

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Suatu kegiatan memperjualbelikan barang atau jasa dengan tujuan untuk memperoleh laba atau keuntungan disebut dengan bisnis atau niaga. Kajian yang mempelajari operasi bisnis agar berjalan secara efektif dan efisien disebut dengan manajemen bisnis. Perkembangan bisnis di era globalisasi saat ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat. Setiap harinya muncul pelaku bisnis baru yang memperkenalkan bidang usahanya sehingga dunia bisnis semakin kompetitif yang berdampak pada kinerja bisnis.

Kinerja atau *performance* merupakan suatu gambaran pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai baik secara kualitas dan kuantitas, untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Salah satu kinerja yang dapat diukur yaitu kinerja bisnis. Kinerja bisnis dapat diukur dalam waktu periode tertentu untuk mengetahui apakah kinerja bisnis yang telah dilakukan sudah efektif dan efisien. Pengukuran kinerja bisnis dilakukan karena sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendali bisnis. Pengukuran kinerja bisnis juga dapat digunakan untuk menyusun strategi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pengukuran kinerja bisnis dapat menentukan baik atau tidaknya bisnis yang sudah atau sedang dijalankan.

Koperasi sebagai salah satu badan usaha di antara badan usaha lainnya, juga memiliki kinerja yang dapat dilihat dan diukur, bagaimana performa bisnis yang sudah dan yang sedang dilakukan. Pengukuran kinerja bisnis koperasi perlu dilakukan untuk mengetahui apakah koperasi sudah berhasil atau belum dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Selain kinerja bisnis, kinerja karyawan juga menjadi salah satu objek pengukuran untuk analisis bisnis di koperasi, karena karyawan merupakan salah satu mesin penggerak koperasi. Koperasi merupakan

salah satu badan usaha yang didirikan dan dijalankan oleh para anggotanya untuk memenuhi kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial dan budaya. Koperasi didirikan dengan berlandaskan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Koperasi dijalankan berdasarkan atas asas kekeluargaan yang artinya memiliki tujuan untuk keuntungan bersama, yang sekaligus menjadi pembeda koperasi dengan badan usaha yang lainnya.

Salah satu koperasi di Jawa Barat khususnya di Kota Bandung yaitu Primer Koperasi Kartika Psikologi Bandung yang berada di Jalan Sangkuriang No.17. Primer Koperasi Kartika Psikologi merupakan koperasi yang berada di lingkungan militer, karena berada di Dinas Psikologi TNI AD Bandung dengan jumlah anggota 259 orang dan 165 orang di antaranya adalah anggota militer. Primer Koperasi Kartika Psikologi memiliki 3 unit usaha yaitu:

1. Unit Usaha Toko
2. Unit Usaha Simpan Pinjam
3. Unit Usaha Pencucian Kendaraan Bermotor

Unit Usaha Toko yaitu jenis usaha yang berbentuk toko swalayan atau disebut *self-service shop*. Unit usaha ini bertujuan untuk melayani kebutuhan umum berupa sembako dan keperluan lainnya sesuai kebutuhan anggota atau nonanggota.

Sementara Unit Usaha Simpan Pinjam yaitu jenis usaha jasa yang berbentuk simpanan dan pinjaman dana untuk keperluan rumah tangga/renovasi rumah dan keperluan anak sekolah dan keperluan lainnya. Jumlah dana yang dapat dipinjamkan memiliki batas pinjaman dan persyaratan yang berlaku.

Sedangkan Unit Usaha Pencucian Kendaraan Bermotor adalah jenis usaha jasa yang melayani jasa pencucian kendaraan bermotor, salon kendaraan dan yang lainnya untuk anggota koperasi dan melayani juga untuk nonanggota.

Pada penelitian ini unit usaha yang akan menjadi objek penelitian yaitu pada unit usaha toko. Toko swalayan yaitu sebuah toko yang menjual segala

kebutuhan sehari-hari. Barang-barang yang dijual di toko swalayan koperasi adalah barang-barang kebutuhan sehari-hari seperti bahan makanan, minuman, dan barang kebutuhan seperti rokok, tisu dan lain sebagainya. Kemudian toko swalayan merupakan salah satu tempat berbelanja yang paling dekat dengan konsumen sehingga memiliki peran aktif dalam pemasaran, di toko koperasi juga terdapat jasa *laundry* serta menjual berbagai macam sembako untuk para anggota maupun non anggota. Di dekat sekitar area toko koperasi tidak ada toko/penjual lain dan jarak dengan pesaing cukup jauh.

Berdasarkan data yang tersedia di koperasi, dapat diketahui data perkembangan pendapatan selama 5 tahun terakhir, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1 Perkembangan Pendapatan Unit Usaha Koperasi selama 5 tahun (2015- 2019)

Tahun	Unit Usaha					
	Toko (Rp)	Perkembangan (%)	Simpan Pinjam (Rp)	Perkembangan (%)	Cuci Kendaraan Bermotor (Rp)	Perkembangan (%)
2015	528.039.520	-	385.973.317	-	284.061.809	-
2016	252.923.996	(52,10)	439.105.106	13,62	437.845.994	54,13
2017	191.080.641	(24,45)	463.296.782	5,50	415.000.000	(5,21)
2018	210.939.006	10,39	542.336.272	17,06	377.221.038	(9,10)
2019	176.081.054	(16,52)	587.946.895	8,41	347.116.000	(7,98)

Sumber: Laporan RAT (2015-2019)

Berdasarkan Tabel 1.1 selama lima tahun terakhir dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, perkembangan pendapatan koperasi berfluktuasi bahkan pada tahun 2019 mengalami penurunan. Penurunan pendapatan terutama terjadi khususnya pada Unit Usaha Toko sebesar 16,52%. Pada tahun 2016, pendapatan Unit Usaha Toko mengalami penurunan paling besar dibandingkan dengan unit usaha lainnya yaitu sebesar 52,10%. Pendapatan yang berfluktuasi dan cenderung menurun tersebut menunjukkan kinerja bisnis yang belum baik dan belum stabil

sehingga masih perlu dievaluasi dan dianalisis. Oleh karena itu diperlukan analisis serta evaluasi kinerja koperasi agar dapat memperbaiki serta mencari alternatif strategi yang tepat.

Kemudian untuk kondisi keuangan koperasi, data kondisi rasio likuiditas dan rentabilitas modal sendiri selama 5 tahun terakhir terdapat pada Tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 1.2 Rasio Likuiditas dan Rentabilitas Modal Sendiri selama 5 tahun (2015-2019)

Tahun	Liquiditas (%)	Kriteria	Rentabilitas Modal Sendiri (%)	Kriteria
2015	1.254	Tidak baik	14,46	Cukup baik
2016	1.111	Tidak baik	25,78	Sangat baik
2017	1.114	Tidak baik	15,29	Baik
2018	690,2	Tidak baik	14,90	Cukup baik
2019	744,9	Tidak baik	16,4	Baik

Sumber: Laporan RAT (2015-2019)

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi/ *Koperasi Award* bahwa penilaian rasio likuiditas adalah sebagai berikut:

- | | | |
|---------------------|-------------|---------------|
| 1) 175% - 200% | nilai = 100 | (sangat baik) |
| 2) 150% - <175% | nilai = 75 | (baik) |
| 3) 125% - <150% | nilai = 50 | (cukup baik) |
| 4) 100% - <125% | nilai = 25 | (kurang baik) |
| 5) <100% atau >200% | nilai = 0 | (tidak baik) |

Hasil penilaian berdasarkan Peraturan Menteri di atas menunjukkan bahwa likuiditas pada Primer Koperasi Kartika Psikologi selama 5 tahun terakhir

memiliki nilai 0 sampai 25. Hal tersebut menunjukkan bahwa rasio keuangan pada Primer Koperasi Kartika Psikologi memiliki masalah terkait rasio likuiditas.

Kemudian untuk Rentabilitas Modal Sendiri berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi/ *Koperasi Award*, penilaiannya yaitu sebagai berikut:

- | | | |
|---------------|-------------|---------------|
| 1) 21% | nilai = 100 | (sangat baik) |
| 2) 15% - <21% | nilai = 75 | (baik) |
| 3) 9% - <15% | nilai = 50 | (cukup baik) |
| 4) 3% - <9% | nilai = 25 | (kurang baik) |
| 5) < 3 % | nilai = 0 | (tidak baik) |

Hasil penilaian berdasarkan Peraturan Menteri di atas menunjukkan bahwa rentabilitas modal sendiri pada Primer Koperasi Kartika Psikologi selama 5 tahun terakhir memiliki nilai 50 sampai 100.

Dengan data-data keuangan koperasi di atas serta berdasarkan penilaian dengan merujuk kepada Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2006, tampak bahwa Primer Koperasi Kartika Psikologi Bandung mengalami masalah dalam aspek keuangan. Adapun spesifikasi permasalahan terletak pada kriteria keuangan yang tidak baik dari segi rasio likuiditas dan cenderung berfluktuasi dari segi rasio rentabilitas selama 5 tahun terakhir.

Sementara itu bila ditinjau dari kondisi aspek pelanggan, dugaan hambatan sementara yaitu masih terdapat anggota yang belum memaksimalkan belanja di toko koperasi walaupun partisipasi anggota sudah tinggi. Data yang didapat di koperasi dengan bersumber dari Laporan RAT, diketahui bahwa partisipasi anggota terhadap Unit Usaha Toko menunjukkan persentase angka sebesar 90% dengan transaksi tunai dan kredit selama 5 tahun terakhir. Anggota koperasi juga tentunya berperan sebagai pelanggan di mana sebagian besar konsumen yang

berbelanja di toko adalah anggota yang berpartisipasi dalam transaksi di unit usaha toko.

Masih merujuk pada Laporan RAT, ternyata Primer Koperasi Kartika Psikologi pun memiliki hambatan pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan pada karyawannya. Hasil Laporan RAT menunjukkan bahwa kemampuan personil di bidang administrasi masih perlu ditingkatkan. Dengan adanya permasalahan-permasalahan serta data-data yang sudah diketahui tersebut maka koperasi harus mengetahui bagaimana kinerja bisnis yang sudah dan sedang berjalan di koperasi saat ini. Maka dari itu Primer Koperasi Kartika Psikologi perlu melakukan penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* untuk mengetahui bagaimana kinerja bisnis koperasi selama ini. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* sudah mencakup 4 aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

Penggunaan *balanced scorecard* dapat membantu pemetaan permasalahan pada koperasi agar kinerjanya meningkat. Selain itu, belum adanya penelitian terkait penilaian kinerja secara mendalam dan menyeluruh tentang bisnis koperasi yang sudah dan sedang dilakukan di koperasi, maka penulis tertarik melakukan penelitian di Primer Koperasi Kartika Psikologi Bandung dengan judul **“ANALISIS BISNIS DALAM UPAYA MEMPERBAIKI KINERJA USAHA UNIT TOKO KOPERASI (STUDI KASUS PADA UNIT USAHA TOKO PRIMER KARTIKA PSIKOLOGI BANDUNG)”**. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui hambatan-hambatan apa saja yang ada di koperasi tersebut sehingga memengaruhi kinerja koperasi. Kemudian penilaian yang dilakukan pada aspek keuangan, akan menggunakan data-data keuangan koperasi secara umum karena koperasi yang dijadikan tempat penelitian tidak memiliki data atau laporan keuangan yang khusus untuk unit usaha toko. Untuk aspek non keuangan akan digunakan data khusus unit usaha toko.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penjelasan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja koperasi dilihat dari perspektif Keuangan (aspek Keuangan).
2. Bagaimana kinerja unit usaha toko koperasi dilihat dari perspektif Pelanggan/anggota (aspek Pelanggan).
3. Bagaimana kinerja unit usaha toko koperasi dilihat dari perspektif Bisnis Internal (aspek Bisnis Internal).
4. Bagaimana kinerja unit usaha toko koperasi dilihat dari perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran).
5. Upaya-upaya yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki kinerja koperasi khususnya pada unit usaha toko koperasi.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana kinerja bisnis/usaha koperasi khususnya unit usaha toko yang dilakukan oleh Primer Koperasi Kartika Psikologi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* untuk meningkatkan kinerja koperasi dalam pengelolaan bisnis khususnya pada unit usaha toko.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan kenapa diadakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

1. Kinerja koperasi dilihat dari perspektif Keuangan.
2. Kinerja unit usaha toko koperasi dilihat dari perspektif Pelanggan/anggota.
3. Kinerja unit usaha toko koperasi dilihat dari perspektif Bisnis Internal.

4. Kinerja unit usaha toko koperasi dilihat dari perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.
5. Upaya apa yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki kinerja koperasi khususnya pada unit usaha toko.

1.4 Kegunaan Penelitian

Setelah dilakukan penelitian, hasil penelitian diharapkan memiliki kegunaan dan bermanfaat bagi koperasi yang menjadi objek penelitian dan bagi koperasi lainnya serta untuk umum yang membutuhkan.

1.4.1 Kegunaan Teoritis (Keilmuan)

Penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat untuk perkembangan ilmu manajemen bisnis, khususnya yang berkaitan dengan kinerja koperasi serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis (Guna Laksana)

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah saran dan masukan untuk menentukan langkah-langkah ke depannya untuk kegiatan bisnis koperasi, sehingga dapat membantu dalam pengembangan bisnis di koperasi di masa mendatang.

IKOPIN