

PENGUKURAN KINERJA BADAN USAHA KOPERASI DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Achmad

Institut Agama Islam Ibrahimy Situbondo

amamat75@gmail.com

Performance measurement is an important factor for the company. It can be used to assess the success and detect of debility in the company. It was focussed to financial affairs, which describe to the company condition in short-term, The success in the financial perspective cannot be separated from the other non-financial perspective. Balanced scorecard was counteracted the model of performance measurement are not based on financial affairs, but increased by customer's perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective are the real of instigator to the successful financial performance. Balanced scorecard gived the balanced of standart among finacial aspect and non-financial, among short-term and long-term and was involved internal factor or eksternal of the company. Cooperation as implement national economic development, demanded to be able to develop themselves in an increasingly competitive business competition. Side by side with other sectors for progress Indonesian economy. Because of it, the cooperation need appllied all and good methode of performance measurement for estimating the company's condition, concurrently for facility the development of business strategy. With Balanced scorecard, as continuousness cooperation can be determine program effectiveness and report performance improvement plan.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*

Pendahuluan

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan agar tetap eksis dalam menghadapi persaingan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, mengevaluasi hasil kerja, dan mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih ada dalam perusahaan. Dengan penilaian kinerja, dapat dibandingkan antara hasil dengan efektivitas strategi yang diterapkan organisasi. Selanjutnya dijadikan pijakan dalam melakukan perbaikan dan perencanaan strategi di masa depan.

Semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha, menyebabkan adanya

perubahan besar dalam hal produksi dan pemasaran. Hal ini berdampak pada pentingnya pengelolaan SDM dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Persaingan yang bersifat global, menuntut perusahaan agar menghasilkan produk yang bermutu dan cost effective guna memuaskan konsumen.

Koperasi sebagai salah satu pelaksana pembangunan perekonomian di Indonesia, diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya, agar dapat berjalan sejajar dan berdampingan dengan sektor pemerintah dan sektor swasta dalam memajukan perekonomian nasional. Koperasi merupakan satu-satunya bentuk perusahaan

yang sesuai dengan demokrasi ekonomi Indonesia, yang dibangun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan (UUD 1945 pasal 33). Maka idealnya koperasi telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, melakukan pengelolaan keuangan dan aktiva, mengembangkan organisasi, meningkatkan pemasaran, dan membangun kemitraan-kemitraan (Septiasari, dkk, 2015: 111), serta menerapkan pengukuran kinerja yang tepat untuk dijadikan dasar dalam menentukan efektifitas kegiatan usahanya.

Dalam UU Nomor 17 tahun 2012, koperasi didefinisikan sebagai sebuah badan hukum yang didirikan oleh perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, dalam rangka memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai nilai dan prinsip koperasi. Menurut data di Badan Pusat Statistik, jumlah koperasi di Indonesia per 31 Desember 2015 mencapai 147.249 koperasi (www.bps.go.id).

Pengukuran kinerja suatu koperasi umumnya dinilai dari perspektif keuangannya. Pengukuran ini mengacu pada prinsip otonomi dan kemandirian yang terdapat dalam Keputusan Menteri Koperasi dan UKM RI Nomor 129/Kep/M.KUKM/XI/2002 tentang Pedoman Klasifikasi Koperasi, yang terdiri dari rasio rentabilitas modal sendiri, *return on asset*, *asset turn over*, profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan modal sendiri. Pengukuran keuangan tersebut saat ini dianggap tidak cukup untuk mewakili kinerja keseluruhan perusahaan di luar aspek keuangan. Rasio-rasio keuangan hanya menunjukkan posisi keuangan perusahaan dalam jangka pendek (Septiasari, 2015: 111) dan menggambarkan efektifitas penggunaan aktiva dan laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu (Lestari, 2014: 124).

Kelemahan lain dari rasio keuangan terletak pada ketidakmampuannya dalam mengukur kekayaan perusahaan yang bersifat tidak berwujud (*intangible assets*) dan kekayaan intelektual (Ferawati, 2013: 2) serta kurang memperhatikan faktor eksternal perusahaan, seperti keterampilan, kompetensi dan motivasi pegawai; database teknologi informasi; operasi yang efisien; inovasi produk dan jasa; kesetiaan pelanggan; dukungan politis, peraturan perundangan dan dari masyarakat (Kaplan dan Norton (2000) dalam Mutasowifin, 2002: 246). Sehingga dapat dikatakan, ukuran keuangan tidak bisa memberikan gambaran kondisi riil perusahaan, karena mengabaikan faktor nonfinansial yang menjadi roda penggerak utama kinerja keuangan perusahaan. Agar pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna, maka sistem pengukuran harus memperhatikan tujuan organisasi, mampu menggambarkan aktifitas kunci, dapat dimengerti pegawai, mudah diukur dan dievaluasi, digunakan secara konsisten, serta memiliki indikator kinerja tertentu (Sinaga, 2004: 56).

Balanced scorecard (BSC) adalah metode pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990, melalui sebuah riset "Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian ini didorong oleh kesadaran bahwa ukuran keuangan tidak lagi memadai untuk mengukur kinerja eksekutif. *Balanced scorecard* dikembangkan dengan membangun keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Riset ini menyimpulkan, bahwa untuk mengukur kinerja masa depan diperlukan pengukuran secara komprehensif mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, *customer*/pelanggan, proses bisnis/internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga menghasilkan

output, outcome dan atau impact yang diinginkan organisasi. Dengan menambahkan ukuran kinerja non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effective* dalam proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dapat memacu eksekutif untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang menjadi pemicu sesungguhnya terhadap kinerja keuangan (Priambodo, 2012:2 & Lestari, 2014:125). *Balanced scorecard*, tidak hanya bisa digunakan sebagai pengukur kinerja, tetapi telah berkembang sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.

Sejak pertama kali dicetuskan, *balanced scorecard* sukses diterapkan pada beberapa organisasi swasta di Amerika Serikat. Kemudian berhasil diterapkan di banyak perusahaan dunia, seperti Rockwater Inc, AT&T Canada Long Distance, Siemens AG, BMW Financial Services, Philips Electronic, Bank of Tokyo Mitsubishi, dan lainnya. Dalam perkembangannya, *balanced scorecard* juga berhasil diterapkan pada organisasi sektor publik di seluruh dunia. Organisasi sektor publik berbentuk pemerintah yang pertama kali sukses menerapkan konsep ini adalah pemerintah kota Charlotte City, North Caroline, Amerika Serikat. Dari keberhasilan tersebut, kemudian *balanced scorecard* diterapkan di banyak pemerintahan dan organisasi nonprofit di berbagai negara, seperti di Amerika Serikat, Inggris, Kanada, Ethiopia, Kenya, Malaysia, Singapura, dan lainnya (Risman, 2016:1), termasuk di Kementerian Keuangan RI sejak tahun 2008.

Tulisan ini akan memaparkan mengenai metode penilaian kinerja bagi perusahaan berbentuk koperasi dengan menggunakan *Balanced scorecard* yang populer dengan empat perspektifnya.

Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, baik secara kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2005:67). Kinerja merupakan sebuah prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas, yang dibandingkan dengan standar, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu (Rivai dan Basri, 2005:50). Sehingga kinerja menggambarkan apa yang telah dilakukan atau belum dilakukan oleh pegawai.

Kinerja organisasi berhubungan erat dengan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Kinerja organisasi merupakan suatu konsep yang memberikan gambaran tentang keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Kinerja adalah kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan sesuatu. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Prawirosentoso, 2008:2). Kinerja organisasi merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi (Mahsun, 2009:25). Dengan demikian, kinerja perorangan memiliki hubungan erat dengan kinerja organisasi. Jika kinerja karyawannya baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga akan baik. Kinerja bisa disebut sebagai tampilan utuh keadaan perusahaan selama periode waktu tertentu, yang merupakan prestasi dari kegiatan operasionalnya dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Pengukuran kinerja dapat membantu manajemen dalam merencanakan dan mengontrol pengelolaan pekerjaan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahmudi, 2010:12).

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Penilaian kinerja dapat menekan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang penegakan perilaku yang diinginkan (Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999:39). Selain itu sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk:

- A. Mengkomunikasikan strategi (*top down* dan *bottom up*) secara lebih baik;
- B. Mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang, sehingga dapat ditelusuri perkembangan dari pencapaian strategi;
- C. Mengakomodasi kepentingan manajer level menengah dan bawah;
- D. Memotivasi manajemen untuk mencapai *goal congruence*; dan
- E. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif (Mardiasmo, 2009:122).

Penilaian kinerja dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

- A. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan kinerja dari sasaran diumpamakan-balikkan dalam laporan kinerja kepada manager.

- B. Melakukan analisis untuk menentukan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja. Selanjutnya dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya.

- C. Melakukan tindakan pencegahan agar penyimpangan kinerja tidak terjadi kembali (Lestari, 2014:126).

Penilaian kinerja berguna untuk: (a) mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan; (b) menyediakan sarana pembelajaran dan dapat memberi motivasi bagi pegawai. Bagaimana seharusnya mereka bertindak dan mengembangkan keterampilan atau pengetahuan kerja, guna mencapai hasil kerja terbaik; (c) memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Dengan adanya penilaian kinerja akan mendorong terbentuknya budaya berprestasi dalam organisasi. Bagaimana kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya. Kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang; (d) memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pengambilan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*; dan (f) menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menjadi bahan evaluasi yang berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi (Mahmudi, 2010:14).

Disamping dapat memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja memberi manfaat untuk menentukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja, menjadi alat komunikasi efektif antara bawahan dan pimpinan, dan mengidentifikasi kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja juga menjadi dasar yang obyektif dalam melaksanakan pengawasan, evaluasi, dan pengambilan keputusan (Mardiasmo, 2009:122).

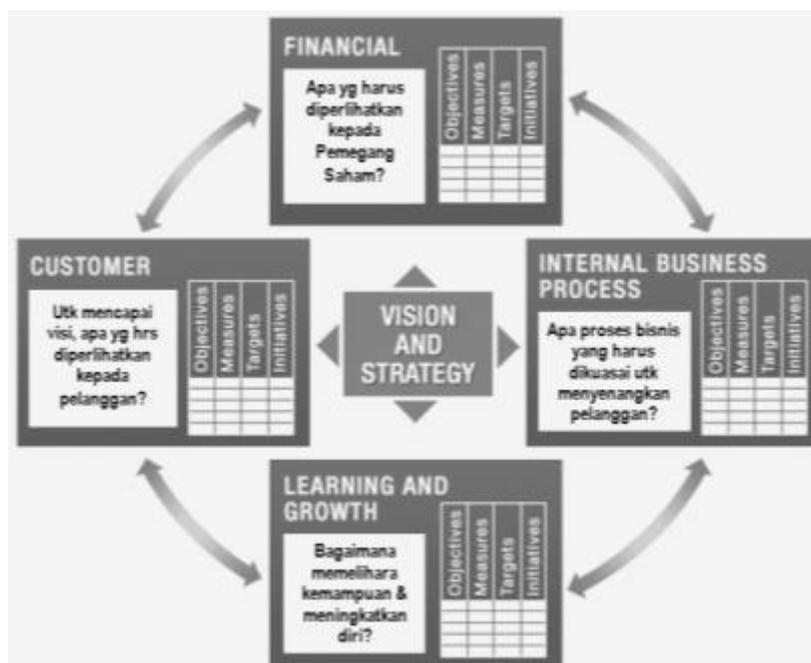
Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat faktor utama, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep *balanced scorecard* pada dasarnya merupakan suatu sistem manajemen strategik yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional, kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. *Balanced scorecard* lebih menitik-beratkan pada perbaikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*), bukan untuk mencapai tujuan khusus, seperti target laba sekian milyar dst (Mariza, 2003:129).

Istilah *balanced scorecard* terdiri dari kata *balance* (seimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata *balance* diartikan sebagai kinerja yang diukur secara berimbang dari sisi keuangan dan non-keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan bagian internal dan eksternal perusahaan. Sedangkan kata *scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja (Mulyadi, 2001:1-2) individu atau organisasi, baik kondisi sekarang

ataupun untuk perencanaan di masa mendatang (Priyambodo, 2012:1). Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor atau target yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor tersebut akan dibandingkan antara skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan selanjutnya digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan (Lestari, 2014:127). Disinilah letak keunggulan dari *balanced scorecard* yang menggunakan ukuran lebih komprehensif.

Balanced scorecard dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok dari empat perspektif, yaitu: (1) perspektif keuangan, untuk berhasil secara finansial, apa yang harus diperlihatkan kepada pemegang saham/anggota? (2) perspektif pelanggan, bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan? (3) perspektif proses bisnis internal, untuk menyenangkan pelanggan, proses bisnis apa yang harus dikuasai dengan baik? dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, apa yang harus terus menerus dilakukan untuk memelihara kemampuan dan meningkatkan diri (Kaplan dan Norton, 1996).



Gambar 1. *Balanced scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategi

Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Balanced scorecard tetap mempertahankan perspektif keuangan sebagai salah satu ukuran kinerja, karena dapat memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan menghasilkan kontribusi bagi keuntungan perusahaan. Perspektif keuangan memberikan gambaran konsekuensi dari tindakan ekonomi yang diambil pada tiga perspektif lainnya. Pengukuran kinerja keuangan adalah untuk menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar.

Perspektif keuangan memiliki orientasi berbeda dengan perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan diorientasikan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, agar tetap loyal, menyebarkan citra baik koperasi, serta mengajak pihak lain untuk menjadi pelanggan koperasi. Sedangkan orientasi dari perspektif keuangan adalah untuk memuaskan pemilik, pemodal, atau penyedia modal, baik berupa profit atau deviden. Siapa pemilik organisasi? pemilik koperasi tentu adalah anggota.

Indikator keuangan yang bisa digunakan sebagai ukuran keberhasilan dari tujuan perspektif keuangan yaitu: keuntungan usaha di tingkat anggota, nilai penjualan di tingkat usaha anggota, *Return on Investment (ROI)*, *Return on Asset (ROA)*, *Earning Before Interest and Tax*, rentabilitas, solvabilitas, profitabilitas (Priambodo, 2012:7), nilai tambah ekonomis dan tingkat efisiensi usaha (Sinaga, 2004:57).

Perspektif Pelanggan

Di masa lalu perusahaan sering mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan

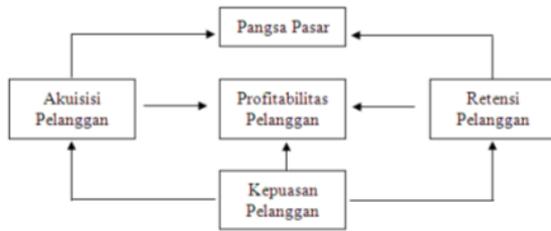
kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan harus berubah, menggeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, maka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau melebihi dari apa yang diharapkan konsumen (Rusdiah, 2016:5).

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan di segmen pasar mana mereka akan berkompetisi sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan.

Selain untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan saat ini maupun pelanggan potensial, kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki.

Ukuran utama dalam perspektif pelanggan pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Dalam perspektif ini pengukuran dilakukan pada lima aspek utama, yaitu: (a) kepuasan pelanggan, mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan, pengukuran ini dapat dilakukan melalui survey, interview melalui telepon atau sms, atau personal interview; (b) retensi pelanggan, mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan customer lama; (c) akuisisi pelanggan, mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer baru; (d) profitabilitas pelanggan, mengukur seberapa

besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari hasil penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan; dan (e) pangsa pasar, yaitu mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan, yang diungkapkan dalam bentuk jumlah customer atau volume yang terjual (Kaplan dan Norton, 2000).



Perspektif pelanggan dimaksudkan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, sehingga tetap terjaga loyalitasnya, mengupayakan tumbuhnya daya tarik di hati pelanggan yang ada saat ini, memperluas sebaran lokasi pelanggan; mendorong kesediaan pelanggan lama untuk mengajak pelanggan baru, mendorong terbangunnya citra dan nama baik koperasi di mata pelanggan maupun masyarakat umum. Kunci dalam perspektif pelanggan, bagaimana koperasi membuat para pelanggannya (baik perseorangan, anggota koperasi, masyarakat, koperasi lain, atau pemerintah) menjadi puas atas produk, jasa serta pelayanan yang diberikan koperasi (Priambodo, 2012:8).

Kepuasan pelanggan merupakan elemen yang berhubungan langsung dengan kinerja organisasi. Aspek ini menunjukkan identitas koperasi yang telah diimplementasikan dengan baik. Karena itu, perspektif pelanggan dapat memberikan kontribusi besar dalam penilaian kinerja koperasi. Semakin tinggi skor pada perspektif ini, maka menandakan semakin baik pula kinerja organisasinya (Purwono, dkk. 2013:5).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting, dimana perusahaan harus menguasai dengan sebaik-baiknya. Para manager harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Perspektif ini menunjukkan kemampuan bisnis dalam menghasilkan barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Masing-masing perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (1996) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.



Dalam proses inovasi terdapat dua kegiatan utama, yaitu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pasar, kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Apabila dalam penciptaan produk atau jasa tidak diawali dengan identifikasi terlebih dahulu, maka meskipun produk yang

dihasilkan sangat sempurna dan canggih, tetap berpotensi menemui kegagalan. Karena perlu diperhatikan secara cermat apa sebenarnya yang menjadi kebutuhan pelanggan dan seberapa besar peluang pasarnya. Tolak ukur yang dapat digunakan dalam proses ini adalah banyaknya produk

yang dikembangkan dibanding pesaing dan rencana perusahaan.

Proses operasi merupakan upaya perusahaan untuk memberikan solusi atas kebutuhan dan keinginan pelanggan, yang diwujudkan dengan tahapan membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktifitasnya proses operasi terdiri dari dua bagian, yaitu proses pembuatan produk dan penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam tahapan ini adalah waktu, kualitas, dan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk.

Sedangkan dalam proses layanan purna jual berbentuk jasa pelayanan setelah terjadi penjualan produk atau jasa dilakukan, misalnya penanganan garansi, perbaikan atau penanganan barang yang rusak, serta pembayaran retur kepada pelanggan. Pengukurannya dapat menggunakan pengukuran seperti pada proses operasi, seperti waktu penanganan keluhan pelanggan mulai dari saat keluhan diterima sampai keluhan diselesaikan (Priyambodo, 2012:11). Jadi penekanan pada tahap layanan purna jual ini adalah upaya perusahaan untuk memberi manfaat tambahan pada produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Sehingga pada akhirnya dapat memelihara dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

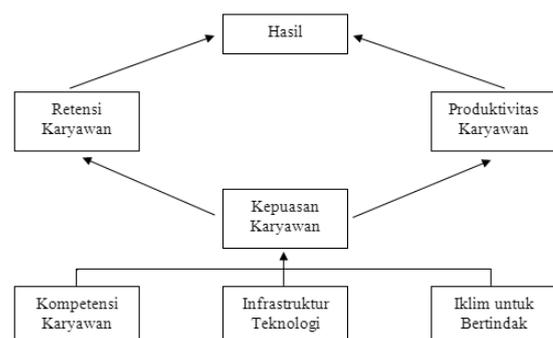
Perspektif proses bisnis internal pada dasarnya merupakan pembaharuan atau meningkatkan kuantitas, kualitas dan pelayanan barang atau jasa yang diusahakan oleh koperasi. Untuk mencapai sub-tujuan keuangan, sub-tujuan pelanggan, dan sub-tujuan umum, maka koperasi perlu melakukan pembaharuan dan perubahan dalam lingkup bisnisnya. Ukuran dalam perspektif ini antara lain: inovasi, mutu, pelayanan purna jual, efisiensi biaya produksi, dan pengenalan produk baru (Sinaga, 2004:58).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pada perspektif terakhir ini, yaitu untuk mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Sedangkan tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai.

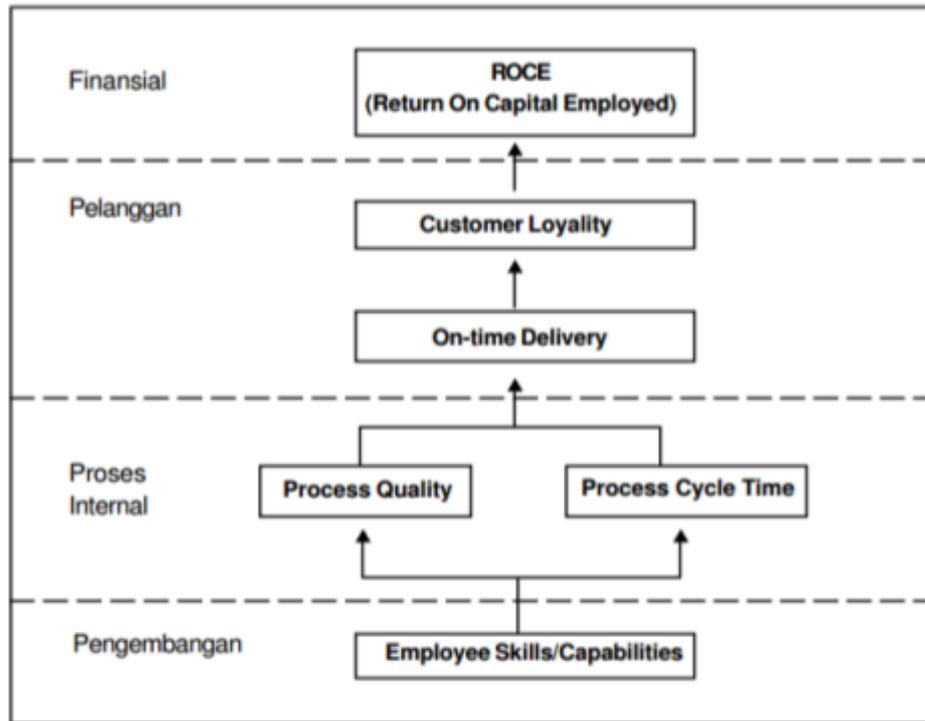
Proses belajar dan berkembang dalam suatu organisasi bersumber dari tiga kategori utama, yaitu: (a) kapabilitas pekerja; (b) kapabilitas sistem informasi; (c) motivasi, pemberdayaan, dan penyalarsan (Kaplan dan Norton, 2000). Sedang fokus utama dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah pada kemampuan manusia. Kepuasan karyawan sangat penting untuk memperbaiki produktivitas. Mengembangkan modal intelektual organisasi merupakan aktiva nonkeuangan yang bernilai bagi perusahaan (Mariza, 2003:131). Perspektif P&P ini memiliki lingkup untuk merubah dan meningkatkan kompetensi SDM agar memiliki kemampuan, keterampilan, serta sikap mental produktif.



Jadi ukuran kinerja pada perspektif ini adalah kemampuan pekerja, kepuasan pekerja, ketersediaan sistem informasi, dan kinerja kelompok (*team performance*).

Dalam implementasinya, masing-masing ukuran dalam 4 perspektif dapat

dijabarkan dengan sebuah pedoman yang dapat menunjukkan nilai dari tiap-tiap aspek. Secara umum hubungan empat perspektif *balanced scorecard* di atas dapat digambarkan sebagai berikut: (Sinaga, 2004:58).



Dari bagan di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan SDM akan mempengaruhi proses bisnis untuk menjadi lebih efisien dan berkualitas. Sehingga kemudian dapat memuaskan konsumen melalui *delivery on time* (waktu hantaran yang tepat) dan menciptakan loyalitas para pelanggan. Pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) dan berdampak pada aspek keuangan berupa peningkatan pendapatan.

Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (1996) adalah sebagai berikut :

A. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.

- B. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- C. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- D. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- E. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- F. Melaksanakan *review* kinerja secara berkala guna meningkatkan strategi.
- G. Mendapatkan umpan balik yang diperlukan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Bagi koperasi, penerapan *balanced scorecard* dapat memberi manfaat sebagai berikut:

A. Koperasi dapat memiliki rencana (program) kerja dengan tujuan, indikator

kinerja, target kinerja, aktivitas, waktu dan biaya yang objektif, jelas, dan terukur. Artinya berlandaskan pada perhitungan, kondisi internal dan eksternal, dan sesuai kapasitas (kemampuan).

- B. Koperasi akan memiliki instrumen monitoring dan evaluasi, yang mampu memonitor dan mengevaluasi pencapaian dari sisi kebijakan dan strategi, serta dari sisi teknis-operasional.
- C. Koperasi dapat mencapai peningkatan kinerja bisnis yang lebih tinggi, yang antara lain dapat diukur melalui indikator: produktivitas, nilai jual, SHU, dan lain-lain (Priambodo, 2012:4).

Sebagai sistem manajemen, *balanced scorecard* dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk melaksanakan beberapa proses manajerial penting dalam perusahaan, yaitu untuk menjabarkan visi dan strategi, menghubungkan tujuan strategi dengan tolak ukurnya, merencanakan dan menentukan target beserta inisiatif strategisnya.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced scorecard* dalam perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur,

A. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif dalam perencanaan strategis dari perspektif keuangan meluas ketiga perspektif lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam *balanced scorecard*, pencapaian prestasi keuangan tidak berjalan sendiri. Prestasi keuangan tersebut terwujud atas keberhasilan prestasi pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta

pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan kata lain, apabila prestasi di tiga perspektif non-keuangan adalah kurang baik, maka akan berdampak tidak bagus pula pada perspektif keuangannya.

B. Koheren

Balanced scorecard membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

C. Seimbang

Balanced scorecard memelihara keseimbangan antara sasaran strategis di empat perspektif, sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi yang menyeluruh. Keseimbangan sasaran strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

Keseimbangan yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan *balanced scorecard* juga tercermin dari keselarasan scorecard personal staff dengan scorecard perusahaan, sehingga setiap personal bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

D. Terukur

Balanced scorecard dilengkapi dengan kejelasan indikator dan standar kinerja. Sistem *balanced scorecard* menghasilkan sasaran strategis dengan ukuran tertentu, sehingga penilaian terhadap suatu event menjadi lebih jelas dan terukur. (Mulyadi, 2001:18-24 dan Priambodo 2012:3).

Langkah-langkah *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah *balanced scorecard* meliputi 4 proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan

peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) antara lain :

A. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

B. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*.

Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan, apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang

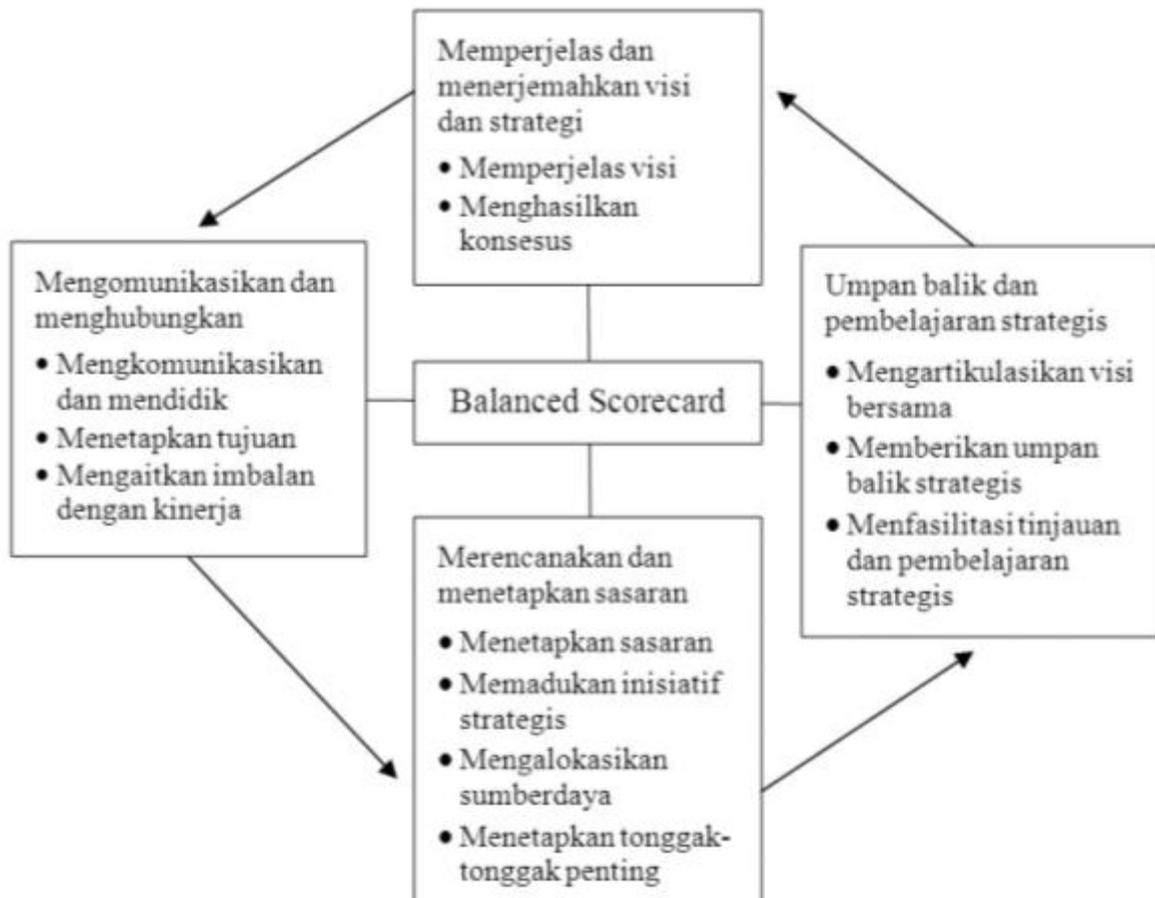
saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

C. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis.

Memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan. BSC menjadi dasar dalam pengalokasian sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, yang akan menggerakkan perusahaan ke tujuan jangka panjang secara menyeluruh.

D. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Pada proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.



Gambar 2. Balanced scorecard sebagai Sistem Manajemen

Dengan *balanced scorecard* dimungkinkan untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam tujuan-tujuan yang detail, dengan pengukuran kinerja yang terbagi ke dalam empat perspektif. Jadi seorang manager harus mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan. *Balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk menterjemahkan strategi dan taktik secara simultan, sehingga kebijakan dan aktifitas dapat diukur mulai dari rencana, implementasi dan sampai kepada hasil. Sehingga dalam *balanced scorecard* hendaknya diawali dengan pendalaman visi dan misi organisasi (Sinaga, 2004:56).

Penerapan *Balanced Scorecard* pada Koperasi

Dengan melihat unsur-unsur dalam *balanced scorecard*, maka dapat dikatakan bahwa dalam penerapan *balanced scorecard* pada sebuah koperasi memerlukan data yang akurat dan dokumen yang menunjukkan kegiatan telah berlangsung dalam suatu organisasi usaha. Sehingga organisasi koperasi yang hendak menerapkan *balanced scorecard*, terlebih dahulu telah menerapkan prinsip dan standar bisnis modern. Dimana dalam operasionalnya telah dilakukan fungsi-fungsi manajemen yang terstandarisasi dengan baik, lengkap dan terjadwal. Sehingga pada koperasi yang administrasi dan manajemennya belum tertata rapi maka akan sulit diukur *kinerjanya*.

Penerapan balanced scorecard pada koperasi, jika diperlukan dapat dilakukan modifikasi sesuai karakter organisasi koperasi sebagai badan usaha dan kumpulan orang yang disebut anggota. Selanjutnya dalam penerapannya perlu memperhatikan variabel dari aspek keorganisasian, keanggotaan, keuangan,

kemitraan, serta pemasaran/pelayanan (Sinaga, 2004:59).

Untuk meningkatkan keberhasilan penerapan *Balanced scorecard* pada badan usaha berbentuk koperasi, Prijambodo (2012:14-15) menekankan pada dua hal penting yang harus mendapat perhatian. *Pertama*, menjadikan BSC sebagai tool dalam penyusunan rencana kerja koperasi. Penyusunan rencana kerja merupakan kewajiban pengurus yang diamanatkan oleh UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian. Rencana kerja yang baik tercermin pada: kejelasan visi, misi, tujuan organisasi, indikator kinerja, standar kinerja, inisiatif program dan kegiatan, waktu pencapaian tujuan, serta pengintegrasian antara satu elemen dengan elemen lainnya. *Kedua*, kemauan pengurus dan organisasi untuk berubah. Perubahan mindset untuk mau menerima dan menjalankan mekanisme organisasi sesuai arah organisasi (visi, misi, dan tujuan) merupakan hal mendasar yang *penting*.

Disamping itu, implementasi balanced scorecard memerlukan proses dan kesiapan dari seluruh manajemen. Semua lapisan manajemen harus memberikan dukungan penuh terhadap penerapan sistem tersebut. Untuk itu, koperasi perlu melakukan langkah-langkah berikut:

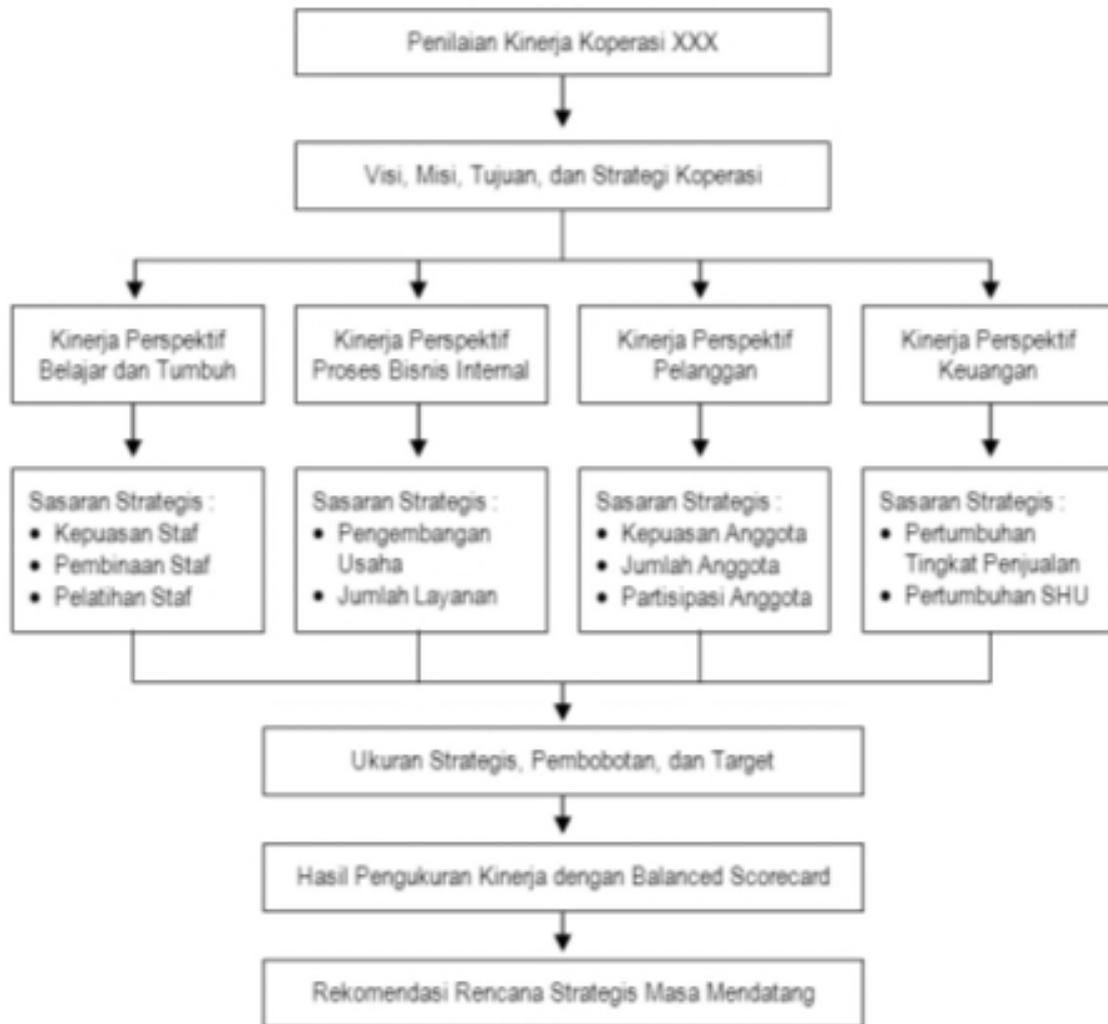
- A. Membangun kesepakatan dan komitmen bersama dari semua pihak yang berada di tingkat manajemen atas.
- B. Mendesain model *balanced scorecard* yang membuat perusahaan dapat menentukan faktor-faktor penentu, seperti tujuan strategik.
- C. Mengembangkan program pendekatan yang paling tepat untuk diterapkan, sehingga *balanced scorecard* bisa menjadi bagian dari budaya organisasi yang bersangkutan.
- D. Penentuan elemen-elemen scorecard dan pengoptimasian pendistribusian data dengan mulai menggunakan software

komputer. Sehingga diketahui dengan mudah perkembangan dan kemajuannya (Lestari, 2014:129).

Menurut Septiasari dkk (2015:113), tahapan penerapan *balanced scorecard* diawali dengan penentuan tujuan, kemudian dilanjutkan dengan penentuan ukuran masing-masing perspektif, mengidentifikasi strategi, membuat prediksi hasil,

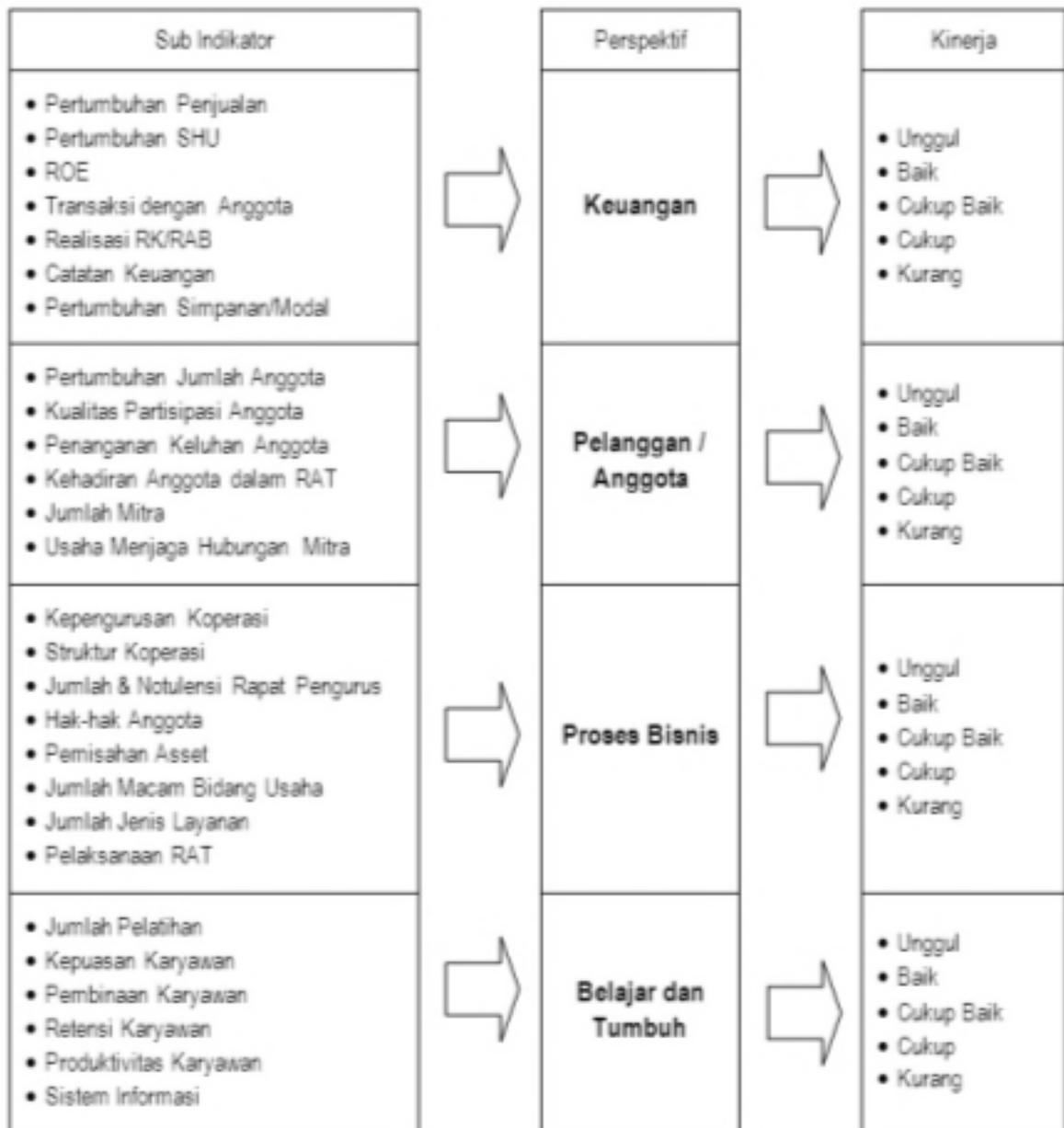
membangun komitmen, dan perencanaan lanjutan. Penerapan *balanced scorecard* membutuhkan waktu yang lama karena trial and error strategi yang dianggap paling sesuai untuk pencapaian tujuan.

Contoh pengembangan kerangka pemikiran dalam mengimplementasikan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*.



Bagan 1. Pengembangan Kerangka Pemikiran BSC

Secara skematis contoh proses pengukuran nilai kinerja koperasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Kesimpulan

Pengukuran kinerja koperasi hanya dengan menggunakan ukuran keuangan dinilai kurang mewakili kondisi perusahaan secara keseluruhan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penggunaan *balanced scorecard* dapat mempermudah perusahaan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki perusahaan, sekaligus dapat

menentukan langkah perbaikan yang berkesinambungan. Pengukuran dengan *balanced scorecard* menghasilkan pengukuran yang lebih komprehensif, yang melibatkan faktor internal dan eksternal perusahaan, dan mengkombinasikan ukuran keuangan dan nonkeuangan, yang terdiri dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan mengetahui tingkat kepuasan konsumen, mengembangkan proses bisnis internal, serta meningkatkan kapabilitas dan kepuasan karyawan melalui pembelajaran dan pertumbuhan, maka diharapkan dapat meningkatkan keberhasilan koperasi pada perspektif keuangan dalam jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Dessler, G. (2007). *Manajemen personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Ferawati, I. W. (2013). Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi. *Jurnal Akuntansi Untag Banyuwangi*.
- Hasanuddin, R. (2016). *Balanced scorecard sebagai pengukuran kinerja dalam organisasi bisnis*. Makasar: Jurnal Ekonomi Akuntansi STIE. YPUP Makasar.
- Helfert, E. A. (1996). *Tehnik analisis keuangan (petunjuk praktis untuk mengelola dan mengukur kinerja perusahaan)*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, Vol. 39 No. 1.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press: Cambridge.
- Keputusan Menteri Koperasi dan UKM RI nomor 129/Kep/M.KUKM/XI/2002 tentang Pedoman Klasifikasi Koperasi.
- Lestari, U. P. (2014). Balanced scorecard (BSC) sebagai alat pengukur kinerja manajemen dalam pengembangan strategi perusahaan. Surabaya: *Jurnal Fak. Ekonomi dan Bisnis Universitas Sunan Giri, Volume 6 Nomor 2*.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen kinerja sektor publik*. Jakarta: STIE. YPKN
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran kinerja sektor publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mariza, I. (2003). Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard. Jakarta: *Jurnal The Winners, Vol 4 No. 2*. Ubinus.
- Mathis, R. L., & J. H. Jackson. 2006. *Human resource management: Manajemen sumber daya manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, & Setyawan, J. (1999). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja perusahaan, Edisi ke-2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mutasowifin, A. (2002). Penerapan Balanced scorecard sebagai Tolak Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. Jakarta: *Jurnal Universitas Paradina Vol. 1 Nomor 3*.
- Prawirosentoso, S. (2008). *Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Prijambodo. (2012). *Balanced scorecard (BSC) pada koperasi*. Jakarta: Widiaswara Kementerian Koperasi dan UKM.
- Purwono, J., dkk. (2013). analisis kinerja koperasi produksi susu (KPS) Bogor dengan Pendekatan Balanced scorecard. Bogor: *Jurnal NeO-Bis, Vol. 7 No.1*.
- Risman. (2016). *Kementerian Keuangan dan Balanced scorecard*. www.kemenkeu.go.id
- Rivai, V., & Fawzi, A. (2005). *Perfomance appraisal, sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Septiasari, M. I., dkk. (2015). *Balanced scorecard sebagai pengukuran kinerja koperasi perikanan segarning harum Kabupaten Badung*. Udayana Bali: *Jurnal Manajemen Agribisnis*, Vol. 3 No. 2.
- Sinaga, P. (2004). *Balanced scorecard sebagai pengukuran kinerja koperasi dan UKM, apa mungkin?*. Jakarta: Infokop Nomor 25.
- Undang-undang nomor 17 tahun 2012 tentang Perkoperasian.