

**PENGARUH PENERAPAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*
TERHADAP KINERJA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM)
KABUPATEN JEPARA**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Disusun Oleh:

Ilham Wahyudiarso

21801081376



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM MALANG**

2023

Abstrak

Balanced scorecard adalah pengukuran kinerja dan sistem manajemen yang memandang perusahaan dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan untuk meningkatkan keputusan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pemahaman kepada manajer atau UMKM tentang kinerja bisnis. Keuntungan penerapan *Balanced Scorecard* adalah dapat memberikan ukuran yang dapat digunakan sebagai dasar perbaikan strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja UMKM. Objek penelitian ini adalah UMKM yang ada di Kabupaten Jepara. Kabupaten Jepara tahun 2022 yaitu sebanyak 740 UMKM. Teknik pengambilan sampel yaitu incidental sampling diperoleh jumlah sampel sebanyak 88. Metode analisis data melalui analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Secara parsial, perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM, sedangkan perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM.

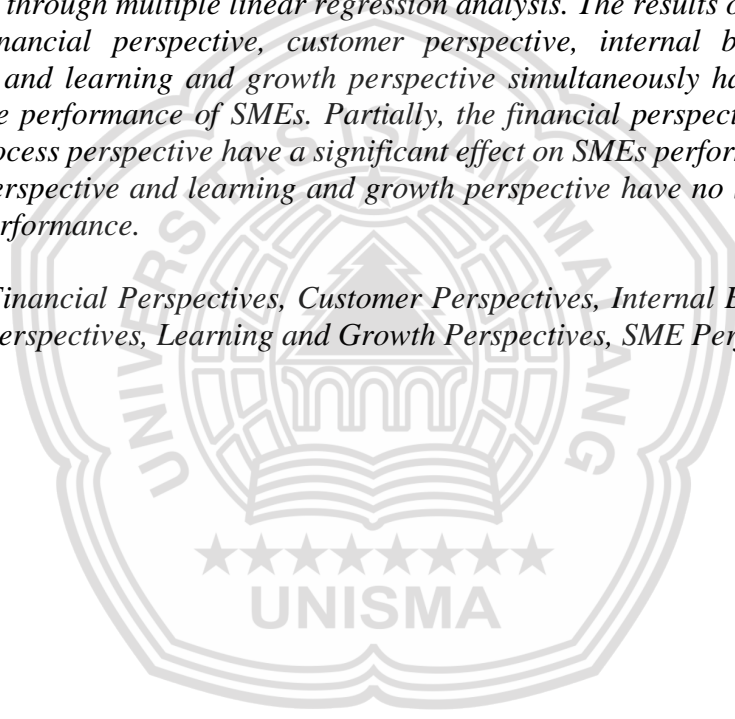
Kata Kunci: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja UMKM



Abstract

The balanced scorecard is a performance measurement and management system that views the company from four perspectives, namely financial, customer, internal business processes and learning and growth perspectives to improve strategic decisions in achieving company goals and provide managers or SMEs with an understanding of business performance. The advantage of implementing the Balanced Scorecard is to be able to provide a measure that can be used as a basis for strategic improvement. This study aims to examine and analyze the influence of financial perspectives, customer perspectives, internal business process perspectives and learning and growth perspectives on SMEs performance. The object of this research is SMEs in Jepara Regency. Jepara Regency in 2022, namely 740 SMEs. The sampling technique, namely incidental sampling, obtained a total sample of 88. The data analysis method was through multiple linear regression analysis. The results of the study show that the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective simultaneously have a significant effect on the performance of SMEs. Partially, the financial perspective and internal business process perspective have a significant effect on SMEs performance, while the customer perspective and learning and growth perspective have no significant effect on SMEs performance.

Keyword: *Financial Perspectives, Customer Perspectives, Internal Business Process Perspectives, Learning and Growth Perspectives, SME Performance*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengembangan dan pertumbuhan UMKM merupakan salah satu motor penggerak yang krusial bagi pembangunan ekonomi di Indonesia, seperti yang dikatakan ketua dewan komisioner Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Wimboh Santoso, Sektor UMKM merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia dengan kontribusi mencapai 57,24 persen dari total PDB Indonesia (Muhammad, 2021). Berdasarkan pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa UMKM adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan jumlah wirausahawan yang kreatif, inovatif, penciptaan tenaga kerja terampil, dan fleksibel dalam proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang cepat (Tambunan, 2002).

Munculnya para pelaku usaha baru dalam bentuk usaha mikro, seakan-akan menjadi ajang perlombaan di tengah pandemi *covid-19* karena menurunnya sektor perekonomian diantaranya adalah efek dari pemutusan hubungan kerja (PHK). Akhirnya banyak yang memilih untuk membuka usaha sendiri dalam bentuk UMKM. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam meningkatkan perekonomian suatu daerah dan menyerap banyak tenaga kerja. UMKM berdiri dalam bentuk usaha perorangan, dengan modal sendiri, dan menjadi salah satu perhatian pemerintah melalui Dinas Koperasi dan UMKM dan Dinas Perindustrian dan perdagangan Kabupaten Jepara (Apip Alansori, 2020).

Tabel 1.1 Perkembangan data UMKM Kabupaten Jepara

Tahun	Jumlah
2019	5.471
2020	6.788
2021	7.251

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Jepara Tahun 2019-2021

Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa UMKM Kabupaten Jepara mengalami penambahan jumlah setiap tahunnya. Pada 2019 ada sekitar 5.471 UMKM yang tersebar luas di wilayah Kabupaten Jepara hingga bertambah menjadi 6.788 pada tahun berikutnya. Penambahan jumlah pelaku UMKM terus berjalan hingga pada tahun 2021 tercatat telah ada kurang lebih 7.251 UMKM di Kabupaten Jepara dari segala bidang. UMKM yang terdaftar diantaranya dalam bidang makanan dan minuman, konveksi, mebel, katering, jahit, percetakan, pertanian, dan lain-lain (Auliyah, 2022).

Sekelompok UMKM yang didirikan sejak tahun 2000 dan masih beroperasi sampai sekarang sehingga sudah beroperasi selama 22 tahun. Kabupaten Jepara memiliki hasil laut yang melimpah seperti ikan, cumi-cumi, udang, dan lain-lain. Sehingga kebanyakan warga lokal memanfaatkan hasil laut tersebut untuk dijadikan olahan makanan, seperti Kerupuk Ikan, Ikan asap seperti yang dilakukan oleh sekelompok UMKM yang terdapat di Pengkol dan Demaan, Untuk kerupuk ikan sendiri menggunakan bahan dasar ikan tengiri yang memiliki berbagai macam kemasan dari kecil hingga besar. Dan untuk ikan asap sendiri menggunakan bahan

dasar ikan tongkol, ikan tengiri, ikan manyun, dan masih banyak lagi. Untuk kemasannya tergantung jenis ikan yang dijual, untuk ikan tongkol, ikan pari dan ikan tengiri dipotong dalam beberapa bagian, namun untuk ikan berjenis patikoli, kakap merah atau kakap putih biasanya dibiarkan tetap utuh (Dinas Koperasi, UMKM dan Pengelolaan Pasar (DINKOPUMKMPASAR), 2011).

UMKM sebagai salah satu usaha milik warga negara Indonesia dituntut memiliki kinerja yang baik. Melalui kinerjanya, diharapkan para pelaku usaha dapat menunjukkan kontribusinya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan yang akan berdampak terhadap pelayanan secara umum pada tempatnya bekerja, dan berakhir pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat. UMKM yang berkompeten, juga harus mengubah pola pengembangannya dari yang dahulu tradisional menjadi yang profesional (dilengkapi dengan aspek legal dan memanfaatkan banyak teknologi), dari mengandalkan evaluasi kinerja secara konvensional, diubah menjadi penilaian kinerja berbasis Teknologi Informasi. Oleh karena itu UMKM perlu alat ukur yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja dari UMKM itu sendiri melalui *Balance Scorecard* (Kaplan & Norton, 2000).

Balanced scorecard merupakan suatu pengukuran kinerja dan sistem manajemen yang memandang perusahaan dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk memperbaiki keputusan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan serta memberikan pemahaman kepada manajer atau UMKM terhadap performa bisnis. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan

ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Metode *Balanced Scorecard* akan dapat menghasilkan sebuah produk sistem informasi penilaian kinerja UMKM yang efektif untuk menentukan kebijakan strategi pengembangan UMKM sektor perdagangan di Kabupaten Jepara (Kaplan & Norton, 2000).

Tujuan dan pengukuran *Balanced Scorecard* bukan semata-mata hanya untuk penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan melainkan untuk mendapatkan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu UMKM. Misi dan strategi tersebut harus dapat dijelaskan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Dalam proses perumusan misi dan visi UMKM harus dilakukan secara bersama-sama dengan budaya dan tujuan (*goal*) UMKM sehingga dapat memberi motivasi kepada UMKM itu sendiri guna mencapai tujuan UMKM. Visi menggambarkan akan menjadi apa suatu UMKM di masa depan. Ia bersifat sederhana, menumbuhkan rasa wajib, memberikan tantangan, praktis dan realistis, dan ditulis dalam satu kalimat pendek. Misi menjelaskan lingkup, maksud atau batas bisnis UMKM, yaitu kebutuhan pelanggan apa yang akan dipenuhi oleh UMKM, siapa dan di mana; serta produk inti apa yang dihasilkan, dengan teknologi inti dan kompetensi inti apa. Misi ditulis sederhana, ringkas, dan terfokus. Unsur-unsur misi meliputi produk inti, kompetensi inti, dan teknologi inti. Adapun yang dimaksud dengan produk inti merupakan barang atau jasa yang dipersepsi bernilai tinggi oleh pelanggan. Kompetensi inti merupakan kemampuan kunci yang dimiliki organisasi dalam menghasilkan produk inti. Sedangkan teknologi inti merupakan *knowhow*,

perangkat keras dan perangkat lunak yang menjadi basis kompetensi inti (Kaplan & Norton, 2000).

Pada saat ini perkembangan UMKM yang semakin menjanjikan, pada awal tahun 2020 dunia diuji dengan *pandemic* Covid-19 yang dimulai di kota Wuhan, China. Untuk mencegah penyebaran virus Covid-19, pemerintah menarapkan kebijakan *social distancing* (pembatasan jarak social) dan berupaya untuk melakukan *lockdown* (karantina wilayah). Akibat dari kebijakan pemerintah ini, terjadi penurunan yang sangat drastis di berbagai sektor di Indonesia. Penurunan ini diakibatkan oleh diliburkannya segala aktivitas masyarakat, mulai dari aktivitas pendidikan hingga aktivitas perdagangan yang melibatkan kontak fisik dengan setiap pihak yang terlibat. Akibatnya bagi UMKM adalah terhambatnya kegiatan penjualan dan kegiatan produksi. Dalam menghadapi masa pandemi Covid-19, masyarakat harus selalu berhati-hati, menjaga jarak, memakai masker untuk mencegah dan menghentikan penyebarannya (Awaloedin, Sazali, Nurhilaludin, & Hanifa, 2020).

Dari latar belakang diatas maka penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Kabupaten Jepara”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka penulis membuat rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan perspektif keuangan terhadap kinerja UMKM selama ini ?
2. Bagaimana penerapan perspektif pelanggan terhadap kinerja UMKM selama ini ?
3. Bagaimana penerapan perspektif proses internal bisnis terhadap kinerja UMKM selama ini ?
4. Bagaimana penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja UMKM selama ini ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui kinerja UMKM dengan menggunakan perspektif Keuangan.
2. Untuk mengetahui kinerja UMKM dengan menggunakan perspektif Pelanggan.
3. Untuk mengetahui kinerja UMKM dengan menggunakan perspektif proses internal bisnis.
4. Untuk mengetahui kinerja UMKM dengan menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dengan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dijadikan acuan atau pedoman bagi penelitian selanjutnya sehingga dapat menyempurnakan penelitian selanjutnya.

b. Bagi Akademisi

Memberi tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai pentingnya pengukuran kinerja yang tidak hanya diukur dari sudut pandang keuangan tetapi juga dari sudut pandang non keuangan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* melalui analisa antara teori dengan praktek nyata yang ada di perusahaan serta dapat digunakan sebagai tambahan informasi terhadap ilmu pengetahuan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi UMKM

Diharapkan dengan adanya pengukuran kinerja yang akurat dan menyeluruh melalui *Balanced Scorecard* serta hasil-hasil yang nyata maka dapat memberi bahan masukan kepada UMKM di Jepara sekaligus pertimbangan dalam penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja untuk dasar pengembangan strategi.

b. Bagi Praktisi

Dapat menambah wawasan dan pemahaman bagi peneliti tentang adanya metode *Balanced Scorecard* serta konsep yang diterapkan pada UMKM.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh penulis mengenai pengaruh penerapan perspektif *balanced scorecard* terhadap kinerja UMKM yang ada di Kabupaten Jepara, penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM.
2. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel perspektif pelanggan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM.
3. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel perspektif proses internal bisnis secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM.
4. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel perspektif pembelajaran dan perkembangan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM.

1.2 Keterbatasan

Penelitian ini tentu tidak lepas dari segala keterbatasan selama penelitian ini dilakukan, di antara lain :

1. Penelitian ini hanya menganalisis penilaian berbasis *balanced scorecard* dengan cara menentukan ukuran-ukuran kinerja dari keempat perspektif *balanced scorecard* dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Penelitian ini mengambil objek penelitian yaitu UMKM kecamatan jepara saja. Dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini 88 tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini.
3. Pengambilan sampel dari kelompok UMKM banyak mengalami kendala khususnya kendala dalam proses pelaksanaan penelitian. Tingkat kesibukan responden, pengetahuan, dan pemahaman terhadap kuesioner memerlukan waktu yang cukup lama, sehingga banyak responden yang telah dihubungi namun tidak bersedia memberikan jawaban secara lengkap.

1.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas dan dengan harapan bahwa penelitian dapat menyajikan hasil penelitian yang baik, maka penulis mencoba memberikan beberapa saran untuk pembaca ataupun untuk Instansi yang terkait:

1. Penulis menyarankan agar para pengusaha UMKM agar dalam menilai kinerja usahanya bukan hanya melihat dari sisi keuangan saja, namun juga mempertimbangkan dari sisi non keuangan juga. Metode *Balanced Scorecard* bisa menjadi acuan bagi para UMKM dalam menilai kinerja usahanya.
2. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis memberikan saran kepada peneliti

selanjutnya yang membahas tentang *balance scorecard* agar meneliti pada sektor usaha yang lain agar dapat menambah referensi yang lebih banyak mengenai *balance scorecard*.



Daftar Pustaka

- Abida, W. P., Nazar, M. R., & Muslih, M. (2018). *Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan)*.
- Auliyah, V. (2022). *STRATEGI PEMASARAN PADA USAHA PEMBUATAN TAHU TAKWA DALAM MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN (Studi Kasus UMKM "Tahu 99" Lingkungan Bence Kelurahan Pakunden Kota Kediri)*.
- Awaloedin, D. T., Sazali, Nurhilaludin, & Hanifa, M. (2020). *Strategi Menghadapi Dampak Pandemi covid 19 terhadap Usaha Kecil dan Menengah*.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisa Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Luxima Metro Media .
- Hasibuan, M. S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Huseno, T. (2016). *Kinerja Pegawai*. Malang: Media Nusa Creative.
- Ikhsan, S. (2009). *PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PADA KPRI DI JAWA TENGAH*.
- Istiqlal, C. H. (2009). *Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Moerdiyanto. (2010). *Tingkat Pendidikan Manajer dan Kinerja Perusahaan (Hambatan atau Peluang)*.
- Muhammad, A. (2021, September Minggu). *idxchannel*. Diambil kembali dari [idxchannel: www.idxchannel.com/economics/walau-usaha-kecil-umkm-adalah-tulang-punggung-ekonomi-ri#:~:text=%20UMKM%20merupakan%20tulangnya%20punggung,perse%20dari%20total%20PDB%20Indonesia](http://www.idxchannel.com/economics/walau-usaha-kecil-umkm-adalah-tulang-punggung-ekonomi-ri#:~:text=%20UMKM%20merupakan%20tulangnya%20punggung,perse%20dari%20total%20PDB%20Indonesia)

- Pratiwi, T. R., Soedarsa, H. G., & Ratna, M. D. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung)*.
- Pratiwi, V., Wibowo, E., & Utami, S. S. (2018). *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM SURAKARTA TAHUN 2015 – 2016*.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja Dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Saryanti, E., & Tiningrum, E. (2020). *ANALISIS PENGARUH PERSPEKTIF-PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KARANGANYAR*.
- Sinaga. (2004). *Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja koperasi dan UKM, apa mungkin?*
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet.
- Suhaya. (2019). *PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN*.
- Tambunan, T. (2002). *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: isu-isu penting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wisnubroto, P., & Irawati, N. (2008). *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD*.