



Evaluasi Kinerja KSP Satria B Cilongok Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige

Atiya Zulkhatul Laily^{1*}, Yoiz Shofwa Shafrani², Intan Ayu Insyani³, Nurlita Azizah Abidin⁴

¹⁻⁴UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

Alamat: Jl. Ahmad Yani No.40A, Karanganjing, Purwanegara, Kec. Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53126

*Korespondensi penulis: 224110202235@mhs.uinsaizu.ac.id

Abstract. This study aims to evaluate the performance of KSP Satria B Cilongok using the Malcolm Baldrige Framework for Performance Excellence. The research employed a qualitative descriptive approach with data collected through direct observation and in-depth interviews with the cooperative's leadership on May 4, 2025. Analysis was conducted based on seven categories within the Malcolm Baldrige Excellence Framework. Findings indicate that KSP Satria B Cilongok has implemented visionary leadership, customer-focused service, data-driven management, and effective risk and workforce management. The cooperative's performance continues to improve, demonstrated by stable growth in members, net income (SHU), and transaction volume. Furthermore, adherence to organizational ethics and transparency has been a key factor in building member trust. This study contributes by integrating the Malcolm Baldrige principles into the management of small to medium-sized savings and loan cooperatives in Indonesia, presenting a novel application of the framework in the local context.

Keywords: savings and loan cooperative, Malcolm Baldrige, organizational performance, member satisfaction, risk management, cooperative human resources.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja KSP Satria B Cilongok dengan menggunakan Kerangka Kerja Malcolm Baldrige untuk Keunggulan Kinerja. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi langsung dan wawancara mendalam bersama pimpinan koperasi pada tanggal 4 Mei 2025. Analisis dilakukan berdasarkan tujuh kategori dalam Malcolm Baldrige Excellence Framework. Temuan menunjukkan bahwa KSP Satria B Cilongok telah menerapkan prinsip kepemimpinan visioner, fokus pada pelayanan pelanggan, manajemen berbasis data, serta pengelolaan risiko dan tenaga kerja yang efektif. Kinerja koperasi terus meningkat, ditandai dengan pertumbuhan anggota, SHU, dan volume transaksi yang stabil. Selain itu, penerapan etika organisasi dan transparansi menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan anggota. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan prinsip Malcolm Baldrige dalam manajemen koperasi simpan pinjam skala kecil-menengah di Indonesia, sehingga menjadi kebaruan dalam penerapan kerangka kerja tersebut pada konteks lokal.

Kata kunci: koperasi simpan pinjam, Malcolm Baldrige, kinerja organisasi, kepuasan anggota, manajemen risiko, SDM koperasi.

1. LATAR BELAKANG

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) memainkan peran penting dalam sistem perekonomian Indonesia, khususnya dalam mendukung pemberdayaan ekonomi masyarakat berbasis anggota. Koperasi sebagai lembaga keuangan mikro hadir untuk menyediakan akses layanan keuangan yang inklusif, efisien, dan berkelanjutan, terutama bagi kelompok yang kurang terlayani oleh

Received: April, 2025; Revised: May 05, 2025; Accepted: May 13, 2025;

Online Available: Mei 25, 2025; Published: Mei 25, 2025;

* Atiya Zulkhatul Laily, 224110202235@mhs.uinsaizu.ac.id

sektor perbankan formal (Budhiliana & Setiawan, 2022). Dalam praktiknya, keberhasilan KSP sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi tersebut mampu mengelola kinerjanya secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga pada aspek manajerial, sumber daya manusia, dan pelayanan kepada anggota.

Dalam beberapa dekade terakhir, peningkatan tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan daya saing koperasi semakin menonjol. Oleh karena itu, koperasi dituntut untuk tidak hanya mengukur kinerja berdasarkan indikator keuangan, tetapi juga memperhatikan dimensi lain seperti kepuasan anggota, efektivitas proses internal, dan inovasi layanan. Salah satu pendekatan komprehensif yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh adalah Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Kerangka kerja ini dinilai mampu menjawab kebutuhan evaluasi organisasi secara holistik melalui tujuh kategori utama: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, manajemen proses, serta hasil kinerja (Evans & Lindsay, 2017).

Namun, penerapan pendekatan Malcolm Baldrige dalam konteks koperasi di Indonesia masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian yang telah dilakukan lebih terfokus pada aspek keuangan atau kepuasan anggota secara parsial, tanpa mengintegrasikan ketujuh kategori penilaian tersebut. Misalnya, Hartono dan Susilowati (2022) hanya menyoroti kinerja koperasi dari perspektif Balanced Scorecard dengan dominasi dimensi keuangan dan operasional, sehingga belum memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja organisasi koperasi. Hal serupa juga ditunjukkan oleh Lestari, Widodo, dan Prasetyo (2023), yang menyatakan bahwa belum banyak koperasi yang menggunakan kerangka evaluasi terintegrasi seperti MBCfPE dalam pengelolaan organisasinya.

Kekurangan dari pendekatan-pendekatan parsial tersebut berisiko mengabaikan aspek penting seperti kepemimpinan strategis, manajemen pengetahuan, dan keterlibatan tenaga kerja yang sebenarnya sangat berpengaruh terhadap keberhasilan koperasi. Padahal, dalam praktik manajemen modern, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara strategi, proses, dan hasil yang dicapai (Kaplan & Norton, 2020). Oleh karena itu, penggunaan kerangka kerja Malcolm Baldrige menjadi sangat relevan karena memungkinkan koperasi melakukan penilaian menyeluruh terhadap semua dimensi kinerja yang saling berkaitan.

KSP Satria B Cilongok merupakan salah satu koperasi yang menunjukkan performa cukup baik dalam beberapa tahun terakhir, terutama dalam hal pertumbuhan keanggotaan, peningkatan SHU, dan pengembangan pelayanan berbasis digital. Koperasi ini secara aktif menyosialisasikan visi dan misi melalui berbagai saluran komunikasi internal, serta

menunjukkan komitmen terhadap pelayanan berbasis kebutuhan anggota. Namun, sejauh mana keberhasilan ini mencerminkan efektivitas dari seluruh aspek manajerial organisasi masih belum dievaluasi secara sistematis dengan pendekatan yang komprehensif seperti MBCfPE.

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan literatur terkait penerapan Malcolm Baldrige dalam konteks koperasi skala kecil-menengah di Indonesia, khususnya di tingkat kecamatan. Penelitian sebelumnya oleh Mahsun (2021) menunjukkan bahwa pendekatan Malcolm Baldrige dapat diterapkan secara efektif di Lembaga Keuangan Mikro Syariah, namun belum ada bukti aplikatif yang kuat di koperasi umum berbasis konvensional. Dengan demikian, studi ini dapat memberikan bukti empiris mengenai efektivitas kerangka Baldrige dalam meningkatkan kinerja koperasi, serta mengidentifikasi area kekuatan dan perbaikan yang diperlukan.

Selain kontribusi terhadap pengembangan literatur, penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis bagi KSP Satria B Cilongok dalam memperbaiki sistem manajemen internalnya. Evaluasi berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige tidak hanya akan memberikan gambaran kondisi terkini koperasi, tetapi juga membantu menyusun strategi peningkatan berkelanjutan di masa depan. Hal ini penting mengingat tantangan koperasi ke depan semakin kompleks, mulai dari persaingan dengan fintech, perubahan preferensi anggota, hingga kebutuhan akan layanan digital yang semakin tinggi (Wahyuni & Prabowo, 2020).

Keunggulan pendekatan Malcolm Baldrige terletak pada kemampuannya mengintegrasikan elemen-elemen penting organisasi dalam satu sistem penilaian yang koheren. Kerangka ini menempatkan hasil kinerja sebagai konsekuensi logis dari kepemimpinan yang kuat, strategi yang matang, serta operasional yang efisien dan berorientasi pada pelanggan (NIST, 2023). Dengan menggunakan kerangka ini, koperasi tidak hanya menilai “apa yang dicapai”, tetapi juga “bagaimana cara mencapainya” secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, urgensi penelitian ini tidak hanya terletak pada kebutuhan untuk melakukan evaluasi internal terhadap kinerja koperasi, tetapi juga pada upaya untuk mendorong adopsi praktik manajemen modern yang lebih terstruktur di sektor koperasi. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip Malcolm Baldrige, diharapkan KSP Satria B Cilongok mampu mengembangkan keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi, dan mempertahankan loyalitas anggota di tengah dinamika ekonomi lokal maupun nasional.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja KSP Satria B Cilongok menggunakan kriteria Malcolm Baldrige. Fokus utama penelitian mencakup penilaian terhadap tujuh dimensi utama dalam MBCfPE, guna menghasilkan rekomendasi strategis yang aplikatif dalam penguatan tata kelola dan pengembangan koperasi secara

berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis untuk mengukur dan menilai sejauh mana suatu organisasi telah mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen organisasi, evaluasi kinerja tidak hanya bertumpu pada pencapaian output, tetapi juga mencakup proses, efisiensi penggunaan sumber daya, serta dampak yang dihasilkan terhadap pemangku kepentingan (Robbins & Coulter, 2020). Evaluasi ini diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, memperbaiki proses internal, dan menyusun langkah strategis untuk perbaikan berkelanjutan.

Dalam koperasi, evaluasi kinerja memiliki peran penting karena entitas ini beroperasi atas dasar partisipasi anggota, nilai kebersamaan, dan prinsip demokratis. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tidak cukup jika hanya mengandalkan laporan keuangan atau rasio profitabilitas. Sebaliknya, perlu pendekatan multidimensional yang melibatkan aspek pelayanan, kepuasan anggota, kualitas SDM, dan efektivitas proses manajerial (Fauzi, 2023). Hal ini sejalan dengan konsep performance excellence yang menekankan pentingnya integrasi seluruh fungsi organisasi untuk mencapai hasil terbaik.

Salah satu model evaluasi kinerja organisasi yang telah diakui secara internasional adalah Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Model ini dikembangkan oleh National Institute of Standards and Technology (NIST) di Amerika Serikat dan telah digunakan secara luas dalam berbagai jenis organisasi, termasuk sektor bisnis, pendidikan, layanan kesehatan, dan lembaga publik (NIST, 2023). MBCfPE menawarkan pendekatan yang komprehensif dan berorientasi pada hasil dengan memadukan aspek strategis, operasional, dan manusia sebagai bagian integral dari sistem organisasi.

Kerangka Malcolm Baldrige terdiri atas tujuh kategori utama, yaitu: (1) Kepemimpinan, (2) Perencanaan Strategis, (3) Fokus pada Pelanggan, (4) Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, (5) Fokus pada Tenaga Kerja, (6) Manajemen Operasional, dan (7) Hasil Kinerja (Evans & Lindsay, 2017). Setiap kategori memiliki kriteria dan indikator yang dapat disesuaikan dengan karakteristik organisasi. Pendekatan ini tidak hanya membantu menilai kinerja saat ini, tetapi juga mendorong perbaikan berkelanjutan dan inovasi dalam jangka panjang.

Kategori kepemimpinan dalam MBCfPE menekankan pentingnya peran pimpinan dalam menetapkan arah strategis, membangun nilai organisasi, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung pencapaian visi (Yukl, 2019). Kepemimpinan yang efektif mampu menggerakkan

seluruh elemen organisasi untuk bekerja secara sinergis menuju tujuan bersama. Dalam konteks koperasi, pemimpin juga diharapkan mampu menyampaikan nilai-nilai koperasi, menjaga kepercayaan anggota, dan memastikan tata kelola berjalan sesuai prinsip good governance.

Kategori perencanaan strategis menilai bagaimana organisasi menyusun dan mengimplementasikan rencana strategis yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Perencanaan yang baik harus melibatkan analisis kebutuhan pemangku kepentingan, peluang pasar, serta kemampuan internal organisasi (Putri, 2023). Dalam koperasi, perencanaan strategis menjadi sangat penting untuk mengantisipasi tantangan seperti persaingan dengan lembaga keuangan digital, perubahan regulasi, dan pergeseran preferensi anggota.

Selanjutnya, fokus pada pelanggan merupakan kriteria yang menilai sejauh mana organisasi memahami kebutuhan dan harapan pelanggannya serta membangun hubungan jangka panjang berbasis nilai. Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2018) menyatakan bahwa organisasi yang berorientasi pelanggan akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat karena mampu menyesuaikan produk dan layanannya secara tepat. Dalam koperasi, pelanggan sekaligus berperan sebagai anggota sehingga kepuasan mereka berdampak langsung terhadap kelangsungan dan pertumbuhan koperasi.

Kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan menekankan pentingnya penggunaan data dan informasi dalam pengambilan keputusan. Organisasi perlu mengembangkan sistem informasi yang dapat mengintegrasikan berbagai data internal dan eksternal untuk menganalisis performa, mengidentifikasi tren, dan memperkirakan risiko (Laudon & Laudon, 2020). Dalam koperasi, hal ini mencakup pelaporan keuangan yang transparan, sistem informasi anggota, serta evaluasi program kerja yang akurat.

Sementara itu, fokus pada tenaga kerja menilai bagaimana organisasi mengelola, mengembangkan, dan memberdayakan sumber daya manusia. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan loyalitas, sehingga organisasi dapat lebih kompetitif. Dalam koperasi, tenaga kerja termasuk pengurus, manajer, dan staf operasional yang harus dilibatkan dalam perencanaan dan evaluasi agar tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif.

Kategori manajemen operasional berkaitan dengan bagaimana organisasi merancang dan mengelola proses utama serta mendukung keberhasilan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Efisiensi, kualitas layanan, dan keandalan proses menjadi elemen penting dalam kategori ini (Tidd & Bessant, 2018). Dalam koperasi, proses operasional seperti layanan simpan pinjam,

audit internal, dan penilaian risiko harus dilakukan secara konsisten, terdokumentasi, dan berstandar.

Terakhir, kategori hasil kinerja mengukur output dan outcome yang dihasilkan dari seluruh proses organisasi. Indikator yang digunakan antara lain mencakup pertumbuhan keuangan, kepuasan pelanggan, kinerja SDM, serta dampak sosial (Kaplan & Norton, 2020). Evaluasi hasil tidak hanya berdasarkan pencapaian target, tetapi juga mempertimbangkan tren dari waktu ke waktu, benchmarking dengan organisasi sejenis, dan pencapaian inovasi.

Dengan kerangka kerja MBCfPE, koperasi memiliki acuan sistematis dalam mengevaluasi kinerja secara menyeluruh, tidak hanya sebagai alat penilaian tetapi juga sebagai pendorong transformasi organisasi. Oleh karena itu, kajian teoritis ini menjadi dasar penting dalam merancang penelitian evaluasi kinerja koperasi secara holistik, adaptif, dan relevan dengan tantangan organisasi koperasi masa kini dan masa depan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk mengevaluasi kinerja KSP Satria B Cilongok berdasarkan kerangka Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena yang terjadi dalam konteks nyata dan kompleks, serta menggali makna dari perspektif para pelaku organisasi (Creswell & Poth, 2018). Penelitian ini difokuskan pada satu unit analisis, yaitu KSP Satria B Cilongok, yang dipilih secara purposive karena menunjukkan performa pertumbuhan positif dalam beberapa tahun terakhir dan dinilai representatif untuk studi penerapan kerangka Malcolm Baldrige di koperasi skala kecil-menengah. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung terhadap aktivitas koperasi, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan pimpinan dan staf, serta studi dokumentasi terhadap laporan keuangan, notulen rapat anggota, dan kebijakan internal koperasi. Wawancara utama dilaksanakan pada tanggal 4 Mei 2025 di kantor KSP Satria B Cilongok.

Proses analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan pengkodean (coding), kategorisasi, dan interpretasi makna dari data kualitatif yang diperoleh. Analisis dilakukan dengan mengacu pada tujuh kategori utama dalam kerangka Malcolm Baldrige, yaitu: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, manajemen proses, dan hasil kinerja (NIST, 2023). Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumen untuk memperoleh pemahaman yang utuh dan akurat

(Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Selain itu, dilakukan member checking untuk memastikan bahwa hasil interpretasi peneliti sesuai dengan pemahaman informan. Aspek etika penelitian juga diperhatikan, di antaranya dengan meminta persetujuan partisipasi secara tertulis, menjamin kerahasiaan data dan identitas responden, serta memberikan informasi yang jelas mengenai tujuan dan manfaat penelitian. Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan temuan yang valid, relevan, dan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan koperasi berbasis prinsip keunggulan kinerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan merupakan fondasi utama dalam membentuk arah strategis organisasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pimpinan KSP Satria B Cilongok secara aktif menyampaikan visi, misi, dan nilai-nilai koperasi dalam berbagai forum anggota maupun media komunikasi internal. Penyampaian ini dilakukan secara konsisten melalui pertemuan rutin, papan pengumuman, serta media digital koperasi. Komitmen pimpinan terhadap nilai-nilai kebersamaan, transparansi, dan pelayanan turut membentuk budaya organisasi yang inklusif dan partisipatif. Hal ini sejalan dengan pandangan Yukl (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya keterlibatan kolektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, pemimpin koperasi juga memberikan keteladanan dalam perilaku profesional, mengedepankan etika, serta mendorong inovasi. Strategi ini berhasil meningkatkan kepercayaan anggota, yang ditunjukkan melalui meningkatnya partisipasi dalam kegiatan koperasi dan pertumbuhan jumlah anggota baru setiap tahun. Dengan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif, KSP Satria berhasil menjaga stabilitas organisasi sekaligus membangun solidaritas internal yang kuat (Robbins & Judge, 2019).

2. Perencanaan Strategis Berbasis Kebutuhan Anggota

Perencanaan strategis di KSP Satria B Cilongok dilakukan dengan mempertimbangkan aspirasi dan kebutuhan anggota. Dalam penyusunan rencana kerja tahunan, koperasi melibatkan pengurus, staf, dan perwakilan anggota untuk memastikan bahwa program yang disusun benar-benar relevan. Strategi ini mencerminkan praktik manajemen strategis berbasis kolaboratif yang mampu meningkatkan akurasi perencanaan sekaligus meningkatkan rasa kepemilikan terhadap keputusan organisasi (Putri, 2023).

Program prioritas yang dijalankan mencakup pengembangan sistem pelayanan digital, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan perluasan jaringan kemitraan koperasi. Adanya konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan menunjukkan efektivitas tata kelola strategis koperasi, yang menurut Evans dan Lindsay (2017), menjadi salah satu indikator keberhasilan organisasi dalam kerangka Malcolm Baldrige.

3. Fokus pada Kepuasan dan Loyalitas Anggota

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa koperasi menempatkan kepuasan anggota sebagai prioritas utama. Pelayanan dirancang agar mudah diakses, cepat, dan sesuai kebutuhan. Misalnya, pengajuan pinjaman yang dulunya memerlukan proses manual kini dapat dilakukan melalui sistem berbasis digital. Koperasi juga menyediakan saluran pengaduan dan umpan balik anggota yang dipantau secara rutin oleh manajemen.

Peningkatan kepuasan ini tercermin dalam loyalitas anggota yang ditunjukkan dengan frekuensi penggunaan layanan koperasi serta rekomendasi positif dari mulut ke mulut. Studi Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2018) menyebutkan bahwa kualitas pelayanan dan responsivitas organisasi menjadi faktor utama dalam menciptakan loyalitas pelanggan jangka panjang, yang juga berlaku dalam konteks koperasi.

4. Manajemen Berbasis Data dan Pengambilan Keputusan

KSP Satria memanfaatkan Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk mengelola data keuangan, transaksi anggota, dan kinerja internal. Data tersebut digunakan dalam pengambilan keputusan strategis, seperti penentuan plafon pinjaman, alokasi dana, serta evaluasi efektivitas program kerja. Pendekatan ini selaras dengan prinsip data-driven decision making dalam kerangka Malcolm Baldrige yang menekankan pentingnya pengelolaan informasi yang akurat dan real-time (Laudon & Laudon, 2020).

Data yang terdokumentasi rapi juga memudahkan koperasi dalam melakukan audit internal dan menyusun laporan keuangan yang transparan. Hal ini berdampak langsung terhadap peningkatan kepercayaan anggota dan kredibilitas koperasi di mata mitra eksternal seperti perbankan dan lembaga pembiayaan.

5. Keterlibatan dan Pengembangan Tenaga Kerja

Tenaga kerja koperasi terdiri atas staf tetap dan pengurus harian yang terlibat aktif dalam proses pelayanan dan administrasi. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala melalui penilaian kinerja individu dan forum diskusi terbuka antara pimpinan dan staf. Hasil evaluasi

digunakan untuk merancang pelatihan dan pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan koperasi, seperti pelatihan manajemen risiko dan pelayanan digital.

Menurut Robbins dan Judge (2019), lingkungan kerja yang terbuka dan partisipatif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan retensi tenaga kerja. Di KSP Satria, suasana kerja yang komunikatif juga berdampak pada meningkatnya inisiatif dan rasa tanggung jawab dari para staf terhadap kinerja organisasi.

6. Efektivitas Manajemen Operasional

Manajemen operasional KSP Satria dilakukan dengan menerapkan prosedur standar dalam setiap proses, mulai dari pelayanan simpan pinjam, pencatatan transaksi, hingga pelaporan keuangan. Prosedur ini didukung oleh sistem pengawasan internal dan audit berkala yang dilaksanakan oleh tim pengawas koperasi. Selain itu, proses pencatatan manual dan digital dilaksanakan secara paralel sebagai bentuk pengendalian ganda (dual control) untuk meminimalkan risiko kesalahan atau penyimpangan.

Hopkin (2018) menekankan bahwa manajemen risiko operasional yang efektif merupakan kunci dalam menjaga keberlanjutan organisasi, khususnya bagi lembaga keuangan mikro. Kinerja koperasi yang stabil, bahkan saat terjadi fluktuasi ekonomi, menunjukkan bahwa sistem operasional yang diterapkan telah memberikan dampak positif dalam menjaga kelangsungan usaha.

7. Capaian Kinerja dan Peningkatan Kuantitatif

Evaluasi terhadap hasil kinerja koperasi menunjukkan pertumbuhan yang stabil dari tahun ke tahun. Tabel berikut menyajikan data capaian koperasi dalam tiga tahun terakhir:

Tabel 1. Capaian Kinerja KSP Satria B Cilongok (2022–2024)

Indikator	2022	2023	2024
Jumlah Anggota	715	820	905
Volume Transaksi (Rp)	1,25 M	1,38 M	1,52 M
SHU (Rp)	315 Juta	340 Juta	385 Juta
Tingkat Kepuasan Anggota*	85%	88%	91%

*Berdasarkan hasil survei internal koperasi

Peningkatan kinerja ini mencerminkan sinergi yang kuat antara semua aspek yang dievaluasi dalam kerangka Malcolm Baldrige. Capaian tersebut juga menunjukkan bahwa koperasi tidak hanya berhasil mempertahankan kinerja, tetapi juga melakukan inovasi yang berdampak nyata terhadap kepuasan anggota dan keberlanjutan organisasi.

8. Komitmen terhadap Etika dan Tata Kelola

KSP Satria menunjukkan komitmen kuat terhadap prinsip tata kelola koperasi yang baik (good cooperative governance), yang tercermin dari kepatuhan terhadap regulasi, keterbukaan informasi, dan integritas dalam pengelolaan keuangan. Laporan keuangan disampaikan secara terbuka kepada anggota dalam rapat tahunan, dan setiap kebijakan penting selalu disosialisasikan terlebih dahulu kepada pemangku kepentingan.

Penelitian Rizal dan Apriyanto (2022) menegaskan bahwa penerapan etika organisasi secara konsisten dapat meningkatkan reputasi dan kepercayaan anggota, yang menjadi modal sosial penting bagi koperasi. Dalam konteks KSP Satria, kepercayaan tersebut menjadi fondasi utama dalam memperkuat loyalitas anggota dan menjaga kohesi organisasi.

9. Inovasi untuk Keberlanjutan dan Daya Saing

Untuk menghadapi tantangan zaman, koperasi terus melakukan inovasi layanan melalui pengembangan aplikasi digital bagi anggota. Aplikasi tersebut memungkinkan anggota mengakses layanan simpan pinjam, informasi saldo, dan pelaporan keuangan secara daring. Di sisi lain, koperasi juga menjalin kemitraan strategis dengan lembaga keuangan dan pemerintah daerah untuk memperluas jaringan layanan dan memperkuat daya saing.

Saputra, Rahayu, dan Hendriani (2020) menyatakan bahwa inovasi organisasi dan pengembangan jaringan kemitraan merupakan langkah strategis bagi koperasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. KSP Satria berhasil mengadopsi pendekatan ini sebagai bagian dari strategi jangka panjangnya.

10. Refleksi Temuan dan Implikasi Praktis

Secara keseluruhan, penerapan kerangka Malcolm Baldrige di KSP Satria B Cilongok menunjukkan hasil yang positif dan memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap kondisi kinerja koperasi. Penggunaan pendekatan berbasis kategori memberikan arahan yang sistematis untuk menilai kekuatan dan area perbaikan organisasi. Studi ini juga menegaskan pentingnya integrasi antara kepemimpinan, perencanaan, pelayanan, SDM, dan teknologi untuk mencapai keunggulan organisasi koperasi secara berkelanjutan (NIST, 2023).

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya menjadikan evaluasi kinerja sebagai bagian dari siklus manajemen strategis koperasi. Evaluasi berbasis MBCfPE tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, tetapi juga memperkuat nilai-nilai dasar koperasi dalam menghadapi era transformasi digital dan kompetisi yang

semakin terbuka.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap KSP Satria B Cilongok dengan menggunakan kerangka kerja Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), dapat disimpulkan bahwa koperasi ini telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern secara cukup konsisten dan komprehensif di berbagai aspek organisasinya. Pimpinan koperasi menunjukkan karakter kepemimpinan visioner melalui penyampaian visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang dilakukan secara rutin dan partisipatif. Kepemimpinan ini berhasil menciptakan budaya organisasi yang terbuka, etis, dan kolaboratif, yang menjadi dasar dalam membangun kepercayaan serta keterlibatan anggota dan tenaga kerja.

Dalam aspek perencanaan strategis, koperasi menyusun program kerja berdasarkan kebutuhan dan aspirasi anggota, serta menyesuaikan dengan dinamika lingkungan eksternal. Strategi ini diimplementasikan secara terukur dan fleksibel melalui pelibatan seluruh elemen organisasi. Kinerja pelayanan juga menunjukkan peningkatan, ditandai dengan pertumbuhan signifikan pada indikator kepuasan dan loyalitas anggota, volume transaksi, serta SHU koperasi. Pemanfaatan sistem informasi manajemen yang efektif dan manajemen berbasis data menjadi keunggulan kompetitif koperasi dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan melalui evaluasi kinerja yang terstruktur dan pelatihan yang berkelanjutan, yang mendorong peningkatan keterlibatan dan motivasi staf. Manajemen operasional koperasi juga menunjukkan efisiensi tinggi, dengan dukungan sistem pengawasan internal yang sistematis dan proses kerja yang terdokumentasi dengan baik. Secara keseluruhan, seluruh dimensi yang dikaji dalam MBCfPE menunjukkan integrasi yang kuat dan mendukung pencapaian hasil organisasi secara optimal. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kerangka Malcolm Baldrige dapat menjadi alat evaluasi yang efektif dan relevan untuk meningkatkan kinerja koperasi di tingkat lokal (Evans & Lindsay, 2017; NIST, 2023).

Saran

Berdasarkan hasil evaluasi dan refleksi penelitian, terdapat beberapa saran strategis yang dapat diajukan untuk mendukung keberlanjutan dan penguatan kinerja KSP Satria B Cilongok. Pertama, koperasi perlu terus mengembangkan inovasi teknologi layanan, seperti memperluas

fitur aplikasi digital anggota dan menerapkan sistem integrasi berbasis cloud untuk efisiensi operasional dan pelaporan yang lebih transparan. Kedua, koperasi disarankan untuk meningkatkan intensitas pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia, khususnya dalam hal literasi keuangan digital, manajemen risiko, dan pelayanan berbasis pelanggan.

Ketiga, perlu dilakukan diversifikasi produk dan layanan koperasi berbasis kebutuhan anggota, misalnya dengan menghadirkan produk pembiayaan produktif bagi UMKM anggota atau layanan konsultasi keuangan. Keempat, koperasi diharapkan memperluas jejaring kemitraan dengan instansi pemerintah, sektor swasta, dan koperasi lain guna memperluas akses pasar, pembiayaan, serta pertukaran pengetahuan. Kelima, penting bagi koperasi untuk mempertahankan dan menyempurnakan sistem monitoring dan evaluasi kinerja berbasis data sebagai bagian dari mekanisme pengambilan keputusan strategis secara berkala.

Selain itu, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya mencakup satu unit koperasi dan sumber data utama berasal dari pihak pimpinan, sehingga potensi bias informan tidak dapat sepenuhnya dihindari. Untuk itu, studi selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan komparatif antar koperasi dengan karakteristik berbeda dan melibatkan berbagai kelompok informan seperti anggota aktif, staf lapangan, dan mitra eksternal untuk memperkaya perspektif analisis. Penelitian longitudinal juga direkomendasikan guna melihat tren kinerja koperasi dalam jangka panjang. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan koperasi dapat berkembang menjadi entitas ekonomi berbasis komunitas yang lebih profesional, adaptif, dan berdaya saing tinggi dalam menghadapi tantangan zaman.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah berperan serta dalam kelancaran pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada pimpinan dan seluruh staf KSP Satria B Cilongok yang telah memberikan kesempatan, informasi, dan data yang dibutuhkan serta sambutan yang hangat selama proses observasi dan wawancara berlangsung. Tak lupa, penulis juga menyampaikan apresiasi kepada dosen pembimbing dan rekan-rekan yang telah memberikan saran, motivasi, serta dukungan moril selama proses penyusunan laporan ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan manajemen koperasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja berbasis kerangka kerja Malcolm Baldrige, serta menjadi referensi bagi pihak-pihak yang

berkepentingan dalam pengelolaan koperasi di Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (7th ed.). Rineka Cipta.
- Budhiliana, N., & Setiawan, A. (2022). Pengaruh Kriteria Malcolm Baldrige terhadap Kinerja UMKM. *E-Proceeding of Engineering*, 9(2), 134-140.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.
- Darma, S. (2020). Struktur organisasi dan efektivitas manajemen koperasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95–108.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., & Issalillah, F. (2021). Peningkatan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 14(2), 123–135.
- Dewi, G. A. T. P., Wimba, I. G. A., & Sunny, M. P. (2024). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap loyalitas anggota melalui kepuasan anggota Koperasi Konsumen Lingga Sri Amertha di Sanur. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 4(1), 118–127.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence* (10th ed.). Cengage Learning.
- Fajarwati, T., Taroepratjeka, H., & Arijanto, A. (2019). Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 3(5), 1-10.
- Fauzi, A. (2023). Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Sistem Informasi*, 12(1), 45-53.
- Hartono, R., & Susilowati, E. (2022). Analisis Kinerja Koperasi Simpan Pinjam Berbasis Balanced Scorecard di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 34-47. <https://doi.org/10.24843/JEB.2022.v15.i01.p03>
- Hidayat, N. (2023). Evaluasi Kinerja Koperasi Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 55-65.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management* (5th ed.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.).
- Lestari, D., Widodo, T., & Prasetyo, R. (2023). Evaluasi Kinerja Koperasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard dan Malcolm Baldrige di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(2), 115-130. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.2.115-130>
- Lukito, R. (2023). Penilaian Kinerja Menggunakan Pendekatan Kriteria Malcolm Baldrige: Studi Kasus Dealer Otomotif. *Jurnal Ilmiah Teknologi dan Manajemen Informatika*, 6(1), 45-52.
- Maeftahudin. (2020). Strategi pengembangan loyalitas anggota koperasi karyawan Danakita Syariah. *Jurnal Manajemen dan Pengembangan Industri*, 15(1), 45–56.
- Mahsun, M. (2021). *Mengukur Kinerja LKMS Menggunakan Metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE): Studi Kasus di BMT El-Sejahtera Cipari*. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 5(1), 77-85.
- Melina, F. (2020). Pembiayaan Murabahah di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance*, 3(2), 269–280.
- Miftahul, R., Ramadhanti, W., Widianingsih, R., & Purwati, A. S. (2022). Analysis of factors influencing the performance of savings and loan cooperatives in the Banyumas residency with the quality of financial statements as intervening variables. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(11), 4336–4353. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i11-32>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.
- Muthola'ah, S. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard KUD. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 5(1), 15-25.
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2023). Baldrige Excellence Framework (Business/Nonprofit).
- Nur Hidayat, N. (2023). Mengukur Kinerja LKMS Menggunakan Metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE): Studi Kasus di BMT El-Sejahtera Cipari. *Repository UIN Saizy Purwokerto*.
- Nurhadi, M. (2020). Analisis Kinerja Koperasi dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Manajemen Strategik*, 6(2), 90-100.
- Nurhadi, N., & Arifin, Z. (2019). Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Model Malcolm Baldrige. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 237-249.

<https://doi.org/10.31000/jim.v7i3.2767>

- Prasetyo, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Koperasi Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(3), 210-219.
- Puspita, D., & Sunny, M. P. (2024). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap loyalitas anggota melalui kepuasan anggota koperasi konsumen. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 4(1), 118–127.
- Putri, E. (2023). Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Koperasi Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(1), 60-70.
- Rahmawati, L. (2021). Evaluasi Kinerja Koperasi Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 8(2), 100-110.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Santoso, D. (2022). *Penerapan Kriteria Malcolm Baldrige dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi*. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 14(1), 75-85.
- Saputra, A., Rahayu, A., & Hendriani, S. (2020). Analisis perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kesejahteraan anggota pada koperasi serba usaha (KSU) Tangerang Kuat Sejahtera Kota Tangerang. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(5), 9816–9824.
- Sari, D. P., & Indraswarawati, N. (2020). Strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan dan pengembangan pada koperasi. *Jurnal Fokus Bisnis*, 19(2), 157–166.
- Setiawan, R. (2021). Implementasi Kriteria Malcolm Baldrige dalam Pengukuran Kinerja Koperasi. *Jurnal Koperasi dan UMKM*, 7(2), 98-107.
- Singgih, M. L. (2020). Pengukuran Kinerja Menggunakan Malcolm Baldrige Criteria. *Jurnal Rekaintegra*, 8(2), 87-95.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistyo, S., & Kurniawan, D. (2021). The Implementation of Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence in Small and Medium Enterprises. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 8(2), 101-112. <https://doi.org/10.22146/jmbi.67854>
- Suryani, T., & Wahyuni, S. (2023). Komunikasi organisasi pengurus koperasi maju dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(1), 45–56.
- Sutrisno, H. (2021). Analisis Pendekatan Malcolm Baldrige Terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Batam. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi*, 3(1), 112-120.

- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed.). Wiley.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (7th ed.). Wiley.
- Wahyudi, I., Bhaskara, D., Darmawan, D., Hermawan, & Damayanti, N. (2006). Kinerja organisasi dan faktor-faktor pembentuknya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95–108.
- Wahyuni, S., & Prabowo, A. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja Koperasi Berbasis Kepuasan Anggota di Era Digital. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 10(1), 45-58.
<https://doi.org/10.21043/jesi.v10i1.7229>
- Wulandari, S. (2020). Analisis Kinerja Koperasi dengan Pendekatan Malcolm Baldrige. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 130-140.
- Yuki, G. (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yuliana, D. (2022). Evaluasi Kinerja Koperasi Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Manajemen Koperasi*, 8(2), 112-123.
- Yuliana, R. (2022). Analisis Kinerja Public Safety Center Melalui Metode Malcolm Baldrige. *Jurnal Sistem dan Teknologi Informasi*, 10(2), 55-63.
- Yusuf, H. (2021). Evaluasi Kinerja Koperasi Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(3), 150-160.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.