

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan di era globalisasi yang sangat maju ini membuat suatu perusahaan harus mampu bertahan dan bersaing pada masa kini dan juga mampu menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Manajemen yang baik itu dapat dicapai oleh perusahaan dengan cara mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini untuk perbaikan selanjutnya (Burney dan Swanson, 2010).

Menurut Kaplan dan Norton (2000:6) kinerja perusahaan merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai untuk memperoleh kesempatan bagi perusahaan mencapai sukses di masa yang akan datang. Hasil analisis kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai acuan untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen dan unit-unit yang terkait di lingkungan perusahaan.

Menurut Mahsun (2006:25) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Pergeseran dan perubahan kondisi bisnis yang semakin kompetitif tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk menilai kinerjanya. Penilaian kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran keuangan saja sepertinya sudah tidak lagi memadai. Penilaian kinerja dengan menitikberatkan pada keuangan saja akan menyebabkan perusahaan hanya

---

berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang (Hanuma, 2010). Penilaian kinerja yang hanya menitikberatkan pada keuangan saja biasanya disebut dengan sistem pengukuran tradisional atau alat manajemen tradisional. Oleh karena itu perusahaan harus menggunakan dan mengembangkan suatu pengukuran baru yang dapat menghubungkan ukuran keuangan dan non keuangan.

Tanggung jawab, profesionalisme, dan keramahan, kecepatan dan ketepatan layanan merupakan contoh unsur kinerja yang tidak dapat dilihat dengan angka semata. Sistem pengukuran kinerja yang di dalamnya terdapat pengukuran keuangan dan non keuangan pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990an. Kaplan dan Norton mengembangkan sebuah manajemen dan alat pengukuran yang disebut *Balance Scorecard* (Lipe dan Salterio, 2002). *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat analisa untuk memberikan informasi bagi pihak internal perusahaan tentang bagaimana kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya, dengan menggunakan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pembangunan perekonomian di Indonesia dilaksanakan oleh tiga sektor yaitu, sektor pemerintah melalui BUMN, sektor swasta, dan koperasi. Ketiga sektor ini diharapkan mampu berjalan sejajar dan berdampingan dalam memajukan perekonomian di Indonesia (Rupa, 2009). Koperasi merupakan badan usaha bersama yang bertumpu pada prinsip ekonomi kerakyatan yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Berbagai kelebihan yang dimiliki oleh koperasi seperti efisiensi biaya serta dari peningkatan *economies of scale* jelas menjadikan koperasi sebagai sebuah

---

bentuk badan usaha yang sangat prospektif di Indonesia. Namun, sebuah fenomena yang cukup dilematis ketika ternyata koperasi dengan berbagai kelebihannya ternyata sangat sulit berkembang di Indonesia. Koperasi bagaikan mati suri dalam 15 tahun terakhir. Koperasi Indonesia yang berjalan di tempat atau justru malah mengalami kemunduran. (<http://nurazmilubis.blogspot.com/2013/10/mengapa-koperasi-sulit-berkembang-di.html>, Nur Azmi Lubis, 16 Oktober 2013)

Sebagai satu-satunya bentuk badan usaha yang paling sesuai dengan pasal 33 UUD 1945, koperasi mempunyai tujuan seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 25 pasal 3, yaitu memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. (I Made Agus Putrayasa, 2011)

Gubernur Bali menyampaikan, kinerja koperasi sangat bergantung dari kualitas dan kejujuran para pengurus yang ada. “Jangan sampai pengurus itu tidak jujur. Kalau pengurus tidak jujur maka hancurlah koperasi itu. Itulah sebabnya dalam ceramah bagi seluruh anggota koperasi menghadirkan tema kejujuran untuk memberikan semangat baru bagi seluruh pengurus yang ada agar jujur,” ujarnya. Para pengurus diminta untuk meningkatkan kompetensi diri menyongsong pasar global di tahun 2015. Pastika optimis, dengan semangat gotong royong maka koperasi bisa tetap eksis di tengah situasi ekonomi dunia yang tidak menentu saat ini. ([http://beritadewata.com/Daerah/Denpasar/Bali\\_jadi\\_Provinsi\\_Koperasi\\_di\\_Indonesia.html](http://beritadewata.com/Daerah/Denpasar/Bali_jadi_Provinsi_Koperasi_di_Indonesia.html), Arnold Dhae, 17 Januari 2014)

---

Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka koperasi membutuhkan pengukuran kinerja yang tepat untuk mengetahui tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan usahanya agar dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai acuan untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen dan unit-unit yang terkait di lingkungan perusahaan/organisasi.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Diklat PU Wilayah II Bandung merupakan salah satu koperasi yang berangkat dari niat dan semangat untuk menampilkan citra koperasi yang sehat dan kuat dengan tujuan terciptanya perekonomian yang mandiri dan handal sebagai usaha bersama atas dasar kekeluargaan dan mensejahterakan anggotanya. KPRI Diklat PU Wilayah II Bandung dalam melakukan pengukuran kinerja koperasinya masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja.

Atas uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“ANALISIS *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK INDONESIA (KPRI) DIKLAT PU WILAYAH II BANDUNG”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang menjadi dasar dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana kinerja KPRI Diklat PU Bandung dilihat dari perspektif keuangan?

- 
- b. Bagaimana kinerja KPRI Diklat PU Bandung dilihat dari perspektif pelanggan?
  - c. Bagaimana kinerja KPRI Diklat PU Bandung dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
  - d. Bagaimana kinerja KPRI Diklat PU Bandung dilihat dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah KPRI Diklat PU Bandung telah mengukur kinerja dilihat dari perspektif keuangan.
- b. Untuk mengetahui apakah KPRI Diklat PU Bandung telah mengukur kinerja dilihat dari perspektif pelanggan.
- c. Untuk mengetahui apakah KPRI Diklat PU Bandung telah mengukur kinerja dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
- d. Untuk mengetahui apakah KPRI Diklat PU Bandung telah mengukur kinerja dilihat dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memeberikan kegunaan bagi seluruh pihak yaitu:

1. Bagi penulis

---

Sebagai sarana dalam mengekspresikan ilmu yang didapat selama di bangku kuliah dan juga sebagai sarana untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang penerapan metode *Balanced Scorecard*.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan masukan dan dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan dalam mengembangkan perusahaan.

3. Bagi akademisi

Diharapkan mampu menjadi bahan kajian, referensi, informasi serta penambah wawasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut terutama bagi pihak yang berminat pada bidang kajian ini.