan ekonominya. Dasar kerja sama dan tolong menolong dengan wadah organisasi koperasi diharapkan mampu memberikan dampak peningkatan kemampuan ekonomi tersebut.

Koperasi pegawai rumah sakit mata Cicendo (KOPRUSMAT Cicendo) merupakan salah satu koperasi pegawai dengan lebih dari satu jenis unit usaha atau koperasi serba usaha (KSU). 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 Kopusmat Cicendo antara lain :

1. Unit Usaha Simpan Pinjams
2. Unit Pengadaan Barang dan Jasa
3. Unit Minimarket Cicendomart
4. Pengelolaan Parkir
5. Unit Fotocopy dan ATK

Koperasi cicendo diharapkan untuk selalu meningkatkan kinerjanya agar dapat bekerja dengan baik dan efisien serta mampu bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif. Dalam mengimbangi lingkungan yang kompetitif koprusmat cicendo dihadapkan pada tugas yang cukup berat, yaitu bagaimana agar keberlangsungan usaha koperasi tetap bertahan, berkembang, dan mampu bersaing dalam era yang semakin kompetitif.

Upaya yang dilakukan koperasi cicendo untuk dapat bertahan dan memajukan usahanya adalah yaitu dengan meningkatkan kinerja koprusmat 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 mengetahui 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, yaitu *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 dibawah ini :

Tabel 1. 1
Perkembangan Rasio Return On Asset Koprusmat Cicendo Tahun 2016-2020

Tahun	SHU	N/T (%)	Total Asset	N/T(%)	ROA (%)	N/T (%)
2016	123.570.264	-	944.505.123	-	13	-
2017	255.590.882	107	1.521.399.542	61	17	30
2018	339.802.537	33	2.232.335.837	47	15	(12)
2019	303.242.964	(11)	2.551.408.272	14	12	(20)
2020	250.387.202	(17)	2.754.394.426	8	9	(25)

Sumber : Laporan RAT Koprusmat Cicendo Tahun 2016-2020

Dapat dilihat dari tabel 1.1 diatas bahwa total SHU dari tabel 2016-2018 mengalami kenaikan. Terlihat pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 107%. Pada tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 33%. Sedangkan pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 11% dan pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 17%. Sedangkan untuk total asset selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya. Pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 61%, tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 47%, tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar 14%, dan pada tahun 2020 mengalami kenaikan sebesar 8%. Sehingga *Rasio Return On Asset (ROA)* yang dihasilkan pada tahun 2016 yaitu sebesar 13%, tetapi 2017-2020 mengalami penurunan.

Sementara jika dilihat dari sisi no keuangan bisa dilihat dari tabel perkembangan Jumlah anggota Kopusmat Cicendo Selama 5 tahun terakhir :

Tabel 1. 2
Perkembangan tabel jumlah anggota pada koperusmat Cicendo

Tahun	Jumlah Anggota(Orang)			N/T(%)
	Aktif	Baru	Keluar	
2016	458	11	98	-
2017	480	52	30	5
2018	448	36	23	(7)
2019	454	48	42	1
2020	471	28	16	4

Sumber : Laporan RAT Kopusmat Cicendo Tahun 2015-2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat keadaan keanggotaan Kopusmat Cicendo pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 5%. Kemudian pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 7%, pada tahun 2019 mengalami kenaikan hanya sebesar 1% dan tahun 2020 mengalami kenaikan sebesar 4%.

Tabel 1. 3
Data Pendapatan Setiap Unit Usaha Koprusmat Cicendo 2016-2020

No	Unit usaha	Tahun				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Simpan Pinjam	100.661.448	46.464.874	57.372.584	59.395.252	65.939.463
2	pengadaan Barang dan jasa	56.845.019	107.050.263	100.229.483	91.100.213	34.624.063
3	Minimarket Cicendo	593.981.529	1.088.348.783	1.378.855.556	1.317.297.087	1.036.291.228
4	Pengelolaan Parkir	274.566.225	483.560.800	406.479.800	311.104.320	230.377.750
5	Unit Fotocopy dan ATK	33.854.175	22.009.686	248.993.017	327.272.186	218.972.149

Sumber : Laporan RAT Koprusmat Cicendo 2016-2020

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat pada unit simpan pinjam pada tahun 2016-2020 mengalami fluktuasi, sedangkan pada unit pengadaan barang dan jasa pada tahun 2016-2017 mengalami kenaikan tetapi pada tahun 2018-2020 mengalami penurunan diduga karena sebagian besar pengadaan di Rumah Saki Cicendo masih dilakukan secara lelang dan koperasi masih belum memenuhi beberapa syarat pelanggan. Pada unit usaha minimarket cicendomart pada tahun 2016-2017 mengalami kenaikan, pada tahun 2018-2020 mengalami penurunan hal ini diduga karena stok barang yang dimiliki masih belum lengkap dan keterbatasan tempat. Kemudian dilihat dari unit usaha pengelolaan parkir pada tahun 2016-2017 mengalami kenaikan yang cukup signifikan, akan tetapi pada tahun 2018-2020 mengalami penurunan, hal ini diduga lahan parkir untuk kendaraan roda 4 masih didominasi oleh mobil karyawan sekitar 70% dan mobil pasien 30%, sehingga lahan untuk pasien menjadi tidak maksimal dan pendapatan

unit parkir dari tahun 2018-2020 terus mengalami penurunan. Kemudian, pada unit usaha fotocopy dan ATK dari 2016-2019 mengalami kenaikan signifikan, tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan.

Penilaian kinerja keuangan dengan menggunakan rasio ROA merupakan salah satu tolak ukur kinerja keuangan. Koperasi pun perlu memiliki tolak ukur yang dapat berkesinambungan antara keempat perspektif, yakni metode *balanced scorecard*. Keanggotaan pada koperasi mengalami peningkatan setiap tahunnya tetapi nilai ROA berada dalam kategori yang baik tetapi mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini diduga karena partisipasi anggota yang kurang, banyak anggota yang bertransaksi diluar karena koperasi masih belum memenuhi kebutuhan anggotanya sehingga anggota merasa kurang puas dan sikoperasi kurang mampu bersaing dengan supermarket lainnya dikarenakan jenis barang dikoperasi tidak bervariasi dibandingkan dengan produk supermarket lainnya yang menjadi penyebab anggota lebih sering bertransaksi diluar. 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*.

Koperasi pegawai Cicendo belum pernah menggunakan metode *balanced scorecard* pada penilaian kinerja dalam koperasi. Maka dari itu, dengan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* diharapkan mampu memberikan informasi kepada Koprusmat Cicendo secara menyeluruh

mengenai kinerja mengenai kinerja koperasi tersebut, sehingga koperasi dapat memaksimalkan kinerjanya untuk mencapai kinerja usaha yang optimal.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Koperasi Pegawai Rumah Sakit Mata (KOPRUSMAT) Cicendo Bandung dengan mengambil judul : **“Analisis Kinerja Usaha Koperasi Dengan Menggunakan Metode Balanced scorecard”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka perlu diidentifikasi masalah yang 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 baalanced 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 penelitian ini untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan identifikasi masalah sebagai tindak lanjut atas permasalahan tersebut. Sekaligus mengetahui kinerja keuangan dilihat dari perspektif keuangan dan non keuangan dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Yang dapat digunakan untuk meningkatkan manfaat ekonomi anggota.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian untuk mengetahui:

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.

1.4. 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 *balance 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 *balance scorecard* dalam menilai kinerja koperasi.

IKOPIN