

**ANALISIS USULAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT BANTU  
MANAJEMEN DALAM MEMPERBAIKI KINERJA KOPERASI SIMPAN  
PINJAM SEJAHTERA BERSAMA**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

oleh:

Nesya Ajani Rahmatalitha

2012120238

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**(Terakreditasi berdasarkan Putusan BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-  
XVI/S/XI/2013)**

**BANDUNG**

**2017**

**ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD'S PROPOSAL AS A TOOL  
FOR IMPROVING PERFORMANCE OF SEJAHTERA BERSAMA  
CREDIT UNION**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete the requirements of  
A Bachelor Degree in Economics

by:

Nesya Ajani Rahmatalitha

2012120238

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
MANAGEMENT STUDY PROGRAMME**

**(Accredited based on the Decree of BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-  
XVI/S/XI/2013)**

**BANDUNG**

**2017**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



**Analisis Usulan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Bantu Manajemen dalam  
Memperbaiki Kinerja Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Bersama**

oleh:

Nesya Ajani Rahmatalitha

2012120238

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, 17 Desember 2016  
Ketua Program Studi S1 Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

Ko – Pembimbing,

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. Dr. Budi Tjahja Halim, Drs., M.M., CWM.

## ABSTRAK

Sebagai salah satu Lembaga Ekonomi, awalnya keberadaan koperasi digadang-gadang mampu menjadi sokoguru ekonomi Indonesia. Sebagaimana yang tersirat dalam pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 bahwa pembangunan ekonomi Indonesia yang paling pas dan sesuai dengan watak dan budaya Bangsa Indonesia adalah Koperasi. Namun dalam perkembangan perekonomian yang berjalan demikian cepat ini, justru Koperasi lah yang posisi dan perannya dalam pembangunan ekonomi masih jauh dari lembaga ekonomi lainya seperti swasta maupun BUMN dengan berbagai sebab dan alasan. Pada penelitian ini akan dibahas sebuah koperasi simpan pinjam yang pada tahun 2014 dan 2015 tidak mampu merealisasikan target pendapatan pada Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya Koperasi (RAPBK) tahunannya. Hal tersebut mengindikasikan adanya penerapan strategi yang tidak tepat di dalam koperasi.

Berdasarkan fenomena yang disebutkan di atas, penulis merasa diperlukannya sebuah penilaian kinerja yang bersifat komprehensif bagi koperasi. Penilaian kinerja yang dimaksud merupakan penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif utamanya, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* selain digunakan sebagai alat evaluasi kinerja, kini telah berkembang menjadi sebuah alat yang dapat membantu perencanaan strategis organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk membantu koperasi agar dapat memperbaiki kinerjanya melalui evaluasi yang dilakukan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* serta strategi yang akan dituangkan dalam bentuk *Strategy Map*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data primer yang digunakan berasal dari wawancara, dokumentasi, serta data sekunder yang didapat dari perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebelum merumuskan strategi maupun rencana kerja, koperasi perlu mengetahui terlebih dahulu kondisi koperasi itu sendiri secara keseluruhan. Maka dari itu, penilaian kinerja yang komprehensif perlu dilakukan sehingga strategi yang nantinya dihasilkan berkualitas dan memiliki daya guna yang baik. Berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan, koperasi disarankan untuk dapat memperhatikan tiap-tiap perspektif yang ada dalam *strategy map*, terutama pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam koperasi.

**Kata Kunci:** Koperasi, Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Strategy Map*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang karena atas izin dan anugerah-Nya lah saya dapat menyelesaikan penulisan penelitian ini dengan judul “Analisis Usulan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Memperbaiki Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Bersama Cabang Pasirkaliki Bandung)”.

Penulisan penelitian ini disusun sebagai kelengkapan untuk menyelesaikan Program Sarjana Strata 1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, Program Studi Manajemen. Dalam penulisan skripsi ini banyak pihak-pihak yang terlibat untuk memberikan bantuan serta dukungan moral serta moril sehingga skripsi ini dapat selesai. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya pada semua pihak yang telah memberikan dukungan tersebut, kepada:

1. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang selalu mendukung untuk dapat menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
2. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M., selaku Dosen Pembimbing dan yang telah mengajarkan berbagai ilmu Manajemen Stratejik sehingga ilmu tersebut dapat dituangkan ke dalam skripsi ini.
3. Bapak Dr. Budi Tjahja Halim, Drs., M.M., CWM., selaku Dosen yang telah mengajarkan berbagai ilmu Manajemen Stratejik, serta selaku Dosen Ko-Pembimbing yang setia memberikan bimbingan dan meluangkan waktunya bagi penulisan skripsi ini. Terima kasih untuk kesabaran, dukungan moral dan moril, perhatian, ajaran, dan juga teladan yang telah diberikan selama menjalani proses bimbingan penulisan skripsi ini. Semoga bapak sehat selalu dan diberkati oleh Tuhan Yang Maha Esa.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan atas segala ilmu dan nilai-nilai positif yang telah diberikan selama saya menjalani perkuliahan di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.

5. Om Roni selaku *branch manager* KSP Sejahtera Bersama cabang pasirkaliki, Om Ogi yang selalu sabar walaupun saya tanya-tanya terus, dan Ibu Ida yang berjasa dalam penentuan objek penelitian ini dan selalu membantu saya ketika kesulitan mencari data.
6. Papa mama, Achmad Susanto dan Ina Susi Hartini selaku orang tua serta adikku Firly yang tidak henti-hentinya mendoakan saya serta memberikan dukungan baik dalam bentuk material maupun moral selama perkuliahan saya di Manajemen Unpar. Terimakasih juga atas kesabaran mama dan papa yang selalu menunggu saya untuk menyelesaikan penelitian ini.
7. Sahabat-sahabat kampusku yang paling cantik, Arina Wiyani Putri, Jyanka Yasmine, Firda Fauzia, Danti Renisa, Sheila Arief, Saraswati Devi dan Siti Zahra. Terimakasih atas segala keablawan, ketulusan, *support*, perhatian, kasih sayang, bimbingan dan kebersamaan sejak masih menjadi mahasiswa baru hingga saat ini. *We've been through ups and downs together ya, been there for each other*, semoga persahabatan ini akan selalu bertahan hingga kita semua menjadi nenek-nenek kece nan lincah. *I'm gonna miss you guys, a lot!*
8. Sahabat-sahabat kampusku yang paling ganteng, Fransiskus Bobby, Indra Pratama, Grady Mannuel, Haidar Naufaldy, Jenzo Andika, Frans Siahaan, Okta Nurangga dan Robert Ignatius. Terimakasih atas segala keablawan, ketulusan, caci-maki, candaan, perhatian, kasih sayang, dan kebersamaan sejak masih menjadi mahasiswa baru hingga saat ini. Walaupun kalian sering membuat jengkel, kalian tetap teman-teman pria yang baik bagi saya. Semoga persahabatan ini bisa bertahan hingga kita semua memiliki anak cucu, *see you on top guys!*
9. BANKS, BTS, BIGBANG, Winner, D $\equiv$ AN, Zico, Blackpink, Chanyeol EXO, Years&Years, The Weeknd, TLC, Far East Movement, dan Birdy selaku musisi yang karya-karyanya mengisi *playlist* saya selama menyelesaikan penelitian ini dan memberikan semangat tersendiri bagi penulis. Semoga suatu saat saya bisa berterimakasih secara personal kepada mereka.

10. Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen (HMPSM) secara keseluruhan terutama periode 2013/2014 dan 2014/2015, terima kasih atas pengalaman dan pelajaran berharga yang tak ternilai selama di dunia perkuliahan. Semoga seluruh pelajaran yang kita dapatkan bisa membantu kita mencapai kesuksesan di masa depan.
11. Almarhum Gaya Bayu Firmansyah, mahasiswa Ekonomi Pembangunan Unpar angkatan 2012. Selaku sahabat sejak SMA, orang yang membuat saya mengikuti USM 2 dan menjadi mahasiswa di Manajemen Unpar. Terimakasih, Bay, untuk canda dan tawa yang dibagi di *student center* FE. Semoga kamu bahagia disana, *we miss you*.
12. Kepada seluruh teman-teman Manajemen Unpar 2012, yang selalu bersama-sama belajar, diskusi, bertukar pendapat, dan saling memotivasi. Terimakasih untuk segala suka dan duka yang telah dilalui bersama selama menempuh perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
13. Seluruh karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan atas bantuan, kebaikan, dan dukungan yang telah diberikan selama ini.
14. Kepada teman-teman lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu per-satu, terima kasih atas doa dan dukungannya semoga Tuhan selalu memberkati kita semua.
15. Terakhir saya ucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada seluruh pihak yang mendukung dan mendoakan saya yang tidak dapat saya sebutkan satu per-satu, sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini

Pada akhirnya saya menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, karena itu kritik dan saran masih diperlukan dalam penyempurnaan penulisan skripsi ini nantinya. Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat-Nya bagi kita sekalian. Sekian dan terima kasih.

14 Desember 2016

Nesya Ajani Rahmatalitha

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kerangka Pemikiran .....	8
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	12
2.1. Manajemen Strategik .....	12
2.2. Pengukuran Kinerja.....	15
2.3. Penilaian Kinerja Tradisional.....	17
2.4. Strategy Map dan <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.4.1. Financial Perspective.....	19
2.4.2. <i>Customer Perspective</i> .....	21
2.4.3. <i>Internal Process Perspective</i> .....	22
2.4.4. <i>Learning and Growth Perspective</i> .....	25
2.5. Koperasi	
2.5.1. Definisi Koperasi.....	29
2.5.2. Nilai-Nilai Koperasi .....	31
2.5.3. Fungsi dan Peran Koperasi.....	33
2.5.4. Landasan dan Tujuan Koperasi .....	34

2.5.5. Jenis-Jenis Koperasi .....	35
2.5.6. Sumber Modal Koperasi.....	36
2.5.7. Manajemen Koperasi.....	38
<b>BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN DATA .....</b>	<b>42</b>
3.1. Metode Penelitian.....	42
3.1.1. Tipe dan Sumber Data.....	42
3.1.2. Langkah-Langkah Penelitian.....	43
3.1.3. Alat Analisis Data .....	44
3.1.4. Perlakuan Terhadap Rahasia Perusahaan .....	46
3.2. Objek Penelitian .....	47
3.2.1. Sejarah Perusahaan.....	47
3.2.2. Struktur Organisasi.....	48
3.2.3. Uraian Jabatan ( <i>Job Description</i> ).....	49
3.2.4. Ragam Produk dan Pelayanan.....	51
<b>BAB 4 PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
4.1. Analisis Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan .....	53
4.1.1. Visi & Misi.....	53
4.1.2. Strategi.....	56
4.2. Evaluasi Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan .....	58
4.3. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	66
4.3.1. <i>Financial Perspective</i> .....	66
4.3.2. <i>Customer Perspective</i> .....	68
4.3.3. <i>Internal Business Process Perspective</i> .....	69
4.3.4 <i>Learning and Growth Perspective</i> .....	71
4.4. Tindakan Perbaikan yang Dapat Dilakukan.....	72
4.5. Hubungan Sebab-Akibat Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	74

4.6. <i>Strategy Map</i> .....	75
4.7. Ukuran Kinerja Koperasi .....	81
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>83</b>
5.1. Kesimpulan .....	83
5.2. Saran .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Perkembangan Kinerja Usaha Koperasi dalam 10 Tahun Terakhir.....	5
Gambar 1. 2 Kerangka Pemikiran .....	11
Gambar 2. 1 Proses Manajemen Strategis .....	14
Gambar 2. 2 Manajemen <i>Tri Partile</i> .....	41
Gambar 3. 1 Logo KSP Sejahtera Bersama.....	47
Gambar 3. 2 Struktur Organisasi KSP Sejahtera Bersama Cabang Pasirkaliki	49
Gambar 4. 1 Mekanisme Pengelolaan Dana KSP Sejahtera Bersama .....	54
Gambar 4. 2 .....	77
Gambar 5. 1 .....	87

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Perbandingan Rencana dan Realisasi Sisa Hasil Usaha Sebelum Pajak.....	4
Tabel 4. 1 Evaluasi SHU Setelah Pajak KSP Sejahtera Bersama .....	58
Tabel 4. 2 Perbandingan Rencana dan Realisasi Sisa Hasil Usaha Sebelum Pajak.....	59
Tabel 4. 3 Perkembangan Jumlah Anggota KSP Sejahtera Bersama .....	61
Tabel 4. 4.....	65

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Neraca Komparatif .....	93
Lampiran 2 Realisasi Pendapatan dan Biaya .....	99
Lampiran 3 Perkembangan Sumber Daya Manusia.....	101

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pembangunan ekonomi nasional Indonesia dilakukan oleh tiga pelaku utama ekonomi, yaitu negara (Badan Usaha Milik Negara), swasta (Badan Usaha Milik Swasta), dan Koperasi. Ketiga pelaku ekonomi tersebut disebut sebagai tiga Pilar Ekonomi Indonesia. BUMN merupakan badan usaha yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara. BUMS merupakan badan usaha yang seluruh modalnya dimiliki oleh pihak swasta atau perorangan, sedangkan Koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat yang berlandaskan asas kekeluargaan dimana modalnya berasal dari anggota-anggota koperasi tersebut.

Koperasi menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian merupakan suatu badan usaha, sehingga koperasi tetap harus tunduk terhadap kaidah-kaidah perusahaan dan prinsip-prinsip ekonomi yang berlaku. Karena itulah koperasi harus tetap dapat menghasilkan keuntungan demi kelangsungan dan pengembangan usaha-usahanya. Keuntungan di dalam koperasi biasa disebut dengan istilah Sisa Hasil Usaha (SHU). SHU yang tinggi menunjukkan kecenderungan koperasi yang dapat mengelola modalnya secara efisien. Berdasarkan Undang-Undang, SHU merupakan pendapatan koperasi yang diperoleh dalam waktu satu tahun buku dikurangi dengan biaya, penyusutan, dan kewajiban lainnya termasuk pajak dalam tahun buku yang bersangkutan.

Jumlah SHU yang diperoleh secara teratur serta kecenderungan meningkat merupakan faktor yang sangat penting yang perlu mendapat perhatian dalam menilai keuntungan suatu koperasi. Stabilitas usaha menunjukkan kemampuan koperasi menggunakan modalnya secara efisien sehingga memperoleh keuntungan yang besar. Adapun faktor yang mempengaruhi SHU terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal seperti partisipasi anggota, jumlah modal sendiri, kinerja pengurus, jumlah unit usaha yang dimiliki, kinerja manajer, dan kinerja karyawan. Sedangkan faktor eksternal seperti modal

pinjaman dari luar, para konsumen dari luar seperti anggota koperasi dan pemerintah (Tri Ruli Yanti, 2005).

Koperasi memegang peran penting dalam menyejahterakan masyarakat Indonesia. Tujuan koperasi sebagaimana disebut dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian: “Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (Mutasowifin, 2002). Sebagai salah satu Lembaga Ekonomi, awalnya keberadaan koperasi digadang-gadang mampu menjadi sokoguru ekonomi Indonesia. Sebagaimana yang tersirat dalam pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 bahwa pembangunan ekonomi Indonesia yang paling pas dan sesuai dengan watak dan budaya Bangsa Indonesia adalah Koperasi. Namun dalam perkembangan perekonomian yang berjalan demikian cepat ini, justru Koperasi lah yang posisi dan perannya dalam pembangunan ekonomi masih jauh dari lembaga ekonomi lainya seperti swasta maupun BUMN dengan berbagai sebab dan alasan.

Salah satu Koperasi yang beroperasi di Indonesia adalah Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Bersama (KSP-SB). KSP Sejahtera Bersama adalah bentuk usaha yang berbadan hukum koperasi, didirikan pada tanggal 5 Januari 2004 di Kota Bogor. KSP Sejahtera Bersama memiliki beberapa unit usaha dan anak perusahaan antara lain unit usaha Simpan Pinjam (SB Finance), unit usaha ritel (SB Mart), unit usaha perumahan (PT. Cipta Ekatama Nusantara), PT. SB Energi, dan SB Teknologi. SB Finance sendiri sebagai salah satu unit usaha andalan KSP Sejahtera Bersama, telah memiliki 70 Kantor Cabang yang tersebar di Pulau Jawa. Masing-masing unit usaha yang ada di KSP Sejahtera Bersama dikelola oleh para *expertise* yang berpengalaman pada bidangnya sehingga KSP Sejahtera Bersama dapat tumbuh dan berkembang menjadi salah satu koperasi ternama di Indonesia.

Dalam rencana pengembangannya, KSP Sejahtera Bersama berusaha untuk dapat terus menjadi organisasi yang dapat dipercaya oleh masyarakat terlebih para anggotanya. Pada tahun 2016 ini KSP Sejahtera Bersama

ingin memiliki budaya organisasi yang mantap dan dapat dilihat dengan mudah pada setiap praktik bisnis yang dilaksanakan oleh seluruh karyawannya. KSP Sejahtera Bersama berusaha untuk terus meningkatkan pelayanannya sedikit demi sedikit mengacu pada pelayanan yang diberikan oleh lembaga keuangan perbankan. Hal tersebut dilakukan oleh KSP Sejahtera Bersama semata-mata untuk meningkatkan tingkat keamanan dan untuk mengantisipasi kasus-kasus kecurangan yang tidak diinginkan untuk terjadi. KSP Sejahtera Bersama menyadari bahwa pertumbuhan dan perkembangannya sangat ditentukan oleh kelancaran operasional yang dilaksanakan di seluruh kantor cabang KSP Sejahtera Bersama. Tidak hanya operasional, dalam hal proses pelayanan di masing-masing cabang pun diatur secara jelas oleh KSP Sejahtera Bersama. KSP Sejahtera Bersama telah mengedarkan beberapa Surat Keputusan kepada seluruh cabang KSP Sejahtera Bersama berkaitan dengan regulasi-regulasi baru yang dianggap dapat membantu rencana perkembangan KSP Sejahtera Bersama.

Saat ini keadaan KSP Sejahtera Bersama bila dilihat dari tabel pendapatan dalam laporan keuangan tahunannya, dapat dikatakan cenderung tidak stabil. Di dalamnya menggambarkan bahwa terdapat beberapa periode yang menunjukkan kinerja yang kurang baik. Hal tersebut dilihat dari laporan realisasi pendapatan dan biaya yang tidak sesuai dengan yang dianggarkan pada Rapat Anggota Tahunan (RAT). Sudah dua tahun berturut-turut pendapatan yang didapat oleh KSP Sejahtera Bersama tidak mencapai target yang telah direncanakan dalam RAT periode sebelumnya. Hal ini dapat mengindikasikan sebagai tren penurunan kemampuan KSP Sejahtera Bersama dalam memperoleh keuntungan atau yang biasa disebut sebagai SHU. Dengan tidak tercapainya target yang dianggarkan juga menimbulkan tanda tanya besar bagi pihak manajemen KSP Sejahtera Bersama. Target yang tidak tercapai bisa jadi sebagai gejala dari masalah pengimplementasian strategi yang tidak tepat di KSP Sejahtera Bersama. Jika terus-menerus dibiarkan hal ini akan memberikan dampak negatif terhadap rencana pengembangan organisasi. Pihak manajemen KSP Sejahtera Bersama menghawatirkan jika kondisi ini tidak segera ditangani akan memengaruhi kepercayaan anggota terhadap koperasi sehingga para anggota akan keluar dan menarik dana mereka dari organisasi.

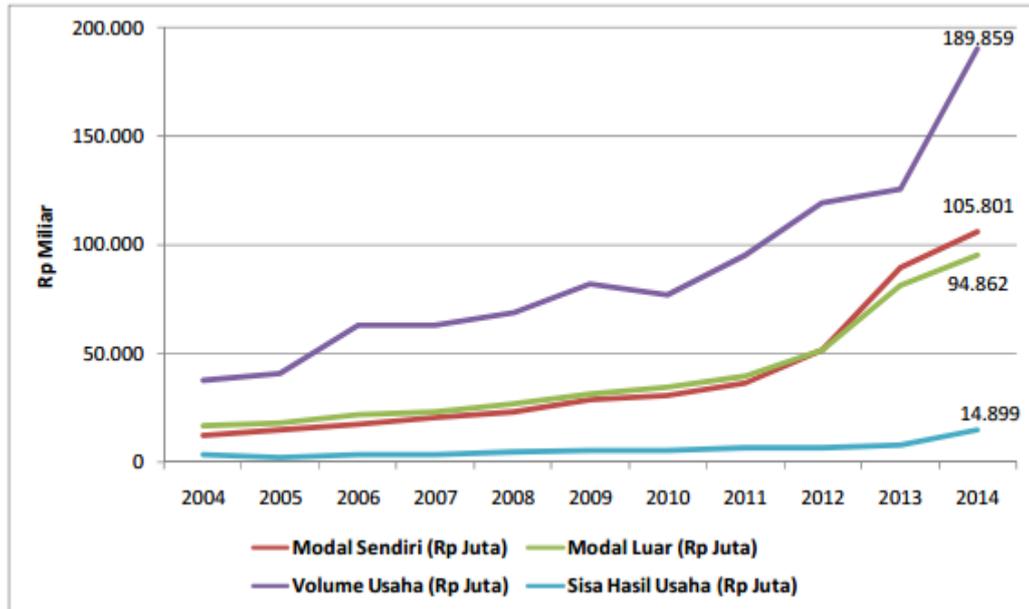
**Tabel 1. 1**  
**Perbandingan Rencana dan Realisasi Sisa Hasil Usaha Sebelum Pajak**

Tahun	Rencana (Rp)	Realisasi (Rp)	Realisasi (%)
2013	105.019.657	150.117.961	142.94
2014	190.265.941	75.615.850	39.74
2015	292.253.775	136.553.254	46.72

Sumber : KSP Sejahtera Bersama

Fenomena yang terjadi di KSP Sejahtera Bersama ternyata tidak sejalan dengan keadaan dalam industri koperasi pada saat yang bersangkutan. Pada tahun 2014 pencapaian target SHU di KSP Sejahtera Bersama hanya mencapai 39.74% dan pada tahun 2015 pencapaian target SHU hanya sebesar 46.72%, sementara di tahun 2013 KSP Sejahtera Bersama dapat mencapai target bahkan pencapaiannya melebihi target yang telah dianggarkan. Hal ini berbanding terbalik dengan data perkembangan industri koperasi yang dilansir oleh Kementerian Koperasi dan UKM. Menurut Kementerian Koperasi dan UKM perkembangan koperasi di Indonesia saat ini menunjukkan kinerja yang secara umum positif. Dari data tersebut tergambar bahwa perkembangan SHU dalam industri koperasi di Indonesia tidak mengalami penurunan sejak tahun 2004 hingga tahun 2014, bahkan rata-rata terus menunjukkan peningkatan. Jika hal ini terus menerus dibiarkan dikhawatirkan KSP Sejahtera Bersama tidak dapat bertahan di dalam industri koperasi. Pihak manajemen KSP Sejahtera Bersama perlu sesegera mungkin melakukan penilaian kinerja secara komprehensif sehingga KSP Sejahtera Bersama dapat mengevaluasi dan memperbaiki kinerjanya sebelum merencanakan pengembangan organisasi yang lebih jauh lagi. Jika KSP Sejahtera Bersama merencanakan rencana-rencana pengembangan koperasi tanpa mengevaluasi dan memperbaiki kinerjanya terlebih dahulu, dikhawatirkan rencana-rencana tersebut tidak akan tercapai.

**Gambar 1. 1**  
**Grafik Perkembangan Kinerja Usaha Koperasi dalam 10 Tahun**  
**Terakhir**



Sumber : Kementerian Koperasi dan UKM (2014)

Terlepas dari rencana-rencana dan tujuan yang ingin dicapai oleh KSP Sejahtera Bersama, dibutuhkan pula penyusunan strategi yang tepat. Strategi dapat dikatakan sebagai sebuah cara yang dipilih oleh pihak manajemen untuk dapat mencapai tujuan. Tujuan yang berbeda akan memiliki strategi yang berbeda pula. Keberhasilan suatu strategi dapat dievaluasi melalui pengukuran kinerja. Se jauh mana suatu strategi dan tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai dapat tergambarkan dari pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Maka dari itu pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, dikarenakan dengan dilakukannya pengukuran kinerja dapat diketahui efektivitas dari penerapan suatu strategi. Pengukuran kinerja dapat digunakan pula sebagai dasar pembuatan strategi baru yang akan berujung pada perkembangan organisasi itu sendiri. Dalam mengelola kinerja sebuah organisasi pengukuran secara finansial saja tidak cukup, melainkan dibutuhkan juga pengukuran yang lebih komprehensif. Pengukuran yang komprehensif yang dimaksud adalah pengukuran kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan organisasi saja, melainkan juga dari sisi non keuangan organisasi. Jika

pengukuran kinerja tidak dilakukan secara komprehensif maka akan meyulitkan organisasi dalam melakukan evaluasi terhadap kinerjanya yang akan digunakan sebagai dasar dalam pembuatan strategi yang akan digunakan oleh organisasi ke depannya.

Sebagaimana disebutkan dalam jurnal yang ditulis oleh Ali Mutasowifin, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan strategi dalam perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau *Return on Investment* yang tinggi akan dinilai berhasil, dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan (Jurnal Universitas Paramadina Vol.1 No. 3, Mei 2002:245-264). Pengukuran kinerja konvensional dirasa kurang tepat karena hanya berfokus pada tujuan jangka pendek perusahaan dan cenderung mengabaikan tujuan jangka panjang perusahaan (Witcher dan Chau, 2007:518).

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non keuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*. Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana koperasi harus menciptakan nilai terhadap anggota koperasi yang ada sekarang dan di masa akan datang serta bagaimana koperasi harus meningkatkan pelayanan terhadap anggota, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, menarik untuk diteliti bagaimana perbaikan kinerja yang dapat diusulkan kepada KSP Sejahtera Bersama dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* melalui analisis empat perspektif yang diharapkan dapat membantu koperasi untuk mengevaluasi serta memperbaiki kinerjanya agar menjadi lebih baik di masa mendatang.

Mengacu pada latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk membuat sebuah skripsi yang berjudul “Analisis Usulan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Memperbaiki Kinerja Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Bersama”.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, permasalahan dapat diidentifikasi menjadi:

1. Bagaimana hasil analisis visi, misi, dan strategi KSP Sejahtera Bersama serta kinerjanya setelah di evaluasi dengan menggunakan pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana *Balanced Scorecard* dapat membantu KSP Sejahtera Bersama dalam memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan SHU?
3. Bagaimanakah *Strategy Map* yang sesuai untuk KSP Sejahtera Bersama?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan penelitian ini berkaitan dengan rumusan masalah di atas antara lain:

1. Mengetahui bagaimana hasil analisis visi, misi, dan strategi KSP Sejahtera Bersama serta kinerjanya setelah di evaluasi dengan menggunakan pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui bagaimana *Balanced Scorecard* dapat membantu KSP Sejahtera Bersama dalam memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan SHU.
3. Mengetahui bagaimanakah *Strategy Map* yang sesuai untuk KSP Sejahtera Bersama.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan referensi untuk menentukan strategi serta mengukur kinerja organisasi pada KSP Sejahtera Bersama.

2. Bagi Akademisi dan pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sarana pembelajaran yang berharga untuk memperdalam ilmu manajemen strategik terutama dalam memahami *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan salah satu sarana untuk mengaplikasikan teori-teori yang selama ini sudah dipelajari di dunia perkuliahan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran untuk menambah wawasan dan pengetahuan di lapangan.

#### 1.4. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai sehingga perusahaan tersebut dapat tumbuh dan berkembang. Disamping tujuan, terdapat pula rencana-rencana yang disiapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Akan tetapi dalam upaya mencapai tujuan, rencana saja tidak cukup melainkan dibutuhkan pula perumusan strategi agar proses pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien. Strategi merupakan cara yang dipilih pihak manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan yang berbeda akan memiliki strategi yang berbeda pula. Sebelum merumuskan strategi yang tepat, sebuah perusahaan harus dapat mengetahui kondisi kinerja perusahaannya terlebih dahulu. Untuk mengetahui kondisi perusahaan dibutuhkan suatu pengukuran kinerja. Oleh karena itu pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Disamping untuk mengevaluasi strategi yang sudah dijalankan, pengukuran

kinerja juga berguna bagi penentuan strategi baru yang akan dijalankan di masa mendatang.

Pengukuran kinerja sudah bukan hal yang asing lagi bagi para manajer perusahaan. Akan tetapi pada praktiknya, masih banyak manajer yang melakukan pengukuran kinerja dengan hanya menilai keberhasilan dan penerapan strategi melalui ukuran finansial perusahaan saja. Sebagian besar hasil dari pengukuran finansial hanya menggambarkan kondisi perusahaan secara jangka pendek saja dan tidak memberikan penjelasan lain yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan. Oleh karena itu mulai banyak pihak yang mencari alat pengukuran kinerja lain yang lebih komprehensif.

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah pendekatan dalam pengukuran kinerja perusahaan (*performance measurement tool*) yang dicetuskan oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990-an dalam rangkaian penelitian yang mereka lakukan. Menurut Kaplan dan Norton (1996:23), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan ke empat perspektif tersebut, manajer dapat mengukur kinerja dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan dengan ukuran finansial dan non finansial secara relevan dan komprehensif. Semua perspektif dalam *Balanced Scorecard* saling terkait satu sama lain, dan berfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan pelaksanaan strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:26), dari ke empat perspektif tersebut akan dibuat sasaran strategis yang dapat menentukan ukuran masing-masing perspektif tersebut. Melalui sasaran strategis tersebut akan dibuat indikator-indikator keberhasilan untuk mengevaluasi visi, misi, dan strategi dari perusahaan sehingga dapat dicapai secara efektif dan efisien. Selain itu ukuran-ukuran dari ke empat perspektif tersebut akan menjadi ukuran yang berkesinambungan.

*Balanced Scorecard* akan dibuat sesuai dengan *outcome* yang diinginkan oleh perusahaan. Ke empat perspektif yang dirumuskan oleh Kaplan dan Norton (1998:378) tidak kaku harus diterapkan seluruhnya di suatu

organisasi. Sungguh memungkinkan suatu organisasi tidak memakai salah satu dari perspektif tersebut dan sangat memungkinkan juga suatu organisasi menambah perspektif yang lain.

Koperasi sebagai suatu badan usaha juga memerlukan pengukuran kinerja yang komprehensif karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap kesejahteraan anggota koperasi itu sendiri. Semakin baik kinerja suatu koperasi, maka akan semakin sejahtera para anggotanya. Maka dari itu sesungguhnya koperasi sangat memerlukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* karena kesejahteraan anggotanya sangat bergantung terhadap kinerja koperasi. Seperti yang dilansir oleh salah satu jurnal Kementerian Koperasi dan UKIM, penerapan *Balanced Scorecard* pada koperasi memiliki beberapa manfaat sebagai berikut :

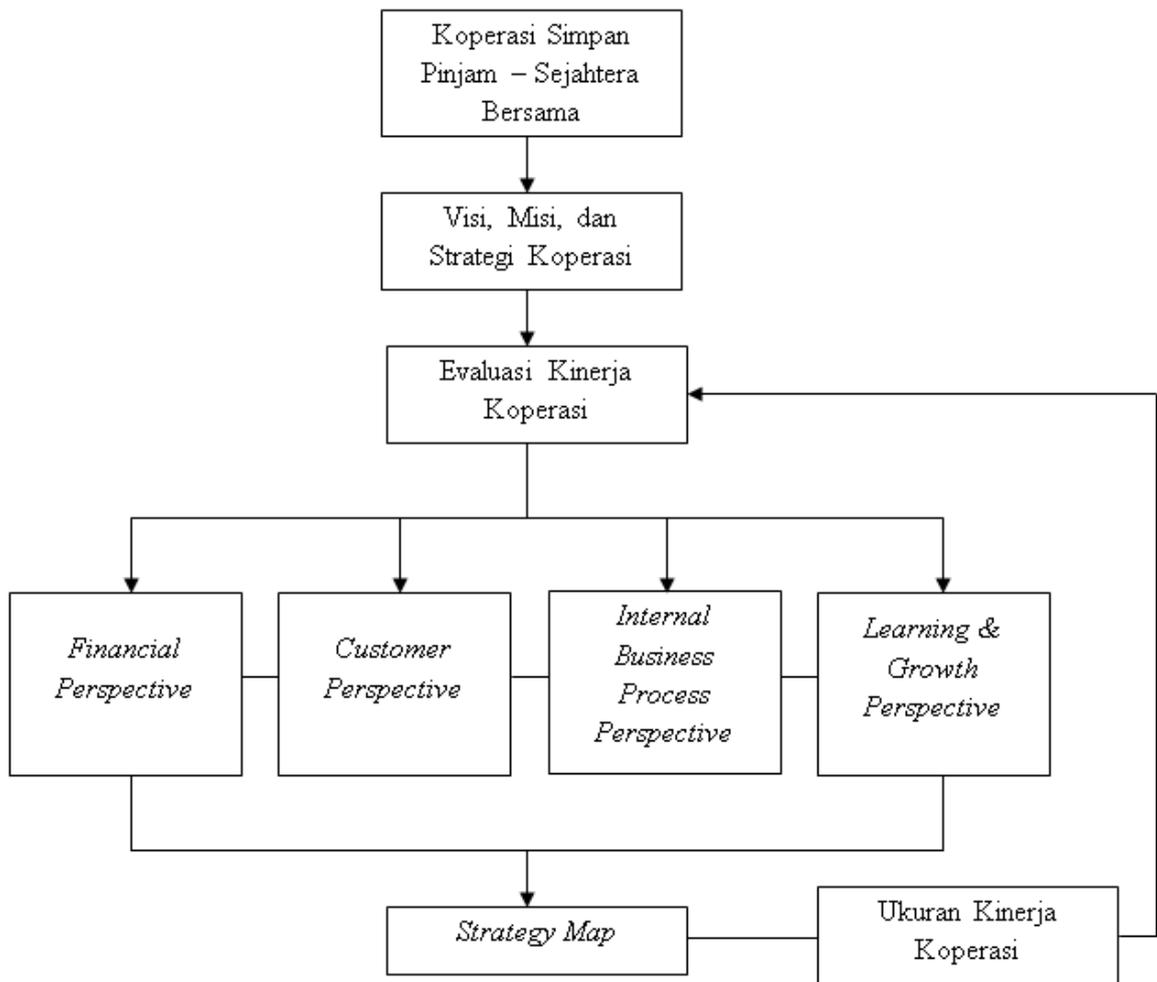
1. Koperasi memiliki rencana (program) kerja, dengan tujuan, indikator kinerja, target kinerja, aktivitas serta waktu dan biaya yang obyektif, jelas dan terukur. Dalam pengertian objektif, jelas dan terukur, bahwa rencana (program) kerja yang disusun, melandaskan pada perhitungan dan kondisi internal dan eksternal, sesuai kapasitas (kemampuan).
2. Koperasi secara otomatis memiliki instrumen monitoring dan evaluasi. Matriks perspektif yang memuat sub-tujuan, indikator, standar kinerja, inisiatif kegiatan, waktu dan biaya secara langsung merupakan alat monitoring dan evaluasi yang siap pakai. Pengurus, pengawas, anggota, manajer dan para pihak yang berkepentingan pada koperasi, siap dengan instrumen monitoring dan evaluasi. Instrumen monitoring dan evaluasi ini, mampu memonitor dan mengevaluasi pencapaian dari sisi kebijakan dan strategi, dan dari sisi teknis-operasional. Koperasi mencapai peningkatan kinerja bisnis yang lebih tinggi, yang diukur antara lain melalui indikator produktivitas, nilai jual, SHU dan lain-lain.

*Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi manajemen eksekutif dalam mewujudkan kinerja ke empat perspektif agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan bersifat *sustainable* (bertahan lama) dan memungkinkan mereka untuk mengukur unit bisnis mereka melalui penciptaan nilai saat ini dengan tetap mengacu pada tujuan perusahaan. Mereka mampu

melihat pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur dalam perbaikan kinerja mendatang. Disamping itu, para manajer mampu menilai apa yang telah mereka bina di dalam *intangible asset* (sumber daya tak berwujud) seperti merk, hak cipta dan kepuasan pegawai yang selanjutnya berpengaruh pada loyalitas pelanggan.

**Gambar 1. 2**

**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Penulis