JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 07 Januari 2026 | **Revised:** 20 Januari 2026 | **Accepted:** 21 Februari 2026

Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada Koperasi X

Sania Samir[1], Dwi Hartanti[2]
[1]Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia, saniasmr12@gmail.com
[2]Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia, hartanti_dwi@yahoo.com

Corresponding Author: saniasmr12@gmail.com[1]

Abstract: *Cooperatives play a strategic role in Indonesia's economy, although their number has declined since 2017 due to restructuring policies that emphasize institutional quality improvement, while their contribution to GDP remains relatively limited. A case study of Cooperative X indicates positive financial performance, reflected in a 235% increase in Net Surplus (SHU) from 2023 to 2024; however, this growth has not been accompanied by increased member participation and is still supported by a performance measurement system focused primarily on administrative and financial aspects, thereby creating a performance gap. This study aims to design a comprehensive performance measurement system using a qualitative case study approach, with data collected through semi-structured interviews and document analysis, and analyzed using SWOT analysis integrated into the Balanced Scorecard (BSC) framework. The results produce a structured BSC-based performance measurement system comprising a four-perspective matrix with 15 measurable Key Performance Indicators (KPIs), expected to serve as a strategic management tool to enhance performance, governance, member loyalty, and human resource capabilities in line with the cooperative's vision of becoming an independent, professional, and sustainable institution.*

Keywords: *Balanced Scorecard, SWOT, Performance Measurement, Key Performance Indicator, Saving and Loan Cooperatives.*

Abstrak: Koperasi memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, meskipun jumlahnya mengalami penurunan pasca-2017 akibat kebijakan restrukturisasi yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas kelembagaan, sementara kontribusinya terhadap PDB masih relatif terbatas. Studi kasus pada Koperasi X menunjukkan kinerja keuangan yang positif, tercermin dari peningkatan Sisa Hasil Usaha (SHU) sebesar 235% pada periode 2023–2024, namun capaian tersebut belum diikuti oleh peningkatan partisipasi anggota serta masih didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek administratif keuangan dan belum mencerminkan kinerja strategis secara menyeluruh, sehingga menimbulkan kesenjangan kinerja. Penelitian ini bertujuan merancang sistem pengukuran kinerja yang komprehensif melalui pendekatan kualitatif studi kasus, dengan pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen, serta menggunakan analisis SWOT yang diintegrasikan ke dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC). Hasil penelitian menghasilkan rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis BSC yang terstruktur dalam matriks empat perspektif dengan 15 Key Performance Indicators (KPI) terukur, yang diharapkan dapat menjadi alat manajemen strategis untuk meningkatkan kinerja, tata kelola, loyalitas anggota, dan kapabilitas SDM secara berkelanjutan sesuai dengan visi koperasi yang mandiri dan professional.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, SWOT,* Pengukuran Kinerja, *Key Performance Indicator*, Koperasi Simpan Pinjam.

PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu entitas ekonomi strategis dalam pembangunan ekonomi nasional karena berperan dalam mendorong pemerataan kesejahteraan dan penguatan ekonomi rakyat. Dalam konteks Indonesia, perkembangan jumlah koperasi menunjukkan dinamika yang cukup fluktuatif sepanjang periode 2011–2022. Data menunjukkan bahwa jumlah koperasi meningkat signifikan dari 133.666 unit pada tahun 2011 menjadi 152.174 unit pada tahun 2017, sebelum mengalami penurunan tajam menjadi 126.343 unit pada tahun 2018 dan relatif stabil di kisaran 130.354 unit pada tahun 2022 (Veronika et al., 2024; Badan Pusat Statistik, 2023). Penurunan ini tidak semata-mata mencerminkan melemahnya aktivitas koperasi, melainkan merupakan dampak dari kebijakan restrukturisasi dan validasi kelembagaan yang dilakukan oleh pemerintah melalui penonaktifan koperasi tidak aktif dan koperasi yang tidak melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Fenomena tersebut mengindikasikan adanya pergeseran orientasi kebijakan pemerintah dari pendekatan kuantitatif menuju penguatan kualitas kelembagaan koperasi. Koperasi yang bertahan merupakan lembaga yang dinilai sehat secara organisasi, aktif dalam operasional, serta memiliki tata kelola yang lebih baik. Sejalan dengan arah kebijakan tersebut, pemerintah juga mendorong transformasi digital koperasi melalui pengembangan Sistem Informasi Koperasi (SIKOP) guna meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas pelaporan serta pelayanan kepada anggota. Selain dari sisi jumlah, koperasi juga memberikan kontribusi nyata terhadap perekonomian nasional melalui berbagai kegiatan usaha berbasis anggota.

Kontribusi koperasi terhadap perekonomian Indonesia tercermin dari peningkatan volume usaha yang relatif konsisten dalam satu dekade terakhir. Volume usaha koperasi meningkat dari Rp189,86 triliun pada tahun 2014 menjadi Rp214,01 triliun pada tahun 2024, meskipun kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional masih berada pada kisaran 0,9% hingga 1,1% (Purwanti, 2025). Kontribusi tertinggi tercatat pada tahun 2015 sebesar 2,31% sebelum mengalami penyesuaian akibat dinamika ekonomi global dan efisiensi internal koperasi. Stabilitas kontribusi tersebut menunjukkan bahwa koperasi tetap menjadi pilar ekonomi rakyat yang berkelanjutan, khususnya melalui sektor simpan pinjam, perdagangan, jasa, dan pengelolaan rantai pasok.

Koperasi X sebagai koperasi simpan pinjam yang berdiri sejak tahun 2004 menunjukkan kinerja keuangan yang relatif positif dalam dua tahun terakhir. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2023 dan 2024, pendapatan usaha koperasi meningkat sebesar 19,1%, dari Rp5,07 miliar menjadi Rp6,04 miliar, sementara total pendapatan meningkat sebesar 18,8%. Peningkatan pendapatan tersebut diiringi dengan kenaikan biaya operasional sebesar 17,7%, sehingga menghasilkan lonjakan Sisa Hasil Usaha (SHU) dari Rp24,8 juta pada tahun 2023 menjadi Rp83,1 juta pada tahun 2024. Namun demikian, peningkatan kinerja keuangan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan dinamika keanggotaan, yang justru mengalami penurunan sebesar 2,9%, sehingga mengindikasikan adanya tantangan dalam mempertahankan partisipasi dan loyalitas anggota.

Meskipun terjadi peningkatan simpanan anggota dan kondisi keuangan yang relatif sehat, evaluasi kinerja Koperasi X masih berfokus pada laporan keuangan administratif dan belum ditunjang oleh sistem pengukuran kinerja strategis yang terstruktur. Padahal, regulasi menekankan pentingnya akuntabilitas organisasi, pelayanan, dan keuangan yang terukur (Permen KUKM No. 20 Tahun 2015). Sejalan dengan temuan Priyono (2022) mengenai adanya kesenjangan antara pelaporan administratif dan pengukuran kinerja strategis pada koperasi di Indonesia, penelitian ini difokuskan pada perancangan sistem pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard. Pendekatan ini diharapkan mampu mengintegrasikan aspek keuangan dan non-keuangan secara komprehensif serta mendukung pengembangan koperasi yang modern, adaptif, dan berkelanjutan.

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal yang berkaitan dengan kinerja KSP X saat ini?
2. Bagaimana sistem pengukuran kinerja Koperasi X dapat dirancang agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis koperasi melalui pendekatan *Balanced Scorecard?*

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam kondisi aktual, tantangan, serta arah pengembangan strategis Koperasi X dalam upaya meningkatkan kinerja kelembagaan. Pendekatan kualitatif dipilih karena bersifat eksploratif dan interpretatif, sehingga memungkinkan peneliti menggambarkan fenomena organisasi secara kontekstual tanpa melakukan manipulasi variabel (Creswell, 2014). Fokus penelitian diarahkan pada satu entitas, yaitu Koperasi X, dengan menggunakan Balanced Scorecard sebagai kerangka analisis untuk menilai kinerja dan merumuskan rekomendasi strategis melalui empat perspektif utama: keuangan, anggota, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang akurat dan komprehensif mengenai kondisi keuangan dan strategis Koperasi X. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2019). Data primer diperoleh melalui *focus group discussion* (FGD) dan wawancara semi-terstruktur yang melibatkan manajer koperasi dan bendahara sebagai informan kunci, yang dipilih secara *purposive* karena memiliki kewenangan dan pemahaman mendalam terhadap aspek strategis dan keuangan koperasi. FGD dilaksanakan pada 21 Mei 2025 dan difokuskan pada evaluasi kinerja keuangan, faktor internal–eksternal yang memengaruhi perubahan kinerja, serta kebijakan pengelolaan dana dan partisipasi anggota. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi koperasi, meliputi laporan neraca dan laporan Sisa Hasil Usaha (SHU) tahun 2023–2024 serta data keanggotaan dan pinjaman, yang digunakan untuk memperkuat analisis dan memberikan konteks empiris terhadap temuan penelitian.

Metode analisis dalam penelitian ini mengacu pada kerangka pengembangan *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Amaratunga (2002) dan Kaplan dan Norton (2001), yang diposisikan sebagai sistem manajemen strategis, bukan sekadar alat ukur kinerja. Mengingat skala organisasi dan fokus penelitian yang bersifat perancangan konseptual, sepuluh tahapan Balanced Scorecard diadaptasi menjadi tujuh tahapan utama yang relevan dengan konteks Koperasi X. Analisis dimulai dengan analisis lingkungan strategis menggunakan SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang kemudian dirumuskan ke dalam *SWOT Matrix* sebagai dasar strategi. Selanjutnya, strategi tersebut diterjemahkan ke dalam kerangka Balanced Scorecard melalui klarifikasi visi dan misi, penetapan perspektif, perumusan tujuan strategis, identifikasi *Critical Success Factors* (CSF), penetapan *Key Performance Indicators* (KPI), hingga penyusunan matriks Balanced Scorecard sebagai hasil akhir perancangan sistem pengukuran kinerja Koperasi X.

HASIL DAN PEMBAHASAN

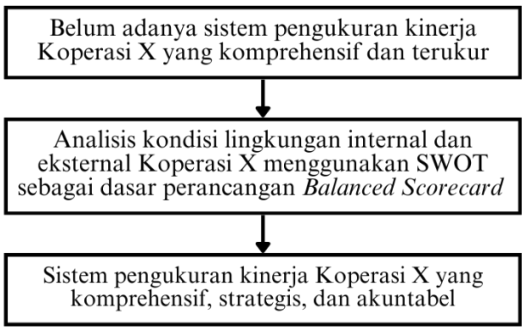
Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan manajemen strategis yang mengintegrasikan pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan ke dalam satu kerangka yang seimbang. Konsep ini dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992) sebagai respons terhadap keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada hasil keuangan. Balanced Scorecard memandang organisasi secara holistik melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling terhubung dalam hubungan sebab–akibat (cause–and–effect relationship), di mana peningkatan kapabilitas pembelajaran dan pertumbuhan mendorong perbaikan proses internal, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja finansial (Kaplan & Norton, 1996). Sebagai sistem manajemen strategis, pengembangan Balanced Scorecard dilakukan melalui tahapan yang sistematis dan saling terkait. Amaratunga (2002) menjelaskan bahwa proses pengembangan BSC mencakup sepuluh tahapan utama yaitu

1. Menetapkan dan mengonfirmasi visi organisasi
2. Menetapkan perspektif *Balanced Scorecard*
3. Menerjemahkan visi ke dalam tujuan strategis pada setiap perspektif
4. Mengidentifikasi *Critical Success Factors* (CSF)
5. Mengembangkan ukuran kinerja atau *Key Performance Indicators* (KPI) untuk setiap CSF

6. Menyusun *Balanced Scorecard* secara komprehensif
7. Menurunkan scorecard ke seluruh unit organisasi
8. Menetapkan target kinerja
9. Menyusun rencana aksi yang selaras dengan visi dan tujuan strategis
10. Mengimplementasikan dan memantau *Balanced Scorecard* secara berkelanjutan

Melalui sepuluh tahapan tersebut, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja tetapi juga sebagai mekanisme eksekusi strategi yang memastikan keterkaitan antara perencanaan strategis, pelaksanaan operasional, dan evaluasi kinerja organisasi secara berkelanjutan

Conceptual Framework



Gambar 1. *Conceptual Framework*

Kerangka penelitian ini disusun berdasarkan alur problem–solution–outcome untuk menjelaskan secara sistematis dasar pemikiran penelitian mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja pada Koperasi X, sebagaimana digambarkan pada *conceptual framework*. Permasalahan utama (*problem*) dalam penelitian ini adalah belum tersedianya sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan terukur, karena evaluasi kinerja koperasi selama ini masih berfokus pada laporan keuangan tahunan dan pembahasan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT), sehingga bersifat parsial dan administratif serta belum mampu menggambarkan kinerja non-keuangan dan hubungan sebab–akibat antar faktor kinerja. Sebagai upaya penyelesaian (*solution*), penelitian ini mengusulkan perancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) yang mengintegrasikan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan ke dalam empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, anggota, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil akhir (*outcome*) yang diharapkan adalah terbentuknya sistem pengukuran kinerja Koperasi X yang komprehensif, strategis, dan akuntabel, yang mampu memberikan gambaran kinerja secara menyeluruh, mendukung monitoring dan evaluasi berkelanjutan, serta menjadi dasar objektif bagi pengurus dalam pengambilan keputusan strategis guna meningkatkan kinerja dan keberlanjutan koperasi

Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi strategis Koperasi X melalui pemetaan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja serta keberlanjutan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan koperasi memahami posisi strategisnya secara komprehensif sebelum strategi dirumuskan dan diintegrasikan ke dalam Balanced Scorecard. Faktor internal dianalisis dalam bentuk kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), sedangkan faktor eksternal dianalisis melalui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Tabel 1. Tabel SWOT Koperasi X

Strengths (Kekuatan)	**Weaknesses (Kelemahan)**
S1. Pertumbuhan kinerja keuangan yang signifikan S2. Tata kelola yang transparan dan partisipatif S3. Basis permodalan internal yang kuat	W1. Digitalisasi sistem yang belum optimal, sehingga pelaporan belum real-time. W2. Belum adanya sistem penilaian kinerja dan pengembangan SDM yang terstruktur. W3. Rendahnya keterlibatan generasi muda dalam keanggotaan koperasi.
Opportunities (Peluang)	**Threats (Ancaman)**

O1. Tingginya kebutuhan pembiayaan mikro di masyarakat.	T1. Persaingan dengan perbankan melalui program KUR berbunga rendah.
O2. Peluang transformasi digital untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi.	T2. Menurunnya kepercayaan masyarakat akibat banyaknya koperasi sejenis yang tutup.
O3. Potensi regenerasi anggota melalui segmen generasi muda.	T3. Ekspansi Koperasi Merah Putih dengan unit usaha yang lebih luas.
O4. Pengembangan produk simpanan sebagai diversifikasi sumber dana koperasi.	T4. Ketidakpastian regulasi dan arah kebijakan perkoperasian nasional dan daerah.

Berdasarkan Tabel 1. kekuatan utama Koperasi X terletak pada pertumbuhan kinerja keuangan yang signifikan (S1), tata kelola yang transparan dan partisipatif (S2), serta basis permodalan internal yang kuat (S3). Ketiga kekuatan ini menunjukkan bahwa koperasi memiliki fondasi finansial dan kelembagaan yang relatif solid untuk mendukung keberlanjutan usaha. Namun demikian, kelemahan internal masih cukup menonjol, khususnya pada aspek digitalisasi sistem yang belum optimal sehingga pelaporan belum bersifat real-time (W1), belum adanya sistem penilaian kinerja dan pengembangan SDM yang terstruktur (W2), serta rendahnya keterlibatan generasi muda dalam keanggotaan koperasi (W3).

Dari sisi eksternal, Koperasi X memiliki peluang yang cukup besar, terutama tingginya kebutuhan pembiayaan mikro di masyarakat (O1), peluang transformasi digital untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi (O2), potensi regenerasi anggota melalui segmen generasi muda (O3), serta pengembangan produk simpanan sebagai diversifikasi sumber dana koperasi (O4). Di sisi lain, koperasi juga menghadapi ancaman yang signifikan, antara lain persaingan dengan perbankan melalui program Kredit Usaha Rakyat (KUR) berbunga rendah (T1), menurunnya kepercayaan masyarakat akibat banyaknya koperasi sejenis yang tutup (T2), ekspansi Koperasi Merah Putih dengan unit usaha yang lebih luas (T3), serta ketidakpastian regulasi dan arah kebijakan perkoperasian (T4). Secara keseluruhan, pemetaan SWOT menunjukkan bahwa Koperasi X berada pada posisi strategis yang relatif kuat, namun memerlukan strategi adaptif untuk mengatasi kelemahan internal dan tekanan eksternal.

Perumusan SWOT Matrix

Perumusan SWOT Matrix dilakukan untuk mengombinasikan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, sehingga strategi yang dihasilkan memiliki dasar analitis yang logis dan empiris. Pendekatan SWOT Matrix memungkinkan koperasi merumuskan strategi yang tidak bersifat normatif, melainkan kontekstual dan sesuai dengan kondisi riil organisasi.

Tabel 2. Perumusan SWOT Matrix

Kuadran	Fokus Strategi	Tujuan Strategis yang Dihasilkan
SO (*Strength–Opportunity*)	Memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang	**SO1.** Memperluas penyaluran pembiayaan mikro dengan memanfaatkan pertumbuhan kinerja keuangan dan kuatnya permodalan internal (S1, S3, O1). **SO2.** Mengembangkan produk simpanan baru sebagai sumber pendanaan alternatif koperasi yang lebih stabil (S1, S3, O4). **SO3.** Mendorong keterlibatan generasi muda melalui transparansi tata kelola dan citra koperasi yang akuntabel (S2, O3).
ST (*Strength–Threat*)	Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	**ST1.** Memperkuat transparansi dan akuntabilitas tata kelola untuk menjaga kepercayaan anggota di tengah maraknya koperasi yang bermasalah (S2, T2). **ST2.** Menjaga daya saing koperasi melalui pengelolaan keuangan yang sehat dan berkelanjutan untuk menghadapi persaingan KUR perbankan (S1, S3, T1)
WO (*Weakness–Opportunity*)	Memanfaatkan peluang untuk memperbaiki kelemahan	**WO1.** Mendorong transformasi digital koperasi agar sistem pelaporan lebih efisien dan transparan (W1, O2). **WO2.** Menyusun sistem penilaian kinerja dan pengembangan SDM yang terstruktur untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan koperasi (W2, O2). **WO3.** Menarik generasi muda melalui pemanfaatan teknologi digital dan inovasi layanan koperasi (W3, O3).

Kuadran	Fokus Strategi	Tujuan Strategis yang Dihasilkan
WT (*Weakness–Threat*)	Meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman	**WT1.** Melakukan pembenahan sistem internal dan digitalisasi secara bertahap guna mengurangi risiko kepercayaan akibat ketidakpastian regulasi dan persaingan eksternal (W1, W2, T2, T4). **WT2.** Mengembangkan strategi regenerasi anggota dan penguatan SDM agar koperasi tetap berkelanjutan di tengah ekspansi koperasi pesaing (W3, T3).

Berdasarkan Tabel 2. strategi pada kuadran SO (*Strength–Opportunity*) difokuskan pada pemanfaatan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal. Strategi SO1 dan SO2 menekankan ekspansi pembiayaan mikro dan pengembangan produk simpanan dengan dukungan kinerja keuangan dan permodalan internal yang kuat, sementara strategi SO3 diarahkan pada peningkatan keterlibatan generasi muda melalui transparansi dan tata kelola koperasi yang akuntabel.

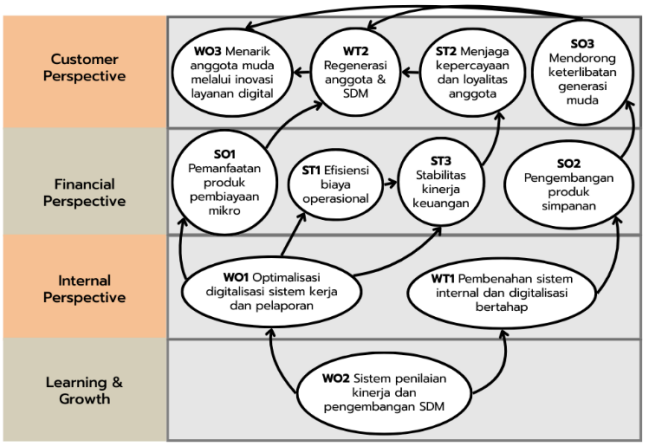
Pada kuadran ST (*Strength–Threat*), strategi dirumuskan untuk menggunakan kekuatan koperasi dalam menghadapi ancaman eksternal. Strategi ST1 dan ST2 menekankan penguatan transparansi serta pengelolaan keuangan yang sehat sebagai upaya menjaga kepercayaan anggota dan daya saing koperasi di tengah persaingan perbankan dan menurunnya reputasi koperasi secara umum.

Selanjutnya, kuadran WO (*Weakness–Opportunity*) berfokus pada pemanfaatan peluang eksternal untuk memperbaiki kelemahan internal. Strategi WO1 dan WO2 diarahkan pada transformasi digital dan penguatan sistem penilaian kinerja SDM, sedangkan WO3 menargetkan peningkatan daya tarik koperasi bagi generasi muda melalui inovasi layanan berbasis teknologi.

Pada kuadran WT (*Weakness–Threat*), strategi bersifat defensif dengan tujuan meminimalkan kelemahan internal agar tidak diperparah oleh ancaman eksternal. Strategi WT1 dan WT2 menekankan pembenahan sistem internal, digitalisasi bertahap, serta penguatan regenerasi anggota dan SDM untuk menjaga keberlanjutan koperasi di tengah ketidakpastian regulasi dan ekspansi koperasi pesaing.

Integrasi SWOT ke dalam *Balanced Scorecard*

Hasil perumusan *SWOT Matrix* selanjutnya diintegrasikan ke dalam kerangka Balanced Scorecard untuk memastikan bahwa strategi yang dihasilkan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga dapat diterjemahkan ke dalam tujuan kinerja yang terukur. Integrasi ini dilakukan melalui penyusunan *strategy map* dan matriks Balanced Scorecard yang mengaitkan strategi SWOT dengan perspektif kinerja organisasi.



Gambar 2. *Strategy Map* Koperasi X

Strategy Map Koperasi X menggambarkan hubungan sebab–akibat antar strategi SO, ST, WO, dan WT dalam empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, keuangan, serta pelanggan (anggota). Strategy map menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pelanggan dan keuangan merupakan hasil akumulatif dari penguatan

kapabilitas SDM dan perbaikan proses internal, sehingga kinerja koperasi tidak bergantung pada satu perspektif saja.

Penyusunan Matriks Balanced Scorecard

Penyusunan Matriks Balanced Scorecard dilakukan untuk mengintegrasikan strategi hasil analisis SWOT dengan indikator kinerja utama (KPI) dan inisiatif strategis yang bersifat operasional. Matriks ini berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja strategis yang menjembatani visi, strategi, dan implementasi.

Tabel 3. Matriks *Balanced Scorecard* Koperasi X

Perspektif BSC	Kode Strategi & Tujuan Strategis	*Key Performance Indicator* (KPI)	Inisiatif Strategis
Pelanggan (Anggota)	**SO3** Mendorong keterlibatan generasi muda melalui tata kelola koperasi yang transparan dan partisipatif	Proporsi anggota baru usia produktif (%)	Sosialisasi koperasi ke kelompok usia produktif dan peningkatan partisipasi anggota
		Tingkat kehadiran anggota muda dalam RAT/kegiatan	
	ST2 Memperkuat transparansi dan akuntabilitas untuk menjaga kepercayaan dan loyalitas anggota	Skor kepuasan anggota terhadap transparansi dan layanan	Peningkatan kualitas layanan dan keterbukaan informasi
	WO3 Menarik anggota generasi muda melalui inovasi layanan dan digitalisasi	Proporsi anggota yang menggunakan layanan digital (%)	Sosialisasi dan optimalisasi penggunaan layanan digital
	WT2 Strategi regenerasi anggota untuk menjaga keberlanjutan koperasi	Persentase anggota muda terhadap total anggota	Program regenerasi dan retensi anggota
Keuangan	**SO1** Meningkatkan pemanfaatan pembiayaan mikro untuk mendukung pertumbuhan keuangan koperasi	Pertumbuhan outstanding pembiayaan mikro (%)	Promosi dan kemudahan akses pembiayaan mikro
	SO2 Mengembangkan produk simpanan sebagai sumber pendanaan berkelanjutan	Pertumbuhan total simpanan anggota (%)	Pengembangan produk simpanan yang kompetitif
	ST1 Meningkatkan efisiensi biaya operasional agar tetap kompetitif	Rasio biaya operasional terhadap pendapatan	Pengendalian dan evaluasi biaya operasional
	ST3 Menjaga stabilitas keuangan di tengah ketidakpastian regulasi	Kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek	Pengelolaan arus kas yang disiplin
Proses Bisnis Internal	**WO1** Mengoptimalkan digitalisasi sistem kerja dan pelaporan	Ketepatan waktu laporan keuangan (%)	Digitalisasi proses kerja dan penjadwalan pelaporan
		Tingkat digitalisasi proses administrasi (%)	
	WT1 Penguatan sistem internal dan keandalan operasional	Persentase hasil audit internal sesuai standar	Audit internal rutin dan pemeliharaan sistem
		Frekuensi gangguan sistem	
Pembelajaran & Pertumbuhan	**WO2** Pengembangan sistem penilaian kinerja dan kapasitas SDM	Persentase pegawai dengan KPI terdokumentasi (%)	Penyusunan KPI pegawai dan evaluasi kinerja rutin
		Frekuensi penilaian kinerja per tahun	

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 5.10, pada perspektif pelanggan (anggota), strategi difokuskan pada peningkatan keterlibatan generasi muda, transparansi tata kelola, dan keberlanjutan keanggotaan. Hal ini tercermin dari penggunaan KPI seperti proporsi anggota muda, tingkat kehadiran anggota, dan kepuasan anggota terhadap layanan koperasi, pada perspektif keuangan, strategi diarahkan pada pertumbuhan usaha dan stabilitas keuangan melalui peningkatan pembiayaan mikro, pengembangan produk simpanan, efisiensi biaya operasional, serta pengelolaan arus kas yang disiplin. KPI yang digunakan mencerminkan keseimbangan antara pertumbuhan dan pengendalian

risiko.

Pada perspektif proses bisnis internal, fokus strategi terletak pada digitalisasi sistem kerja, ketepatan waktu pelaporan, serta keandalan dan kepatuhan sistem internal. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan proses diposisikan sebagai prasyarat untuk mendukung pencapaian kinerja pelanggan dan keuangan, sementara itu, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, strategi difokuskan pada penguatan kapasitas SDM melalui penyusunan KPI pegawai dan penilaian kinerja yang konsisten. Perspektif ini menjadi fondasi jangka panjang bagi modernisasi dan keberlanjutan koperasi. Secara keseluruhan, Matriks Balanced Scorecard Koperasi X menunjukkan bahwa strategi koperasi telah diterjemahkan ke dalam indikator kinerja yang seimbang antara aspek keuangan dan non-keuangan, serta disesuaikan dengan kapasitas dan karakteristik koperasi simpan pinjam. Matriks ini dapat digunakan sebagai dasar penetapan target kinerja dan evaluasi strategis koperasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dua kesimpulan utama dapat ditarik, yaitu Koperasi X berada pada posisi strategis yang relatif kuat namun masih menghadapi tantangan struktural, khususnya pada aspek digitalisasi sistem, pengelolaan kinerja SDM, dan keterlibatan generasi muda. Meskipun koperasi didukung oleh kinerja keuangan yang positif, tata kelola yang transparan, serta basis permodalan internal yang kuat, hasil analisis SWOT menunjukkan perlunya strategi adaptif agar koperasi mampu menjaga daya saing dan keberlanjutan usaha di tengah persaingan dan ketidakpastian regulasi. Perancangan *Balanced Scorecard* mampu menghasilkan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan selaras dengan strategi Koperasi X. Melalui penerjemahan hasil analisis SWOT ke dalam strategi SO, ST, WO, dan WT pada empat perspektif *Balanced Scorecard,* sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai kerangka manajemen strategis yang mendukung pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja koperasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa rekomendasi dapat diajukan, yaitu:

1. Koperasi X disarankan untuk mengimplementasikan Balanced Scorecard secara bertahap dan konsisten sesuai dengan strategy map dan KPI yang telah dirancang, dengan mempertimbangkan kesiapan organisasi dan risiko perubahan.
2. Koperasi X perlu memperkuat sistem monitoring dan evaluasi kinerja berbasis data melalui optimalisasi sistem informasi koperasi agar pelaporan dan pengendalian kinerja menjadi lebih akurat dan tepat waktu.
3. Hasil pengukuran kinerja sebaiknya diintegrasikan ke dalam kebijakan manajemen SDM, seperti sistem insentif dan evaluasi kinerja, agar Balanced Scorecard berfungsi sebagai alat evaluasi sekaligus motivasi kinerja.
4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji implementasi Balanced Scorecard secara empiris pada koperasi lain atau menggunakan pendekatan kuantitatif agar efektivitas sistem pengukuran kinerja dapat diuji lebih lanjut.

REFERENSI

Aduda, J., & Obondy, E. (2020). Cooperative societies and financial performance: Evidence from savings and credit cooperative organizations. *International Journal of Social Economics, 47*(2), 145–159.

Amaratunga, D. (2002). Performance measurement in facilities management: Using the Balanced Scorecard approach. *Facilities, 20*(5/6), 169–180.

Asri, B., & Tiarani, S. N. (2021). Implementasi aplikasi SABILULUNGAN sistem penilaian kinerja pegawai (SASIKAP): Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Teknologi dan Komunikasi Pemerintahan, 3*(2), 83–101.

Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian kinerja koperasi unit desa (KUD) Penebel Tabanan dengan pendekatan Balanced Scorecard. *Monex: Journal of Accounting Research, 9*(1), 18–29.

Badan Pusat Statistik. (2023). *Jumlah koperasi aktif menurut provinsi (unit), 2022*.

BPS. https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NzYwIzI=/jumlah-koperasi-aktif-menurut-provinsi.html

Chen, J. S., Tsou, H. T., Chou, C. Y., & Ciou, C. H. (2020). Effect of multichannel service delivery quality on customers' continued engagement intention: A customer experience perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *32*(2), 473–494. https://doi.org/10.1108/APJML-12-2018-0508

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Daniel, J. P. (2015). Pengaruh service convenience dan shopping experience terhadap customer satisfaction di mall surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, *4*(2), 1–15.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th ed.). Pearson Education.

De Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Pinto, D. C., Herter, M. M., Sampaio, C. H., & Babin, B. J. (2020). Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*(6), 1211–1228. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5

Dhasan, D., & Aryupong, M. (2019). Effects of product quality, service quality and price fairness on customer engagement and customer loyalty. In *ABAC Journal* (Vol. 39, Issue 2, pp. 82–102).

Febrianti, R. A. S., Mawardi, M. C., & Sari, A. F. K. (2025). Optimalisasi manajemen biaya koperasi melalui penerapan teknologi web (Studi kasus pada KSP Berkah Sesama Jatim). *e-Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi, 14*(1), 462–472.

Felix, A., & Rembulan, G. D. (2023). Analysis of Key Factors for Improved Customer Experience, Engagement, and Loyalty in the E-Commerce Industry in Indonesia. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, *5*(2Sp), 196–208. https://doi.org/10.34306/att.v5i2sp.350.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management, 27*(8), 784–801.

Gisatriadi, N., Julina, J., & Herlinda, H. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi minat masyarakat dalam menggunakan produk simpanan pada BMT Indragiri. *Innovative: Journal of Social Science Research, 4*(4), 3034–3047.

Hair, J. J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research*. *February*, 106–121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128.

Juswadi, J., & Sumarna, D. (2023). Peran koperasi simpan pinjam dalam peningkatan kesejahteraan anggota. *Jurnal Ekonomi Koperasi, 5*(1), 45–56.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Kotler, P. (2000). Managing and Delivering Marketing Programs. In *Marketing Management: The Millennium Edition*. www.pearsoncustom.com.

Kristanti, M. M. (2022). Analisis Pengaruh Ethical Marketing, Customer Experience, Servqual, Terhadap Customer Trust, Customer Engagement, Customer Loyalty Umkm Online. *Prosiding Serina*, *2*(1), 271–282.

Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, implementation, and impact. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.5355092

Mindari, E. (2022). Pengaruh Service Quality, Food Quality dan Perceived Sacrifice terhadap Behavorial Intention melalui Customer Experience Sebagai Mediasi pada Majestic Cafe Sekayu. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, *22*(1), 92.

https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i1.1825.
Mohd-Ramly, S., & Omar, N. A. (2017). Exploring the influence of store attributes on customer experience and customer engagement. *International Journal of Retail and Distribution Management*, *45*(11), 1138–1158. https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2016-0049
Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science, 159*, 1145–1154.
Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times/Prentice Hall.
Ompusunggu, H., Hutagaol, M. P., & Tambunan, M. (2023). Analisis partisipasi anggota dan kinerja koperasi simpan pinjam. *Jurnal Manajemen Koperasi, 6*(2), 101–114.
Permen KUKM Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pelaksanaan Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi.
Priyono, P. (2022). Pengukuran kinerja koperasi di Indonesia: Tantangan dan arah pengembangan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Koperasi, 4*(2), 87–99.
Purwanti, A. (2025, July 22). Kontribusi ekonomi koperasi, pilar kemandirian Indonesia. *Kompas.id*. https://www.kompas.id/artikel/kontribusi-ekonomi-koperasi-pilar-kemandirian-indonesia
Rachmawati, D. G., & Utami, C. whidya. (2021). CUSTOMER EXPERIENCE TERHADAP CUSTOMER LOYALTY DENGAN MEDIASI CUSTOMER ENGAGEMENT DAN CUSTOMER TRUST CV. WAHYU PRATAMA. *PERFORMA*, *5*(5), 440–448. https://doi.org/10.37715/jp.v5i5.1821
Rahardja, U., Sigalingging, C. T., Putra, P. O. H., Nizar Hidayanto, A., & Phusavat, K. (2023). The Impact of Mobile Payment Application Design and Performance Attributes on Consumer Emotions and Continuance Intention. *SAGE Open*, *13*(1), 1–18. https://doi.org/10.1177/21582440231151919
Rather, R. A., & Camilleri, M. A. (2019). The effects of service quality and consumer-brand value congruity on hospitality brand loyalty. *Anatolia*, *30*(4), 547–559. https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1650289
Roy, S. K., Shekhar, V., Lassar, W. M., & Chen, T. (2018). Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *44*(December 2017), 293–304. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.018
Roy, S. K., Shekhar, V., Quazi, A., & Quaddus, M. (2020). Consumer engagement behaviors: do service convenience and organizational characteristics matter? *Journal of Service Theory and Practice*, *30*(2), 195–232. https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2018-0049
Sharma, S., & Verma, H. V. (2018). Social media marketing: Evolution and change. In: Heggde G, Shainesh G. Social Media Marketing: Emerging Concepts and Applications. Singapore: Palgrave Macmillan; 2018. p. 19-36. *Social Media Marketing*, 19–36.
Srivastava, M., & Kaul, D. (2014). Social interaction, convenience and customer satisfaction: The mediating effect of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *21*(6), 1028–1037. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.007
Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
Sukendi, J., Harianto, N., Wansaga, S., & Gunadi, W. (2021). The Impact of E-Service Quality on Customer Engagement, Customer Experience and Customer Loyalty in B2c E- Commerce. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, *12*(3), 3170–3184. https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.1556
Syahputra, D. (2019). Management Analysis Journal Building Customer Engagement through Customer Experience, Customer Trust, and Customer Satisfaction in Kaligung Train Customers. *Management Analysis Journal*, *8*(4), 24–32. http://maj.unnes.ac.id
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
Vandana, Kumar, S., Kumar, V., & Goyal, P. (2023). Investigating the Impact of Online Service Convenience on Customer Engagement, Attitude and Intention to Use Food Delivery Apps. *International Journal on Food System Dynamics*, *14*(3), 331–344. https://doi.org/10.18461/ijfsd.v14i3.G6.

Veronika, R., Feby, Y., Sari, G., & Hasyim, H. (2024). Manajemen risiko, pengelolaan dana, dan pentingnya lembaga penjamin simpanan dalam koperasi simpan pinjam di Indonesia. *Anggaran, 2*(2), 159–175. https://doi.org/10.61132/anggaran.v2i2.574

ZAID, S., & PATWAYATI, P. (2021). Impact of Customer Experience and Customer Engagement on Satisfaction and Loyalty: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(4), 983–992. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0983

Ziarani, M. R., Janpors, N., & Taghavi, S. M. (2023). Investigation of the effect of customer journey experience on customer engagement considering the mediating role of customer trust. *Iranian Society of Entrepreneurships*, 1–12. https://ssrn.com/abstract=4320389