

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi ekonomi ditandai dengan adanya persaingan dan semakin menguatnya kecenderungan hubungan perekonomian antar negara. Dengan pesatnya perkembangan teknologi, khususnya teknologi informasi, dunia bisnis mau tidak mau mengalami perubahan dari era kompetisi industri menjadi era informasi. Bisnis harus mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis global yang selalu berubah dan bersaing di pasar Internasional. Mengatasi persaingan yang semakin ketat membutuhkan strategi baru yang dalam pelaksanaannya membutuhkan suatu pengukuran kinerja, yang berguna untuk menilai berhasil tidaknya strategi baru tersebut.

Pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan dianggap hanya dari perspektif keuangan, mengingat informasi yang diperlukan untuk pengukuran dapat diperoleh langsung dari laporan keuangan dan bersifat kuantitatif tetapi pengukuran kinerja tersebut memiliki keterbatasan karena tidak mampu mengukur harta tidak berwujud dan harta intelektual, padahal merupakan salah satu faktor penting yang menunjang keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis (Hery, 2017:46). Pengukuran kinerja bisnis juga dapat digunakan untuk menyusun strategi tentang apa yang ingin dicapai oleh para pelaku bisnis.

Sistem pengukuran *Balanced Scorecard* dihasilkan dengan menjabarkan visi, misi, dan strategi ke dalam tujuan strategis dan indikator-indikator untuk setiap perspektif (Ermaya:2010). Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* (BSC) melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu

dengan ukuran pendorong kinerja di masa depan yang mana tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi, dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran ini melihat kinerja perusahaan dari empat perspektif yakni perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Koperasi seperti perusahaan komersial pada umumnya juga memiliki hasil yang terlihat dan terukur, untuk menentukan berhasil atau tidaknya koperasi dalam mencapai tujuan yang dimaksud. Maka keberhasilan koperasi harus diukur selain kinerja perusahaan, kinerja pegawai juga menjadi salah satu tujuan pengukuran dari analisis usaha koperasi karena pegawai dan anggota merupakan salah satu penggerak koperasi. Agar dapat terlaksananya harapan tersebut adanya pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan, mengevaluasi hasil kerja, dan mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih ada dalam organisasi.

Salah satu koperasi yang aktif di Jawa Barat yaitu Primkoppol SatBrimob Polda Jabar. Memiliki 7 unit usaha pada tahun 2022. Dalam penelitian ini penulis akan melakukan penelitian pada unit usaha *minimarket* di Primkoppol SatBrimob Polda Jabar untuk mengetahui bagaimana pertumbuhan kinerja usaha koperasi, dengan pengukuran penilaian. Penilaian unit usaha koperasi di sini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi atau keadaan usaha koperasi yang dinyatakan sehat, cukup sehat, kurang sehat, dan tidak sehat, dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Unit usaha *minimarket* merupakan unit usaha yang menyediakan keperluan sehari-hari anggota seperti beras, makanan ringan, sembako, minyak, telur, dll. Dalam mengimplementasikan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* di

koperasi, maka ada penyesuaian pada empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu pada kinerja perspektif keuangan variabel indikator yang digunakan adalah perkembangan pendapatan kotor/omzet dan transaksi anggota. Pada kinerja perspektif pelanggan variabel yang digunakan perkembangan jumlah anggota Primkoppol Satbrimob Polda Jabar dan kepuasan pelanggan. Pada kinerja perspektif proses bisnis internal variabel indikator yang digunakan adalah jumlah pelayanan di unit usaha *minimarket*. Pada kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran variabel indikator yang digunakan adalah kepuasan karyawan.

Pertama kinerja persepektif keuangan indikator yang digunakan adalah perkembangan pendapatan kotor/omzet unit usaha *minimarket* dan transaksi dengan anggota. Pendapatan kotor usaha *minimarket* Primkoppol SatBrimob Polda Jabar dari tahun 2018-2021 mengalami peningkatan dan di tahun 2022 mengalami penurunan. Berikut perkembangan pendapatan kotor pada unit usaha *minimarket* di antaranya:

Tabel 1.1 Perkembangan Pendapatan Kotor Primkoppol SatBrimob Polda Jabar Pada Unit Usaha *Minimarket*

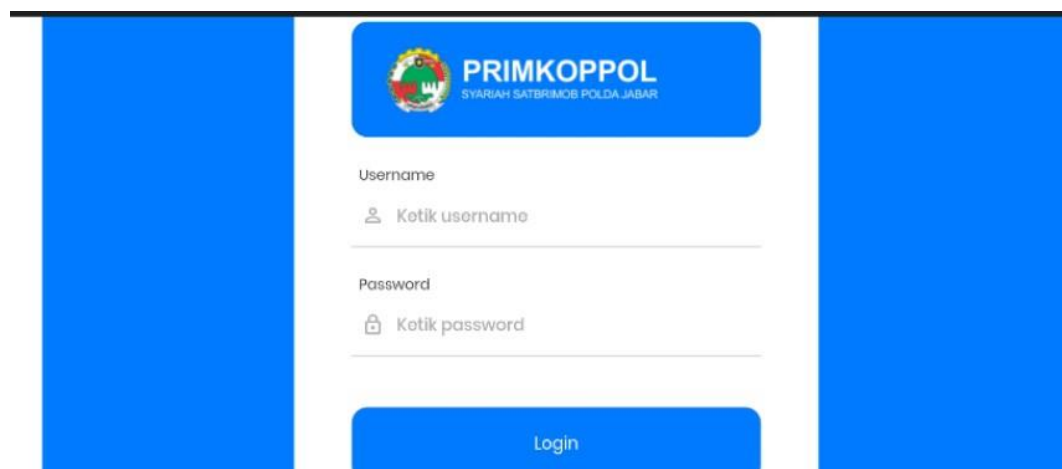
No.	Tahun	Pendapatan (Rp)	Perkembangan (%)
1	2018	620.345.381	-
2	2019	684.781.661	10,39
3	2020	1.813.356.785	165,81
4	2021	1.975.644.320	8,95
5	2022	1.294.517.160	(34,4)

Sumber : Laporan RAT Koperasi Primkoppol SatBrimob Polda Jabar

Berdasarkan data pada tabel 1.1 pendapatan omzet unit usaha *minimarket* mengalami peningkatan pendapatan yang signifikan di tahun 2021 karena pada tahun tersebut Indonesia dilanda *Covid-19* yang menyebabkan seluruh masyarakat

tidak terkecuali satuan kepolisian untuk melakukan karantina. Anggota polisi melakukan karantina di asrama Primkoppol SatBrimob Polda Jabar dan hal tersebut menyebabkan kebutuhan anggota meningkat untuk tahun 2022 mengalami penurunan secara drastis, karena banyak anggota yang ditugaskan keluar seperti ke Papua, libur perayaan, tidak adanya latihan rutin di tempat Primkoppol SatBrimob Polda Jabar.

Dalam hal transaksi di unit usaha *minimarket* Primkoppol SatBrimob Polda Jabar telah menggunakan *website* dalam bertransaksi dengan anggota koperasi. Pada unit usaha *minimarket*, anggota yang sedang berada di rumah atau diluar lingkungan kepolisian dapat membeli kebutuhannya melalui *website* koperasi, nantinya karyawan koperasi akan mengantarkan pesanan anggota tersebut. Berikut *website* Primkoppol SatBrimob Polda Jabar:



Gambar 1.1 Website Primkoppol SatBrimob Polda Jabar

Menurut hasil wawancara dengan Pengurus koperasi, terdapat beberapa kendala pada *website* Primkoppol SatBrimob Polda Jabar yang sulit digunakan oleh anggota, sehingga anggota lebih memilih aplikasi *WhatsApp* dalam melakukan transaksi dibandingkan dengan *website*.

Kedua kinerja perspektif pelanggan variabel indikator yang digunakan adalah perkembangan jumlah anggota koperasi dan kepuasan pelanggan. Perkembangan jumlah anggota dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 2 Jumlah Anggota Primkoppol SatBrimob Polda Jabar 2018-2022

Tahun	Jumlah Anggota (Orang)	Perkembangan (%)
2018	1.856	-
2019	1.806	(2,69)
2020	1.769	(2,04)
2021	1.695	(4,18)
2022	1.810	6,78

Sumber : Laporan RAT Primkoppol SatBrimob Polda Jabar

Berdasarkan Tabel 1.2 selama 5 tahun terakhir jumlah anggotanya Primkoppol SatBrimob Polda Jabar mengalami fluktuasi. Hal ini dikarenakan pada 4 tahun ke belakang adanya anggota yang telah memasuki masa pensiun dan mutasi jabatan. Sedangkan pada tahun 2022 anggota mengalami peningkatan karena banyak yang bertugas di Primkoppol SatBrimob Polda Jabar. Data di atas adalah anggota di seluruh SatBrimob Polda Jabar sedangkan yang aktif sekitar koperasi yaitu ada 600 anggota. Selanjutnya variabel indikator yang digunakan perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, Primkoppol *Mart/Minimarket* untuk kepuasan pelanggan dapat melakukan komplain jika harga dianggap terlalu mahal dibandingkan toko/kios lainnya, bisa retur (barang yang tidak sesuai dengan pesanan/rusak dapat ditukar kembali tanpa dikenakan biaya tambahan).

Ketiga kinerja perspektif proses bisnis internal indikator variabel yang digunakan yaitu jumlah pelayanan yang ada di Primkoppol *Mart/Minimarket*. Pelayanan yang ada di *minimarket* Primkoppol SatBrimob Polda Jabar ada belanja sistem online/*COD* mendapatkan *POIN*, pelanggan dapat mengecek perolehan poin

di kasir Primkoppol, poin bisa ditukar sewaktu-waktu atau dikumpulkan untuk ditukar dengan hadiah yang lebih menarik atau mengikuti undian berhadiah, undian *POIN* dilaksanakan: per 3 bulan, per 1 tahun, per 5 tahun (Umroh Gratis).

Keempat kinerja perspektif belajar dan tumbuh indikator variabel yang digunakan adalah kepuasan karyawan. Primkoppol Satbrimob Polda Jabar di unit usaha *minimarket* karyawan diberi kesempatan dalam pengambilan keputusan, keamanan kerja sesuai SOP, gaji sesuai, kesesuaian pekerjaan. Selanjutnya ada sasaran strategis pelatihan bagi pengurus dan karyawan Primkoppol Satbrimob Polda Jabar melaksanakan pelatihan untuk tertib administrasi dan pembukuan agar sumber daya manusia tercapai sesuai kebutuhan organisasi.

Dengan adanya data-data yang sudah diketahui tersebut pada perspektif finansial terdapat penurunan omzet sehingga kinerja usaha yang sudah dan sedang berjalan di Unit Usaha *Minimarket* Primkoppol SatBrimob Polda Jabar perlu pengukuran penilaian. Maka dari itu koperasi Primkoppol SatBrimob Polda Jabar perlu melakukan Penilaian kinerja bisnis dengan metode *balanced scorecard* untuk mengetahui bagaimana kinerja bisnis koperasi, berhasil tidaknya suatu koperasi tergantung dari segi peningkatan keuangan koperasi, kontribusi koperasi terhadap pembangunan, dan peran koperasi dalam mensejahterakan serta kemampuan memperoleh barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan anggota.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ihwan Satria Lesmana (2021) dengan judul *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang : Fenomena dalam rangka mengetahui bagaimana pertumbuhan kinerja koperasi*, maka dari pihak Kementerian Koperasi dan UKM selalu meninjau dengan cara mengadakan penilaian kesehatan

koperasi. Kesehatan koperasi dimaksudkan untuk mengetahui kondisi atau keadaan koperasi secara keseluruhan. Kesimpulan dalam penelitian ini Berdasarkan data yang diperoleh dan hasil analisis yang telah dilakukan pada koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa menggunakan *balanced scorecard* untuk menilai kinerja dengan 4 metode penilaian yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan perhitungan dengan perolehan rata-rata nilai sebesar 78,14 yang artinya Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa masuk kategori dalam keadaan "Sangat Baik".

Lalu ada pula penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Benyamin Davit Levi (2021) dengan judul Evaluasi Kinerja Bisnis Unit Usaha Toko Menggunakan Indikator Perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perkembangan atau evaluasi pada kinerja bisnis koperasi, dilakukannya penelitian tersebut karena adanya beberapa alasan yaitu penurunan pendapatan pada unit usaha koperasi dalam 5 tahun terakhir, dan belum dilakukan evaluasi kinerja bisnis koperasi. Hasil dari penelitian ini adalah evaluasi koperasi dalam upaya memperbaiki kinerja bisnis unit usaha toko pada koperasi melalui indikator perspektif *balanced scorecard* pada Primer Koperasi Darma Putra Tri Dharma dengan melihat baik perspektif keuangan ataupun non keuangan. Kinerja non keuangan analisis dilakukan dengan cara melakukan kuesioner terhadap anggota/pelanggan dan pengurus/pengawas koperasi. Analisis dilihat dari perspektif pelanggan secara umum indikator berada pada kriteria yang baik, pada perspektif bisnis internal koperasi cenderung memiliki indikator-indikator yang baik, selanjutnya pada perpektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator-indikator relatif menunjukkan kriteria baik. Dengan upaya yang dilakukan perspektif non

keuangan yang pertama perspektif pelanggan koperasi perlu meningkatkan strategi promosi yang dapat menarik anggota/pelanggan untuk ikut bergabung dalam transaksi. Kedua perspektif bisnis internal koperasi perlu melakukan evaluasi terkait penyampaian informasi. Hal ini penting guna meningkatkan efektifitas kinerja sehingga berpengaruh pada pertumbuhan bisnis pada koperasi, ketiga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan koperasi perlu melakukan pendidikan serta pelatihan kepada para karyawan agar para karyawan koperasi bisa lebih kompeten dan menguasai masing-masing bidang pekerjaannya, serta peningkatan dalam pelaksanaan saran-saran yang sudah diberikan baik oleh para anggota maupun non-anggota. Koperasi perlu merumuskan kebijakan baru terkait pengelolaan, terutama bila melihat tingkat kesehatan koperasi cukup fluktuatif. Indikator perspektif dalam metode *balanced scorecard* dapat dijadikan referensi agar koperasi mampu mengembangkan pencapaian secara seimbang.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja usaha *minimarket* dilihat dari perspektif keuangan.
2. Bagaimana kinerja usaha *minimarket* dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Bagaimana kinerja usaha *minimarket* dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Bagaimana kinerja usaha *minimarket* dilihat dari perspektif belajar dan tumbuh.
5. Upaya-upaya yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki kinerja Usaha *Minimarket* Primkoppol SatBrimob Polda Jabar.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis penilaian kinerja Usaha *Minimarket* Primkoppol SatBrimop Polda Jabar yang diukur menggunakan metode *balanced scorecard* untuk meningkatkan usaha *minimarket* dalam mengelola usahanya.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk memperoleh gambaran:

1. Kinerja usaha *minimarket* dilihat dari perspektif keuangan.

2. Kinerja usaha *minimarket* dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Kinerja unit usaha *minimarket* dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Kinerja usaha koperasi *minimarket* dilihat dari perspektif belajar dan tumbuh.
5. Upaya yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki kinerja usaha *minimarket* Primkoppol SatBrimob Polda Jabar dengan metode *balanced scorecard*.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pembangunan ilmu manajemen bisnis, khususnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja usaha koperasi menggunakan metode *balanced scorecard* serta dapat dijadikan referensi dan acuan untuk penelitian selanjutnya. Untuk mencari solusi dari masalah tersebut dengan menggunakan ilmu yang telah diperoleh.

1.4.2. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah saran dan masukan dalam menentukan langkah-langkah kedepannya untuk kegiatan usaha koperasi khususnya pada unit usaha *minimarket* dalam memperoleh manfaat yang berhubungan dengan strategi bisnis dalam upaya meningkatkan kinerja usaha serta visi dan misi koperasi terwujud, sehingga dapat menunjang keberhasilan pengembangan usaha pada koperasi di masa mendatang.