

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peranan koperasi sebagai penggerak perekonomian rakyat antara lain mengkomodir kebutuhan petani dan pedagang dalam akses barang dan jasa. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan peran koperasi untuk menunjang perekonomian rakyat. Reformasi total koperasi yang menjadi program Pemerintah yaitu mengubah paradigma pemberdayaan koperasi dari kuantitas menjadi kualitas. Jumlah koperasi aktif kini tercatat sebanyak 138.140 unit per 2018 dari total koperasi pada tahun 2014 sebesar 212.570 unit. Koperasi yang tidak aktif telah dibubarkan sebanyak 40.013 koperasi dan sisanya masih dikaji. (Tribunnews.com,2019)

Salah satu koperasi yang aktif di kota Bandung adalah Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung dengan jumlah anggota sebanyak 568 orang anggota yang tercatat pada akhir tahun 2019 terdiri dari 330 pengrajin tempe dan 238 pengrajin tahu. Tujuan Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung yaitu menyatukan potensi para pengrajin tempe tahu serta mengutamakan peningkatan kesejahteraan anggota sesuai dengan tujuan koperasi. KOPTI Kota Bandung memiliki tiga jenis usaha, yaitu.

1. Usaha Perdagangan Kedelai, merupakan penjualan/penyaluran kedelai kepada anggota dan calon anggota di lima sentra pelayanan usaha yaitu di Bojongloa, Cibolerang, Sukahaji, Antapani, dan Gudang KOPTI Kota Bandung.

2. Usaha Perdagangan non Kedelai, meliputi:
 - a. Pengadaan ragi tempe
 - b. Kerjasama pemanfaatan GOR
 - c. Kerjasama pemanfaatan bangunan di Antapani
 - d. Kerjasama pemanfaatan pabrik tahu di Jl Terusan Suryani, dan
 - e. Kerjasama pemanfaatan pabrik tempe, kerangkeng dan gilingan tahu di Cibolerang.
3. Usaha Simpan Pinjam

Bidang usaha perdagangan kedelai KOPTI belum mencapai target yang diharapkan. Modal KOPTI Kota Bandung mengalami kenaikan setiap tahunnya, namun piutang masih cukup besar sehingga dapat menimbulkan risiko kredit dan mempengaruhi operasional KOPTI Kota Bandung. Meskipun begitu KOPTI Kota Bandung bisa dibilang koperasi yang cukup berkembang. Hal tersebut dapat dilihat dari struktur modal KOPTI Kota Bandung dari tahun 2015 – 2019.

Tabel 1.1 Perkembangan Struktur Modal KOPTI Kota Bandung 2015-2019

Tahun	Total Modal Sendiri (Rp)	N/T (%)	Total Kewajiban (Rp)	N/T (%)
2015	6.872.647.104,00	-	1.556.866.223,00	-
2016	6.916.889.560,00	0,64	1.193.660.951,00	-23,33
2017	6.977.582.163,00	0,88	1.284.769.063,00	7,63
2018	6.997.505.035,00	0,28	1.864.824.138,00	45,15
2019	7.017.035.242,00	0,28	1.838.460.930,00	-1,41

(sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas KOPTI Kota Bandung Tahun Buku 2015-2019)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa total modal sendiri dari tahun 2015-2019 mengalami kenaikan yang tidak terlalu signifikan, dan rata-rata kenaikan sebesar 0,52%. Total kewajiban rata-rata mengalami kenaikan sebesar 5,61%.

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan, diperoleh beberapa kendala yang dihadapi oleh KOPTI Kota Bandung yaitu adanya piutang bermasalah, baik itu piutang barang maupun piutang dalam usaha simpan pinjam, piutang tersebut dapat menimbulkan terjadinya kredit macet. Sehingga KOPTI Kota Bandung rentan menghadapi risiko. Adapun data piutang bermasalah yang penulis dapatkan dapat terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.2 Piutang Bermasalah KOPTI Kota Bandung Periode 2015-2019

Tahun	Piutang Usaha unit perdagangan kedelai (Rp)	N/T (%)	Piutang pada unit simpan pinjam (Rp)	N/T (%)
2015	1.727.568.273,00	-	338.583.024,00	-
2016	1.723.818.763,00	-0,21	326.788.024,00	-3,48
2017	1.537.911.879,00	-10,78	318.235.524 ,00	-2,62
2018	1.491.587.989,00	-3,01	399.332.220,00	25,48
2019	1.482.272.760,00	-0,62	387.501.220,00	-2,96

(sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas KOPTI Kota Bandung Tahun Buku 2015-2019)

Tabel 1.2 menunjukkan penurunan piutang usaha yang bermasalah pada unit perdagangan kedelai rata-rata sebesar 2,92%. Sementara piutang pada unit simpan pinjam ada kenaikan rata-rata 3,28%.

Tabel 1.3 Non Performing Loan (NPL) KOPTI Kota Bandung Periode 2015-2019

Tahun	Piutang Unit Perdagangan Kedelai (Rp)	Piutang Bermasalah Unit Perdagangan Kedelai (Rp)	NPL %	Piutang Pada Unit Simpan Pinjam (Rp)	Piutang Bermasalah Pada Unit Simpan Pinjam (Rp)	NPL %
2015	5.106.318.897,00	1.727.568.273,00	33,83	796.481.554,00	338.583.024,00	42,51
2016	4.978.668.002,00	1.723.818.763,00	34,62	917.588.115,00	326.788.024,00	35,61
2017	4.572.277.843,00	1.537.911.879,00	33,64	992.927.221,00	318.235.524 ,00	32,05
2018	4.909.542.897,00	1.491.587.989,00	30,38	1.271.101.220,00	399.332.220,00	31,42
2019	4.622.863.827,00	1.482.272.760,00	32,06	1.271.640.358,00	387.501.220,00	30,47

(sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas KOPTI Kota Bandung Tahun Buku 2015-2019)

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa persentase piutang pada unit perdagangan kedelai yang bermasalah selama lima tahun terakhir rata-rata sebesar 32,91%, angka tersebut diatas batas maksimal yang ditetapkan dalam peraturan BI melalui SE BI No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 dengan batas maksimal adalah 5%. Piutang yang bermasalah paling besar berada di tahun 2015. Piutang pada unit simpan pinjam yang bermasalah selama lima tahun terakhir rata-rata sebesar 34,41%. Dilihat dari persentase NPL, KOPTI Kota Bandung bisa dikatakan sebagai koperasi yang kurang berhasil dalam mengelola kredit bermasalahnya dan berdasarkan Surat Edaran OJK No. 14/SEOJK.03/2017 rata-rata tersebut masuk kedalam peringkat lima dengan kategori *High*.

Berdasarkan data survey awal yang diperoleh, penerapan manajemen risiko dalam pemberian kredit KOPTI Kota Bandung diduga belum optimal. Hal ini salah satunya terjadi karena adanya piutang bermasalah yang bisa mempengaruhi kinerja keuangan koperasi itu sendiri. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan upaya-upaya pengelolaan manajemen dan evaluasi risiko.

Selain mengelola risiko kredit, koperasi juga harus mampu mengelola keuangan dengan baik. “Jika pengurus koperasi mampu mengelola keuangan dengan baik dan benar, dipastikan koperasi akan mudah mengelola likuiditas yang dimiliki, sehingga mampu mendapatkan keuntungan besar yang pada akhirnya untuk kesejahteraan anggota. Koperasi pun akan semakin berkembang.” (Luhur Pradjarto, 2018). Gambaran likuiditas KOPTI Kota Bandung terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.4 Rasio Likuiditas KOPTI Kota Bandung Tahun 2015-2019

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Hutang Lancar (Rp)	Rasio Likuiditas	
			Current Ratio (%)	N/T (%)
2015	4.816.325.541,00	989.461.578,00	486,76	-
2016	4.378.621.085,00	1.185.076.536,00	369,48	-24,09
2017	4.061.836.380,00	1.218.304.298,00	333,40	-9,76
2018	4.290.638.553,00	1.783.849.134,00	240,53	-27,85
2019	4.379.529.476,00	1.564.938.998,00	279,85	16,35

(sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas KOPTI Kota Bandung Tahun Buku 2015-2019)

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa nilai *current ratio* setiap tahunnya melebihi dari 200%. Berdasarkan pengukuran rasio keuangan, nilai *current ratio* berada diatas standar maksimal. Kondisi likuiditas koperasi dalam keadaan sehat atau tidak, dapat diketahui melalui kriteria penilaian menurut Permenkop dan UKM Republik Indonesia No. 06/Per/M.KUKM/V/2006, dimana kriteria penilaiannya sebagai berikut :

Tabel 1.5 Standar Penilaian Likuiditas

Kriteria	Interval
Sehat	200% s/d 250%
Cukup Sehat	175% s/d <200% atau >250% s/d 275%
Kurang Sehat	150% s/d <175% atau >275% s/d 300%
Tidak Sehat	125% s/d <150% atau >300% s/d 325%
Sangat Tidak Sehat	<125% atau > 325%

Sumber : Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia No. 06/Per/M/KUKM/V/2006

Melihat kriteria penilaian menurut Permenkop dan UKM RI No.06/Per/M.KUKM/V/2006, *Current ratio* untuk koperasi yang sehat berkisar sebesar 200% - 250%, dan dapat dilihat dari data diatas bahwa *current ratio* pada KOPTI Kota Bandung selama lima tahun terakhir rata-rata sebesar 342% artinya

KOPTI Kota Bandung belum optimal dalam mengalokasikan aktiva lancar dan pengelolaan modal. KOPTI Kota Bandung bisa dikatakan mengalami *overlikuid* dimana koperasi memiliki kelebihan dana artinya banyaknya dana tunai yang dapat dicairkan. Hal tersebut kurang baik dimana ada aktivitas yang tidak dilakukan secara optimal. Kegiatan operasional dijalankan kurang baik oleh pihak manajemen, terutama dalam hal penggunaan dana yang diimiliki. Hal tersebut dapat mempengaruhi pencapaian laba (Kasmir,2010). Penerapan manajemen risiko likuiditas pada KOPTI Kota Bandung diharapkan mampumeningkatkan kinerja keuangan koperasi sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Salah satu indikator untuk mengukur kinerja keuangan koperasi salah satunya dapat menggunakan analisis *Net Profit Margin* (NPM).

NPM digunakan untuk memberikan informasi mengenai hasil kinerja selama periode tertentu.

Besarnya penjualan barang dan jasa, Harga Pokok Penjualan (HPP), SHU, biaya, dan perkembangan NPM dalam lima tahun terakhir ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.6 NPM KOPTI Kota Bandung Periode 2015-2019

Tahun	Penjualan Barang dan Jasa (Rp)	HPP dan Biaya (Rp)	SHU (Rp)	NPM (%)
2015	24.291.872.337,00	24.269.495.140,00	22.397.197,00	0,092
2016	24.880.185.945,00	24.852.667.606,00	27.518.339,00	0,111
2017	26.124.758.899,00	26.091.988.928,00	32.769.971,00	0,125
2018	29.519.106.612,00	29.478.623.011,00	40.483.601,00	0,137
2019	28.097.862.488,00	28.055.525.379,00	42.337.109,00	0,151

(sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas KOPTI Kota Bandung Tahun Buku 2015-2019)

Perkembangan SHU setiap tahunnya terus meningkat tetapi belum terlihat optimal, begitupun dengan *Net Profit Margin* (NPM) KOPTI Kota Bandung selama lima tahun terakhir mengalami kenaikan.

Adapun standar penilaian *Net Profit Margin* (NPM) pada koperasi merujuk pada Permenkop dan UKM RI Nomor 06 Tahun 2006 mengenai Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi yaitu:

Tabel 1.7 Kriteria Penilaian *Net Profit Margin* (NPM)

Kriteria	Interval
Sehat	$\geq 15\%$
Cukup Sehat	10% s/d <15%
Kurang Sehat	5% s/d <10%
Tidak Sehat	1% s/d <5%
Sangat Tidak Sehat	<1%

(Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM RI No. 06/Per/M.KUKM/V/2006)

Rasio profitabilitas suatu koperasi dikatakan sehat jika merujuk pada kriteria penilaian yaitu apabila NPM $\geq 15\%$, maka bisa disimpulkan bahwa NPM KOPTI selama lima tahun terakhir terbilang rendah karena ada dalam kisaran <1% dan termasuk ke dalam kriteria sangat tidak sehat. Hal ini menunjukkan ketidakefisienan manajemen di koperasi dalam mengelola usahanya.

Kinerja koperasi selain dilihat dari perspektif keuangan dapat dilihat pula melalui perspektif non keuangan guna mengukur kinerja secara komprehensif, maka dari itu diharapkan kinerja koperasi dapat diukur secara menyeluruh dan berimbang.

Karyawan KOPTI Kota Bandung mengikuti kegiatan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, kegiatan tersebut dapat terlihat pada tabel 1.8.

Tabel 1.8 Kegiatan Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan

No	Waktu	Kegiatan	Tempat
1	14 Februari 2019	Sosialisasi Peningkatan Kerjasama Investasi Usaha Koperasi dari Kementrian Koperasi	Hotel Grand Tebu Jl. RE Martadinata
2	27 Maret 2019	Sosialisasi Peraturan Perpajakan bagi Koperasi dan Perijinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik Melalui <i>Online Single Submission</i> (OSS)	Hotel Bidakara Savoy Homan
3	11 April 2019	Sosialisasi Bimbingan Teknik Penguatan Usaha KSP/USP Koperasi dan KSPPS/USPPS Koperasi (Digitalisasi Koperasi)	Gedung Dinas Koperasi Provinsi Jawa Barat
4	2 September 2019	Kegiatan Pengembangan Usaha Koperasi bagi Gerakan Koperasi se Kota Bandung	Gedung Dekopinda Kota Bandung

(sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas KOPTI Kota Bandung Tahun Buku 2019)

Melihat kegiatan yang diikuti karyawan KOPTI Kota Bandung memiliki pendidikan yang cukup untuk menunjang kinerja koperasi, namun diduga kegiatan pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang diikuti belum dilaksanakan secara optimal. Ditengah persaingan bisnis yang sangat ketat KOPTI Kota Bandung telah memenuhi kebutuhan yang anggota butuhkan hanya saja KOPTI Kota Bandung belum melakukan inovasi untuk meningkatkan penjualan. Loyalitas anggota sudah cukup baik dimana anggota koperasi melakukan pembelian kedelai di KOPTI Kota Bandung. Pembelian kedelai di setiap unit pelayanan ditunjukkan pada tabel berikut

Tabel 1.9 Kebutuhan Kedelai di Setiap Unit Kedelai KOPTI Kota Bandung

Unit Pelayanan	Kebutuhan Kedelai (Kg/hari)
Cibolang	5.400
Babakan	1.600
Sukahaji	900
Antapani	1.000
Bojongloa	1.520

(sumber: Hasil wawancara dengan sekretariat KOPTI Kota Bandung)

Tabel 1.9 menunjukkan loyalitas anggota yang membeli kedelai pada KOPTI Kota Bandung mencapai rata-rata 2 ton per hari nya. Namun dengan adanya pandemic saat ini menyebabkan menurunnya daya beli anggota. Pasokan kedelai di KOPTI kota Bandung mencukupi kebutuhan anggota, hanya saja pemasaran tempe tahu anggota terkendala karena ditutupnya beberapa pasar karena ada beberapa pedagang yang terkena Covid-19 dan hal itu menyebabkan anggota memproduksi tempe tahu dalam jumlah sedikit. Pada tahun 2019 anggota yang keluar cukup banyak yaitu sebanyak 13 anggota sementara anggota baru yang masuk hanya 5 orang. Mungkin saja hal ini disebabkan usaha koperasi tersebut belum mampu menarik anggota baru.

Selain melihat perspektif keuangan kinerja usaha koperasi juga dilihat dari perspektif non keuangan untuk memprediksi dan merencanakan keberlangsungan usaha pada KOPTI Kota Bandung. Setiap perusahaan maupun koperasi tentu ingin berusaha untuk meningkatkan kinerja keuangan yang lebih baik, sehingga dapat menjaga kondisi usaha yang dijalankan dalam kondisi sehat dan terus berkembang bahkan bertahan di masa yang akan datang. Risiko mengenai keberlangsungan usaha tersebut bisa diukur dan dianalisis melalui kinerja usaha

Melihat kendala yang terjadi disimpulkan bahwa terdapat permasalahan yang dapat dijadikan bahan penelitian untuk mengukur kinerja usaha koperasi melalui pendekatan *Balance Scorecard*, hal ini dilakukan terkait dengan kondisi besarnya piutang macet dan belum optimalnya penerapan risiko likuiditas, upaya ini dilakukan untuk mengetahui kinerja keuangan baik dalam perspektif *financial* maupun perspektif *non financial*..

Penelitian yang dilakukan oleh Aan Zainul Anwar, Edi Susilo yang berjudul “Implementasi Manajemen Risiko Likuiditas Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus BMT Aman Utama Jepara) yang menjadi dasar penelitian ini. Hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa “Berdasarkan pengalaman harian dan siklus kebutuhan anggota dalam pengambilan tabungan dan pencairan pembiayaan, BMT Aman Utara Jepara mengelola manajemen risiko likuiditas masih secara tradisional. Proses manajemen risiko di BMT Aman Utara Jepara tidak dilakukan secara sistematis berdasarkan standar manajemen risiko yang baik.

Selanjutnya penelitian yang menjadi landasan penelitian ini adalah penelitian Arif Sasmoko, Akhmad Sefudin, Hendro Prasetyono. Dengan judul penelitian Implementasi *Balance Scorecard* di Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA). Kesimpulan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa perspektif keuangan dengan indikator rasio lancar, total rasio utang terhadap aset dan margin laba bersih ditimbang 25% pertumbuhan anggota,kepuasan pelanggan dan anggota merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal 7% indikator yang digunakan inovasi, proses operasi dan bobot layanan purna jual 86

dan kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan menjadi indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menghasilkan bobot 11,2% dan total *score performance* dan koperasi karyawan dosen UNINDRA pendekatan *Balance Scorecard* adalah 51,8% dapat dikategorikan sebagai badan usaha yang memiliki tingkat kesehatan yang kurang sehat (BB).

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan dan penelitian terdahulu yang menjadi dasar, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO TERHADAP KINERJA USAHA MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA KOPERASI (Studi Kasus Pada Koperasi Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka diberi batasan terhadap permasalahan yang diteliti, identifikasi masalah yang terjadi adalah:

1. Bagaimana implementasi manajemen risiko di KOPTI Kota Bandung?
2. Bagaimana kinerja usaha koperasi berdasarkan perspektif keuangan?
3. Bagaimana kinerja usaha koperasi berdasarkan perspektif non keuangan?
4. Bagaimana implementasi manajemen risiko terhadap kinerja usaha?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka diberi batasan terhadap permasalahan yang diteliti, identifikasi masalah yang terjadi adalah:

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui hal-hal berikut:

1. Implementasi manajemen risiko di KOPTI Kota Bandung.
2. Kinerja usaha koperasi berdasarkan perspektif keuangan.
3. Kinerja usaha koperasi berdasarkan perspektif non keuangan.
4. Implementasi manajemen risiko terhadap kinerja usaha.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya adalah kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara teoritis mengenai implementasi manajemen risiko terhadap kinerja usaha koperasi melalui pendekatan *balance scorecard*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- a. Bagi Koperasi, diharapkan dapat memberikan informasi untuk kemajuan koperasi, juga sebagai referensi dalam menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan penerapan manajemen risiko terhadap kinerja usaha koperasi khususnya melalui pendekatan *balanced scorecard*.
- b. Bagi Peneliti, yaitu hasil penelitian ini dapat memperluas pengetahuan dan wawasan berfikir yang ilmiah khususnya dalam bidang manajemen keuangan dan pengetahuan tentang aktivitas koperasi.

- c. Bagi IKOPIN, yaitu penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan perbendaharaan referensi skripsi yang berkaitan dengan manajemen risiko serta berguna untuk tingkat selanjutnya ataupun yang akan datang.



IKOPIN