

## PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KOPERASI SERBA USAHA (KSU) UM MALANG DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

Chauliah Fatma Putri<sup>1</sup>, Chiquitita Tiara Nisa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Teknik Industri, Universitas Widyagama Malang

E-mail: [chauliah@widyagama.ac.id](mailto:chauliah@widyagama.ac.id),

<sup>2</sup>Teknik Industri, Universitas Widyagama Malang

Email : [chiquititactn@gmail.com](mailto:chiquititactn@gmail.com)

### Abstrak

Koperasi merupakan salah satu organisasi bidang jasa keuangan non-bank yang menempatkan kepentingan dan kesejahteraan anggota pada posisi sentral dari keseluruhan aktivitas koperasi. Namun pada kenyataannya banyak koperasi yang pada kegiatannya fokus terhadap faktor finansial termasuk Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang sehingga sisi customer dan karyawan sedikit terabaikan. Konsep *Balanced Scorecard* hadir untuk membantu perusahaan mengetahui sejauh mana hasil pencapaian kinerja melalui empat perspektif. Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terbentuk 15 KPI (*Key Performance Indicator*) yang terdiri dari 3 KPI pada perspektif keuangan, 4 KPI pada pespektif pelangan, 5 KPI pada perspektif proses bisnis internal, serta 3 KPI pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Secara keseluruhan, indeks pencapaian kinerja yang dicapai sebesar 6,593 dengan kategori sedang.

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Koperasi.

### Abstract

*The cooperative is one of the organizations in the field of non-bank financial services that places the interests and welfare of members in the central position of the overall activities of cooperatives. But in reality many cooperatives that focus on financial factors include the All-round Business Cooperative (KSU) UM Malang so that the customer and employee side are a little neglected. The Balanced Scorecard concept is present to help companies know the extent of the results of performance achievement through four perspectives. There are four perspectives in the Balanced Scorecard, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. This study aims to measure the level of performance of the Malang Malang Business Cooperation (KSU). The results of this study indicate that 15 KPIs (Key Performance Indicators) were formed which consisted of 3 KPIs on a financial perspective, 4 KPIs on customer perspectives, 5 KPIs in the perspective of internal business processes, and 3 KPIs on the growth and learning perspective. Overall, the performance achievement index achieved was 6.593 in the medium category.*

**Keywords:** Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, Cooperative.

## PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja diperlukan agar perusahaan dapat melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap sistem yang telah ada dan berjalan saat ini, sehingga dapat diketahui apakah sistem telah berjalan baik dan sesuai. Hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan landasan bagi perusahaan dan melakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan kinerja, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya (Devani, dkk., 2015). Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya (Putri, 2011).

Balanced Scorecard yaitu sistem manajemen startegis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen startegi (Kaplan dan Norton, 2000: 9). Apabila visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran dan target yang jelas kemudian diberitahukan pada setiap anggota koperasi diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi dapat tercapai.

Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang merupakan salah satu organisasi bidang jasa keuangan non-bank yang berlokasi di daerah Malang yang didirikan pada tahun 2007. Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang memiliki 2 jenis produk yaitu produk simpanan dan produk pinjaman. Produk simpanan membantu para nasabah untuk menyimpan uangnya agar lebih aman dan produk pinjaman membantu para nasabah untuk memenuhi kebutuhan segi finansial baik kebutuhan modal usaha, bisnis sebagai perkembangan usaha, biaya sekolah hingga kebutuhan dana darurat.

Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang selalu melakukan kegiatan evaluasi rutin, yaitu RAT (Rapat Anggota Tahunan) untuk membuat strategi dan inovasi unit dalam mempersiapkan rencana kerja di periode berikutnya. Penilaian kinerja perusahaan belum dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*, tetapi perusahaan hanya mengacu pada penelitian kinerja secara tradisional, yaitu menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan). Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard*

adalah dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis perusahaan. Berdasarkan penelitian tentang rancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* berbasis Borland Delphi dapat mempermudah proses pengukuran kinerja organisasi koperasi (Putri, 2017).

## **METODE PENELITIAN**

### ***Balanced Scorecard (BSC)***

Menurut Kaplan dan Norton (2000) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Definisi *Balanced Scorecard* menurut Luis dan Biromo (2009) adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Jadi, *Balanced Scorecard* adalah salah satu pengukuran kinerja yang merupakan sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### ***Key Performance Indicator (KPI)***

*Key Performance Indicator (KPI)* atau disebut juga sebagai *Key Success Indicator (KSI)* adalah satu set ukuran kuantitatif yang digunakan perusahaan atau industri untuk mengukur atau membandingkan kinerja dalam hal memenuhi tujuan strategis dan operasional mereka. Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut.

Indikator Kinerja Utama / Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moehariono, 2012: 11).

### **Objective Matrix (OMAX)**

Objective Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas disetiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (objective). Model ini dikembangkan oleh Dr. James L. Riggs (Department of Industrial Engineering di Oregon State University). OMAX diperkenalkan pada tahun 80-an di Amerika Serikat. Model pengukuran ini mempunyai ciri yang unik, yaitu kriteria performansi kelompok kerja digabungkan ke dalam suatu matriks. Setiap kriteria performansi memiliki sasaran berupa jalur khusus menu perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingan terhadap tujuan produktivitas. Hasil akhir dari pengukuran ini adalah nilai tunggal untuk kelompok kerja. Dalam OMAX diharapkan aktivitas seluruh personal perusahaan turut menilai, memperbaiki, dan mempertahankan performansi unitnya, karena sistem ini merupakan sistem pengukuran yang diserahkan langsung ke bagian-bagian/unit (Avianda, 2014). Kegunaan dari OMAX adalah:

1. Sebagai sarana pengukuran produktivitas
2. Sebagai alat bantu pemecahan masalah produktivitas
3. Alat pemantau pertumbuhan produktivitas

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Identifikasi Strategi Objektif dan Key Performance Indicator (KPI)**

Berdasarkan pada perancangan *Balanced Scorecard*, tujuan strategis pada Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang dapat dilihat dari setiap perspektif yang telah dirancang. Berikut ini merupakan perspektif dengan metode *Balanced Scorecard* yang diaplikasikan pada Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang.

**Tabel 1.** Identifikasi Strategi Objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Perspektif	Tujuan Strategis	KPI
Keuangan	Meningkatkan Sisa Hasil Usaha (SHU)	Presentase peningkatan laba
	Meningkatkan efisiensi pengeluaran	Rasio efisiensi pengeluaran
	Akuntabilitas finansial	Presentase selisih kas dengan saldo akhir

Pelanggan	Mempertahankan hubungan dengan nasabah	Presentase nasabah lama yang loyal
	Meminimalkan keluhan nasabah	Jumlah keluhan nasabah
	Meningkatkan kepuasan nasabah	Tingkat kepuasan nasabah
	Meningkatkan pangsa pasar / nasabah baru	Jumlah nasabah baru
Proses Bisnis Internal	Mengefektifkan proses operasional	Waktu proses sesuai dengan waktu standar
	Meminimalkan waktu proses pengajuan kredit dan pencairan dana	Tingkat waktu standar pengerjaan
	Meminimalkan tingkat tunggakan pinjaman	Rasio besar tunggakan pinjaman
	Meningkatkan pelayanan pada nasabah	Tingkat pelayanan sesuai standar
	Meningkatkan ketepatan pengerjaan laporan bulanan	Prosentase ketepatan waktu pelaporan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kemampuan karyawan	Tingkat karyawan cakap komputer
	Meningkatkan kedisiplinan karyawan	Jumlah karyawan yang terlambat
	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Presentase kepuasan karyawan

Sumber: Data diolah

### **Pembobotan KPI (*Key Performance Indicator*)**

Pembobotan KPI dilakukan dengan *Analytical Hierrchy Process (AHP)* yang didasarkan pada struktur hierarki sistem pengukuran kinerja. Hasil pembobotan diperlukan agar preferensi dari pihak Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang terhadap kepentingan kriteria seperti perspektif, tujuan strategis dan KPI dapat diketahui. Dengan melakukan observasi, studi dokumen dan wawancara terhadap pihak Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang bertujuan untuk mendukung keakuratan data. Hasil data kemudian diolah dengan menggunakan *software microsoft excel*.

### **Penilaian Kinerja**

Setelah mendapatkan 15 KPI yang terbentuk dengan nilai bobot tertinggi dari setiap perspektif, Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang perlu melakukan pengukuran kinerja pada 15 KPI tersebut. Tahap pengukuran yang dilakukan adalah dengan menrancang KPI dengan perspektif *Balanced Scorecard* dan kemudian dianalisis menggunakan OMAX dan *Traffic Light System*. Sebelum

melakukan pengukuran kinerja diperlukan penetapan data mengenai target maksimum, target minimum, dan kondisi awal.

Hal ini akan menjadi bahan perhitungan pada metode OMAX karena pada data terdapat level dari 0 hingga 10. Data tersebut diukur dan dikategorikan sesuai dengan level yang telah ditentukan dalam metode scoring OMAX. Penentuan level tersebut yang akan menjelaskan apakah kinerja perusahaan tersebut termasuk dalam kategori yang baik, sedang atau kurang baik.

**Tabel 2.** Kinerja Keseluruhan Perusahaan Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang

Perspektif	KPI	Bobot	Score	Pencapaian	Value
Keuangan	Presentase peningkatan laba (KPI 1)	0,079	9	30%	0,715
	Rasio efisiensi pengeluaran (KPI 2)	0,061	10	25%	0,609
	Presentase selisih kas dengan saldo akhir (KPI 3)	0,077	7	40%	0,539
Pelanggan	Presentase nasabah lama yang loyal (KPI 4)	0,042	8	60%	0,337
	Jumlah keluhan nasabah (KPI 5)	0,050	4	20%	0,202
	Tingkat kepuasan nasabah (KPI 6)	0,091	4	10%	0,362
	Jumlah nasabah baru (KPI 7)	0,054	9	60%	0,486
Proses Bisnis Internal	Waktu proses sesuai dengan waktu standar (KPI 8)	0,052	7	50%	0,362
	Tingkat waktu standar pengerjaan (KPI 9)	0,034	7	30%	0,237
	Rasio besar tunggakan pinjaman (KPI 10)	0,098	3	15%	0,293
	Tingkat pelayanan sesuai standar (KPI 11)	0,068	8	45%	0,544
	Presentase ketepatan waktu pelaporan (KPI 12)	0,064	7	45%	0,445
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat karyawan cakap komputer (KPI 13)	0,069	7	29%	0,484
	Jumlah karyawan yang terlambat (KPI 14)	0,085	7	20%	0,595
	Presentase kepuasan karyawan (KPI 15)	0,077	5	10%	0,384
Total Kinerja					6,593

Rancangan KPI dalam sistem pengukuran kinerja ini dapat dikembangkan dengan menyesuaikan kondisi dan kebutuhan organisasi, sehingga rancangan sistem pengukuran kinerja dapat dengan fleksibel dipergunakan sesuai kondisi organisasi saat dilakukan pengukuran. Fleksibilitas yang dimaksud dapat mencakup periode pengukuran, target yang ditetapkan, maupun penggantian KPI yang lebih sesuai dengan kebutuhan terkini.

### **Traffic Light System**

Pengukuran menggunakan konsep *Traffic Light System* dengan menggunakan tiga warna sebagai indikator yaitu warna hijau dengan level 8,1 hingga 10 yang artinya kinerja KPI termasuk kategori baik dan telah mencapai target bahkan melampaui target, warna kuning dengan level 5,1 hingga 7,0 yang artinya kinerja KPI termasuk kategori sedang dan belum mencapai target tetapi telah mendekati target yang hendak dicapai, dan warna merah dengan level 0 hingga 4,0 yang artinya kinerja KPI termasuk kategori kurang baik dan benar-benar di bawah target dan KPI ini perlu dapat perhatian khusus pada saat periode berikutnya

**Tabel 3.** Kinerja per Perspektif Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang

Perspektif	KPI	Bobot	Score	Pencapaian	Value	Pencapaian Kinerja
Keuangan	KPI 1	0,370	9	30%	3,290	8,571
	KPI 2	0,280	10	25%	2,802	
	KPI 3	0,350	7	40%	2,479	
Pelanggan	KPI 4	0,180	8	60%	1,420	5,848
	KPI 5	0,210	4	20%	0,851	
	KPI 6	0,380	4	10%	1,528	
	KPI 7	0,230	9	60%	2,049	
Proses Bisnis Internal	KPI 8	0,160	7	50%	1,150	5,975
	KPI 9	0,110	7	30%	0,754	
	KPI 10	0,310	3	15%	0,930	
	KPI 11	0,220	8	45%	1,728	
	KPI 12	0,200	7	45%	1,413	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	KPI 13	0,300	7	29%	2,098	6,335
	KPI 14	0,370	7	20%	2,575	
	KPI 15	0,330	5	10%	1,662	

Dari tabel 3 dapat diketahui hasil dari pembobotan pada setiap KPI. Pada perspektif keuangan mendapatkan 2 KPI yang memiliki warna hijau yang telah memenuhi target yaitu KPI 1 sebesar 37 %, KPI 2 sebesar 28 % dan 1 KPI yang memiliki warna kuning yang belum memenuhi target yaitu KPI 3 sebesar 35 %. Pada perspektif pelanggan mendapatkan 2 KPI yang memiliki warna hijau yaitu KPI 4 sebesar 18 %, KPI 7 sebesar 23 % dan 2 KPI yang memiliki warna merah yang berarti tidak mencapai target yaitu KPI 5 sebesar 21 %, KPI 6 sebesar 38 %. Pada perspektif proses bisnis internal mendapatkan 1 KPI yang memiliki warna hijau yaitu KPI 11 sebesar 22 %, 3 KPI yang memiliki warna kuning yaitu KPI 8 sebesar 16 %, KPI 9 sebesar 11 %, KPI 12 sebesar 20 %, dan 1 KPI yang memiliki warna merah yaitu KPI 10 sebesar 31 %. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan 3 KPI yang memiliki warna kuning yaitu KPI 13 sebesar 30 %, KPI 14 sebesar 37 %, dan KPI 15 sebesar 33 %. Namun, perlu diperhatikan dan dijadikan prioritas adalah KPI yang memiliki bobot yang belum memenuhi target agar memperbaiki kinerja yang dimiliki.

## KESIMPULAN

Badan usaha berbentuk koperasi dapat melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Terdapat 15 KPI (*Key Performance Indicator*) yang menjadi pengukuran kinerja di Koperasi Serba Usaha (KSU) UM Malang. Berdasarkan perancangan menggunakan metode *Balanced Scorecard* terdapat 5 KPI yang termasuk kategori baik dan telah memenuhi target, 7 KPI yang termasuk kategori sedang dan belum memenuhi target, serta 3 KPI yang termasuk kategori kurang baik dan tidak memenuhi target. Pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal harus diperhatikan karena terdapat KPI yang tidak memenuhi target. Selain itu, pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki banyak KPI yang belum memenuhi target dan harus dilakukan perbaikan terhadap kinerjanya

## REFERENSI [Cambria 11 cetaktebal]

Avianda, Dea . 2014 . Strategi Peningkatan Produktivitas di Lantai Produksi Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX)\* . Bandung . Jurnal Online Institut Teknologi Nasional ©Jurusan Teknik Industri Itenas | No.04| Vol.01 April 2014

- Febrianto, Awan . 2016 . Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (Ksp) Lohjinawe Rembangi . (online). (<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/12096>) diakses pada tanggal : tidak diketahui.
- Juli, Haryono . 2012 . *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard* . (online) . (<https://juliharyono.wordpress.com/2012/01/08/balanced-scorecard/>) diakses pada tanggal 8 Januari 2012.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta
- Luis, Suwardi dan Biromo, Prima A. 2010. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali pers.
- Putri , Chauliah Fatma . 2011 . *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Six Sigma*. Jurnal Widya Teknik, Vol.19 No.1. 2011. Universitas Widyagama Malang
- Putri , Chauliah Fatma . 2017 . *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Koperasi Dengan Metode Balanced Scorecard Berbasis Borland Delphi*, Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol.1 No.3 Oktober 2017  
(<https://journal.untar.ac.id/index.php/industri/article/viewFile/473/417>) diakses pada tahun 2017.