

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja biasanya hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan (Sujatmiko, 2013: 4).

Menurut Utama (2012: 3), dalam masyarakat tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran kinerja keuangan. Pada kenyataannya, walaupun rasio keuangan yang digunakan memiliki fungsi dan kegunaan yang cukup banyak bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan, bukan berarti rasio keuangan yang dibuat sudah menjamin 100% kondisi dan posisi keuangan yang sesungguhnya. Artinya kondisi sesungguhnya belum tentu terjadi seperti hasil perhitungan yang dibuat. Memang dengan hasil rasio yang diperoleh, paling tidak dapat diperoleh gambaran yang seolah-olah sesungguhnya terjadi. Namun, belum bisa dipastikan menjamin kondisi dan posisi keuangan yang sebenarnya, karena rasio-rasio keuangan yang digunakan memiliki banyak kelemahan (Kasmir, 2008:116).

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, diantaranya metode DEA (*Data Envelopment Analisis*) dan EVA (*Economic Value Added*). Metode EVA menurut penelitian Fajar (2009) memiliki beberapa kelemahan, diantaranya: (1) EVA cenderung mengabaikan pengukuran nonfinansial dan kepentingan *stakeholder*. (2) Perhitungan EVA masih mendasarkan pada laporan keuangan, yang kemungkinannya dapat direayasa pembukuannya untuk mendapatkan EVA positif. Sedangkan DEA menurut penelitian Liana (2013) memiliki beberapa kelemahan, diantaranya: (1) Bersifat *sample specific*. (2) Merupakan *extreme point technique*, kesalahan pengukuran bisa berakibat fatal. (3) Hanya mengukur produktifitas relatif dan UKE bukan produktifitas absolut. (4) Uji hipotesis secara statistik atas hasil DEA sulit dilakukan.

Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan yaitu dengan menggunakan metode BSC (*Balanced Scorecard*) dengan mempertimbangkan empat aspek yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang (Bastian, 2006: 279). Perspektif keuangan (*Financial*) yaitu memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya. Perspektif konsumen/pelanggan (*customer*) yaitu memberikan penilaian terhadap segmen pasar yang dituju dan tuntutan *customer* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis/intern (*internal*) yaitu memberikan penilaian gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai target keuangan

tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Growth and Learn*) yaitu memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, *customer*, dan proses bisnis internal. Metode *Balanced Scorecard* mempunyai beberapa keunggulan, yaitu: komprehensif, koheren dan seimbang (Sarifah, 2014).

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek nonkeuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*, dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan pencapaian nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.

Namun demikian, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan lebih sering digunakan pada perusahaan atau organisasi yang bertujuan mencari laba. Jarang sekali ada pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi seperti yang ada dalam penelitian Fajarwati (2014), dimana pemilik dan kustomer adalah orang yang sama serta anggota menjadi prioritas utama, sedangkan metode *balanced scorecard* dalam beberapa penelitian sering dilakukan pada kinerja rumah sakit seperti yang ada dalam penelitian Novella (2010), Areva (2012), Yasa (2012), dan yang lainnya serta pada kinerja bank seperti yang ada dalam penelitian Endang (2011), Istiqlal (2009), dan yang lainnya. Akan tetapi pada koperasi masih sedikit yang menerapkan.

Pada organisasi koperasi, keberhasilan haruslah lebih didasarkan pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan kesuksesan pencapaian misi daripada sekedar perolehan keuntungan. Karakteristik penting lain yang ada pada koperasi terlihat dari fungsi dan peranannya yaitu untuk membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya (UU No. 25, 1992).

Koperasi merupakan organisasi bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang perorang demi kepentingan bersama. Koperasi terdiri dari dua jenis bila dilihat berdasarkan tingkat dan luas daerah kerjanya yaitu koperasi primer dan koperasi sekunder. Koperasi primer merupakan koperasi yang minimal memiliki paling sedikit 20 orang anggota sedangkan koperasi sekunder merupakan koperasi yang tergabung dalam beberapa koperasi primer (Afifah, 2014).

Koperasi pegawai Republik Indonesia (KPRI) adalah organisasi di Indonesia yang anggotanya terdiri dari pegawai negeri sipil, pegawai BUMN, BUMD serta anak perusahaan, dan perangkat pemerintah desa. Meski demikian, KPRI seringkali dikaitkan dengan pegawai negeri sipil. Kedudukan dan kegiatannya tidak lepas dari kedinasan (Nurjaman, 2014).

Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKPRI) Kabupaten/Kota Mojokerto merupakan koperasi yang tergabung dari 56 Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) yang ada di Kabupaten/Kota Mojokerto.

PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto saat ini tidak hanya mempunyai satu unit usaha tetapi 4 unit usaha, diantaranya toko, simpan pinjam, kredit wiraswasta

dan penyaluran barang. Keempat unit usaha tersebut untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Awalnya PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto hanya mempunyai satu unit usaha yaitu toko. Setelah berjalan beberapa tahun memang tidak mudah untuk mengembangkan usahanya. Maka, PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto melakukan perkembangan usaha yaitu dengan mendirikan USP (Unit Simpan Pinjam) pada tahun 1971, proyek kredit wiraswasta untuk usaha pembinaan kepada KPRI primer pada tahun 1973, UPB (Unit Penyaluran Barang) pada tahun 1974, dan mendapat kepercayaan dari pemerintah untuk melakukan penyaluran beras pegawai negeri yang diberi nama pemberasan pegawai negeri. PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto selama ini sudah mengukur kinerja organisasinya dari sisi keuangannya saja, sama dengan kebanyakan organisasi-organisasi yang hanya menilai kinerjanya dari sisi keuangannya saja. Dari tahun ke tahun rata-rata mengalami kenaikan pendapatan sebesar 19%.

Dengan mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, diharapkan koperasi ini mampu bersaing dan berkembang dengan baik, karena pada saat ini sudah banyak perusahaan non koperasi juga mempunyai unit usaha simpan pinjam. Sehingga anggota dalam setiap keadaan dihadapkan dengan pilihan akan selalu melakukan simpan pinjam di PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto atau akan mudah berpindah kepada perusahaan non koperasi yang siap bersaing dengan PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto. Reaksi koperasi pada umumnya terhadap masalah ini yaitu dengan jalan meningkatkan bisnisnya melalui pemberian pinjaman kepada non anggota secara berlebihan hanya dengan dasar ingin meningkatkan keuntungan.

Dengan melihat hal tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja koperasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih akurat dan terukur karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja tetapi juga dalam aspek non keuangan.

Dari latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini mengambil judul **“MENGUKUR KINERJA KOPERASI DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka yang menjadi permasalahan penelitian ini adalah bagaimana metode pengukuran *Balanced Scorecard* bisa diterapkan dalam mengukur kinerja PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana metode pengukuran *Balanced Scorecard* bisa diterapkan dalam mengukur kinerja PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan teoritis penelitian ini adalah dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan memberikan pemahaman mengenai penerapan kinerja khususnya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

- b. Penelitian ini dapat membantu sebuah organisasi khususnya PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto dalam mengukur kinerja dalam segi keuangan dan dalam segi non keuangan.
- c. Penelitian ini bisa digunakan sebagai rujukan bagi pihak eksternal organisasi atau perusahaan untuk mengukur kinerja organisasi atau perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

1.4 Batasan Penelitian

Penelitian di PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto hanya difokuskan pada unit simpan pinjam (USP) yang keuangannya dikelola oleh Gerakan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (GKPRI).