

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Struktur Organisasi KOHIPPCI 66



IKOPIN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keadaan ekonomi bangsa Indonesia pada tahun 2018 sekarang ini semakin terpuruk dengan melemahnya nilai tukar Rupiah terhadap *Dollar AS*. Pada awal Januari 2018 nilai tukar Rupiah terhadap *Dollar AS* adalah Rp 13.265/US\$, pada Februari 2018 nilai tukar Rupiah terhadap *Dollar AS* Rp 13.603/US\$, pada Maret 2018 nilai tukar Rupiah terhadap *Dollar AS* Rp 13.800/US\$, pada April 2018 nilai tukar Rupiah terhadap *Dollar AS* Rp 13.975/US\$. Dengan melemahnya nilai tukar rupiah, mendorong para pelaku ekonomi untuk dapat berkembang mempertahankan kelangsungan hidup usahanya dan mencapai sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan. Maka para pelaku ekonomi harus dapat memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai.

Koperasi sebagai badan usaha dan gerakan ekonomi rakyat mempunyai nilai-nilai dasar antara lain demokrasi, solidaritas, keadilan, kebersamaan dan kekeluargaan. Nilai-nilai koperasi merupakan suatu konsepsi yang harus dihayati guna memberikan arah pada sikap, keyakinan dan perilaku serta pedoman dalam rangka mencapai tujuan koperasi. Tujuan koperasi menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pada Bab 1 Pasal 3 yaitu:

"Koperasi bertujuan mewujudkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945".

Koperasi merupakan suatu badan usaha yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Kelebihan kemampuan pelayanan koperasi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bukan anggota koperasi. Koperasi menjalankan kegiatan usaha dan berperan utama disegala bidang kehidupan ekonomi rakyat oleh karena itu perhatian yang lebih besar terhadap kegiatan usaha koperasi sangat diperlukan. Salah satu hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah masalah kinerja koperasi. Untuk itulah sangat diperlukan suatu upaya pemberdayaan koperasi sekaligus mengukur kinerja dengan alat analisis yang berlaku secara umum, sehingga kelak koperasi mampu berkembang dalam tatanan Internasional.

Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) sebagai salah satu koperasi yang juga sebagai pelaku ekonomi harus mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi untuk berperan dalam meningkatkan pembangunan nasional. Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) mempunyai status badan hukum pada tanggal 16 Oktober 1982 dengan Nomor Badan Hukum : 7583/BH/DK-10. Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) memiliki beberapa unit usaha, diantaranya Unit Usaha Simpan Pinjam, Unit Usaha Sarana (Parkir, PPOB, Jasa Pengiriman TIKI, Photocopy, dan Birojasa) Unit Usaha Perdagangan Logam dan Pendidikan Keterampilan Elektronik, dan Unit Usaha Pola Syariah. Seluruh bidang usaha

tersebut harus dijalankan secara profesional dan terarah sehingga koperasi dapat berkembang dan bersaing di dunia bisnis yang semakin ketat dan kompetitif. Seperti koperasi yang lainnya, Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan tolok ukur berdasarkan kinerja keuangan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas, rentabilitas modal sendiri dan rentabilitas ekonomi. Metode-metode ini belum dapat memberikan gambaran secara menyeluruh apakah manajemen telah melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik dan maksimal, karena pada kenyataannya tolok ukur keuangan tidak cukup untuk menggambarkan seperti apa kinerja koperasi tersebut.

Dalam menjalankan usahanya, koperasi harus didukung oleh berbagai sumber daya, baik Sumber Daya Manusia (SDM) modal, mesin, material dan metode. Disamping adanya kesadaran akan prinsip identitas ganda dimana anggota sebagai pemilik dan pelanggan untuk menghasilkan keuntungan dengan tujuan untuk kesejahteraan anggotanya. Namun dalam usahanya, koperasi terkadang hanya memfokuskan perhatian dan usahanya terhadap kinerja keuangan sehingga terdapat kecenderungan manajemen koperasi mengabaikan kinerja nonkeuangan.

Adapun data perkembangan keuangan dilihat dari Rentabilitas Modal Sendiri (RMS) yang diperoleh oleh Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) selama lima tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri, SHU dan Modal Sendiri

Tahun	SHU (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	RMS (%)	N/T (%)
2013	163.097.122	2.316.178.115	7,04	-
2014	272.085.585	2.432.943.897	11,18	4,14
2015	423.197.020	2.644.105.101	16,01	4,82
2016	565.806.064	2.933.715.758	19,29	3,28
2017	768.484.252	3.268.280.208	23,51	4,23

Sumber : Laporan Keuangan RAT KOHIPPCI tahun 2013-2017

Tabel di atas memperlihatkan perolehan Rentabilitas Modal Sendiri yang cenderung mengalami kenaikan. Rentabilitas Modal Sendiri dapat diartikan sebagai kemampuan koperasi dalam menghasilkan keuntungan dari modal asing yang digunakan, dari tabel terlihat bahwa pada tahun 2013 Koperasi Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) menghasilkan Rentabilitas Modal Sendiri sebesar 7.04%, pada tahun 2014 Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) menghasilkan Rentabilitas Modal Sendiri sebesar 11,18% atau mengalami kenaikan sebesar 4,14%, pada tahun 2015 menghasilkan Rentabilitas Modal Sendiri sebesar 16,01% atau mengalami kenaikan sebesar 4,82%, pada tahun 2016 menghasilkan Rentabilitas Modal Sendiri sebesar 19,29% atau mengalami kenaikan sebesar 3,28% dan tahun 2017 Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) menghasilkan rentabilitas modal sendiri sebesar 23,51% atau mengalami kenaikan sebesar 4,23%.

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa tingkat pertumbuhan Rentabilitas Modal Sendiri yang dihasilkan Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) mengalami peningkatan pada setiap tahunnya. Namun ukuran di atas

belum dapat menggambarkan kinerja koperasi secara keseluruhan, karena pengukuran aspek keuangan saja tidak cukup untuk menggambarkan kinerja koperasi ditambah lagi koperasi merupakan organisasi non-profit oriented dimana fokus utamanya bukan pada pencapaian tujuan finansial tetapi pada tujuan yang berfokus pada pelanggan (Anggota). Oleh karenanya diperlukan sebuah pengukuran yang tidak hanya melihat dari segi keuangan saja tetapi juga non keuangan.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) selalu berpedoman pada rencana program kerja yang telah dibuat dan di setujui oleh seluruh anggota pada saat Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang mana rencana kerja tersebut tidak terlepas dari upaya untuk mewujudkan tujuan Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI). Rencana program kerja tersebut diantaranya, yaitu:

Tabel 1. 2 Rencana Program Kerja KOHIPPCI Tahun 2014-2017

NO	PROGRAM KERJA	KETERANGAN
1	Melakukan penataan manajerial, administrasi dan pelayanan terhadap anggota	Sudah Terealisasi
2	Mengikut sertakan pengurus, pengelola dan karyawan dalam pelatihan perkoperasian	Sudah Terealisasi
3	Mengembangkan unit usaha baru yaitu pembiayaan kendaraan bermotor untuk anggota dengan pola syariah.	Dalam Proses
4	Mengadakan rapat pengurus dan pengelola per satu bulan sekali, guna mengevaluasi hasil kerja dan hambatan-hambatan yang perlu di atasi	Sudah Terealisasi
5	Sosialisasi dan implementasi nilai idiologi koperasi di tingkat anggota	Sudah Terealisasi
6	Menanamkan sikap disiplin, jujur dan ramah	Sudah Terealisasi
7	Meningkatkan partisipasi anggota dan mengaktifkan ketua kelompok	Dalam Proses

NO	PROGRAM KERJA	KETERANGAN
8	Meningkatkan fungsi perangkat kerja KOHIPPCI	Sudah Terealisasi
9	Meningkatkan kerjasama dan koordinasi dengan instansi pemerintah, antar koperasi dan swasta	Sudah Terealisasi
10	Penataan dan penertiban administrasi dan legalitas inventaris dan kekayaan KOHIPPCI	Dalam Proses
11	Penataan dan pembangunan daerah kerja, sarana umum dan sarana kantor. Pemantapan pengelolaan bersama Gedung CEC Tahap III, khususnya perparkiran	Dalam Proses
12	Mengembangkan pembiayaan bagi anggota untuk meningkatkan usaha produktif maupun investasi	Sudah Terealisasi
13	Meningkatkan usaha dengan memaksimalkan potensi setiap usaha yang telah ada	Sudah Terealisasi
14	Mencari peluang untuk membuka unit usaha baru yang prospektif	Belum Terealisasi
15	Selalu memegang prinsip kehati-hatian dan objektif dalam memberikan pinjaman kepada anggota	Sudah Terealisasi
16	Mengoptimalkan Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam penataan keuangan dan permodalan	Dalam Proses
17	Monitoring terhadap semua jenis pinjaman anggota	Sudah Terealisasi
18	Pengendalian kredit atau pinjaman macet oleh team penyelesaian kredit	Sudah Terealisasi
19	Mengintensifkan simpanan dari anggota baik simpanan wajib maupun simpanan sukarela	Sudah Terealisasi
20	Menggali sumber-sumber dari luar, baik lembaga keuangan maupun BUMN atau BUMS yang memberikan kemudahan pinjaman serta keringanan pemberian bebas bunga pinjaman	Dalam Proses

Sumber : RAT KOHIPPCI 2014-2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rencana program kerja pengurus Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) sebagian besar sudah terealisasi dengan baik, tetapi ada beberapa rencana program kerja yang belum juga terealisasikan atau masih dalam proses, seperti : Mengembangkan unit usaha baru yaitu pembiayaan kendaraan bermotor untuk anggota dengan pola syariah, meningkatkan partisipasi anggota dan mengaktifkan

ketua kelompok, meningkatkan partisipasi anggota dan mengaktifkan ketua kelompok, penataan dan pembangunan daerah kerja, sarana umum dan sarana kantor, pemantapan pengelolaan bersama Gedung CEC Tahap III, khususnya perparkiran, Penataan dan penertiban administrasi dan legalitas inventaris dan kekayaan KOHIPPCI, Mengoptimalkan Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam penataan keuangan dan permodalan, dan Menggali sumber-sumber dari luar yang memberikan kemudahan pinjaman serta keringanan pemberian bebab bunga pinjaman. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung belum optimal.

Rencana kerja djatas merupakan salah satu contoh dari kinerja organisasi. Kinerja tersebut akan di ukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Metode *Balanced Scorecard* merupakan sistem yang mempunyai peranan bagi manajemen sebagai wahana untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan/koperasi, membantu manajemen mengemban dan menjalankan misinya. *Balanced Scorecard* berfungsi untuk mentransformasikan strategi-strategi perusahaan/koperasi ke dalam sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan sistem manajemen sehingga balanced scorecard meningkatkan pemahaman dan konsistensi implementasi strategi-strategi perusahaan/koperasi.

Balanced Scorecard juga membantu manajemen melaksanakan visi perusahaan/koperasi di masa yang akan datang, melakukan perubahan-perubahan utama di dalam industri yang kompetitif, cepat berubah serta membantu manajemen untuk melihat dan memahami komprehensif operasi perusahaan secara luas dan cepat.

Prasyarat yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan/koperasi dalam menerapkan *Balanced Scorecard* ini adalah bahwa perusahaan koperasi harus telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* serta pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab personil perusahaan/koperasi telah dilaksanakan dengan baik.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kondisi yang mendukung diperlukannya suatu metode pengukuran kinerja di koperasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* melingkupi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa yang akan datang dan memfokuskan perhatian dan usaha seluruh personel koperasi ke perspektif non keuangan, yang menjadi pemacu sesungguhnya kinerja usaha dan perhatian seluruh personil koperasi di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut sebagai *Balanced Scorecard* yang mencakup komprehensif untuk memotivasi seluruh personel koperasi dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang mewujudkan oleh koperasi dapat bersifat jangka panjang dan akhirnya berdampak pada kesejahteraan dalam peningkatan skala ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas dalam penelitian ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “KAJIAN

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI CAPAIAN KINERJA KOPERASI MELALUI *BALANCED SCORECARD*”

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Bagaimana kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Bagaimana kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
3. Bagaimana kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung dilihat dari perspektif pelanggan (Anggota).
4. Bagaimana kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung dilihat dari perspektif keuangan.
5. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung untuk meningkatkan kinerja koperasi.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan guna diolah dan dianalisis berkenaan dengan permasalahan yang diteliti, sedangkan tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui:

1. Kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung dari sisi proses pembelajaran dan pertumbuhan, apakah pegawai yang berada di koperasi produktif dan mempunyai kompetensi yang tinggi.

2. Kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung dari sisi Proses bisnis internal, apakah koperasi telah efektif dan efisien dalam penggunaan dananya.
3. Kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung dari sisi pelanggan (anggota) apakah pelanggan (anggota) telah merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan oleh koperasi.
4. Kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung dilihat dari perspektif keuangan.
5. Untuk mengetahui upaya-upaya apasaja yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pada Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung.

1.4 Kegunaan Penelitian

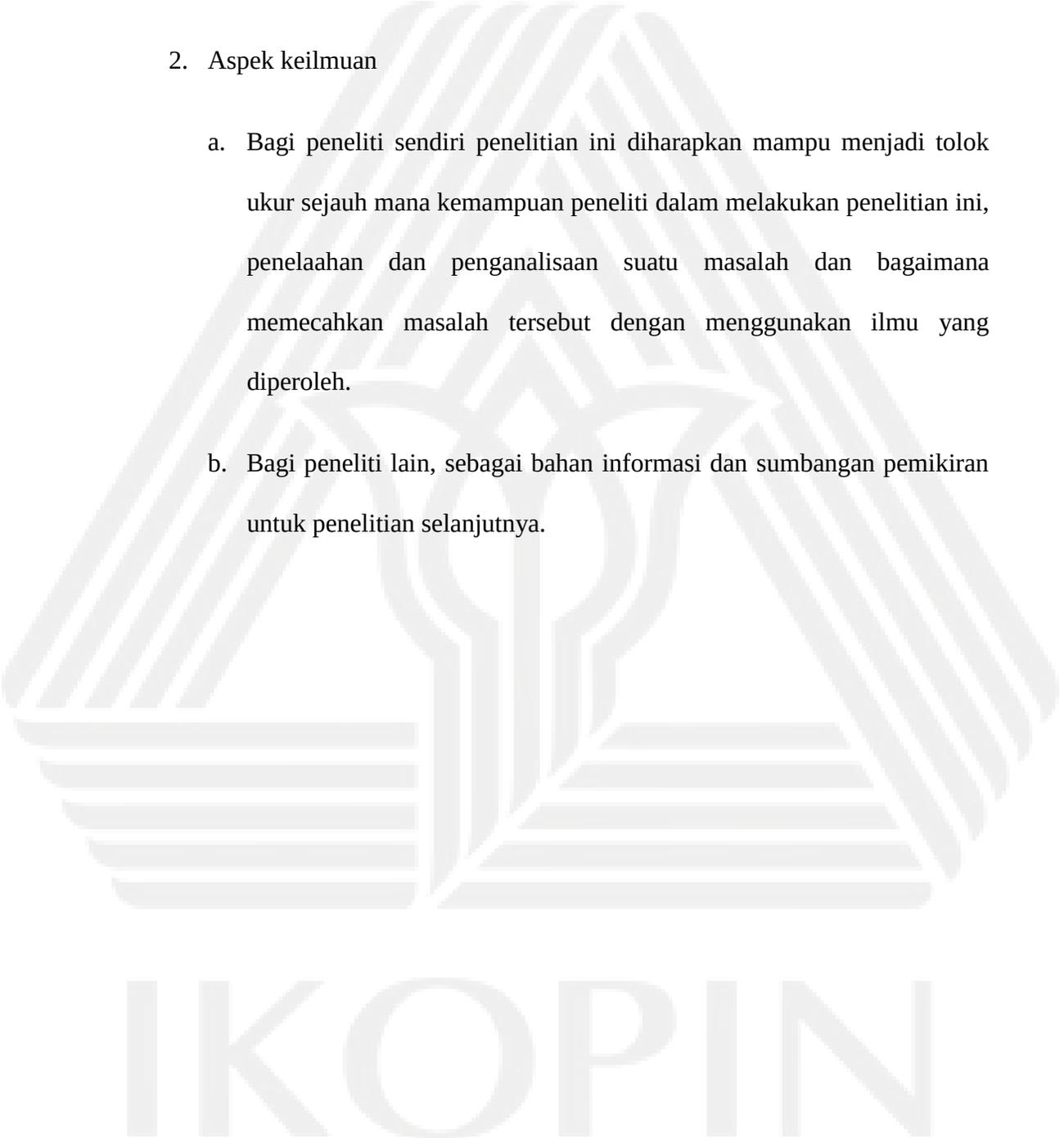
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bermanfaat bagi aspek guna laksana pada khususnya maupun aspek keilmuan dalam upaya mengembangkan koperasi pada umumnya. Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini dikemukakan sebagai berikut :

1. Aspek guna laksana
 - a. Bagi koperasi yang diteliti, sebagai bahan masukan bagi pihak pengurus dan manajer koperasi dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan sehingga dapat memberikan perubahan yang positif dan mendorong terhadap kemajuan dan perkembangan koperasi.

- b. Bagi koperasi lain, sebagai bahan informasi dan masukan untuk pengkajian lebih lanjut dalam upaya pengembangan koperasi.

2. Aspek keilmuan

- a. Bagi peneliti sendiri penelitian ini diharapkan mampu menjadi tolok ukur sejauh mana kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian ini, penelaahan dan penganalisaan suatu masalah dan bagaimana memecahkan masalah tersebut dengan menggunakan ilmu yang diperoleh.
- b. Bagi peneliti lain, sebagai bahan informasi dan sumbangan pemikiran untuk penelitian selanjutnya.



IKOPIN