

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Koperasi merupakan suatu badan usaha yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Melalui koperasi diharapkan masyarakat yang menjadi anggota pada khususnya memperoleh kemudahan dalam memenuhi kebutuhannya. Selain itu melalui koperasi diharapkan mampu meningkatkan pendapatan anggotanya dari laba bersih yang diperoleh koperasi yang didistribusikan lagi kepada anggota sesuai dengan jasa masing-masing. Pada hakikatnya koperasi merupakan perkumpulan yang saling membantu atau berkerjasama bertujuan untuk memperbaiki taraf hidup dan juga meningkatkan kesejahteraan anggotanya. 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 baik oleh pihak pengelolaan maupun pihak lainnya. Salah satu hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah masalah kinerja koperasi. Untuk itulah sangat diperlukan suatu upaya pemberdayaan sekaligus mengukur kinerja dengan alat analisis yang berlaku secara umum, sehingga kelak koperasi mampu berkembang dalam tatanan Internasional.

Di daerah Garut bagian Selatan terdapat banyak koperasi, salah satunya koperasi yang anggotanya adalah seorang peternak sapi perah, yaitu Koperasi Peternak Garut Selatan (KPGS) Cikajang. Disini peneliti memilih koperasi peternak garut selatan

untuk di teliti lebih lanjut. Koperasi Peternak Garut Selatan (KPGS) Cikajang merupakan koperasi produsen yang terletak di Kecamatan Cikajang, Kabupaten Garut. KPGS didirikan pada tahun 1980 dengan badan hukum No. 518/KEP/001/PAD/BH/DISKOPPAS/VI/2007. KPGS Cikajang ini memiliki bidang usaha & pelayanan anggota sebagai berikut:

1. Unit Usaha Susu Sapi Perah merupakan unit usaha utama yang dikelola oleh Koperasi Peternak Garut Selatan (KPGS). Kegiatan usaha yang dijalankan di unit usaha ini yang pendistribusian susu.
2. Unit Usaha Pakan Ternak (*Super Feed*) merupakan unit usaha KPGS, Cikajang yang menyediakan kebutuhan pakan ternak seperti dedak, polar untuk sapi perah milik anggota koperasi KPGS, Cikajang.
3. Unit Usaha Simpan Pinjam merupakan kegiatan usaha KPGS, Cikajang dalam memfasilitasi anggotanya untuk dapat melakukan peminjaman dan penyimpanan dana untuk kepentingan anggota. Dengan sumber permodalan berasal dari para anggota sendiri dan bantuan instansi lain yang kemudian dikelola oleh KPGS, Cikajang untuk kebutuhan anggota.
4. Usaha Mini Market (KPGSmart) merupakan unit usaha KPGS, Cikajang dalam bentuk toko yang menyediakan berbagai produk kebutuhan anggota, seperti peralatan rumah tangga, menyediakan Sembilan kebutuhan pokok untuk para anggota.

Unit usaha tersebut dikelola oleh 3 orang pengurus, 3 orang pengawas dan 52 orang karyawan. Kegiatan utama KPGS adalah menampung susu segar dari para anggota peternaknya dan kemudian menjualnya ke Industri Pengolahan Susu (IPS) yaitu PT. Indomilk, PT. Indolakto, PT. Garuda Food, dan PT. Ultrajaya. Unit susu sapi perah ini memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang kelangsungan hidup dari KPGS. Adapun perkembangan pendapatan Unit Usaha KPGS 2016-2019 adalah sebagai:

**Tabel 1. 1 Perkembangan Pendapatan Unit Usaha KPGS 2016-2019**

Tahun	Unit Usaha Susu Sapi Perah (Rp)	Unit Usaha Pakan Ternak (Rp)	Unit Usaha Simpan Pinjam (Rp)	Unit Usaha KPGSmart (Rp)
2016	41.971.414.249,75	8.798.455.600,00	910.614.800,00	1.027.803.295,15
2017	50.109.296.863,15	8.557.359.600,00	931.063.540,00	1.026.971.495,00
2018	47.037.796.472,00	8.455.563.300,00	1.029.270.145,00	1.374.597.774,00
2019	47.601.777.008,40	8.378.796.850,00	1.115.077.200,00	1.932.956.729,00

*Sumber: laporan Pertanggung jawaban Pengurus KPGS Tahun 2016-2019*

Berdasarkan tabel 1.1 dari ke empat unit usaha tersebut, unit usaha yang mengalami penurunan tiap tahunnya adalah unit pakan ternak. Penurunan pendapatan unit usaha pakan ternak salah satunya di sebabkan oleh penjualan pakan ternak. Sesuai dengan aktivitas anggota sebagai peternak sapi perah, unit usaha pakan ternak menjadi unit usaha yang penting dalam membantu unit sapi perah. Unit usaha pakan ternak merupakan sebuah unit pelayanan anggota dalam memenuhi kebutuhan pakan ternak untuk para sapi dari anggota koperasi dengan berbagai bahan baku yang tepat untuk memenuhi kebutuhan nutrisi sapi sehingga menghasilkan susu sapi perah yang

optimal. Adapun dibawah ini perkembangan penjualan pakan ternak pada tahun 2016-2019 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Perkembangan Penjualan Unit Pakan Ternak KPGS 2016-2019**

Tahun	Penjualan (Kg)	N/T (%)	Keterangan
2016	3.464.681		
2017	3.273.202	(5,85)	Turun
2018	3. 154.258	(3,77)	Turun
2019	3.044.120	(3,62)	Turun

Sumber: laporan Pertanggung jawaban Pengurus KPGS Tahun 2016-2019

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat dilihat perkembangan penjualan pakan ternak pada unit pakan ternak KPGS selama empat tahun terakhir mengalami penurunan. Hal tersebut di pengaruhi oleh partisipasi anggota untuk membeli pakan ternak selain itu kualitas dan pesaing pun menjadi salah satu faktor turunnya penjualan pakan ternak tiap tahunnya.

Partisipasi anggota merupakan kunci keberhasilan organisasi dan usaha koperasi. Di lihat dari partisipasi anggota dengan jumlah keseluruhan anggota KPGS pada tahun 2019 yaitu 7.868 yang terdiri dari 5.743 orang peternak sapi perah, 2.125 orang unit usaha otonom. Dari 5.743 orang peternak sapi tidak semua anggota aktif bertransaksi. Bisa dilihat dari perkembangan Jumlah anggota Koperasi Peternak Garut Selatan selama empat tahun terakhir adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 3 Perkembangan Jumlah Anggota KPGS Yang Menjadi Peternak Sapi Perah 2016-2019**

Tahun	Jumlah Anggota	Anggota Aktif Yang Bertransaksi	Persentase Anggota Aktif (%)
2016	5.714	1629	28,5
2017	5.715	1475	(25,8)
2018	5.750	1401	(24,4)
2019	5.743	1354	(23,6)

Sumber: laporan Pertanggung jawaban Pengurus KPGS Tahun 2016-2019

Berdasarkan tabel 1.3 diatas bahwa dilihat data anggota yang memenuhi syarat dan ketentuan sebagai anggota peternak sapi yang tergabung dalam KPGS berdasarkan data transaksi. Pada tabel tersebut jumlah anggota peternak sapi dari tahun 2016 sampai 2019 mengalami kenaikan pada tiap tahunnya, akan tetapi anggota peternak yang aktif bertransaksi mengalami penurunan pada tahun 2016 sampai 2019. Dari hasil wawancara kepada kepala bagian unit usaha pakan ternak penurunan keaktifan anggota dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya kurangnya partisipasi anggota untuk membeli pakan ternak di KPGS dan juga kualitas dari pakan ternak sehingga para peternak tidak bisa memberikan pakan kepada sapi yang berkualitas agar dapat memproduksi susu dengan optimal.

Sementara jika dilihat dari laporan keuangannya dapat dilihat dengan menggunakan rasio-rasio keuangan. Penilaian kinerja koperasi dengan menggunakan rasio-rasio keuangan belum dapat menggambarkan secara menyeluruh kinerja suatu perusahaan dikatakan baik atau belum. Salah satu pengukuran kinerja koperasi dengan menggunakan rasio keuangan adalah menggunakan rasio rentabilitas. *Return On Asset* merupakan salah satu rasio rentabilitas, dapat digunakan untuk mengukur kemampuan

perusahaan untuk menghasilkan keuntungan pada masa lampau yang kemudian diproyeksikan dimasa yang akan datang. Dalam analisis laporan keuangan, rasio ini sering disoroti karena mampu menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan.

Menurut Peraturan Menteri Negara dan usaha kecil menengah republic Indonesia nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang pedoman penilaian koperasi berprestasi, maka penilaian *Return On Asset* adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 4 Penilaian *Return On Asset***

Standar	Kriteria
≥21%	Sangat baik
15%-<21%	Baik
9%-<15%	Cukup baik
3%-<9%	Kurang baik
<3%	Tidak baik

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

**Tabel 1. 5 Perkembangan *Return On Asset* Unit Usaha Pakan Ternak KPGS 2016-2019**

Tahun	SHU Sebelum Bunga dan Pajak (Rp)	Total Asset (Rp)	ROA (%)	N/T (%)
2016	2.612.813,15	2.554.760.521,86	0,10	
2017	10.421.802,11	2.561.519.581,97	0,41	0,15
2018	9.377.642,98	2.489.870.598,35	0,39	(0,70)
2019	4.979.828,23	2.544.943.329,58	0,20	(1,72)

Sumber: Laporan Pertanggung Jawaban KPGS 2016-2019

Dari tabel 1.1 dapat diketahui bahwa selama 4 tahun terakhir *return on asset* unit usaha pakan ternak KPGS fluktuasi cenderung mengalami penurunan, hal ini tidak

sebanding dengan pertumbuhan aset yang dimiliki oleh unit usaha pakan ternak cenderung mengalami kenaikan setiap tahunnya dari tahun 2016, 2017 dan 2019. Suatu koperasi dapat dinilai efisien apabila peningkatan aset ini dapat diikuti oleh perputaran *return on asset*.

Berdasarkan Permen KUKM RI No.06/Per/M.KUMKM/V/2006 tentang Pedoman Koperasi Berprestasi nilai tersebut masuk ke dalam kategori yang tidak baik. Salah satu faktornya adalah aset yang dimiliki belum dimanfaatkan secara maksimal, sehingga unit usaha pakan ternak KPGS belum dapat menghasilkan SHU yang optimal. Namun ukuran tersebut belum dapat menggambarkan kinerja Koperasi Peternak Garut Selatan keseluruhannya.

Kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan ataupun koperasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan, kinerja juga dapat digunakan untuk melihat dan mengevaluasi kekurangan-kekurangan dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap pengambilan keputusan yang tepat bagi perusahaan atau koperasi. Kondisi bisnis Pakan Ternak yang ada di koperasi saat ini bisa belum optimal jika dilihat dari 4 perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif proses bisnis internal. Dugaan sementara yang mengakibatkan uraian diatas Koperasi Peternak Garut Selatan diduga bahwa:

1. Penurunan Penjualan Pakan Ternak
2. Partisipas anggota sebagai pelanggan kurang

3. Anggota belum puas dengan kualitas Pakan
4. *Return on asset* Unit usaha pakan ternak KPGS tidak baik

Untuk meningkatkan kembali kinerja koperasi pada Unit Usaha Pakan Ternak maka dilakukan analisis dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced scorecard* merupakan sistem yang mempunyai peranan bagi manajemen 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 strategistrategi perusahaan/koperasi.

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga membantu manajemen melaksanakan visi dan strategi perusahaan/koperasi ke dalam tujuan yang detail dengan pengukuran kinerja sehingga manajemen dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional guna membantu dan mempermudah dalam merancang perubahan dan menentukan alternatif-alternatif strategi usaha yang tepat untuk memberikan dampak positif terhadap pengambilan keputusan di dalam industri yang kompetitif dimasa yang akan datang.

Penelitian sebelumnya yang menjadi dasar untuk melakukan penelitian ini adalah penelitian ini dilakukan oleh Bambang Sudibyo dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balance Scorecard*: Bentuk, Mekanisme, Dan Prospek Aplikasinya Pada BUMN”. Dan juga peneliti Tika Arwinda dari Samarinda Tahun 2015 dengan



judul “Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabag Belawan” dengan hasil penelitian berdasarkan perhitungan balance scorecard kinerja perusahaan yang diteliti kurang baik dan masih perlu diperbaiki agar perusahaan mampu mencapai kinerja yang sangat baik. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada Koperasi Peternak Garut Selatan dan jurnal dari peneliti lain maka peneliti mencoba untuk mendeskripsikan atau menggambarkan dari kinerja koperasi dengan judul “**Analisis Kinerja Unit Usaha Pakan Ternak Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard.**”

### **1.1.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah dikemukakan tersebut, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja unit usaha pakan ternak koperasi peternak garut selatan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
2. Bagaimana Kinerja unit usaha pakan ternak koperasi peternak garut selatan dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
3. Bagaimana Kinerja unit usaha pakan ternak koperasi peternak garut selatan dilihat dari perspektif pelanggan (Anggota)?
4. Bagaimana kinerja Koperasi unit usaha pakan ternak koperasi peternak garut selatan dilihat dari perspektif keuangan?
5. Upaya-upaya apa saja yang harus dilakukan untuk memperbaiki unit usaha pakan ternak Koperasi Peternak Garut Selatan?

## **12 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.2.1 Maksud Penelitian**

Penelitian dimaksudkan untuk menganalisis dan mendeskripsikan atau menggambarkan Kinerja Bisnis Unit Usaha Pakan Ternak Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard*.

### **1.2.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kinerja unit usaha pakan ternak koperasi peternak garut selatan dari sisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Kinerja unit usaha pakan ternak koperasi peternak garut selatan dari sisi perspektif proses bisnis internal.
3. Kinerja unit usaha pakan ternak koperasi peternak garut selatan dari sisi perspektif pelanggan (anggota).
4. Kinerja unit usaha pakan ternak koperasi peternak garut selatan dilihat dari perspektif keuangan.
5. Upaya upaya yang harus dilakukan untuk memperbaiki Unit Usaha pakan ternak.

## **13 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari peneliti ini di harapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi aspek teoritis maupun bagi aspek guna laksana, yaitu sebagai berikut:

### **1.3.1 Kegunaan Teoritis**

- a. Peneliti sendiri, dapat memperoleh manfaat dengan bertambahnya ilmu pengetahuan manajemen bisnis dan koperasi terutama mengenai topik permasalahan yang diteliti.
- b. Peneliti lain, yatu diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini, dapat memberkan manfaat berubah menambah informasi dan sumbangan pemikiran keilmuan manajemen bisnis dan perkoperasian yang dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

### **1.3.2 Aspek Guna Laksana**

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dan masukan sebagai bahan informasi bagi koperasi yang bersangkutan serta koperasi lainnya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan analisis kinerja usaha unit pakan ternak dengan metode balance scorecard Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang.

IKOPIN