

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia sebagai negara berkembang berada pada kondisi perekonomian dengan tingkat persaingan yang kompetitif untuk terus meningkatkan taraf perekonomiannya. Dimana, didalamnya seluruh bentuk badan usaha pada sektor bisnis yang terdapat di Indonesia turut serta sebagai pelaku utama yang berperan penting dalam upaya peningkatan taraf perekonomian bangsa ini.

Saat ini di Indonesia mengenal 3 bentuk badan usaha yang meliputi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), maupun Koperasi. Ketiga bentuk badan usaha ini baik yang dikelola oleh pihak pemerintah maupun yang dikelola oleh pihak swasta dan juga koperasi dituntut untuk berlomba-lomba dalam meningkatkan kinerja perusahaannya.

Namun dalam fenomena bisnis yang terjadi di negara ini, BUMN dan BUMS lah yang mendominasi dalam persaingan dunia bisnis, sedangkan keterlibatan koperasi dianggap kurang berkontribusi dalam persaingan tersebut. Padahal bila menilik kembali pada UUD 1945. Negara Indonesia memiliki pandangan yang khusus tentang perekonomiannya. Hal ini termuat dalam UUD 1945, Bab XIV Pasal 33 ayat (1) yang menyebutkan bahwa “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan.” Menurut para ahli ekonomi lembaga atau badan perekonomian yang paling cocok dengan maksud Pasal 33 ayat (1) UUD 1945 adalah Koperasi. Arti Koperasi sendiri menurut UU RI Nomor 22 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, dikatakan bahwa Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum dengan berlandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Hal yang menjadi pembeda utama dari ketiga bentuk badan usaha ini merupakan jenis kepemilikannya, dimana pemerintah sebagai pemilik sekaligus pemegang kekuasaan tertinggi dalam BUMN, juga kepemilikan perseorangan pada BUMS, namun pada koperasi yang menjadi pemegang kekuasaan tertinggi merupakan Rapat Anggota Tahunan (RAT), yang artinya bahwa seluruh pihak

yang berstatus anggota koperasi merupakan pemilik dari koperasi tersebut, sehingga segala keputusan yang menyangkut tentang pengembangan hidup suatu koperasi harus dimusyawarahkan bersama seluruh anggota koperasi dalam sebuah agenda Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Peran koperasi sangat penting dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi ekonomi rakyat serta dalam mewujudkan kehidupan demokrasi ekonomi dengan ciri-ciri yang meliputi, demokratis, kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan. Dalam pengelolannya, fenomena yang terjadi diindonesia keberadaan koperasi dianggap sebagai bentuk usaha yang bersifat sebagai ekonomi alternatif, sehingga dalam hal pengelolannya kurang ditangani secara professional, baik dari segi pengelolaan dibidang keuangan maupun non keuangan. Oleh karena itu koperasi harus dikelola dengan lebih baik dan professional.

Tujuan utama koperasi adalah membantu dan mensejahterakan masyarakat terutama dalam semua kegiatan usahanya, koperasi membutuhkan modal yang berasal dari modal sendiri dan dapat berupa simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan dan hibah. Simpanan pokok adalah sejumlah uang yang sama banyaknya yang wajib dibayarkan oleh anggota kepada koperasi pada saat masuk menjadi anggota, simpanan pokok tidak dapat diambil kembali selama yang bersangkutan masih menjadi anggota. Simpanan wajib adalah jumlah simpanan tertentu yang tidak harus sama yang wajib dibayarkan oleh anggota kepada koperasi pada waktu dan kesempatan tertentu, simpanan wajib tidak dapat diambil kembali selama yang bersangkutan masih menjadi anggota. Dana cadangan adalah sejumlah uang dan diperoleh dari penyisihan sisa hasil usaha, yang dimaksudkan untuk memupuk modal sendiri dan untuk menutup kerugian koperasi bila diperlukan. Hibah adalah penyerahan atau pemberian modal secara cuma-cuma dari pihak lain tanpa imbalan yang dimaksudkan untuk memupuk modal sendiri dan untuk menutup kerugian koperasi bila diperlukan. (Sumber : Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, Pasal 41).

Seiring dengan tuntutan dunia usaha yang semakin kompleks, koperasi diharapkan dapat menempatkan diri sebagai salah satu kekuatan ekonomi yang

sejajar dengan kekuatan ekonomi lain yang ada. sehingga dengan kata lain koperasi juga harus mampu bangkit dan sejajar dengan BUMN dan BUMS. Dengan cara terus meningkatkan kinerjanya dari segala aspek. Oleh karena itu untuk mengetahui tingkat perkembangan kinerjanya pihak manajemen koperasi yang dalam hal ini adalah pengurus koperasi perlu melakukan pengukuran kinerja yang bertujuan sebagai bentuk evaluasi kinerja dari koperasi tersebut.

Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu perusahaan (Yuwono, 2006). Kecenderungan yang dilakukan oleh badan usaha- badan usaha pada umumnya dalam mengukur kinerjanya masih berfokus pada aspek keuangan saja tanpa terlalu memperhatikan aspek-aspek lain diluar aspek keuangan (non keuangan), karena memang pada dasarnya tidak dapat dipungkiri bahwa aspek keuangan yang merupakan salah satu aspek internal perusahaan berkaitan langsung dengan untung ruginya suatu perusahaan. Sehingga dalam hal ini bagi pihak manajemen pengukuran kinerja keuangan dianggap sebagai aspek terpenting yang paling berpengaruh pada siklus hidup perusahaan. Padahal aspek-aspek non keuangan sebagai aspek dari eksternal juga sangat penting untuk dievaluasi dan dijadikan pertimbangan dalam proses penentuan kebijakan dan strategi jangka panjang untuk mampu terus bersaing dengan perusahaan kompetitor.

Dewasa ini, semakin disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang mampu mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja suatu unit bisnis antara kinerja keuangan dan juga non keuangan yang selama ini dianggap lebih menekankan pada pengukuran kinerja keuangan saja.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan,

pelanggan, proses bisnis internal perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian 4 perspektif ini, diawali dengan penentuan beberapa indikator yang perlu memperhatikan aspek tertentu, yang meliputi kondisi internal dan eksternal perusahaan pada periode waktu dimasa lalu, masa kini dan masa yang akan datang (Yuwono, 2006).

Di wilayah Kabupaten Jember telah didirikan 1.822 koperasi yang beranggotakan 81.805 orang (BPS, 2014). Salah satunya adalah Koperasi Karyawan SEKAR sebagai jenis koperasi serba usaha yang berada dibawah naungan Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia yang belokasikan di Jember. Dalam perjalanan perkoperasiannya, Koperasi Karyawan SEKAR pada tahun 2015 memiliki jumlah anggota sebanyak 350 anggota yang merupakan seluruh karyawan Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia. Selain itu, dalam pengembangan sektor usaha Koperasi Karyawan SEKAR telah mengelolah dan menjalankan sebanyak 7 unit usaha, di antaranya: Unit pertokoan, unit tiketing, unit fotocopy, unit kerjasama, unit jasa pembayaran macam-macam rekening, unit simpan pinjam, dan unit kantin. Dari 7 unit usaha tersebut, Kontribusi terbesar terhadap pendapatan yang koperasi ini dari tahun ke tahun diperoleh dari kontribusi pendapatan unit usaha pertokoan. sebagaimana terdapat pada tabel 1.1

Tabel 1.1 Persentase Kontribusi Pendapatan Usaha periode 2012-2015

No	Nama Unit Usaha	2012	2013	2014	2015
1.	Unit Pertokoan	44,8%	45,7%	39,8%	47,5%
2.	Unit Tiketing	40,4%	34%	35,4%	28,8%
3.	Unit Fotocopy	0,9%	1,3%	1,3%	0,98%
4.	Unit Jasa Pembayaran Macam-macam Rekening	4,4%	5,4%	6,7%	6,8%
5.	Unit Kantin	1,7%	2,5%	2,3%	1,8%
6.	Unit Simpan Pinjam	7%	10,6%	14%	14,1%
7.	Unit Kerjasama	0,8%	0,5%	0,5%	0,02%

Sumber: LPJ Koperasi Karyawan SEKAR 2012-2015

Meskipun demikian, dalam pelaksanaan kegiatan usahanya koperasi ini belum pernah melaksanakan evaluasi penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada bidang usahanya.

Berdasarkan hal tersebut, Koperasi Karyawan SEKAR Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia memerlukan pengukuran kinerja baik dari segi keuangan maupun non keuangan agar dapat membantu pihak pengelola manajemen koperasi ini dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerjanya dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, sehingga diharapkan Koperasi ini dapat lebih jelas dalam mengimplementasikan strategi yang akan digunakan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Dengan adanya dasar tersebut, maka penelitian ini mengambil judul “**Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Koperasi Karyawan SEKAR Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan yang perlu dirumuskan antara lain:

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal pada Koperasi Karyawan SEKAR Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember?
2. Strategi pengembangan apa yang tepat untuk diterapkan pada Koperasi Karyawan SEKAR Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember?
3. Bagaimanakah kinerja Koperasi Karyawan SEKAR Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3 Tujuan

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, tujuan dilakukan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis kondisi internal dan eksternal pada Koperasi Karyawan SEKAR Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember.
2. Menetapkan strategi pengembangan yang tepat untuk diterapkan pada Koperasi Karyawan SEKAR Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember.
3. Mengukur dan menganalisis kinerja Koperasi Karyawan SEKAR Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat

Berdasarkan adanya rumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan
 Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Bagi Pihak Koperasi Karyawan SEKAR
 Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak manajemen atau pengurus pada Koperasi Karyawan SEKAR Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia dalam menentukan kebijakan terkait upaya perbaikan kinerja secara terus menerus demi perkembangan kelangsungan hidup usahanya.
3. Bagi Peneliti Berikutnya
 Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain sehingga dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian di masa yang akan datang.