

# DESIGN OF BUSINESS PERFORMANCE EVALUATION IN MUAMALAT NU COOPERATIVE WITH A BALANCED SCORECARD APPROACH

Tigin Lugiani<sup>1</sup> Mutqi Sopiawadi<sup>2</sup>

STIE Sutaatmadja Subang, Indonesia

[tigin@stiesia.ac.id](mailto:tigin@stiesia.ac.id)

## INFO ARTIKEL

### Histori Artikel:

Tgl. Masuk: 1 Januari 2023

Tgl. Diterima: 18 Januari 2023

Tersedia Online: 10 Februari 2023

### Keywords:

Balanced Scorecard,  
Cooperative

## ABSTRAK/ABSTRACT

*The Balanced Scorecard is a management, measurement and control system that quickly, precisely, comprehensively can provide managers with an understanding of business performance.*

*The balanced scorecard applied to the Muamalat Nahdlatul Ulama cooperative is an economic institution for the small people, founded by Nahdhiyin Kasomalang residents who have the desire to work towards productive endeavors in increasing the economic activities of small entrepreneurs based on cooperative and sharia principles.*

*The Muamalat Nahdlatul Ulama Cooperative is a means of managing funds from the ummah by the ummah and for the ummah (Economic Democracy). There are 4 perspectives in BSC, namely: 1. customer perspective, 2. Internal business process perspective, 3. financial perspective, 4. learning and growth perspective. Adjusted to financial circumstances.*

## PENDAHULUAN

Menurut UU No 25 tahun 1992, koperasi dapat diartikan sebagai sebuah badan usaha yang beranggotakan sekumpulan orang yang kegiatannya berlandaskan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi kerakyatan yang berasas kekeluargaan. Sementara itu, menurut bapak proklamator kita, Mohammad Hatta, yang sekaligus menjadi bapak Koperasi, koperasi adalah suatu jenis badan usaha bersama yang menggunakan asas kekeluargaan dan gotong royong.

Strategi evaluasi diperlukan dalam dunia bisnis untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi strategi adalah cara bagi pelaku bisnis untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan strategis. Evaluasi

Hal tersebut dapat memberikan metode obyektif untuk menguji efisiensi dan efektivitas strategi bisnis, serta cara untuk menentukan apakah strategi yang sedang dilaksanakan adalah menggerakkan bisnis ke arah tujuan strategis yang dimaksudkan. Tak hanya itu saja, evaluasi strategis juga dapat membantu mengidentifikasi kapan dan tindakan korektif apa yang diperlukan untuk membawa kinerja kembali sejalan dengan tujuan bisnis yang di lakukan

Seiring dengan tuntutan dunia usaha yang semakin kompleks, koperasi diharapkan dapat menempatkan diri sebagai salah satu kekuatan ekonomi yang sejajar dengan kekuatan ekonomi lain yang ada. sehingga dengan kata lain koperasi juga harus mampu bangkit dan sejajar dengan BUMN dan BUMS. Dengan

cara terus meningkatkan kinerjanya dari segala aspek. Oleh karena itu untuk mengetahui tingkat perkembangan kinerjanya pihak manajemen koperasi yang dalam hal ini adalah pengurus koperasi perlu melakukan pengukuran kinerja yang bertujuan sebagai bentuk evaluasi kinerja dari koperasi tersebut.

Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu perusahaan (Yuwono, 2006). Kecenderungan yang dilakukan oleh badan usaha-badan usaha pada umumnya dalam mengukur kinerjanya masih berfokus pada aspek keuangan saja tanpa terlalu memperhatikan aspek-aspek lain diluar aspek keuangan (non keuangan), karena memang pada dasarnya tidak dapat dipungkiri bahwa aspek keuangan yang merupakan salah satu aspek internal perusahaan berkaitan langsung dengan untung ruginya suatu perusahaan. Sehingga dalam hal ini bagi pihak manajemen pengukuran kinerja keuangan dianggap sebagai aspek terpenting yang paling berpengaruh pada siklus hidup perusahaan. Padahal aspek-aspek non keuangan sebagai aspek dari eksternal juga sangat penting untuk dievaluasi dan dijadikan pertimbangan dalam proses penentuan kebijakan dan strategi jangka panjang untuk mampu terus bersaing dengan perusahaan kompetitor.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian 4 perspektif ini, diawali dengan penentuan beberapa indikator yang perlu memperhatikan aspek tertentu, yang meliputi kondisi internal dan eksternal

perusahaan pada periode waktu dimasa lalu, masa kini dan masa yang akan datang (Yuwono, 2006).

Koperasi Muamalat Nahdlatul Ulama adalah suatu lembaga ekonomi rakyat kecil, didirikan oleh warga Nahdhiyin Kasomalang mempunyai keinginan berupaya terhadap usaha-usaha produktif dalam meningkatkan kegiatan ekonomi pengusaha kecil berdasarkan prinsip koperasi dan syariah. Koperasi Muamalat Nahdlatul Ulama merupakan sebuah sarana pengelolaan dana dari ummat oleh ummat dan untuk ummat (Demokrasi Ekonomi). Koperasi Muamalat Nahdlatul Ulama hadir sebagai wahana Transformasi Ekonomi dari pemilik dana yang tidak produktif untuk dimanfaatkan kepada mereka pedagang kecil yang membutuhkan modal usaha. Koperasi Muamalat Nahdlatul Ulama adalah lembaga keuangan yang bersifat komersil berdasarkan akad / perjanjian Simpan Pinjam Wadi'ah, Mudhorobah, dan penyertaan (Musyarokah) kepada masyarakat untuk kegiatan usaha yang bersifat produktif dengan system bagi hasil. Dalam pelaksanaan kegiatan usahanya koperasi ini belum pernah melaksanakan evaluasi penilaian kinerja dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard pada bidang usahanya. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengambil judul **“RANCANGAN STRATEGI EVALUASIPADA KOPERASI MUAMALAT NU DENGAN METODE BALANCE SCORECARD”**

## **KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Manajemen Strategik**

Manajemen Strategi merupakan gabungan dari dua kata yang artinya manajemen dan strategi, masing-masing memiliki arti tersendiri, begitu digabungkan menjadi sebuah istilah juga berubah arti tersendiri. Manajemen strategis memadukan pemikiran strategis dengan

fungsi manajemen yaitu perencanaan (Ahmad, 2020:3). Menurut Fred R. David (2010: 5), manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan memformulasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membantu organisasi mencapainya.

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

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (Performance Measurement) yang mengukur kinerja perusahaan. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang “seimbang (balanced)” dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif, yaitu: finansial pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajar dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* atau yang biasa disingkat BSC adalah sebuah konsep kartu berimbang yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas strategi. Perusahaan dapat mengetahui perkembangan kinerja dalam kurun waktu tertentu. Dalam menyusun BSC, perusahaan membutuhkan data seputar non finansial dan finansial yang lengkap. Untuk menyusun BSC yang tepat, perusahaan membutuhkan sebuah data akurat. *Balanced scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

- Menjelaskan visi organisasi
- Menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
- Mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya

- Meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Ada 4 perspektif dalam BSC, yaitu:

#### **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan melihat bagaimana loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Loyalitas berkaitan erat dengan sistem pelayanan perusahaan terhadap pelanggan. Jika pelanggan merasa pelayanan yang diberikan maksimal dan baik, mereka biasanya akan bertahan (Rangkuti, 2013:76).

#### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pemimpin perusahaan harus terjun langsung mengawasi kondisi internal. Sinergisitas dan kinerja setiap unit kerja menjadi tolak ukur utama (Rangkuti, 2013:76).

#### **Perspektif Keuangan**

Perhitungan laba dan biaya produksi mempengaruhi penerapan konsep BSC. Perusahaan harus memastikan sistem keuangan tetap stabil, supaya strategi yang diterapkan berhasil (Rangkuti, 2013:75).

#### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada perspektif ini, karyawan menjadi tujuan utama. Keberlangsungan perusahaan sangat bergantung pada kinerja para karyawan. Karyawan yang nantinya akan membangun perspektif keuangan dan pelanggan (Rangkuti, 2013:75).

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan kinerja Koperasi NU MUAMALAT dan unit observasi pada sub unit bisnis penyedia konsumsi bahan pokok (sembako) dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard. Penelitian ini termasuk dalam penelitian survey yang bertujuan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan objek penelitian dan penelitian deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari penelitian survey.

### Unit Analisis

Peneliti menetapkan fokus penelitian yaitu menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal Koperasi Muamalat NU dengan melakukan observasi dan wawancara terhadap pihak-pihak terkait yang akan menjadi responden yaitu manager Koperasi Muamalat NU.

### Unit Observasi

Unit observasi dalam penelitian ini yaitu salah satu sub unit bisnis penyedia kebutuhan bahan pokok koperasi muamalat nahdlatul ulama.

### Profil Perusahaan



**Gambar 1.2 Profil perusahaan**  
**Sumber: company profile Koperasi mualamat NU**

Koperasi Muamalat Nahdlatul Ulama adalah suatu lembaga ekonomi rakyat kecil, didirikan oleh warga Nahdhiyin Kasomalang mempunyai keinginan

berupaya terhadap usaha-usaha produktif dalam meningkatkan kegiatan ekonomi pengusaha kecil berdasarkan prinsip koperasi dan syariah. Koperasi Muamalat Nahdlatul Ulama merupakan sebuah sarana pengelolaan dana dari ummat oleh ummat dan untuk ummat (Demokrasi Ekonomi). Koperasi Muamalat Nahdlatul Ulama hadir sebagai wahana Transformasi Ekonomi dari pemilik dana yang tidak produktif untuk dimanfaatkan kepada mereka pedagang kecil yang membutuhkan modal usaha. Koperasi Muamalat Nahdlatul Ulama adalah lembaga keuangan yang bersifat komersil berdasarkan akad / perjanjian Simpan Pinjam Wadi'ah, Mudhorabah, dan penyertaan (Musyarokah) kepada masyarakat untuk kegiatan usaha yang bersifat produktif dengan system bagi hasil.

### Populasi Penelitian

Subjek penelitian yang diteliti adalah Koperasi NU MUAMALAT Pusat Penelitian pada sub unit bisnis penyedia bahan pokok, termasuk didalamnya jumlah produk yang ditawarkan, proses layanan produk dan hal lain yang berhubungan dengan koperasi, karyawan yang bersangkutan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, serta hal hal berhubungan dengan pelanggan terkait dengan tingkat kepuasan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud dalam hal ini merupakan anggota dari koperasi ini.

### Teknik pengambilan sampel

Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena melibatkan seluruh populasi yang ada. Populasi yang dimaksud yaitu keseluruhan aspek yang terdapat pada Koperasi muamalat nahdlatul ulama Pusat Penelitian sub unit bisnis penyedia bahan pokok.

### Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang dimiliki oleh Koperasi

Muamalat NU dengan unit observasi sub unit bisnis penyedia bahan pokok.

**Data Primer**

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi dan studi kepustakaan

**Data Sekunder**

Data Sekunder dalam penelitian ini yaitu berupa data yang didapatkan dari teks book dan dan artikel.

**Teknik Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ini adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan, (Sugiyono, 2013:156). Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Wawancara**

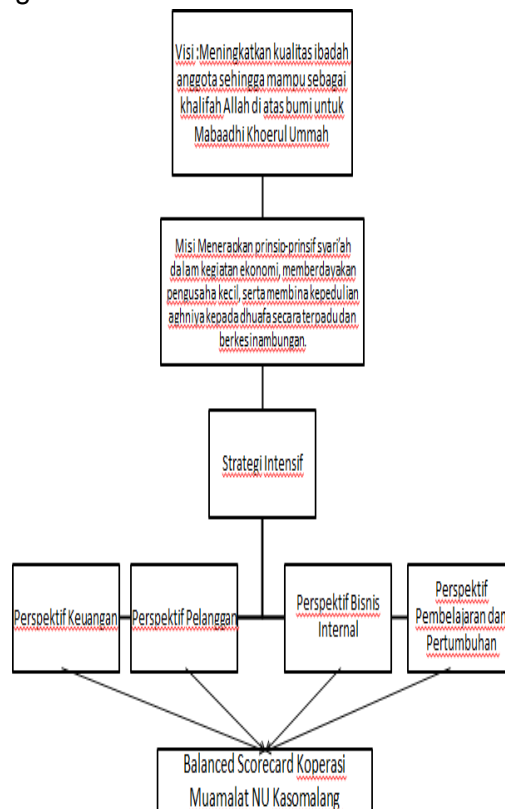
Dalam penulisan ini diperoleh data yang diamati secara langsung di koperasi muamalat nahdlatul ulama adalah hasil data yang dengan cara wawancara kepada pihak koperasi yaitu kepada pengelola Manajer untuk mendapatkan data tentang koperasi muamalat.

**Penelitian Kepustakaan (Library Research)**

Studi kepustakaan merupakan penelitian dengan cara menelaah, menulis, mengamati, membaca, menganalisis dan mempelajari teori-teori yang ada pada buku serta berkaitan dengan penelitian.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Balanced scorecard merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan, menggunakan balanced scorecard sebagai salah satu metode untuk sebuah rancangan strategi evaluasi manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, tujuannya yaitu agar koperasi mampu bersaing dengan industri lain yang sejenis agar dapat terus bertahan. Dalam memilih tolak ukur yang digunakan tentu harus memperhatikan keterkaitan antara visi, misi dan strategi Koperasi Muamalat NU Kasomalang agar dapat dipahami oleh seluruh bagian koperasi baik pengurus serta pengelola yang bertanggung jawab terhadap maju tidaknya koperasi. berbagai tolak ukur yang dipilih dalam perancangan BSC koperasi Muamalat NU Kasomalang serta tujuan strategisnya dapat dilihat dalam gambar berikut:



**Gambar 1.2 Perancangan BSC**  
 Sumber: data diolah peneliti, 2023

1. Perspektif Keuangan  
Tujuan/objektivitas yang ingin dicapai oleh koperasi dalam perspektif keuangan yakni meningkatkan laba koperasi ditengah persaingan industri dalam bidang yang sama dengan pertumbuhan yang tinggi dengan target meningkatkan pendapatan bersih sebesar 20%. Berikut adalah inisiatif yang dapat dilakukan dalam perspektif keuangan:

- Menghitung HPP agar mengetahui secara akurat mengenai laba yang diperoleh koperasi & bisa menetapkan harga jual yang tepat.
- Menganalisis rasio keuangan  
Pengkuran perspektif keuangan bisa dilakukan dengan menganalisis rasio keuangan. Misalnya dengan menganalisis tren keuangan, common size value antara koperasi dan pesaing, dan rasio keuangan seperti; rasio liabilitas, rasio aktivitas, rasio hutang, rasio keuntungan, dan rasio solvabilitas. Dengan menganalisis rasio keuangan ini dapat berguna untuk menarik para investor. Maka dari itu laporan keuangan koperasi menjadi indikator penting dalam perspektif keuangan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Salah satu faktor keberhasilan dari sebuah pemasaran produk adalah dengan diterimanya produk dipasaran, pemasaran dapat dilakukan bila adanya pelanggan (konsumen) yang membutuhkan produk sembako dan frozen food, dalam perspektif pelanggan ini tentunya tujuan yang ingin dicapai oleh koperasi yaitu meningkatkan penjualan, menambah pelanggan baru, menambah anggota dan memperluas pasar. Dengan target antara lain

- a. meningkatkan penjualan 20%
- b. Menambah pelanggan minimal 5 orang setiap bulan
- c. Menambah anggota minimal 2 orang setiap bulan

## d. Menambah pangsa pasar

tujuan dari perspektif pelanggan ini terdiri dari beberapa indikator- indikator sebagai penentu yang antara lain sebagai berikut:

- a. Segmentasi pelanggan
- b. Harga yang kompetitif
- c. Kualitas produk
- d. Kekuatan pemasok
- e. Self management & kualitas pelayanan

Berikut adalah inisiatif yang dapat dilakukan dalam perspektif pelanggan salah satunya meningkatkan pelayanan untuk seluruh anggota koperasi serta memperluas informasi pemasaran sehingga dapat melayani anggota dan menambah anggota baru pada koperasi muamalat NU.

## 3. Perspektif proses bisnis internal

Untuk analisis perspektif proses bisnis internal ini terbagi dalam beberapa tujuan yaitu menambah pilihan saluran supplier kebutuhan pokok (sembako) lainnya, mendapatkan harga lebih murah dibandingkan supplier sebelumnya. Indikator yang menjadi pendukung antara lain dapat menjual dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya. Adapun inisiatif yang dapat diambil adalah dengan memilih supplier terdekat agar dapat mengoptimalkan biaya operasional.

## 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan yang harus dicapai oleh koperasi dalam perspektif ini antara lain:

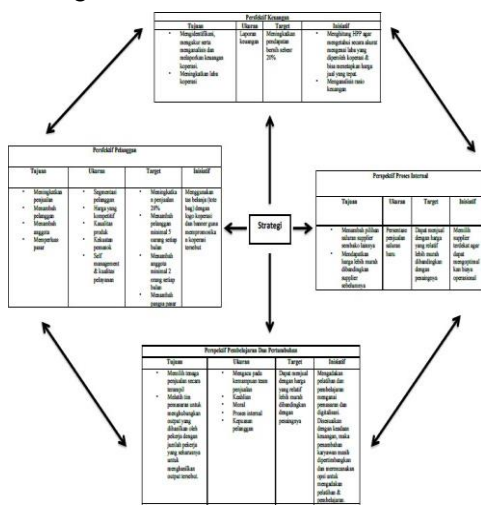
- a. Memilih tenaga penjualan secara terampil
- b. Melatih tim pemasaran untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan

jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut

Dengan target dapat menghasilkan tenaga penjual yang paham teknologi agar dapat bersaing dengan pesaing lainnya. Adapun indikator- indikatornya antara lain sebagai berikut:

- a. Mengacu pada kemampuan team penjualan
- b. Keahlian
- c. Moral
- d. Proses internal
- e. Kepuasan pelanggan

Inisiatif yang dapat dilakukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah dengan mengadakan pelatihan dan pembelajaran mengenai pemasaran dan digitalisasi. Disesuaikan dengan keadaan keuangan, maka penambahan karyawan masih dapat dipertimbangkan dan merencanakan opsi untuk mengadakan pelatihan & pembelajaran. Adapun gambaran jelasnya dari diagram balanced scorecard ini sebagai berikut:



Gambar 1.3

Diagram balanced scorecard

Sumber: Data diolah penulis, 2023

Dari hasil diatas, maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan hasil rancangan ini menjadi sebuah sistem manajemen strategik yang utuh didalam koperasi. Hal ini akan lebih baik lagi jika implementasinya didukung oleh perangkat teknologi informasi sehingga evaluasi dari kinerja koperasi dapat lebih mudah dilakukan setiap saat, dengan melihat indikator-indikator yang telah ditetapkan.

Selain itu, koperasi harus dapat menjalankan prinsip-prinsip organisasi agar mampu mengimplementasikan strategi yang telah direncanakan. Penerapan prinsip-prinsip dalam proses perencanaan, implementasi dan evaluasi sistem manajemen strategi yang berbasis balanced scorecard ini akan membuat seluruh aktivis didalam koperasi benar-benar mengerti dan memahami tugasnya demi tercapainya visi, misi dan strategi koperasi. Hal ini akan membantu koperasi agar mampu beradaptasi dengan lingkungan pesaing lain yang sejenisnya, dan pada akhirnya koperasi mampu bertahan serta bersaing di era perdagangan bebas seperti sekarang ini yang persaingan bisnisnya semakin ketat.

## KESIMPULAN

Rancangan strategi evaluasi ini sebagai salah satu tahapan dari manajemen strategi yang dapat di aplikatikan pada koperasi muamalt NU, rancangan strategi evaluasi yang telah disusun dengan menggunakan metode balance scorecard yang terdiri dari empat perspektif yaitu Perspektif keuangan dengan Tujuan/objektivitas yang ingin dicapai oleh koperasi dalam yakni meningkatkan laba koperasi ditengah persaingan industri dalam bidang yang sama dengan pertumbuhan yang tinggi dengan target meningkatkan pendapatan bersih sebesar 20%.

Persepektif pelanggan, yang dapat dilakukan memberikan peningkatan

pelayanan untuk pelanggan baik anggota koperasi maupun calon anggota dengan tujuan yang akan dicapai meningkatkan penjualan, menambah pelanggan baru dan menambah anggota baru koperasi

Perspektif proses bisnis internal yang dapat dilakukan melalui pilihan saluran supplier yang memberikan harga kompetitif. Dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilakukan melalui peningkatan kapasitas SDM yang dimiliki dengan mengikutsertakan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan yaitu di bidang pemasaran serta digitalisasi.

## **IMPLIKASI DAN KETERBATASAN**

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan rancangan strategi evaluasi untuk koperasi Muamalat NU. Penelitian ini memiliki keterbatasan hanya menggunakan metode BSC sebagai salah satu

metode yang digunakan dalam rancangan strategi evaluasi untuk mengukur kinerja organisasi.

## **REFERENCES**

David, F. R. (2010). *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat edisi 12.

Yuwono.dkk. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka.

Rangkuti, F. (2013). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.CV