

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan nasional merupakan usaha untuk peningkatan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, dan berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju, dan kukuh kekuatan moral dan etikanya.

Konstitusi Republik Indonesia menegaskan salah satu tujuan pembangunan nasional adalah memajukan kesejahteraan umum, yang berarti kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran orang seorang. Koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) merupakan representasi rakyat Indonesia dalam kehidupan ekonomi nasional, sehingga perlu diberikan prioritas yang tinggi dalam pembangunan nasional.<sup>1</sup>

Keberadaan koperasi di Indonesia hingga saat ini masih ditanggapi dengan pola pikir yang sangat beragam, sebab sebagai sistem kelembagaan yang menjadi landasan perekonomian kita, koperasi akan selalu berkembang dinamis mengikuti berbagai perubahan lingkungan. Dinamika itulah yang

---

<sup>1</sup> *Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM*, (Jakarta: Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, 2015), hal 1.

nantinya mengundang lahirnya beraneka pola pikir tersebut. Hal seperti itu justru sangat positif bagi proses perkembangan koperasi.

Pemberdayaan koperasi yang berkelanjutan dan didasarkan pada konsistensi komitmen untuk mengembangkan ekonomi rakyat diharapkan dapat mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, mengurangi tingkat pengangguran, menurunkan tingkat kemiskinan, dan memperbaiki pemerataan pendapatan masyarakat. Sebagai gambaran, tersedianya lapangan kerja dan meningkatnya pendapatan diharapkan akan membantu mewujudkan masyarakat Indonesia yang aman dan damai, adil dan demokratis serta sejahtera. Akan sulit tentunya untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang demikian apabila masyarakatnya masih hidup dalam kemiskinan dan tingkat pengangguran yang tinggi, serta adanya ketimpangan ekonomi dan ketimpangan penguasaan sumberdaya produktif di masyarakat.

Selama periode 2015 sampai dengan 2017, pembangunan koperasi mengalami peningkatan dan penurunan yang cukup signifikan apabila dilihat dari sejumlah indikator seperti jumlah koperasi aktif, sertifikat NIK, dan lain sebagainya. Perkembangan selengkapnya dari kinerja koperasi dapat dilihat pada **Gambar 1.1**.

**Gambar 1.1** menunjukkan bahwa jumlah koperasi aktif meningkat dari 148.589 unit pada tahun 2015 menjadi 152.664 unit pada tahun 2017 (meningkat sebesar 2,7 persen). Ditinjau dari aspek anggota, data menunjukkan bahwa koperasi mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 25.685.871 orang pada tahun 2015. Pada tahun 2016 mengalami penurunan menjadi 25.547.646

orang, dan sampai dengan data tahun 2017 mengalami kenaikan lagi dan meningkat 5,9 persen menjadi 27.055.688 yang terdiri dari 23.216 orang manager dan 348.464 orang karyawan.

**Gambar 1.1**  
**Perkembangan Kinerja Koperasi**  
**Tahun 2015 s.d 2017 di Indonesia**

NO	URAIAN	SATUAN	2015	2016	2017
1	KOPERASI AKTIF	Unit	148.589	150.789	152.664
2	KOPERASI TIDAK AKTIF	Unit	57.192	57.376	56.641
3	KOPERASI YANG RAT	Unit	8.438	11.563	7.674
4	SERTIFIKAT NIK	Unit	1.276	8.603	11.362
5	ANGGOTA	Orang	25.685.871	25.547.646	27.055.688
6	MANAGER	Orang	22.073	22.058	23.216
7	KARYAWAN	Orang	320.077	317.322	348.464
8	MODAL SENDIRI	Rp. (Juta)	71.904.993	66.593.331	63.782.432
9	MODAL LUAR	Rp. (Juta)	96.485.496	75.846.061	74.566.092
10	VOLUME USAHA	Rp. (Juta)	175.459.514	165.596.981	167.618.107
11	SHU	Rp. (Juta)	5.617.738	7.766.085	6.081.931

**Sumber:** Bagian Data Kementerian Koperasi dan UKM

Koperasi merupakan kunci utama dalam upaya mengentaskan kemiskinan masyarakat. Secara khusus koperasi di Indonesia, terutama melalui Koperasi Unit Desa (KUD), telah mendapat tugas serta berbagai fasilitas untuk turut mendukung pembangunan ekonomi pedesaan. Disamping itu beberapa KUD telah mampu menjadi lembaga usaha dengan kinerja yang baik dengan nilai usaha yang cukup besar, namun banyak pula KUD yang tidak berkembang, bahkan menjadi sumber citra buruk bagi KUD lain dan koperasi pada umumnya.

Koperasi Unit Desa dibentuk atas dasar kesamaan persepsi dan kebutuhan petani akan kemudahan untuk memperoleh sarana dan prasarana produksi pertanian dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Pada masa yang akan datang peran koperasi di Indonesia diperkirakan akan tetap bahkan semakin penting terutama dengan kaitannya untuk menjadi wahana pengembangan ekonomi rakyat, namun demikian koperasi juga akan menghadapi tantangan yang semakin berat.

KUD sebagai sentral perekonomian pedesaan dihadapkan pada tantangan bagaimana untuk dapat mewujudkan KUD sebagai badan usaha yang tangguh, yang mampu menerapkan prinsip-prinsip koperasi di Indonesia, dan mampu mewujudkan misinya dalam memberdayakan ekonomi rakyat. Hal tersebut dapat diartikan sebagai tantangan untuk meningkatkan kinerja Koperasi Unit Desa (KUD).

Koperasi Unit Desa Tani Wilis sebagai koperasi serba usaha merupakan salah satu dari banyak KUD yang memegang peranan utama dalam kegiatan perekonomian pedesaan, khususnya dalam sektor pertanian, penyaluran bahan kebutuhan pokok masyarakat desa, dan jasa. Pelayanan bagi anggotanya merupakan prioritas bagi KUD Tani Wilis sehingga partisipasi anggota terhadap seluruh kegiatan usaha dan organisasi KUD Tani Wilis meningkat.

Untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan perlu digunakan suatu metode yang dapat mengukur kinerja perusahaan bukan dari aspek keuangannya saja, melainkan juga dari aspek-aspek non keuangan. Metode

yang dianggap dapat memenuhi keinginan untuk menilai kerja organisasi/perusahaan secara keseluruhan adalah *balance scorecard*. Dimana konsep ini berusaha menyeimbangkan aspek keuangan dengan aspek non keuangan. Konsep *balance scorecard* merupakan salah satu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama dalam pihak-pihak organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Dengan metode ini diharapkan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek keuangan saja melainkan juga aspek lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.<sup>2</sup>

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ditemui adalah sebagai berikut:

1. Aspek yang digunakan oleh Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung saat ini hanya mengukur kinerja keuangan saja.

---

<sup>2</sup> Nurcahya Hartaty Possumah, *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balance Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Primer Koperasi Kepolisian Resor Banggai*, Jurnal EMOR, Vol. 2, No. 2. 47-63.

2. Perlu adanya pengukuran kinerja dari aspek yang lain, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan saja. *Balance Scorecard* memberikan alternatif lain dalam pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menggunakan *balance scorecard* memiliki perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Kurang pemahamannya karyawan/anggota Koperasi Unit Desa Tani Wilis tentang *balance scorecard*.

dari beberapa masalah yang sudah di uraikan di atas, maka peneliti ingin meneliti mengenai seberapa jauh “Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung”.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka penelitian ini difokuskan pada:

1. Bagaimanakah penerapan pengukuran kinerja Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung?
2. Bagaimanakah pengukuran kinerja *Balance Scorecard* pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari fokus penelitian diatas maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis bagaimana penerapan pengukuran kinerja Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung.
2. Untuk menganalisis bagaimana pengukuran kinerja *Balance Scorecard* pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan, baik manfaat dalam bidang teoritis maupun dalam bidang praktis. Adapun manfaat penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

##### 1. Secara Teoritis

Untuk memberikan perluasan pengetahuan dan wawasan dalam bidang akuntansi manajemen yang berkaitan dengan peningkatan kinerja perusahaan serta untuk mengembangkan teori yang sudah ada. Selain itu juga diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian terkait kinerja perusahaan.

##### 2. Secara Praktis

###### a. Bagi Akademik

Bagi Perguruan Tinggi, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dokumentasi akademik yang berguna untuk dijadikan acuan civitas akademik Institut Agama Islam Negeri Tulungagung.

###### b. Bagi Lembaga

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan di Koperasi Unit Desa Tani Wilis Kabupaten Tulungagung untuk menjadi acuan mengembangkan bisnisnya agar mampu bersaing dimasa mendatang atau sebagai koreksi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, sekaligus memperbaiki apabila ada kelemahan dan kekurangan.

c. Bagi Peneliti

Menjadi pengalaman dan salah satu bentuk kontribusi pemikiran terhadap model bisnis serta bukti pengetahuan yang kapan pun bisa dikembangkan.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

## **F. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian**

### **1. Ruang Lingkup**

Di dalam suatu karya ilmiah perlu kiranya ditentukan secara tegas batasan materi yang akan dibahas atau diuraikan dalam tulisan tersebut, hal ini dimaksudkan untuk mencegah agar materi atau isi uraian dalam tulisan ini tidak menyimpang dari pokok masalah yang diuraikan dalam tulisan ini. Objek penelitian ini yaitu Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung. Alasan peneliti mengambil tempat ini karena Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung



merupakan Koperasi yang cukup besar dan maju di Kabupaten Tulungagung, karena Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung memiliki 7 unit usaha yang maju.

## 2. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan tujuan masalah yang dikemukakan di atas, maka identifikasi penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk Mengidentifikasi pengukuran kinerja yang dilakukan Koperasi Unit Desa Tani Wilis Kabupaten Tulungagung selama ini.
- b. Untuk menganalisis kinerja Koperasi Unit Desa Tani Wilis Kabupaten Tulungagung melalui penerapan *balance scorecard*.

Sehingga batasan masalah pada penelitian ini adalah dengan menetapkan objek penelitian yaitu di Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung.

## G. Penegasan Istilah

Berkaitan dengan “Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Tulungagung” diperlukan penjelasan lebih lanjut. Hal ini untuk menghindari penafsiran yang tidak diharapkan, sehingga perlu diuraikan terlebih dahulu tentang istilah dalam judul skripsi ini sebagai berikut:

1. Penegasan Konseptual
  - a. Penerapan

Penerapan merupakan sebuah proses, cara, perbuatan menerapkan.<sup>3</sup> Penerapan adalah suatu perbuatan atau tindakan yang mempraktekkan suatu teori, metode, dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk suatu kepentingan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau kelompok yang telah terencana dan tersusun sebelumnya.

b. Balance scorecard

*Balance Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balance Scorecard* pada evaluasi strategi bertujuan menyeimbangkan fokus jangka panjang dan jangka pendek, menyeimbangkan fokus keuangan dengan non keuangan, dan menyeimbangkan fokus internal dan eksternal perusahaan.<sup>4</sup>

c. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>5</sup>

2. Penegasan Operasional

Berdasarkan judul “Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten

---

<sup>3</sup>Departemen Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, dalam <https://kbbi.web.id/terap-2>

<sup>4</sup>Kaplan, Norton, *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), hal 16.

<sup>5</sup>Mulyadi, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Edisi Kedua*, (Jakarta, Salemba Empat, 2001), hal 353.

Tulungagung” adalah bagaimana apabila pengukuran kinerja pada KUD Tani Wilis menggunakan konsep *balance scorecard* yang baik dan diharapkan dapat mempermudah dan mempercepat para pengambil keputusan untuk melakukan tindakan-tindakan koreksi atas kekurangan yang terjadi dalam kegiatan operasi bisnis dan manajemen, dapat menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan non finansial sehingga mampu bertahan dalam situasi yang kompetitif.

#### **H. Sistematika Skripsi**

Adapun sistematika penulisan dalam skripsi ini terdiri enam bab pokok bahasan yaitu sebagai berikut:

##### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah yang menjadi obyek penelitian, dan alasan diangkatnya judul tersebut. Dan secara berturut-turut membahas identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup dan keterbatasan penelitian, penegasan istilah, dan sistematika pembahasan.

##### **BAB II: LANDASAN TEORI**

Pada bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian kinerja, penilaian kinerja, pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard*, pengertian *Balance Scorecard*, perspektif dalam *Balance Scorecard*, keunggulan *Balance*

Scorecard, kelemahan *Balance Scorecard*, kajian penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Pada bab ini terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, populasi, sampling, dan sampel penelitian, sumber data, variable dan skala pengukuran, teknik pengumpulan data dan instrument penelitian, analisis data. Dalam bab III ini telah dijelaskan mengenai metode penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

### **BAB IV: HASIL PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari uraian hasil penelitian.

### **BAB V: PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi pembahasan data penelitian dan hasil analisis data.

### **BAB VI: PENUTUP**

Bab ini terdiri dari penutup penelitian: (a) kesimpulan, (b) saran