

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Koperasi merupakan badan usaha yang melandaskan berdasarkan asas kekeluargaan. Asas kekeluargaan mencerminkan bagaimana koperasi melakukan suatu kegiatan untuk mensejahterakan anggotanya. Koperasi di era modern harus mampu bersaing dengan lembaga lain agar dapat bertahan. Oleh karena itu koperasi memiliki berbagai unit usaha yang disesuaikan dengan kebutuhan anggota, maka dari itu perhatian yang lebih besar untuk koperasi pada segi unit usahanya. Salah satu hal yang dapat menjadi perhatian pada koperasi yaitu perihal permasalahan kinerja koperasi. Untuk itu diperlukan pengukuran kinerja dengan alat analisis yang berlaku secara umum sehingga koperasi dapat bersaing.

Di daerah Kabupaten Kuningan terdapat koperasi produsen yang dikenal dengan Koperasi Produsen Tempe dan Tahu. Koperasi ini berperan sebagai pemasok kedelai terbesar untuk para pedagang tempe dan tahu di Kabupaten Kuningan. Pembeli kedelai ini tidak hanya berasal dari anggota koperasi saja, akan tetapi ada pula dari non anggota. Untuk anggota sebesar 80 % dan non anggota 20 %. Kopti Kabupaten Kuningan memperoleh legalitas dari pemerintah dengan badan hukum Nomor SK 7057/BH/DK/-10/13 pada tanggal 14 Mei 1980, mengalami perubahan dengan Nomor SK 7057 A/BH/KWK-10/18 tanggal 01 Juli 1988, mengalami perubahan dengan Nomor SK 7057/BH/PAD/KWK-10/V/1997 tanggal 02 Mei 1997.

Dan selanjutnya mengalami perubahan dengan Nomor Badan Hukum 7057.A/PAD/BH/XIII-11/DKUKM/2009.

Dalam perkembangannya Kopti Kabupaten Kuningan mampu melayani kebutuhan anggota dan calon anggota pengadaan kedelai yang merupakan bahan baku pembuatan tempe dan tahu. Keberadaan koperasi ini diharapkan dapat mengangkat kesejahteraan pengrajin tempe dan tahu di Kabupaten Kuningan.

Adapun unit usaha penunjang lain yang dilakukan oleh Kopti Kabupaten Kuningan meliputi:

- ❖ Unit simpan pinjam,
- ❖ Peralatan hajatan,
- ❖ Jasa lapangan tenis,
- ❖ Alat penunjang produksi tempe tahu.

Untuk meningkatkan pelayanan kepada anggota dan non anggota, maka Kopti Kabupaten Kuningan melakukan pelayanan jauh dengan Pelayanan Induk. Pada tahun 1985 didirikan pelayanan Kopti Kabupaten Kuningan, yaitu Unit I dan Unit II yang berlokasi di Komplek Pasar Baru Kuningan. Kemudian mendirikan juga pelayanan Unit III yang berlokasi di Desa Kapandayan Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan.

Adapun perkembangan pendapatan Unit Usaha Koperasi Produsen Tempe dan Tahu 2016-2020 adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Pendapatan Unit Usaha Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia Kabupaten Kuningan Tahun 2016-2020

Tahun	Pendapatan Unit Kedelai (Rp)	Pendapatan Unit Simpan Pinjam (Rp)	Pendapatan Jasa Giro BNI (Rp)	Pendapatan Jasa Britama (Rp)	Pendapatan Jasa Lain-lain (Rp)
2016	43.835.977.425	403.298.869	20.672.230	488.925	190.975.769
2017	44.691.311.580	515.207.384	35.394.510	312.319	202.597.302
2018	46.703.016.845	535.709.032	30.221.850	203.219	208.456.192
2019	41.840.233.810	448.875.500	33.536.024	231.990	172.433.458
2020	44.319.700.775	427.952.077	50.287.957	68.700	151.879.583

Sumber : Laporan RAT Kopti Kabupaten Kuningan Tahun Buku 2016-2020

Berdasarkan Tabel 1.1 Pendapatan Unit Usaha Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Kabupaten Indonesia Kabupaten Kuningan dari ke lima unit usaha tersebut, unit usaha kedelai yang mengalami peningkatan pendapatan dari tahun 2016-2018 akan tetapi pada tahun 2019 pendapatannya menurun dan tahun 2020 meningkat kembali. Unit usaha kedelai merupakan unit usaha yang memenuhi kebutuhan para pengrajin tempe dan tahu. Mengenai pendapatan tahun 2019 disebabkan dengan menurunnya penjualan kedelai sehingga mempengaruhi pendapatan. Adapun tabel dibawah Tabel Penjualan Kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Kopti Kabupaten Kuningan selama 5 tahun. Adapun tabel dibawah Tabel Penjualan Kedelai Koperasi Tempe dan Tahu Kopti Kabupaten Kuningan selama 5 tahun.

Tabel 1. 2 Perkembangan Penjualan Unit Usaha Kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia Kabupaten Kuningan Tahun 2016-2020

Tahun	Realisasi Penjualan Kedelai (Kg)	Target Penjualan Kedelai (Kg)	Persentase Penjualan Kedelai (%)	Pendapatan (Rp)
2016	6.304.784	6.000.000	105,08	43.835.977.425,00
2017	6.454.563	6.300.000	102,45	44.691.311.580,00
2018	6.343.155	6.420.000	98,80	46.703.016.845,00
2019	5.897.102	6.420.000	91,86	41.840.233.810,00
2020	5.861.428	6.420.000	91,30	44.319.700.775,00

Sumber : Laporan RAT Kopti Kabupaten Kuningan Tahun Buku 2016-2020

Berdasarkan Tabel 1.2 Perkembangan Penjualan Unit Usaha Kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia Kabupaten Kuningan penjualan kedelai Kopti Kabupaten Kuningan mengalami kenaikan pada tahun 2016 hingga 2017, dengan persentase penjualan sebesar 105,08 % dan 102,45 %, sedangkan pada tahun 2018-2020 penjualan kedelainya mengalami penurunan. Hal ini berkaitan dengan harga kedelai per kg nya yang mengalami kenaikan, sehingga mempengaruhi jumlah penjualan kedelai yang semakin menurun. Jika dilihat dari target penjualan, ternyata hanya 2 tahun yang dapat mencapai target, yaitu penjualan pada tahun 2016-2017. Adapun tabel yang dilihat dari segi non keuangan melalui perkembangan jumlah anggota Kopti Kabupaten Keuangan pada 5 tahun.

Tabel 1. 3 Perkembangan Jumlah Anggota Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia Kabupaten Kuningan Tahun 2016-2020

KETERANGAN	TAHUN				
	2016	2017	2018	2019	2020
	(Orang)	(Orang)	(Orang)	(Orang)	(Orang)
Anggota	161	168	170	165	165
Anggota Keluar	5	10	7	11	8
Anggota Masuk	12	12	2	11	8
Jumlah Anggota	168	170	165	165	165

Sumber : Laporan RAT Kopti Kabupaten Kuningan Tahun Buku 2016-2020

Berdasarkan Tabel 1.3 Perkembangan Jumlah Anggota Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia Kabupaten Kuningan di Koperasi meningkat akan tetapi tidak terlalu signifikan. Dalam mensejahterakan maka anggota sebagai pelanggan harus berpartisipasi kepada koperasi, agar tujuan untuk mensejahterakan dapat terwujud.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Kabupaten Kuningan yang selalu berpedoman pada rencana program kerja yang telah dibuat dan disetujui oleh seluruh anggota pada saat Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang mana rencana kerja tersebut tidak terlepas dari upaya untuk mewujudkan upaya tujuan Koperasi Produsen Tempe dan Tahu (Kopti). Rencana program kerja tersebut sebagai berikut :

Tabel 1. 4 Capaian Program Kerja Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia Kabupaten Kuningan

PROGRAM KERJA	KETERANGAN
Bidang Organisasi	
1. Memberikan pemahaman yang benar tentang organisasi dalam forum-forum resmi diselenggarakan	Sudah Terealisasi
2. Peningkatan SDM anggota agar dapat melanjutkan estafet kepengurusan melalui pembinaan-pembinaan kepada anggota	Sudah Terealisasi
3. Penguatan pemahaman yang benar tentang organisasi Kopti, agar mengerti tugas dan tanggungjawab masing-masing.	Dalam Proses
4. Tersedianya SDM yang handal untuk mengelola Kopti, sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik.	Sudah Terealisasi
5. Penyelenggara administrasi	Sudah Terealisasi
6. Silaturahmi kepada anggota	Sudah Terealisasi
7. Update sistem komputerisasi	Dalam Proses
8. Pendidikan anggota	Sudah Terealisasi
9. Pemahaman tentang organisasi	Dalam Proses
Bidang Usaha	
1. Meningkatkan volume usaha USP dengan membuka cabang-cabang pembantu	Sudah Terealisasi
2. Merenovasi gudang untuk menjaga keamanan kedelai.	Sudah Terealisasi
3. Menjaga dan menumbuhkan kesadaran anggota sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pengguna jasa.	Sudah Terealisasi
4. Terpenuhinya kebutuhan bahan dasar pembuatan tahu dan tempe yaitu kedelai bagi anggota dan konsumen.	Sudah Terealisasi
5. Meningkatkan volume usaha USP dengan sasaran utama bagi anggota Kopti Kabupaten Kuningan	Sudah Terealisasi
6. Meningkatkan partisipasi anggota dan menjaga kesadaran anggota bahwa anggota adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi.	Sudah Terealisasi
7. Memenuhi kebutuhan kedelai dengan berbagai jenis yang sesuai dengan kebutuhan anggota.	Sudah Terealisasi
8. Sarana penunjang produksi.	Dalam Proses
9. Hygenitas	Dalam Proses

Sumber : Laporan RAT Kopti Kabupaten Kuningan Tahun Buku 2016-2020

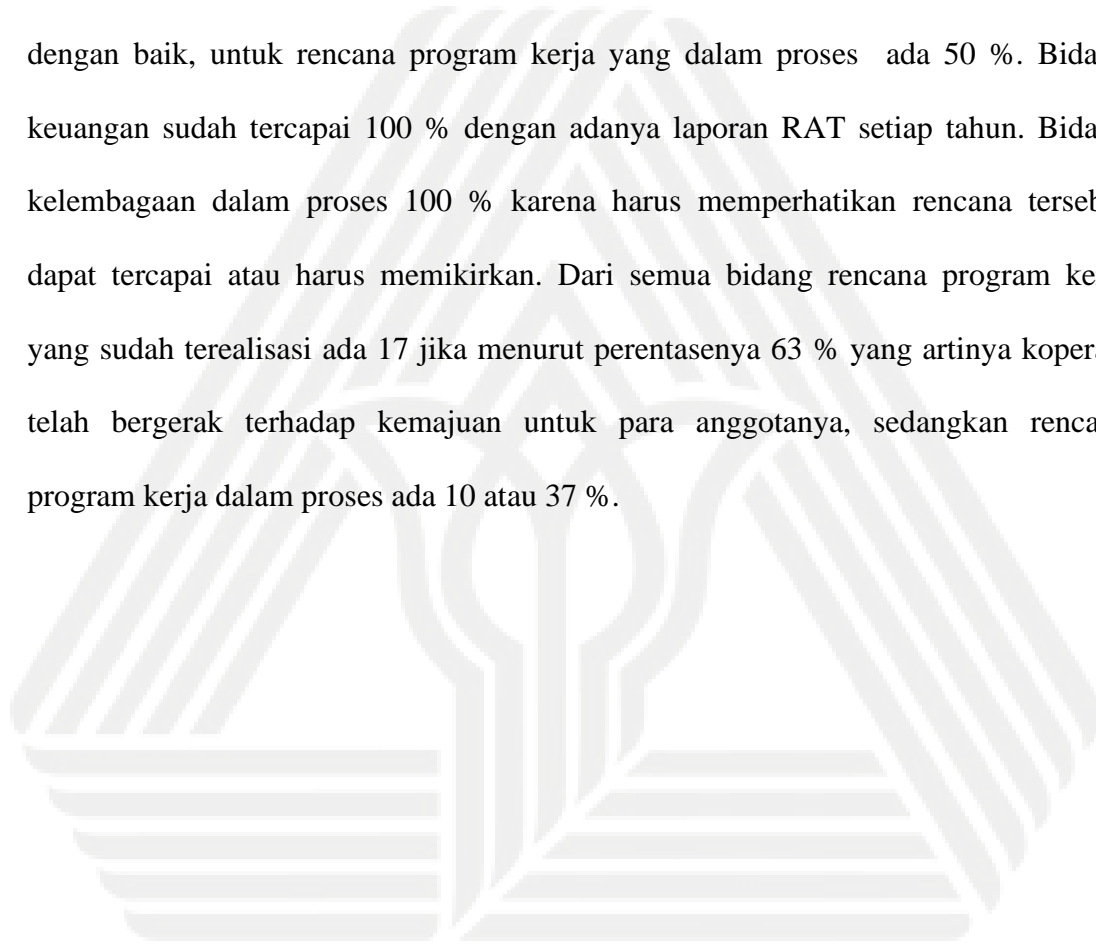
Tabel 1. 5 Capaian Program Kerja Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia Kabupaten Kuningan

Bidang Permodalan	
1. Meningkatkan kesadaran anggota untuk memperkuat permodalan sendiri dengan jalan lebih meningkat volume simpanan pada koperasi	Dalam Proses
2. Mengelola dengan baik pinjaman dari Bank maupun LPDB-KUMKM, untuk meningkatkan volume simpanan pada koperasi.	Sudah Terealisasi
3. Pemupukan modal sendiri melalui peningkatan volume simpanan pada koperasi.	Sudah Terealisasi
4. Modal usaha	Sudah Terealisasi
5. Hutang piutang	Dalam Proses
6. Lembaga keuangan	Dalam Proses
Bidang Keuangan	
1. Dituangkan dalam bentuk Rancangan Anggaran Pendapatan dan Biaya Koperasi Tahun.	Sudah Terealisasi
Bidang Kelembagaan	
1. Peningkatan SDM dan pengelolaan.	Dalam Proses
2. Peningkatan kesadaran anggota.	Dalam Proses

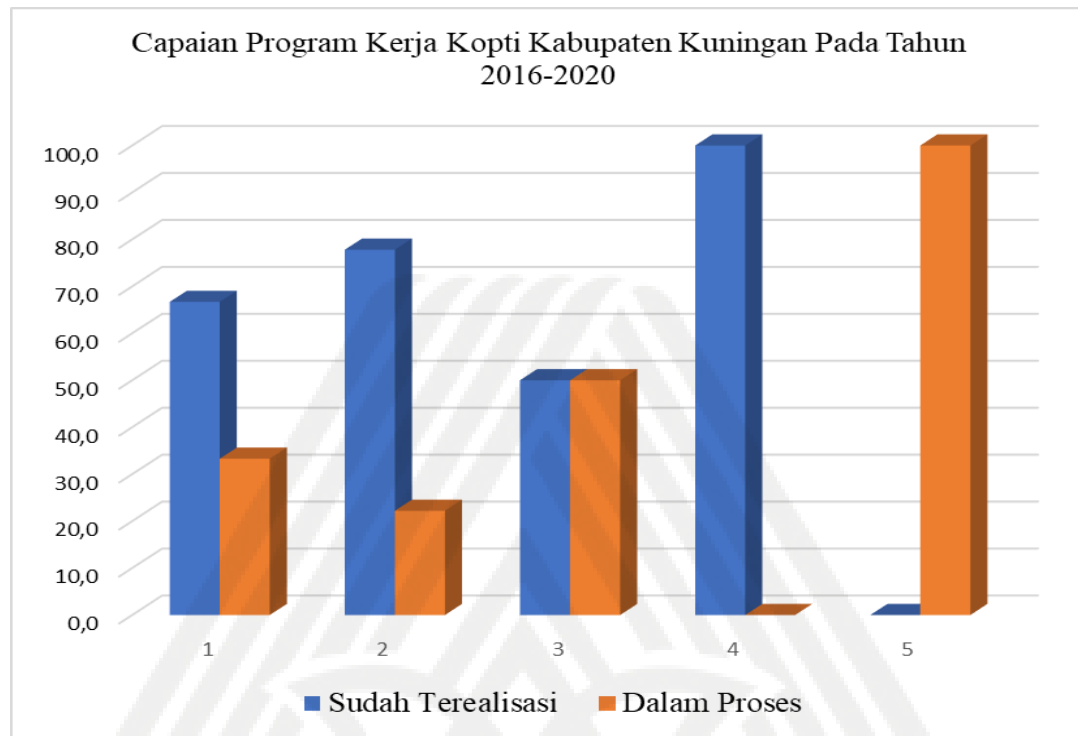
Sumber : Laporan RAT Kopti Kabupaten Kuningan Tahun Buku 2016-2020

Berdasarkan Tabel 1.4 dan Tabel 1.5 Capaian Program Kerja Kopti Kabupaten Kuningan bahwa sebagian besar terealisasi dengan baik, akan tetapi ada beberapa yang masih dalam proses, seperti : Penguatan pemahaman yang benar tentang organisasi Kopti, agar mengerti tugas dan tanggungjawab masing-masing, pemahaman tentang organisasi, memperbarui sistem komputerisasi, sarana penunjang produksi, hygiene, meningkatkan kesadaran anggota untuk memperkuat permodalan sendiri dengan jalan lebih meningkatkan volume simpanan pada koperasi, hutang piutang, lembaga keuangan, peningkatan SDM dan pengelolaan, dan peningkatan kesadaran anggota. Untuk di bidang organisasi rencana program kerja sudah tercapai

66,7 % dan dalam proses 33,3 %. Sedangkan bidang usaha sudah tercapai 77,8 % yang berarti kebutuhan untuk anggota atau pengrajin tempe tahu telah terpenuhi dan dalam proses 22,2 % karena masih perlu melakukan analisis rencana program tersebut. Bidang permodalan sudah tercapai 50 % artinya telah mengelola modal dengan baik, untuk rencana program kerja yang dalam proses ada 50 %. Bidang keuangan sudah tercapai 100 % dengan adanya laporan RAT setiap tahun. Bidang kelembagaan dalam proses 100 % karena harus memperhatikan rencana tersebut dapat tercapai atau harus memikirkan. Dari semua bidang rencana program kerja yang sudah terealisasi ada 17 jika menurut persentasenya 63 % yang artinya koperasi telah bergerak terhadap kemajuan untuk para anggotanya, sedangkan rencana program kerja dalam proses ada 10 atau 37 %.



IKOPIN



Gambar 1. 1 Capaian Program Kerja Kopti Kabupaten Kuningan Tahun 2016-2020

Sumber : Laporan RAT Kopti Kabupaten Kuningan Tahun Buku 2016-2020

Berdasarkan Gambar 1.1 Capaian Program Kerja Kopti Kabupaten Kuningan Tahun 2016-2020 di atas, dapat disimpulkan bahwa capaian program kerja pada Kopti Kabupaten Kuningan mengenai 5 bidang dan keseluruhannya ada 27 program kerja. Telah terealisasi ada 17 program atau 62,96 %, sedangkan dalam proses ada 10 program atau 37,04 %.

Dalam rencana program kerja yang masih dalam proses menunjukkan bahwa kinerja pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Kabupaten Kuningan belum optimal. Rencana program kerja di atas merupakan salah satu dari kinerja organisasi. Kinerja tersebut akan diukur dengan metode *Balanced Scorecard*.

Untuk meningkatkan kinerja usaha hendaknya koperasi melakukan evaluasi mengenai mekanisme kinerja usaha yang telah dijalankan dan upaya yang dapat dilakukan untuk kedepannya agar terdapat peningkatan pada jumlah anggota dan pendapatan. Koperasi harus memperhatikan aspek bisnis karena pada penjualan kedelai mengalami penurunan.

Dalam koperasi kinerja usaha menentukan suatu keberhasilan agar dapat tercapai. Pengukuran kinerja usaha pada koperasi dengan model tradisional yang hanya cenderung mengevaluasi atau menilai aspek keuangan dengan menghasilkan keputusan perencanaan jangka pendek, padahal seharusnya penilai kinerja unit usaha kedelai tidak berorientasi pada keuangan saja maupun masa kini akan tetapi pada masa depan dengan melihat aspek non keuangannya agar menghasilkan keputusan perencanaan jangka panjang.

Penggunaan metode *Balanced Scorecard* suatu rencana kerja yang baik mencantumkan : kejelasan visi, misi, tujuan organisasi, kejelasan indikator kinerja, standar kinerja, inisiatif program kegiatan. Termasuk pula rincian waktu dan pencapaian tujuan serta integrasi antara satu elemen dan elemen lainnya, maka rencana koperasi akan baik.

Balanced Scorecard membantu manajemen melaksanakan visi pada perusahaan atau koperasi di masa yang akan datang. Selain itu juga membantu pertimbangan atas perubahan-perubahan utama di dalam industri yang kompetitif, cepat berubah, serta membantu manajemen dalam melihat dan memahami komprehensif operasi perusahaan secara luas.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada kondisi yang mendukung diperlukannya suatu metode pengukuran kinerja di koperasi dengan cara menggunakan *Balanced Scorecard*. Melingkupi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong di masa yang akan datang dan memfokuskan perhatian dan usaha seluruh personal koperasi ke perspektif non keuangan yang menjadi pemacu sesungguhnya kinerja usaha dan perhatian dalam seluruh anggota koperasi di masa depan.

Blanced Scorecard ini mencakup komprehensif untuk memotivasi seluruh anggota koperasi dalam mewujudkan kinerja berdasarkan empat perspektif, agar keberhasilan keuangan oleh koperasi dapat bersifat jangka panjang sehingga koperasi mempunyai dampak baik untuk anggota dan mensejahterakan anggotanya dalam meningkatkan skala ekonomi yang baik dan masyarakat pada umumnya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Kabupaten Kuningan, maka peneliti untuk mendeskripsikan atau menggambarkan dari kinerja koperasi dengan judul **“ANALISIS KINERJA UNIT USAHA KEDELAI DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*”**.

IKOPIN

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja unit usaha kedelai Koperasi Proden Tempe dan Tahu dilihat dari aspek keuangan.
2. Bagaimana kinerja unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu dilihat dari aspek non keuangan.
3. Bagaimana kinerja unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu dilihat dari keseimbangan keuangan dan non keuangan (*Balanced Scorecard*).
4. Bagaimana upaya untuk meningkatkan unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu mempertimbangan keseimbangan keuangan dan non keuangan (*Balanced Scorecard*).
5. Bagaimana susunan peta strategi untuk meningkatkan unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu.

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan penelitian ini, maka peneliti akan memaparkannya sebagai berikut ini :

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini untuk menganalisis kinerja unit usaha kedelai dengan menggunakan metode *balanced scorecard* mengenai aspek keuangan dan non keuangan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Kinerja unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu dilihat dari aspek keuangan
2. Kinerja unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu dilihat dari aspek non keuangan.
3. Kinerja unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu dilihat dari keseimbangan keuangan dan non keuangan (*balanced scorecard*).
4. Upaya untuk meningkatkan kinerja unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu mempertimbangkan keseimbangan keuangan dan non keuangan (*balanced scorecard*).
5. Susunan peta strategi untuk meningkatkan unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe dan Tahu.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bermanfaat mengenai aspek guna laksana kinerja unit usaha kedelai Koperasi Produsen Tempe Tahu Kabupaten Kuningan pada khususnya maupun aspek keilmuan yang diukur dengan metode *balanced scorecard* dalam upaya mengembangkan koperasi pada umumnya. Adapun manfaat yang dapat diharapkan dari hasil penelitian ini sebagai berikut :

1.4.1 Aspek Pengembangan Ilmu Pengatahuan

Bagi peneliti sendiri ini diharapkan menjadi tolak ukur sejauh mana kemampuan dalam melakukan penelitian dan penganalisaan suatu masalah dengan menggunakan ilmu manajemen bisnis dan pendekatan perkoperasian. Dari aspek keuangan dan non keuangan menggunakan keseimbangan (*Balanced Scorecard*) untuk menghasilkan suatu keputusan.

1.4.2 Aspek Guna Laksana

Bagi koperasi yang diteliti sebagai bahan masukan untuk pihak pengurus dan manajer koperasi. Untuk menentukan kebijakan serta pengambilan keputusan dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan. Sehingga dapat memberikan perubahan yang lebih baik atau positif dan memajukan koperasi. Terutama di unit usaha kedelai meningkatkan volume penjualan.

1.5 Tempat Penelitian

Lokasi tempat penelitian di Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (Kopti) yang beralamat di Jl. Jend. Sudirman. No 128 Telp. 871552 Fax. 876220 Kabupaten Kuningan.

IKOPIN