

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perekonomian adalah kondisi dimana pelaku ekonomi bisa memenuhi kebutuhannya dalam bentuk barang dan jasa. Semua pihak baik perorangan ataupun organisasi yang melakukan kegiatan produksi, distribusi, dan konsumsi disebut pelaku ekonomi. Pelaku ekonomi dalam suatu perekonomian salah satunya yakni lembaga keuangan.

Lembaga keuangan bertindak sebagai lembaga yang menyediakan jasa keuangan bagi nasabahnya. Menurut UU No. 14 Tahun 1967 Pasal 1 (diganti dengan UU No. 7/1992) tentang perbankan, lembaga keuangan adalah badan usaha yang kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dan kemudian menyalurkannya kembali kepada masyarakat.

Lembaga keuangan terbagi menjadi dua jenis yaitu lembaga keuangan Bank dan lembaga keuangan non-Bank. Lembaga keuangan Bank adalah badan usaha yang memberikan jasa perbankan bagi masyarakat secara langsung seperti penyimpanan, pembayaran, dan pinjaman atau kredit. Lembaga keuangan bank dibagi menjadi tiga jenis yakni Bank Sentral, Bank Umum, dan Bank Perkreditan Rakyat. Adapun lembaga keuangan non-Bank adalah badan usaha yang tidak dapat memberikan jasa keuangan dan menghimpun dana dari masyarakat secara langsung. Lembaga keuangan non-Bank bertujuan untuk mendorong pasar modal dan pengembangan pasar uang serta membantu permodalan untuk perusahaan yang memiliki ekonomi rendah. Salah satu contoh dari lembaga keuangan non-Bank adalah koperasi simpan pinjam (KSP). Koperasi simpan pinjam atau biasa dikenal sebagai koperasi kredit ialah lembaga keuangan non-bank yang memberikan pinjaman dana dengan mekanisme atau sistem keanggotaan.

Koperasi kredit atau *Credit Union* (CU) adalah lembaga keuangan yang berpihak pada masyarakat menengah ke bawah (Siaila 2017). Koperasi kredit bergerak dalam usaha pembentukan modal melalui tabungan anggota secara terus-menerus. Modal akan dipinjamkan kepada anggotanya dengan mudah dan cepat. Bagi para anggota yang memiliki dana tabungan atau modal dalam jumlah yang cukup akan diberikan bantuan pinjaman. Akumulasi modal dari para anggota melalui simpanan dilakukan melalui simpanan wajib, pokok dan sukarela agar dapat disalurkan kepada anggota yang memerlukan.

Dalam Pasal 3 UU No. 17 Tahun 2012 koperasi kredit bertujuan untuk melayani para anggota agar kebutuhan dan permasalahan keuangan mereka dapat teratasi. Dalam hal ini koperasi kredit perlu memberikan sebuah kepercayaan kepada masyarakat ataupun anggotanya dan memberikan kenyamanan kepada anggota dalam pemberian pinjaman. Dalam menyelaraskan hal tersebut koperasi kredit perlu mengenali dan mengatasi konflik yang terjadi dengan cara menyusun strategi dengan melakukan pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja sudah menjadi hal yang sangat diharuskan sejak dahulu dan menjadi hal yang sangat vital (Putra, 2018). Karena hal tersebut akan menjadi sumber informasi yang sangat berharga bagi perusahaan mengenai keadaan perusahaan serta keberadaannya dalam persaingan bisnis tersebut. Secara sederhana pengukuran kinerja merupakan kartu as bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat bersaing serta bertahan dalam bisnisnya.

Pengukuran kinerja pada koperasi umumnya dilakukan dengan sistem PEARLS. *World Council of Credit Unions (WOCCU)* sebagai organisasi yang mewadahi seluruh CU di dunia, telah mengembangkan indikator-indikator untuk mengukur kinerja CU di seluruh dunia. Ukuran kinerja yang dikembangkan tersebut disingkat menjadi *PEARLS* dan merupakan

standar kehati-hatian internasional bagi *Credit Union* (CU) yang paling sesuai dalam menilai kinerja keuangan koperasi (Steven Siaila, 2017). Dalam hal ini pengukuran kinerja hanya berdasarkan perspektif keuangan saja. Adapun pengukuran kinerja yang dapat mengukur perspektif keuangan dan non keuangan ialah dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC).

*Balance Scorecard* (BSC) merupakan alat manajemen yang mengakui adanya tanggung jawab organisasi terhadap kelompok-kelompok pemangku kepentingan yang berbeda, seperti tenaga kerja, pemasok, pelanggan, mitra bisnis, kelompok-kelompok lain, dan pemegang saham (William, Anderson, and Maher 2017). Sering kali pemangku kepentingan yang berbeda memiliki perbedaan kebutuhan atau keinginan sehingga masing-masing manajer organisasi perlu menyeimbangkannya. Tujuan BSC adalah mengukur seberapa baik kinerja organisasi dalam sudut pandang persaingan untuk merebut perhatian para pemangku kepentingan.

*Balance Scorecard* (BSC) dapat diartikan suatu sistem manajemen strategi (*strategic based responsibility accounting system*) yang menjelaskan tentang misi serta strategi dari suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja perusahaan (Putra, 2018). Jika diartikan satu persatu, *Scorecard* memiliki arti sebagai sebuah kartu skor. Maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan dalam merencanakan skor yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang. Sedangkan *Balanced* memiliki arti sebuah keseimbangan. Maksudnya adalah perusahaan harus mampu melakukan keseimbangan dalam pengukuran kinerja yaitu dari sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek serta internal dan eksternal.

Melalui keempat perspektif dalam konsep *Balance Scorecard* (BSC) yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa mendatang serta dapat memungkinkan untuk menilai *intangible asset* seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain (Andriani, 2014). Keempat perspektif BSC merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan diantara perspektif keuangan dan non keuangan. Selain merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat, keempat perspektif BSC juga memberikan kerangka yang dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif (Panggabean, 2021).

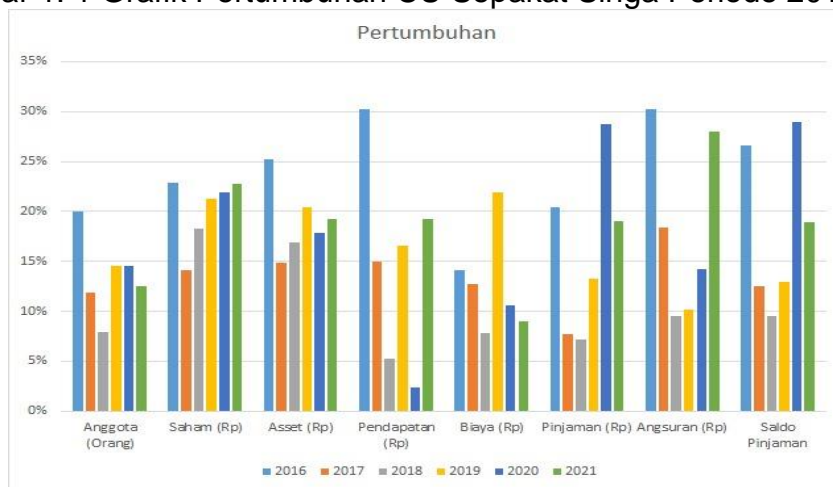
Tujuan dalam pengukuran *Balance Scorecard* tidak hanya menilai dari penggabungan keempat perspektif baik keuangan maupun non keuangan tetapi pengukuran *Balance Scorecard* juga dapat dilihat berdasarkan hasil dari pengambilan keputusan berdasarkan misi dan strategi yang dimiliki koperasi. Hal ini dilakukan untuk terwujudnya visi dan misi dari koperasi. Hal tersebut terwujud ketika koperasi memiliki kekuatan (*strengths*) yang lebih besar bila dibandingkan dengan kelemahan (*weakness*) sehingga koperasi mampu menciptakan peluang (*opportunities*) dengan mengurangi ancaman (*threats*) yang ada pada koperasi. Faktor ini disebut dengan analisis SWOT. Analisis SWOT dapat menjadi saran untuk koperasi dalam menentukan strategi yang dikembangkan untuk tercapainya tujuan koperasi.

CU Sepakat Singa merupakan sebuah koperasi kredit yang berada di Kabanjahe tepatnya di Desa Singa Kecamatan Tigapanah, Kabupaten Karo. CU Sepakat Singa didirikan pada 17 Oktober 1988 dengan jumlah anggota 7993 orang. Adapun visi yang

dimiliki oleh CU Sepakat adalah menjadi lembaga keuangan yang sukses, kokoh, dan terpercaya. Sedangkan misi yang dimiliki adalah pertama, mengembangkan sikap saling menolong diantara para anggota, calon anggota, dan masyarakat pada umumnya. Kedua, memberikan pelayanan simpan pinjam secara profesional berdasarkan pada prinsip-prinsip dan manajemen koperasi guna meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Ketiga, memperkokoh struktur organisasi kelembagaan koperasi baik *intern* dan *ekstern*. Keempat, meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) koperasi melalui penyuluhan, pendidikan, dan pelatihan. Dan kelima, menjalin kerja sama dalam gerakan koperasi kredit secara horizontal maupun vertical dengan lembaga-lembaga mitra, baik pemerintah maupun nonpemerintah. CU Sepakat Singa berdiri dan berkembang melalui empat bidang yakni bidang organisasi, CU Sepakat Singa telah memiliki kantor sendiri dan sekarang ada 26 unit penabung yang tersebar di Kabupaten Karo dan Kabupaten Dairi. Dalam bidang keuangan, CU Sepakat sudah memenuhi standar pembukuan nasional (SAK ETAP). Dalam bidang pendidikan, CU Sepakat Singa biasanya melaksanakan pendidikan calon pengurus tetapi dikarenakan situasi pandemic covid maka pendidikan kepada anggota tidak ada. Dan bidang yang terakhir adalah bidang perkreditan, CU Sepakat menganalisa surat-surat permohonan/perjanjian pinjaman beserta agunan/boroh (Sepakat, 2021).

Dilihat dalam bidang perkreditannya CU Sepakat Singa mengharapkan agar anggota mengangsur pinjaman dengan tepat waktu. Dikarenakan hal ini memicu terjadinya peningkatan kredit macet, dalam setahun terakhir persentase kredit macet mencapai 9,176%. Peningkatan kredit macet yang meningkat setiap tahunnya akan merugikan CU Sepakat Singa dalam pertumbuhannya. Berikut ini pertumbuhan CU Sepakat Singa dalam 6 Tahun terakhir.

Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan CU Sepakat Singa Periode 2016-2021



Sumber: CU Sepakat Singa

Pada grafik pertumbuhan CU Sepakat Singa dalam 6 tahun terakhir dapat dilihat bahwa tahun 2016 jumlah anggota 4.485 orang. Tahun 2017 jumlah anggota masuk 534 orang dan 2018 dengan jumlah anggota masuk 398 orang pertumbuhan anggota masuk mengalami penurunan dari 12% menjadi 8%. Pada tahun 2019 jumlah anggota yang masuk kembali meningkat sebesar 13% dengan jumlah anggota masuk 786 orang dan tahun 2020 kembali mengalami peningkatan sebesar 15% dengan jumlah anggota masuk 901 orang. Tetapi pada tahun 2021 pertumbuhan anggota masuk mengalami penurunan kembali

sebesar 13% dengan jumlah anggota masuk sebanyak 889 orang. Walaupun dilihat dari jumlah anggota pada tahun 2016-2021 anggota meningkat dari 4.485 orang menjadi 7.993 orang, tetapi pertumbuhan anggota yang masuk tidak berjalan dengan baik karena mengalami naik turun bahkan pertumbuhan pada tahun 2018 menginjak angka 8%.

Penulis juga menemukan adanya ketidakselarasan dalam pertumbuhan anggota, saham, aset, pendapatan, biaya, pinjaman, angsuran, dan saldo pinjaman jika dilihat dalam 3 tahun terakhir dari grafik pertumbuhan CU Sepakat Singa. Pada tahun 2019/2020 pertumbuhan pendapatan mengalami penurunan yang sangat pesat. Pertumbuhan pendapatan menurun dari 17% sampai ke 2%. Hal ini kurang selaras jika dibandingkan dengan pertumbuhan saham yang meningkat dari 21% sampai ke 22%, pertumbuhan saldo pinjaman yang meningkat dari 13% sampai ke 29%, dan pertumbuhan angsuran yang meningkat dari 10% sampai ke 14%. Pada tahun 2020/2021 pertumbuhan anggota mengalami penurunan dibandingkan dengan pertumbuhan saham dan aset yang mengalami peningkatan.

Kondisi tersebut membuktikan bahwa pada CU Sepakat Singa perlu melakukan penilaian kinerja berdasarkan keuangan dan non keuangannya. Jika pertumbuhan pada CU Sepakat Singa tidak berjalan dengan semestinya, bagian manajer harus mengambil keputusan dengan menilai non keuangannya dikarenakan jika hanya berfokus pada penilaian keuangan saja maka CU Sepakat Singa tidak akan berkembang seperti yang diharapkan pada misi dan strategi yang dimiliki oleh CU Sepakat Singa. Dengan manajer memperhatikan non keuangannya maka CU Sepakat Singa akan menghasilkan keuangan yang lebih efisien karena mempengaruhi laba di masa yang akan datang.

BSC mampu menyeimbangkan antara ukuran keuangan dengan non keuangan dimana sebelumnya perusahaan hanya diukur berdasarkan capaian keuangan. Sehingga hal ini mempengaruhi penyimpangan keuangan yang berdampak pada kerugian perusahaan. Ukuran non keuangan diketahui lebih signifikan pengaruhnya terhadap tingkat profit perusahaan atau efisiensi perusahaan daripada ukuran keuangan. Konsep BSC mampu menyeimbangkan antara ukuran aspek keuangan dan non keuangan yang memacu kepada aspek non keuangan untuk memberikan dampak terhadap kinerja keuangan.

Pertumbuhan CU Sepakat Singa perlu diselaraskan dengan menggunakan metode BSC. Dari penelitian yang diperoleh, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di CU Sepakat Singa dengan menerapkan metode *Balance Scorecard* untuk meneliti tingkat keberhasilan kinerja dari CU Sepakat Singa dengan mengangkat judul “**Desain Implementasi *Balance Scorecard* Pada Koperasi CU Sepakat Singa**”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dibahas sebelumnya, penulis mengangkat rumusan masalah pada penelitian ini yakni bagaimana Desain Implementasi *Balance Scorecard* pada CU Sepakat Singa?

## 1.3 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah yang diangkat maka dapat diperoleh tujuan dari tugas akhir ini adalah untuk menghasilkan suatu pengukuran kinerja CU Sepakat Singa jika dilakukan dengan metode *Balance Scorecard*.

#### **1.4 Kontribusi Tugas Akhir**

Berdasarkan tugas akhir ini penulis mengharapkan dapat memberikan kontribusi yaitu:

- 1 Memberikan masukan kepada CU Sepakat Singa terhadap penilaian keuangan dan non keuangan dalam menyelaraskan visi dan misi CU dengan menerapkan BSC.
- 2 Meningkatkan kesejahteraan CU Sepakat Singa dengan menerapkan BSC.
- 3 Membantu dalam meningkatkan berjalannya CU Sepakat Singa dengan baik.
- 4 Memberikan pengetahuan lebih kepada CU Sepakat Singa dalam pengembangannya.
- 5 Membantu mengembangkan CU Sepakat Singa.