

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dunia bisnis dan ekonomi di pengujung abad XX dan menjelang memasuki abad XXI menghadapi banyak tantangan. Lingkungan bisnis dan pola berbisnis saat ini telah berubah. Inti bisnis dari pasar, telah berubah menjadi pasar-pasar global. Perubahan ini sebenarnya sudah lama terjadi. Namun, akselerasinya kini terasa semakin cepat dengan dorongan inovasi teknologi dan transportasi.

Pebisnis Indonesia menghadapi keputusan ekonomi yang lebih banyak di abad XXI ini. Era mendatang menuntut perusahaan menjadi proaktif dan memandang perubahan sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Oleh karena itu dengan adanya perubahan, hambatan-hambatan yang ada bisa diubah menjadi peluang dan dijadikan salah satu keunggulan bersaing. Tetapi, semua upaya yang dilakukan perusahaan hendaknya tetap berlandaskan etika dan tanggungjawab sosial. Dengan demikian sebenarnya perusahaan sudah menjaga kelangsungan hidupnya sendiri.

Menurut Pandji Anoraga (2004), pemilihan bentuk kepemilikan bisnis merupakan awal dalam menjalankan kegiatan bisnis. Sebab, berhasil tidaknya bisnis yang dijalankan juga tergantung dari keputusan tersebut. Salah satu bentuk usaha yang sangat populer di Indonesia adalah koperasi.

Menurut Hendar (2010), koperasi merupakan organisasi otonom dari orang-orang yang berhimpun secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi

ekonomi, sosial dan budaya secara bersama-sama melalui kegiatan usaha yang dimiliki dan dikendalikan secara demokratis. Dengan demikian koperasi memiliki jati diri dari, oleh, dan untuk anggota serta dalam menjalankan kegiatannya berpedoman pada prinsip-prinsip koperasi.

Pada perekonomian Indonesia menurut Hendar (2010), koperasi memiliki fungsi dan peran yang sangat penting dalam hal:

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan dan sosialnya;
2. Mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat;
3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya;
4. Mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992).

Dari sudut pandang ekonomi, pada dasarnya perbedaan koperasi dengan non koperasi cukup dilihat dari peran pelanggan dalam organisasi usaha. Pada koperasi, anggota adalah pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan utamanya. Sedangkan pada perusahaan non koperasi anggota dapat bertindak sebagai pemilik perusahaan tapi bukan sebagai pelanggan utamanya. Atau dengan kata lain karakteristik utama perusahaan koperasi yang membedakannya dengan badan usaha lain adalah bahwa anggota koperasi memiliki identitas ganda (*the dual identity of the member*) yaitu anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa perusahaan koperasi (*user own firm*). Dengan demikian maka, bisnis koperasi hendaknya lebih berorientasi pada kebutuhan anggotanya yaitu dengan menyelenggarakan pelayanan-pelayanan barang/jasa yang sesuai dengan

kepentingan ekonomi anggota, dalam rangka menunjang peningkatan kondisi rumah tangga anggota. Sedangkan bisnis koperasi dengan non anggota hendaknya berdasarkan pertimbangan efektivitas dan efisiensi perusahaan koperasi di dalam usaha mempromosikan ekonomi anggota.

Pendapat Hendar mengenai definisi koperasi yang tersebut di atas juga didukung oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 1 yang menyatakan bahwa:

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

Selain dipandang sebagai badan usaha yang memiliki bentuk dan karakteristik tersendiri, koperasi di Indonesia juga dipandang sebagai alat untuk membangun sistem perekonomian. Hal itu sejalan dengan tujuan koperasi sebagaimana dicantumkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 3, yaitu:

“Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila serta Undang-Undang Dasar 1945”.

Berdasarkan definisi dan tujuan yang ditetapkan oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa koperasi di Indonesia merupakan salah satu sarana untuk memajukan kesejahteraan anggotanya dan masyarakat pada umumnya serta bertujuan untuk turut serta dalam perekonomian nasional. Selain itu, mudah

dipahami bahwa koperasi mendapat kedudukan yang sangat terhormat dalam perekonomian Indonesia. Koperasi tidak hanya merupakan satu-satunya bentuk perusahaan yang secara konstitusional dinyatakan sesuai dengan susunan perekonomian yang hendak dibangun di negeri ini, tetapi juga dinyatakan sebagai soko guru perekonomian nasional.

Salah satu koperasi yang berdiri karena adanya program pemerintah daerah, yang tujuannya untuk menumbuh kembangkan tingkat pendapatan warganya serta diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap total produksi nasional adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) Tandangsari. Koperasi ini berdiri sejak tahun 1970 dan berlokasi di belakang pasar Tanjungsari No.29 desa Jatisari, kecamatan Tanjungsari kabupaten Sumedang dengan badan hukum No.7251/BH/PAD/DK.10.13/III/2002 pada tanggal 25 Maret 2002. Di mana wilayah kerjanya mencakup pabrik makanan ternak yang berlokasi di Jl. Pamegersari No. 57 Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang dan Unit Simpan Pinjam (USP) yang berlokasi di Jl. Raya Tanjungsari No. 205 kecamatan Tanjungsari kabupaten Semedang. KSU Tandangsari saat ini memiliki 2.932 orang anggota dengan berbagai macam profesi, di antaranya sebagai peternak, pengrajin, petani, dan pedagang yang tersebar di delapan kecamatan, yaitu:

1. Kecamatan Cimanggung;
2. Kecamatan Pamulihan;
3. Kecamatan Tanjungsari;
4. Kecamatan Sukasari;
5. Kecamatan Jatinangor;

6. Kecamatan Cisu;
7. Kecamatan Tanjungkerta;
8. Kecamatan Sumedang Utara.

Saat ini KSU Tandangsari memiliki dua unit usaha yaitu unit usaha simpan pinjam dan unit usaha peternakan sapi perah. Di mana unit usaha peternakan sapi perah ini memiliki tiga divisi usaha, yaitu:

1. Divisi produksi dan pemasaran susu segar;
2. Divisi pengolahan pakan ternak;
3. Divisi pelayanan kesehatan hewan dan Inseminasi Buatan (IB).

Keberhasilan koperasi sangat erat hubungannya dengan partisipasi aktif setiap anggotanya. Seorang anggota akan mau berpartisipasi bila yang bersangkutan mengetahui tujuan organisasi tersebut, manfaatnya terhadap dirinya, dan cara organisasi itu dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu keputusan seseorang untuk masuk menjadi anggota haruslah didasarkan pengetahuan yang memadai tentang manfaat berkoperasi.

Menurut Arifin Sitio (2001), agar anggota koperasi berkualitas baik, berkemampuan tinggi, dan berwawasan luas, maka pendidikan adalah mutlak. Pendidikan perkoperasian merupakan bagian yang tidak terpisahkan (menjadi sangat penting) dalam mewujudkan kehidupan berkoperasi, agar sesuai dengan jati dirinya. Melalui pendidikan, anggota dipersiapkan dan dibentuk untuk menjadi anggota yang memahami serta menghayati nilai-nilai dan prinsip-prinsip serta praktik-praktik koperasi.

Pendapat Arifin Sitio di atas juga didukung oleh pernyataan Hendar (2010) yang menyatakan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan peran koperasi yang sesungguhnya adalah melalui pendidikan perkoperasian. Dan juga menurut Hendar (2010), pendidikan perkoperasian harus dirancang sedemikian rupa dengan mengedepankan peran koperasi sebagai organisasi yang mampu meningkatkan pendapatan, baik pendapatan koperasi itu sendiri maupun pendapatan anggotanya.

Dari laporan rapat anggota tahunan KSU Tandangsari diketahui bahwa KSU Tandangsari lima tahun terakhir ini, terhitung dari tahun 2013-2017 telah rutin mengadakan pendidikan koperasi setiap tahunnya. Pendidikan ini diadakan sebagai tujuan untuk peningkatan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia Koperasi) agar lebih berkualitas guna memajukan koperasi dan SDM tersebut diharapkan dapat mewujudkan tujuan koperasi. Adapun data pelaksanaan pendidikan perkoperasian dari tahun 2013-2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Pelaksanaan Pendidikan Koperasi KSU Tandangsari Tahun 2013-2017

No.	Keterangan	Tahun				
		2013	2014	2015	2016	2017
1.	Pendidikan Anggota	5 kali	4 kali	4 kali	4 kali	4 kali
2.	Pelatihan Pengurus, Pengawas, dan Karyawan	1 kali	1 kali	1 kali	1 kali	8 kali
3.	Pembinaan Karyawan	1 kali	-	-	-	-
4.	Penyuluhan dan Pembinaan Anggota	4 orang	16 kali	15 kali	20 kali	20 kali
5.	Mengirimkan peserta ke pihak lain	-	70 orang	32 orang	7 orang	7 orang

Sumber: Laporan RAT KSU Tandangsari Tahun 2013-2017.

Dalam menyelenggarakan pendidikan perkoperasian, KSU Tandangsari pernah bekerjasama dengan berbagai pihak, di antaranya yaitu:

1. Rabo Foundation Belanda;
2. Dinas Koperasi dan UMKM;
3. Bank BRI.

Walaupun pendidikan koperasi rutin dilakukan setiap tahun, namun jumlah anggota KSU Tandangsari masih berfluktuasi jika dilihat dari lima tahun kebelakang, terhitung dari tahun 2013-2017.

Menurut Ramudi Ariffin (2016: 86), indikator pertumbuhan anggota mengandung informasi tentang daya dukung masyarakat terhadap keberadaan koperasi. Indikator pertumbuhan anggota menggambarkan potensi daya tumbuh perusahaan koperasi ke masa depan. Indikator pertumbuhan anggota ditampilkan dalam angka *members growth* (G_m), yaitu:

$$G_m = \frac{M_t - M_{t-1}}{M_{t-1}} \times 100\%$$

M_t adalah jumlah anggota pada tahun t dan M_{t-1} adalah jumlah anggota pada tahun sebelumnya. Semakin tinggi angka persentase G_m menunjukkan semakin kuatnya minat masyarakat untuk bergabung pada koperasi yang bersangkutan, memberi indikasi akan kebutuhan dan kemanfaatan perusahaan koperasi bagi masyarakat.

Adapun di bawah ini disajikan data perkembangan jumlah anggota KSU Tandangsari selama lima tahun terakhir:

Tabel 1.2 Perkembangan Jumlah Anggota KSU Tandangsari Dari Tahun 2013-2017

Tahun	Jumlah anggota (orang)	Masuk (orang)	Keluar (orang)
2013	2.940	485	315
2014	2.803	307	444
2015	2.951	476	328
2016	3.033	404	322
2017	2.932	291	392

Sumber: Laporan RAT KSU Tandangsari Tahun 2013-2017.

Mengacu pada teori Ramudi Ariffin, dapat disimpulkan bahwa minat masyarakat untuk bergabung menjadi anggota KSU Tandangsari adalah naik turun. Sedangkan alasan keluarnya anggota dari keanggotaan KSU Tandangsari berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus KSU Tandangsari Ketua Bidang Organisasi Dan Kelembagaan KSU Tandangsari pada tanggal 15 Juli 2018 disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya yaitu karena:

1. Meninggal dunia;
2. Adanya anggota peternak yang sudah beralih profesi;
3. Adanya anggota peternak yang tidak beternak lagi karena usia lanjut dan tidak ada yang melanjutkan usaha beternaknya;
4. Anggota peternak sudah tidak punya sapi lagi;
5. Adanya kebutuhan anggota akan uang yang disimpannya di koperasi untuk memenuhi keperluannya.

Menurut Hendar (2010), peningkatan pendapatan koperasi diperlukan agar koperasi tumbuh dan berkembang menjadi lebih besar, sehingga mampu menyerap tenaga kerja yang banyak dan memberikan kompensasi yang layak bagi karyawannya. Koperasi harus banyak dipandang sebagai organisasi bisnis/ekonomi yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi lain

dan dengan mekanisme kerjanya mampu bersaing dengan organisasi lain tersebut. Koperasi juga harus dipandang sebagai organisasi usaha yang dipilih karena berpotensi menjadi sandaran hidup dan sumber pendapatan ideal bagi anggotanya. Maka untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari satuan organisasi terutama organisasi koperasi, diperlukan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas, agar arus kerja menjadi lebih baik dan lebih terarah.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan menyatakan bahwa:

“Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, di mana dan oleh siapa dilakukan”.

Sistem ini berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir. Selain itu, SOP yang baik adalah SOP yang mampu menjadikan arus kerja yang lebih baik, menjadi panduan untuk karyawan baru, penghematan biaya, memudahkan pengawasan, serta mengakibatkan koordinasi yang baik antara bagian-bagian yang berlainan dalam perusahaan (<https://www.kajianpustaka.com/2016/10/pengertian-tujuan-fungsi-dan-manfaat-sop.html>).

Mengacu pada uraian di atas, berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Bidang Organisasi Dan Kelembagaan KSU Tandangsari pada tanggal 3 Mei 2018 diperoleh informasi bahwa dalam melakukan aktivitasnya sejauh ini KSU Tandangsari baru menerapkan SOP yang baku di unit usaha simpan pinjam saja.

Sedangkan untuk unit usaha sapi perah dan divisi-divisi usaha lainnya belum diterapkan SOP yang baku dan tertulis secara jelas.

Adapun dibawah ini kondisi perkembangan pendapatan unit usaha KSU Tandangsari selama lima tahun terakhir:

Tabel 1.3 Perkembangan Pendapatan Unit Usaha KSU Tandangsari Tahun 2013-2017

Tahun	Unit Usaha				
	Simpan Pinjam	Pernakan Sapi Perah			
		Pendapatan Divisi Usaha Produksi Dan Pemasaran Susu Segar (Rp)	Pendapatan Divisi Usaha Pengolahan Pakan Ternak (Rp)	Jumlah Pelayanan Divisi Usaha Kesehatan Hewan Dan Inseminasi Buatan	
				Kesehatan Hewan (Kali)	Inseminasi Buatan (Kali)
2013	1.285.220.613	38.728.618.534,60	10.642.047.000	1.611	6.120
2014	1.369.911.159	41.968.392.876,00	10.565.610.000	10.036	6.566
2015	1.622.659.546	42.246.473.218,00	10.890.357.300	4.205	8.422
2016	1.953.431.294	40.995.247.600,00	10.371.624.500	3.654	5.851
2017	2.007.127.934	41.445.785.826,12	10.970.387.500	4.411	5.352

Sumber: Laporan RAT KSU Tandangsari Tahun 2013-2017.

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas dapat dilihat bahwa perkembangan pendapatan usaha KSU Tandangsari di unit usaha simpan pinjam mengalami kenaikan setiap tahunnya, sedangkan di unit usaha peternakan sapi perah pada umumnya disetiap divisi usaha mengalami fluktuasi setiap tahunnya.

Menurut Vincent Gaspersz (2002), pemahaman mengenai perspektif finansial dalam manajemen adalah sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial.

Net profit margin adalah perbandingan antara total jumlah laba bersih dengan total jumlah pendapatan yang dimiliki suatu perusahaan. *Net Profit Margin* (NPM) ini digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh koperasi yang dihubungkan dengan penjualan atau pendapatan yang didapat. Semakin tinggi NPM dan penjualan yang dilakukan koperasi maka koperasi akan semakin efisien operasionalnya.

Adapun di bawah ini perkembangan *net profit margin* KSU Tandangsari selama lima tahun terakhir:

Tabel 1.4 Perkembangan *Net Profit Margin* KSU Tandangsari Pada Tahun 2013-2017

Tahun	SHU (Rp)	Pendapatan (Rp)	<i>Net Profit Margin</i> (%)	N/T (%)
2013	155.112.584,47	52.298.257.962,55	0.30	-
2014	195.181.716,73	55.659.136.302,67	0.35	0,17
2015	293.776.046,99	57.131.709.677,36	0.51	0,46
2016	320.826.042,05	56.962.032.330,40	0.56	0,10
2017	371.956.234,25	57.632.606.128,95	0.65	0,16

Sumber: Laporan Keuangan KSU Tandangsari Tahun 2013-2017.

Menurut Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi, maka penilaian *Net Profit Margin* adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5 Penilaian *Net Profit Margin*

Standar	Kriteria
≥15%	Sehat
10% - <15%	Cukup Sehat
5% - <10%	Kurang Sehat
1% - <5%	Tidak Sehat
<1%	Sangat Tidak Sehat

Sumber: Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi.

Dari Tabel 1.4 di atas dapat dilihat bahwa perkembangan *netprofit margin* KSU Tandangsari mengalami kenaikan disetiap tahunnya. Walaupun pendapatan ditahun 2016 mengalami penurunan. Maka mengacu pada Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi, *net profit margin* KSU Tandangsari dinilai berada pada posisi **sangat tidak sehat**.

Return On Asset (ROA) adalah rasio yang membagi antara laba bersih setelah dikurangi bunga dan pajak dengan total aset yang dimiliki oleh perusahaan. ROA digunakan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam mengelola setiap aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba setelah pajak. Semakin tinggi nilai ROA yang diperoleh maka koperasi mampu menghasilkan laba yang tinggi dan kinerja koperasi semakin bagus.

Menurut Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi, maka penilaian *Return On Asset* adalah sebagai berikut:

Tabel 1.6 Penilaian *Return On Asset*

Standar	Kriteria
≥10%	Sehat
7% - <10%	Cukup Sehat
3% - <7%	Kurang Sehat
1% - <3%	Tidak Sehat
<1%	Sangat Tidak Sehat

Sumber: Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi.

Adapun di bawah ini perkembangan *Return On Asset* KSU Tandangsari selama lima tahun terakhir:

Tabel 1.7 Perkembangan Return On Asset KSU Tandangsari Pada Tahun 2013-2017

Tahun	SHU (Rp)	Total Aset (Rp)	Return On Asset (%)	N/T (%)
2013	155.112.584,47	16.042.809.145,86	0,97	-
2014	195.181.716,73	19.712.530.188,51	0,99	0,02
2015	293.776.046,99	24.407.792.150,64	1,20	0,22
2016	320.826.042,05	26.830.840.568,11	1,20	(0.01)
2017	371.956.234,25	28.233.617.939,60	1.32	0,10

Sumber: Laporan Keuangan KSU Tandangsari Tahun 2013-2017.

Dari Tabel 1.7 di atas diketahui bahwa ROA ditahun 2014 mengalami kenaikan sebesar 0,02%, ditahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 0,22%. Tetapi ditahun 2016, ROA mengalami sedikit penurunan sebesar 0,01% dan mengalami kenaikan sebesar 0,10% ditahun 2017. Namun walapun demikian, Menurut Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi, ROA KSU Tandangsari cenderung berada diposisi **tidak sehat**.

Rasio rentabilitas modal sendiri adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi anggota (SHU) dengan modal sendiri yang digunakan. Semakin besar rentabilitas modal sendiri suatu koperasi maka semakin bagus.

Menurut Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi, maka penilaian rentabilitas modal sendiri adalah sebagai berikut:

Tabel 1.8 Penilaian Rentabilitas Modal Sendiri

Standar	Kriteria
$\geq 21\%$	Sehat
15% s/d $< 21\%$	Cukup Sehat
9% s/d $< 15\%$	Kurang Sehat
3% s/d $< 9\%$	Tidak Sehat
$< 3\%$	Sangat Tidak Sehat

Sumber: Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi.

Adapun di bawah ini perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri KSU

Tandanghari selama lima tahun terakhir:

Tabel 1.9 Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri KSU Tandanghari Pada Tahun 2013-2017

Tahun	SHU (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	RMS (%)	N/T (%)
2013	155.112.584,47	2.932.295.714,47	5,29	-
2014	195.181.716,73	3.868.422.041,73	5,05	(0.05)
2015	293.776.046,99	4.385.843.776,99	6,70	0.33
2016	320.826.042,05	4.801.937.664,05	6,68	0.00
2017	371.956.234,25	5.426.422.117,25	6,85	0.03

Sumber: Laporan Keuangan KSU Tandanghari Tahun 2013-2017.

Dari Tabel 1.9 di atas diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri KSU Tandanghari pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 0,05%. Kemudian mengalami penurunan ditahun 2015 sebesar 0,33%, tetapi ditahun 2016 rentabilitas modal sendiri tidak mengalami kenaikan maupun penurunan. Setelah itu, ditahun 2017 mengalami kenaikan kembali sebesar 0,03%. Walaupun demikian, menurut Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi, penilaian rentabilitas modal sendiri adalah **tidak sehat**.

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka peneliti menduga bahwa penilaian kinerja menjadi salah satu faktor yang penting bagi koperasi. Selain digunakan

untuk menilai keberhasilan koperasi, kinerja juga dapat digunakan untuk melihat dan mengevaluasi kekurangan-kekurangan dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Secara umum, variabel kinerja koperasi yang diukur untuk melihat perkembangan atau pertumbuhan (*growth*) koperasi di Indonesia terdiri dari kelembagaan (jumlah koperasi per provinsi, jumlah koperasi per jenis/kelompok koperasi, jumlah koperasi aktif dan non aktif), keanggotaan, volume anggota, permodalan, dan sisa hasil usaha. Variabel-variabel tersebut pada dasarnya belumlah dapat mencerminkan secara tepat untuk dipakai melihat peranan atau pangsa (*share*) koperasi terhadap pengembangan ekonomi nasional. Demikian pula dampak dari koperasi (*cooperative effect*) terhadap peningkatan kesejahteraan anggota atau masyarakat belum tercermin dari variabel-variabel yang disajikan (Arifin Sitio, 2001).

Menurut Sukardi Ikhsan (2009), pengukuran kinerja selama ini dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Maka, untuk mengatasi kekurangan itu sebaiknya dilakukan penilaian kinerja dengan empat aspek atau perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang.

Balanced scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc.*). Konsep

ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap hanya condong pada kinerja keuangan (Mulyadi, 2001).

Sebelumnya, sudah banyak penelitian tentang penilaian kinerja yang dilakukan diberbagai badan usaha, baik koperasi maupun non koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, di antaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh: (1) Hendrik Tri Oktaviansyah terhadap Koperasi Unit Desa (KUD) SUBUR Kecamatan Kalipuro Kabupaten Bayuwangi; (2) Joko Purwono dkk, terhadap Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor Jawa Barat; (3) Meirdania Zudia terhadap PT. Bank Jateng Semarang; dan (4) Sukardi Ikhsan terhadap Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Jateng.

Beberapa perusahaan Nordic juga menemukan bahwa BSC adalah model terbaik dalam pengukuran kinerja perusahaan (Kald, 2000). Langkah-langkah non keuangan yang meliputi pangsa pasar, efisiensi, produktivitas, kualitas pelanggan dan karyawan hendaknya menjadi evaluasi kinerja perusahaan yang semakin lama semakin meningkat (Ittner et al, 2003). Beberapa penelitian survey dan wawancara pun juga sudah membuktikan bahwa pengukuran informasi non keuangan dianggap lebih relevan oleh para eksekutif dari pada sekedar informasi keuangan perusahaan (Schiff & Hoffman, 1996).

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga dapat menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detail dengan pengukuran kinerja sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan, guna mempermudah dalam merancang

dan menentukan alternatif-alternatif strategi usaha yang tepat untuk memberikan dampak positif terhadap pengambilan keputusan yang tepat bagi organisasi dimasa yang akan datang.

Terkait hal tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS KINERJA USAHA KOPERASI DALAM UPAYA MERANCANG ALTERNATIF STRATEGI BISNIS”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja KSU Tandangsari jika dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan;
2. Bagaimana kinerja KSU Tandangsari jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal;
3. Bagaimana kinerja KSU Tandangsari jika dilihat dari prespektif proses pelanggan (anggota);
4. Bagaimana kinerja KSU Tandangsari jika dilihat dari prespektif keuangan;
5. Strategi alternatif bisnis apa saja yang dapat direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja KSU Tandangsari di masa yang akan datang.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah sebagai kegiatan untuk mengumpulkan, menganalisa, mengolah data-data dan informasi terkait dengan permasalahan yang diteliti.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kinerja KSU Tandangsari dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan;
2. Kinerja KSU Tandangsari dari perspektif proses bisnis internal;
3. Kinerja KSU Tandangsari dari perspektif proses pelanggan (anggota);
4. Kinerja KSU Tandangsari dari perspektif keuangan;
5. Strategi alternatif bisnis yang dapat direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja KSU Tandangsari dimasa yang akan datang.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi penulis mengenai pengukuran kinerja koperasi serta diharapkan dapat menjadi masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis berupa masukan dan saran yang berguna bagi KSU Tandangsari untuk melihat dan mengevaluasi kineja usahanya di masa yang akan datang.



IKOPIN