

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis pada era ini mengalami kemajuan yang sangat cepat. Persaingan antar organisasi juga kian ketat dan telah mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan ditandai dengan beberapa faktor seperti perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), ekonomi, sosial dan lingkungan. Perubahan dalam dunia bisnis tersebut menuntut semua organisasi agar dapat menempatkan organisasinya terhadap setiap perubahan yang terjadi. Sehingga organisasi harus melakukan perbaikan pada proses bisnisnya dengan memperbarui kualitas sumber daya manusia, teknologi dan lingkungan bisnis untuk meningkatkan daya saing dan keunggulan agar dapat memenangkan persaingan.

Selain itu, organisasi memerlukan upaya lain dalam memenangkan persaingan bisnis dengan menentukan strategi yang tepat. Strategi yang tepat juga dapat membantu organisasi bertahan dalam perubahan lingkungan bisnis. Penentuan strategi yang tepat yaitu dengan pengukuran kinerja organisasi. Pengukuran kinerja menggunakan peningkatan kinerja atau kestabilan kinerja organisasi sebagai tolak ukur guna mengetahui tercapainya strategi organisasi (Wardani *et al.*,2012).

Pengukuran kinerja merupakan pengukuran yang terpenting dalam organisasi karena berguna dalam menilai tercapainya tujuan organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui apakah kinerja telah

mencapai sasaran sesuai yang telah ditetapkan organisasi. Pengukuran kinerja bertujuan dalam memastikan tercapainya tujuan serta target organisasi dan membantu memperbaiki proses bisnis sebuah organisasi.

Sejauh ini pengukuran kinerja yang banyak digunakan organisasi sektor publik maupun swasta hanya pengukuran kinerja tradisional. Pengukuran kinerja tradisional yaitu pengukuran kinerja organisasi melalui perspektif keuangan saja. Organisasi menggunakan pengukuran kinerja tradisional karena data dapat diperoleh langsung dari laporan keuangan.

Pengukuran kinerja tradisional mempunyai kelemahan karena tidak memperhatikan pengukuran kinerja melalui perspektif non keuangan. Pengukuran kinerja tradisional pun hanya berguna untuk tujuan jangka pendek organisasi saja. Kelemahan pengukuran kinerja tradisional hanya dapat menggambarkan keadaan organisasi di masa lalu dan tidak dapat mengarahkan organisasi menjadi lebih baik di masa mendatang.

Adanya kelemahan tersebut menyebabkan perlunya pengukuran kinerja yang dapat menggambarkan keadaan organisasi secara menyeluruh yang dapat berguna untuk tujuan jangka panjang organisasi. Oleh sebab itu, organisasi memerlukan pengukuran kinerja yang seimbang diukur melalui 2 perspektif yaitu perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Pengukuran kinerja melalui perspektif keuangan dan perspektif non keuangan penting dilakukan agar organisasi tidak sekedar fokus pada perbaikan dan peningkatan pada aspek keuangan saja namun juga berfokus pada perbaikan dan peningkatan aspek non keuangan. Pengukuran kinerja

menggunakan konsep *balanced scorecard* adalah pengukuran kinerja yang sesuai untuk diterapkan setiap organisasi karena pengukuran kinerja tersebut memperhatikan 2 perspektif baik dari perspektif keuangan dan perspektif non keuangan.

Konsep *balanced scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton. Konsep *balanced scorecard* dikembangkan untuk menyempurnakan konsep pengukuran kinerja aspek keuangan dan sebagai alat ukur kinerja yang cukup penting untuk organisasi. Istilah *balanced scorecard* tersusun atas 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata *balanced* (berimbang) didefinisikan sebagai kinerja yang diukur dengan seimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan. Sedangkan pengertian *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang berguna untuk mencatat skor hasil kinerja baik pada kondisi saat ini ataupun untuk perencanaan organisasi di masa mendatang. Pengertian sederhana dari *balanced scorecard* yaitu kartu skor yang digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi dengan tetap memperhatikan keseimbangan 2 sisi yaitu keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Rangkuti, 2013). Pengertian lain dari *balanced scorecard* adalah suatu sistem strategi manajemen yang menjelaskan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional.

Tujuan tolak ukur dikembangkan untuk keempat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Alimudin, 2017). Perspektif

keuangan adalah perspektif yang mengukur kinerja keuangan perusahaan dan digunakan perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Perspektif pelanggan adalah perspektif yang mengevaluasi dan mengukur kinerja yang berorientasi pada pelanggan sampai dimana tingkat kepuasan yang mereka peroleh. Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah perspektif yang menilai ukuran kinerja yang dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan perubahan agar dapat tetap berkembang dan menciptakan masa depan (Singgih dan Sulistyono, 2020).

Balanced scorecard dirancang dengan menggabungkan antara pengukuran kinerja keuangan masa lalu dengan pengukuran dari faktor-faktor yang mendorong kinerja masa depan organisasi. *Balanced scorecard* memberi para manajer organisasi suatu pengetahuan, keterampilan dan sistem yang memungkinkan para karyawan juga manajer untuk terus belajar dan berkembang (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan berinovasi dalam membangun kapabilitas strategik secara benar dan efisien (perspektif proses bisnis internal) agar dapat memberikan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) yang kemudian dapat meningkatkan nilai organisasi (perspektif keuangan) (Wijaya dan Irwanto, 2020).

Penerapan *balanced scorecard* dalam organisasi sebagai pengukuran kinerja daripada model lainnya karena setiap model memiliki kelebihan dan kekurangan sedangkan model *balanced scorecard* dapat digunakan oleh organisasi yang ingin menyelaraskan seluruh aktivitasnya dengan visi jangka panjang (Ismail, 2020). Selain itu, keempat langkah proses dalam *balanced scorecard* lebih dapat diaplikasikan dengan harapan bisa memaksimalkan tujuan strategis jangka panjang lewat tindakan atau rencana jangka pendek (Dharmayuni dan Khairuddin, 2021). Pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* bisa digunakan oleh organisasi yang mencari laba ataupun organisasi nirlaba serta organisasi yang memiliki karakteristik khusus seperti koperasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ihwan Satria Lesmana (2021) yaitu Analisis *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan penilaian kinerja pada koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang menunjukkan bahwa hasil keempat perspektif pada metode *balanced scorecard*, yaitu bagian perspektif keuangan dihitung dengan 4 rasio keuangan yang memperoleh hasil sebesar 138,33%. Pada perspektif pelanggan diperoleh hasil sebesar 16,41%. Pada perspektif bisnis internal diperoleh hasil sebesar 18,1%. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperoleh hasil sebesar 18,63%. Dan kesimpulan hasil perhitungan diperoleh rata-rata nilai sebesar 78,14 yang artinya kondisi Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa dalam kategori “Sangat Baik”.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu menggunakan rumus rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas pada perspektif keuangan dan menggunakan indikator survey kepuasan pelanggan dengan menggunakan rumus slovin dalam pengambilan sampel pada perspektif pelanggan. Sedangkan perbedaannya terletak pada perspektif proses bisnis internal yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan indikator perkembangan mitra dengan rumus NGR sedangkan penelitian ini menggunakan survey perkembangan usaha, dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penelitian terdahulu menggunakan indikator produktivitas pekerja dan persentase pelatihan pekerja, sedangkan penelitian ini menggunakan survey mengenai kemampuan, kepuasan dan hubungan karyawan dalam bekerja.

KPRI Dwija Tama Jombang merupakan koperasi yang bidang usahanya adalah simpan pinjam. Koperasi ini belum memiliki bidang usaha lain selain simpan pinjam, namun terdapat usulan agar koperasi memprogramkan usaha lain. Koperasi ini juga melakukan kegiatan lain seperti mengadakan Rapat Anggota Tahunan, Rapat Anggota Rencana Kerja, Rapat Pengurus, serta rapat-rapat lain serta menghadiri rapat yang diselenggarakan lembaga atau instansi lain (Laporan Tahunan KPRI Dwija Tama Jombang, 2021). Dari segi keuangan, koperasi mengalami penurunan sisa hasil usaha (SHU) pada lima tahun terakhir. Adapun sisa hasil usaha (SHU) setelah pajak pada KPRI Dwija Tama Jombang yaitu:

Tabel 1.1 Sisa Hasil Usaha (SHU) KPRI Dwija Tama Jombang Tahun 2017-2021

No	Tahun	Sisa Hasil Usaha
1	2017	Rp 2.508.194.050
2	2018	Rp 2.042.593.012
3	2019	Rp 1.890.891.351
4	2020	Rp 1.197.046.401
5	2021	Rp 1.197.914.836

Sumber: Profil KPRI Dwija Tama Jombang

Pertumbuhan anggota koperasi 5 tahun terakhir juga mengalami penurunan dan belum melakukan penerimaan anggota baru. Salah satu faktor penurunan anggota yaitu adanya pandemi Covid-19 pada tahun 2020 dan ada anggota yang meninggal serta ada yang pensiun (Laporan Tahunan KPRI Dwija Tama Jombang, 2021). Adapun pertumbuhan anggota pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2 Jumlah Anggota KPRI Dwija Tama Jombang Tahun 2017-2021

No	Tahun	Jumlah Anggota
1	2017	2126
2	2018	2053
3	2019	1918
4	2020	1792
5	2021	1673

Sumber: Profil KPRI Dwija Tama Jombang

Dilihat dari segi SDM, koperasi setiap tahun terdapat 1 orang pengawas yang masa tugasnya berakhir dan dengan segera memilih pengawas baru untuk tahun berikutnya. Dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2019-2021 koperasi mengalami penurunan karyawan sebanyak 1 karyawan dan tidak memilih pengganti karyawan berikutnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang ada di koperasi, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja melalui analisis *balanced scorecard* dengan perspektif keuangan, perspektif

pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Maka, peneliti tertarik mengambil judul penelitian: **Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada KPRI Dwija Tama Jombang**

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus terhadap analisis pengukuran kinerja koperasi dengan menggunakan empat (4) perspektif *balanced scorecard* yaitu:

1. Perspektif keuangan

Pengukuran yang memberikan hasil kinerja keuangan organisasi dalam periode waktu tertentu serta peningkatan rentabilitas organisasi.

2. Perspektif pelanggan

Pengukuran yang berguna untuk menentukan retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan terhadap produk ataupun jasa serta pelayanan yang diberikan organisasi.

3. Perspektif proses bisnis internal

Pengukuran tentang perkembangan kinerja dari proses bisnis melalui proses operasi dan inovasi dalam organisasi.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Pengukuran untuk mengetahui kemampuan, kepuasan dan hubungan karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan dilihat dari fenomena yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan rumusan masalah penelitian ini adalah

“Bagaimana analisis pengukuran kinerja pada KPRI Dwija Tama dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?”

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengukuran kinerja KPRI Dwija Tama dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Mampu menambah pengetahuan serta wawasan tentang pengukuran kinerja koperasi melalui metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.5.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Koperasi

Mampu menyampaikan informasi mengenai pengukuran kinerja koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan empat perspektif. Dan mampu memberikan saran kepada koperasi untuk meningkatkan kinerjanya.

b. Bagi Peneliti

Dapat memperluas pengetahuan dan wawasan mengenai pengukuran kinerja koperasi berdasarkan metode *balanced scorecard*. Dan dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh dan dipelajari selama di perguruan tinggi mengenai *balanced scorecard* ke dalam praktek sesungguhnya pada objek yang diteliti.

c. Bagi Pembaca dan Peneliti selanjutnya

Berguna sebagai bahan informasi bagi pembaca dan sebagai gambaran serta bahan perbandingan yang dapat digunakan dalam pengembangan penelitian selanjutnya