

## **DESAIN BALANCE SCORECARD DI KOPERASI SYARIAH SEKAR TANJUNG KECAMATAN ARJASA KABUPATEN JEMBER**

Hendrik Tri Oktaviansyah

[hendrik.trioktaviansyah@unars.ac.id](mailto:hendrik.trioktaviansyah@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Riza Rachman

[Riza\\_rachman@unars.ac.id](mailto:Riza_rachman@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

### **ABSTRACT**

*Performance measurement is very important, because performance measurement can later be used as a performance evaluation in the future by taking into account financial and non-financial aspects. The purpose of this study was to determine the BSC design in Koperasi Syariah Sekar Tanjung. This research is a qualitative research, that data in the form of descriptive explanations that explain a description of certain objects and results. This study uses the BSC perspective to design the BSC in Koperasi Syariah Sekar Tanjung Jember. The data analysis method used is describing the vision and mission, SWOT analysis, determining alternative strategies, causal relationships between perspectives, determining lead and lag indicators of alternative strategies as well as targets and initiatives of strategic objectives, and determining implementation mechanisms. Koperasi Syariah Sekar Tanjung Strategy, Arjasa District, Jember Regency, when designed using BSC seen from 4 perspectives, it is necessary to improve the quality of human resources, improve the quality of excellent service to customers, increase customer satisfaction, and increase financial ratios.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, perspectives on finance, customers, internal business processes, and learning and growth*

### **1. PENDAHULUAN**

UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian menjabarkan koperasi sebagai badah usaha dan badan hukum yang beranggotakan orang-perseorangan. Pada UU tersebut telah dijelaskan mengenai komposisi modal yang dimiliki koperasi hanya sebatas di bidang ekonomi. Maka dari itu terjadi revisi UU yang baru No. 17 tahun 2012 yang menjabarkan bahwasanya koperasi merupakan suatu badan hukum yang didirikan oleh orang-perseorangan. Pada UU yang baru menjelaskan tentang kekayaan para anggotanya sebagai modal menjalankan usaha modal anggota tidak hanya mencakup ekonomi semata tetapi juga bidang ekonomi sosial dan budaya. Banyak faktor yang menghambat pertumbuhan

koperasi di Indonesia. Hal tersebut dikarenakan pengembangan dan pemberdayaan koperasi sulit untuk mewujudkan koperasi yang kuat dan mandiri yang mampu mengembangkan, meningkatkan kerja sama, potensi, serta kemampuan ekonomi anggotanya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya. Oleh karena itu perlu upaya untuk memajukan koperasi di Indonesia dengan cara mengukur kinerja koperasi. Koperasi sebagai entitas ekonomi, sebagian pengukuran kinerjanya hanya terfokus pada aspek keuangannya tidak terfokus pada aspek non keuangannya sehingga kualitas kinerja dari koperasi tersebut tidak begitu baik. Persoalan yang sering terjadi adalah dihadapkan pada aspek

non keuangan seperti rendahnya kualitas sumber daya manusia dalam kewirausahaan, penguasa teknologi serta rendahnya kemampuan kualitas layanan prima terhadap pelanggan. Sehingga nantinya prestasi keuangan pada koperasi tidak baik dikarenakan prestasi keuangan koperasi tidak berjalan dengan sendirinya. Tetapi prestasi keuangan tersebut terwujud karena keberhasilan dari aspek non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran (Himpuni Okwan, 2008:2)

Dalam pengukuran kinerja diperlukan suatu konsep untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan agar dapat membangun kapabilitas yang dimiliki demi kepentingan jangka panjang dan keterbatasan dalam manajemen tradisional. Sehingga peran *Balance Scorecard* (BSC) di sini sangat penting untuk menyeimbangkan antara aspek keuangan maupun non keuangan. Melalui pengukuran kinerja pada Koperasi Syariah Sekar Tanjung di dorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan value lebih baik bagi kegiatan organisasi, usaha dan meningkatkan layanan koperasi kepada anggotanya. Prospek penerapan BSC pada koperasi sangat bagus dan merupakan suatu pengenalan inovasi di bidang organisasi dan manajemen dibawa oleh BSC membuka kesadaran dan motivasi untuk meraih prestasi yang lebih baik di masa depan. Respon para peserta pelatihan sangat positif dan reaktif. BSC secara langsung

mengoreksi kekurangan yang ada sekarang ini dan memberikan arah yang jelas serta menjadi penuntut untuk menyesuaikan rencana kerja yang berkualitas. Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti menganggap perlu melakukan penelitian di Koperasi Syariah Sekar Tanjung dan menggunakan BSC. BSC menjadi strategi alternatif untuk mendesain dan diterapkan di koperasi sehingga peneliti ingin mengetahui penerapan BSC di koperasi.

## 2. LANDASAN TEORI

### 1) Konsep *Balance Scorecard*

BSC merupakan kontemporal management tool yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Penggunaan BSC dalam pengelolaan menjanjikan meningkatkan signifikansi kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. BSC terdiri dari 2 kata: (1) kartu skor *scorecard* dan (2) berimbang *Balance*. Kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu score juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan (Mulyadi, 2001:1). BSC akan lebih mudah diterapkan pada organisasi yang sudah menerapkan manajemen strategi dalam setiap kegiatan usahanya (Himpuni Okwan, 2008).

### 2) Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan

bukti statistic untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar di balik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum (Alqorni Ahmad kurnia, 2012).

Adapun manfaat pengukuran kinerja antaralain:

- a. Untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi berkinerja
- b. Untuk mengendalikan dengan maksud manajer memiliki kebutuhan untuk memastikan bahwa bawahan mereka telah melakukan pekerjaan mereka secara benar.
- c. Untuk menganggarkan kebutuhan usaha untuk meningkatkan kinerja
- d. Untuk memotivasi para karyawan agar mencapai taget
- e. Untuk merayakan prestasi-prestasi yang telah diraih dalam tim
- f. Untuk bisa belajar agar organisasi terus berkembang
- g. Untuk mengembangkan perilaku kinerja dan memperbaiki kinerja

Konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang BSC dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang,

hasil yang diinginkan outcome dan pemicu kinerja performance drivers dari hasil tersebut (Prijambodo, 2011:4).

a. **Perspektif Keuangan (Financial Perspective)**

Perspektif keuangan diorientasikan pada pencapaian kepuasan pemegang saham, yaitu berupa profit atau deviden. Perspektif keuangan dimaksudkan untuk memaksimalkan kepuasan pemilik saham stakeholders. Kepuasan pemilik saham ini diwujudkan berupa keuntungan atau profit usaha. Pada organisasi koperasi pemilik koperasi tentu anggota koperasi (Prijambodo, 2011:4). Perspektif keuangan koperasi dapat menggunakan satu atau beberapa indicator keuangan seperti ROA, BOPO, dll.

b. **Perspektif pelanggan (Costumers perspective)**

Perspektif pelanggan adalah pihak yang menggunakan (memakai, membeli) barang atau jasa yang diusahakan organisasi atau koperasi. Perspektif pelanggan dimaksudkan untuk memenuhi tingkat kepuasan pelanggan sehingga tetap terjaga kesetiaan loyalitas. Kunci perspektif pelanggan adalah bagaimana organisasi atau koperasi membuat para pelanggan baik perseorangan, anggota koperasi, masyarakat, perusahaan, pemerintah atau koperasi lain menjadi puas atas produk atau jasa serta pelayanan yang diberikan oleh koperasi.

c. **Perspektif Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective)**

Proses bisnis internal pada dasarnya merupakan pembaharuan atau perubahan meningkatkan

kuantitas, kualitas, dan pelayanan barang atau jasa yang diusahakan koperasi. Garis besar proses bisnis internal serupa dengan proses rantai nilai value chain. Mata rantai kegiatan PBI mencakup pembaharuan dan perubahan dalam penyiapan input, bahan mentah/bahan baku raw material, inovasi design, dan pengembangan, perbaikan proses produksi, penjualan dan pemasaran serta mekanisme penyampaian delivery barang atau jasa ke pelanggan, sampai dengan pelayanan purna jual.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (P&P) memiliki lingkup untuk merubah dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM). Seperti pada perspektif proses bisnis internal maka kedudukan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi syarat dasar tercapainya sub-tujuan perspektif proses bisnis internal dan kemudian sub-tujuan keuangan dan sub-tujuan pelanggan. Hal-hal yang perlu diperhatikan untuk mengukur kinerja menggunakan perspektif ini antaralain:

- a. Employee satisfaction (tingkat kepuasan karyawan)
- b. Employee retention (retensi karyawan)
- c. Employee productivity (produktifitas karyawan)

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir dan sasaran. Strategi bukanlah sekedar suatu rencana, strategi ialah rencana yang disatukan mengikat semua bagian perusahaan menjadi

satu. Strategi itu menyeluruh meliputi semua aspek penting perusahaan (Jauch dan Glueck, 1988:12). Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan costumer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi (Mulyadi, 2001:40)

### 3) Koperasi

Koperasi secara harfiah berasal dari Bahasa Inggris Coperation yang terdiri dari dua suku kata yaitu co yang berarti Bersama dan operation yang artinya bekerja. Jadi secara keseluruhan koperasi berarti bekerja sama. Menurut pengertian umum, koperasi adalah suatu kumpulan orang-orang yang bekerja sama demi kesejahteraan Bersama (Nurzain dan Djohan, 1986:1.2)

Koperasi juga berfungsi sebagai wadah untuk mengorganisir pendayagunaan dan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki oleh anggota koperasi (Rudianto, 2010:3). Prinsip koperasi adalah pedoman utama yang menjawai dan mendasari setiap gerak langkah usaha dan bekerjanya koperasi sebagai organisasi ekonomi dari orang-orang terbatas kemampuan ekonominya.

Menurut (Prijambodo, 2011:13) secara rinci manfaat penerapan BSC adalah sebagai berikut:

- a. Koperasi memiliki rencana program kerja, tujuan, indicator kinerja, target kinerja, aktivitas serta

- waktu dan biaya yang yang obyektif, jelas dan terukur.
- b. Koperasi secara otomatis memiliki instrument monitoring dan evaluasi
  - c. Koperasi mencapai peningkatan kinerja bisnis yang lebih tinggi yang diukur antara lain melalui indicator, produktivitas, nilai jual, SHU dan lain-lain

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Syariah Sekar Tanjung Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember yang di dirikan pada tanggal 4 Agustus 1980. Alasan dipilihnya Koperasi Syariah Sekar Tanjung sebagai lokasi penelitian adalah koperasi tersebut termasuk dalam kategori cukup maju. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang mendeskripsikan suatu objek baik lisan maupun tertulis dari hasil wawancara maupun observasi. Sumber data yang diperolah terdiri dari 2 jenis, antara lain:

- 1. data primer (hasil wawancara, kuesioner, dan observasi terhadap perangkat organisasi koperasi Koperasi Syariah Sekar Tanjung
- 2. data sekunder (bukti, catatan, atau laporan historis dari laporan keuangan berdasarkan hasil rapat tahunan berupa laporan neraca dan laporan perhitungan SHU tahun 2011-2013).

Metode yang digunakan adalah metode survey yang terdiri atas wawancara, observasi dan kuesioner. Analisa data dalam penelitian ini memiliki beberapa tahapan. Langkah

pertama peneliti menjabarkan visi misi ke dalam bentuk strategi. Langkah kedua yakni menganalisis SWOT hingga menemukan strategi alternatif. Selanjutnya mencari hubungan sebab akibat antar perspektif. Langkah keempat menentukan lead dan lag indicator dari strategi alternatif beserta target dan inisiatif sasaran strategi. Kemudian yang terakhir adalah menentukan langkah-langkah implementasi terhadap BSC yang telah disusun.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **1) Gambaran Umum Koperasi Syariah Sekar Tanjung Jember**

Koperasi Syariah Sekar Tanjung Jember didirikan pada tanggal 8 Juli 1982 oleh Balai Pendidikan dan Latihan Pelayanan (BPLP) Jember yang sebelumnya dinamani Koperasi Pegawai Negeri BPLP Jember dan sudah terdaftar pada Kanwil Departemen Koperasi Jawa Timur pada tanggal 31 Maret 1984 dengan nomor badan hukum 10028/BH/VI. Struktur organisasi Koperasi Syariah Sekar Tanjung berbentuk garis dan staf. Dalam organisasi ini tugas-tugas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan berada di satu tangan dan garis kewenangan langsung dari pimpinan kepada bawahan, disamping adanya kekuasaan dan tugas serta tanggung jawab bertingkat dan berjalan lurus dari atas ke bawah dan juga terdapat badan pengawas yang tugasnya melakukan pengawasan jalannya koperasi dan memberikan saran-saran kepada pengurus serta membuat laporan

pertanggungjawaban kepada anggota pada waktu rapat anggota tahunan. Pengurus Koperasi Syariah Sekar Tanjung terdiri dari Ketua Koperasi, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, Pembantu, dan Pengawas.

### **2) Perhitungan 4 Perspektif BSC di Koperasi Syariah Sekar Tanjung**

Perspektif finansial dikaji menggunakan ROA dan BOPO. Perspektif pelanggan diukur menggunakan 3 variabel, yakni: tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan tingkat akuisisi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan kinerja proses inovasi dan kinerja proses operasi. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan tingkat kepuasan pengurus dan karyawan, tingkat retensi pengurus dan karyawan, tingkat produktivitas, dan kapabilitas system Informasi.

Salah satu kondisi yang mendukung Koperasi Syariah Sekar Tanjung untuk menggunakan BSC antara lain:

- a. Koperasi Syariah Sekar Tanjung mempunyai Visi dan Misi yang jelas, sehingga pengembangan BSC dapat dilakukan.
- b. Adanya tuntutan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan, hal ini mendorong pihak koperasi untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenuhi standart yang telah ditetapkan.

### **3) Analisa Data**

- a. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan

Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) pada Koperasi Syariah Sekar Tanjung Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember

Salah satu langkah menentukan IFAS dan EFAS adalah dengan cara mengelompokkan variable-variabel menggunakan analisis SWOT. Variable yang termasuk ke dalam IFAS yakni strength dan weakness, sedangkan yg termasuk ke dalam EFAS adalah opportunity dan threat.

**Tabel 1. Analisis Internal Factor Analysis Summary (IFAS)  
di Koperasi Syariah Sekar  
Tanjung**

<b>Faktor Strategi Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor Terbobot</b>
<b>Kekuatan</b>			
1. Visi dan Misi	0.10	5	0.5
2. Kerjasama antar lembaga	0.10	2	0.2
3. Tersedianya kapabilitas system informasi yang cukup	0.08	3	0.24
4. Modal yang kuat	0.12	2	0.24
5. Dukungan terhadap anggota	0.10	4	0.4
6. Dukungan terhadap karyawan	0.08	2	0.16
<b>Kelemahan</b>			
1. Kurangnya penguasaan teknologi	0.15	3	0.45
2. Kurangnya SDM yang berkualitas	0.15	3	0.45
3. Rendahnya kewirausahaan	0.12	4	0.48
<b>Total</b>	1	28	3.12

CA Sumber: Data Diolah, 2022

**Tabel 2. Analisis Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) di KOPERASI SYARIAH Sekar Tanjung**

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
<b>Peluang</b>			
1. Memberikan kemudahan bagi para peminjam	0.20	3	0.6
	0.20	3	0.6
	0.15	2	0.3
2. Letak koperasi di pinggir jalan raya dan banyak penduduk	0.15	3	0.45
3. Bunga lebih ringan dibandingkan dengan koperasi yang lainnya	0.15	4	0.6
	0.15	3	0.45
<b>Ancaman</b>			
1. Banyaknya koperasi yang baru didirikan dengan bunga rendah			
2. Banyaknya kelompok simpan pinjam yang berkedok koperasi (rentenir)			
3. Banyaknya kucuran dana bagi partai politik			
<b>Total</b>	1	18	3

Sumber: Data Diolah, 2022

Selanjutnya peneliti menyusun strategi alternatif dengan memindahkan dan memadukan semua informasi IFAS dan EFAS dalam kombinasi S-O, W-O, S-T, dan W-T.

**Tabel 3. Analisa SWOT**

INTERNAL	Strength (S)	Weakness (W)	
		1. Visi dan Misi 2. Kerjasama antar lembaga 3. Tersedianya kapabilitas system informasi yang cukup 4. Modal yang kuat 5. Dukungan terhadap anggota 6. Dukungan terhadap karyawan	1. Kurangnya penguasaan teknologi 2. Kurangnya SDM yang berkualitas 3. Rendahnya kewirausahaan
EKSTERNAL	Opportunity (O)	Strategi Alternatif (S-O)	Strategi (W-O)
	1. Memberikan kemudahan bagi para peminjam 2. Letak koperasi di pinggir jalan raya dan banyak penduduk 3. Bunga lebih ringan dibandingkan dengan koperasi yang lainnya	1. Melaksanakan visi dan misi Koperasi Syariah Sekar Tanjung agar dapat memberikan yang baik bagi pelanggan 2. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan instansi terkait 3. Menyediakan informasi yang akurat dengan berkembangnya jaman	1. Memberikan pelatihan terhadap karyawan koperasi ke dinas koperasi setempat supaya menambah wawasan mengenai koperasi 2. Menyediakan informasi yang lengkap yang dibutuhkan koperasi
Threat (T)	Strategi (S-T)	Strategi (W-T)	
	1. Banyaknya koperasi yang baru didirikan dengan bunga rendah 2. Banyaknya kelompok simpan pinjam yang berkedok koperasi (rentenir) 3. Banyaknya kucuran dana bagi partai politik	1. Memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan agar pelanggan koperasi merasa puas terhadap jasa dan pelayanan yang diberikan koperasi 2. Menambah dana dari luar guna menambah usahanya 3. Dengan adanya informasi yang akurat mempermudah proses operasional	1. Dengan diadakannya pelatihan karyawan ke dinas koperasi, diharapkan karyawan bias paham mengenai perkoperasian 2. Dengan adanya informasi yang akurat mempermudah proses operasional

Sumber: Data Diolah, 2022

**Tabel 4. Kuadran Hasil Analisa SWOT**

		<b>Kuat</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Lemah</b>
<b>Tinggi</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	
	<b>3.0</b> Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertical	Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horisontal	Pertumbuhan Berputar	
<b>Sedang</b>	<b>IV</b> Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan	<b>V</b> Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horisontal	<b>VI</b> Pengurangan Perusahaan terikat/jual habis kewaspadaan	
	<b>2.0</b>			
<b>Rendah</b>	<b>VII</b> Pertumbuhan Diversifikasi kosentrisk	<b>VIII</b> Pertumbuhan Diversifikasi Konglomerat	<b>IX</b> Pengurangan Kebangkrutan atau Likuidasi	
	<b>1.0</b>			

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan matrik internal dan eksternal di atas maka Koperasi Syariah Sekar Tanjung Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember berada di posisi kuadran I yaitu tahap pertumbuhan. Strategi yang perlu dilakukan adalah menggunakan strategi konsentrasi via integrasi vertical yang artinya dapat dilakukan dengan cara menambah modal usaha guna meningkatkan keuntungan.

b. Strategi Koperasi Syariah Sekar Tanjung berdasarkan hasil penerapan *Balanced Scorecard*

1) Perspektif Keuangan

a) Adapun strategi yang dilakukan oleh pihak Koperasi Syariah Sekar Tanjung, antaralain: Koperasi Syariah Sekar Tanjung Arjasa Jember mengembangkan dan penambahan produk untuk meningkatkan pendapatan koperasi dan memberikan fasilitas pelayanan yang lebih baik.

b) Memberikan pelayanan secara tunai dan system pembayaran gesek atau lengsung dari mitra kerja sehingga mempermudah pembayaran bagi pelanggan

2) Perspektif Pelanggan

Strategi yang dilakukan Koperasi Syariah Sekar Tanjung Arjasa Jember untuk meningkatkan pelanggan koperasi antara lain koperasi meningkatkan kualitas pelayanan yang dihasilkan sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak koperasi dan tidak akan berpindah pada koperasi lain.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal ditingkatkan dengan meminimalkan tingkat kesalahan pengurus dan karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehingga mampu memberikan kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan setiap pengurus maupun karyawan. Selain itu koperasi selalu mengembangkan dan meningkatkan Kerjasama dengan pihak ketiga dengan menawarkan berbagai jasa bagi mitra sehingga ada pengembangan bisnis di masa mendatang.

- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Strategi yang dilakukan oleh pihak koperasi, antaralain:
- Kesejahteraan pengurus maupun karyawan diberikan secara layak paling tidak untuk tenaga kontrak dan outsourcing diberikan gaji minimal UMR. Oleh karena itu, di satu sisi, adanya penggabungan unit-unit manajerial yang berkaitan sehingga alokasi biaya gaji dapat dilakukan untuk pengurus yang masih kontrak atau outsourcing.
  - Pemberian bonus yang telah ditetapkan oleh pemegang koperasi sebagai kompensasi bagi pengurus maupun karyawan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraannya.
  - Adanya pengembangan pengurus dan karyawan dengan pemberian pelatihan sehingga ada pengembangan skill dan pengetahuan bagi pengurus dan karyawan
  - Melakukan control terhadap ketidakhadiran pengurus maupun karyawan sehingga tidak menurunkan kinerja pengurus koperasi

**Tabel 5. Design *Balance Scorecard* di Koperasi Syariah Sekar Tanjung Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember**

Sasaran strategi	Ukuran Hasil		
	Pemicu (Lead Indicator)	Ukuran hasil (Lag Indicator)	Target
<b>Perspektif financial</b>	Laporan keuangan	1. Rasio Keuangan ROA 2. Rasio Keuangan BOPO 3. Total pendapatan	25% 25% 75%
1. Peningkatan rasio keuangan 2. Peningkatan pendapatan			
<b>Perspektif pelanggan</b>	1. Memberikan kemudahan administrasi bagi pelanggan 2. Penurunan complain 3. Peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan	Jumlah pelanggan yang terlayani	90%
1. Peningkatan kepuasan pelanggan 2. Penurunan complain 3. Peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan			
<b>Perspektif Bisnis Internal</b>	Pembinaan terhadap anggota terlaksana sari yang telah direncanakan	1. Tercapainya kualitas pelayanan prima terhadap pelanggan 2. Jumlah jenis Kerjasama yang terjalin	85% 80%
1. Kualitas pelayanan prima 2. Peningkatan pengembangan usaha			
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>	1. Frekuensi pertemuan rutin dan rapat karyawan 2. Frekuensi pertemuan informasi	1. Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan 2. Jumlah karyawan yang cakap mengoperasikan computer 3. Jumlah daftar hadir karyawan	6 orang 90% 80%
1. Peningkatan kualitas SDM 2. Tingkat kedisiplinan kerja terkait dengan instansi			

Sumber: Data Diolah, 2022

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perolehan data yang telah dianalisa, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Strategi Koperasi Syariah Sekar Tanjung Kecamatan Arjasa Jember apabila di

- desain dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara meningkatkan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan cakap mengoperasikan computer. Selain itu pihak koperasi juga meningkatkan tingkat kedisiplinan kerja terkait dengan instansi dengan cara membuat daftar hadir karyawan, meningkatkan frekuensi rapat rutin karyawan, dan pertemuan informal.
- b. Strategi Koperasi Syariah Sekar Tanjung Kecamatan Arjasa Jember apabila di desain dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang ditinjau dari perspektif bisnis internal perlu memperhatikan Kualitas Pelayanan Prima dengan cara tercapainya kualitas pelayanan prima terhadap pelanggan. Peningkatan pengembangan usaha dengan cara jenis Kerjasama yang terjalin serta pembinaan terhadap anggota terlaksana sesuai rencana.
- c. Strategi Koperasi Syariah Sekar Tanjung Kecamatan Arjasa Jember apabila di desain dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang ditinjau dari perspektif pelanggan perlu memperhatikan faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan, menurunkan frekuensi complain dari pelanggan, memberikan kemudahan administrasi bagi pelanggan, meningkatkan kualitas pelayanan, dan menyediakan barang-barang kebutuhan pelanggan.
- d. Strategi Koperasi Syariah Sekar Tanjung Kecamatan Arjasa Jember apabila di desain dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang ditinjau dari perspektif keuangan harus memperhatikan peningkatan rasio keuangan dengan cara meningkatkan rasio keuangan ROA dan BOPO dan meningkatkan pendapatan dengan cara mengangkat total pendapatan tahunan.
- Penelitian ini tidak luput dari keterbatasan dalam proses penelitiannya, yakni keterbatasan waktu penelitian yang dilakukan dengan menerapkan konsep BSC ke dalam Koperasi Syariah Sekar Tanjung. Untuk penelitian selanjutnya, dapat menambahkan periode waktu pengaplikasian konsep BSC dan menambahkan variasi variable penelitian agar mendapatkan hasil yang lebih baik dan akurat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anonim. 2022. *Buku Panduan Koperasi Syariah Sekar Tanjung*. Jember
- Anonim. 2012. *Undang-undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian*. Dekopinwil Jawa Timur.
- Himpuni okwan. 2008. *Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam Kecamatan Dramaga Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat*. Skripsi. Institut Pertanian Bogor.
- Indriantora, Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Gandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Ningrum. 2012. *Pengukuran Kinerja Bank Syariah Mandiri dengan Perspektif Balance Scorecard*. Skripsi. Universitas Jember.
- Prijambodo. 2011. *Peningkatan Kemampuan SDM Koperasi dalam Penyusunan Rencana (Program) Kerja Koperasi dengan Balance Scorecard (BSC) pada Koperasi*. Jurnal Kementerian Koperasi dan UKM. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Analisis SWOT: Teknik Membelah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama