

Manajemen Kinerja Balanced Scorecard Untuk Koperasi Dan UMKM

Fedianty Augustinah.
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Dr. Soetomo Surabaya
e-mail : fedianty.augustinah@unitomo.ac.id

ABSTRAK

Salah satu yang paling krusial dalam suatu organisasi adalah ~~manajemen~~ sumber daya manusia. Salah satu metode yang dapat dipergunakan dalam mengukur dan mengelola sumber daya manusianya adalah Balance Scorecard. Konsep **Balance Scorecard** dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. Tiga pilar ekonomi nasional yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), swasta dan koperasi berupaya melakukan usaha seperti di sektor jasa keuangan maupun pembiayaan untuk membantu serta memfasilitasi masyarakat dan sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Sesuai UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil Menengah, bahwa sektor UMKM perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi rakyat agar mampu tumbuh dan berkembang agar menjadi usaha yang tangguh dan mandiri sehingga masing-masing badan usaha tersebut berkompetisi dalam penyaluran dananya untuk membantu sektor UMKM maupun masyarakat.

Kata Kunci : Balance, Scorecard, Koperasi dan UMKM

Balanced Scorecard Performance Management for Cooperatives and SMEs

ABSTRACT

One of the most important management parts in an organization is human resource management. One method that can be used in measuring and managing its human resources is the Balance Scorecard. The Balance Scorecard concept was developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton which began with a study of performance measurement in the business sector in 1990. The three pillars of the national economy, namely State-Owned Enterprises (BUMN), the private sector and cooperatives, are trying to do business such as in the financial services and financing sectors to help and facilitate the community and the Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) sector. In accordance with Law No. 20 of 2008, that the MSME sector needs to be empowered as an integral part of the people's economy in order to be able to grow and develop in order to become a strong and independent business so that each business entity competes in the distribution of funds to help the MSME sector and the community.

Keywords: Balance, Scorecard, Cooperatives and SMEs

A. PENDAHULUAN

Salah satu paling krusial dalam suatu organisasi adalah manajemen sumberdaya manusia. Hal ini karena sumberdaya manusia merupakan penggerak dalam suatu

organisasi dan sentral dalam semua sistem oleh karena itu sumberdaya manusia yang diterapkan harus dapat diterapkan dan dijalankan oleh seluruh sumberdaya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi dari organisasi tersebut. Salah satu

metode yang dapat dipergunakan dalam mengukur dan mengelola sumber daya manusianya adalah Balance Scorecard. Konsep **Balance Scorecard** dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Dalam definisi lain adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. *Balanced scorecard* secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

Kaplan dan Norton (1992) mempublikasikan pertama kali tentang *Balancescorecard* (BSC) yang kemudian

berkembang pesat, dan sampai akhir ini Kaplan telah melembagakan BSC dan mempublikasikan hasil pengamatannya setiap tahun. Berbagai publikasi Kaplan dan Norton yang berkaitan dengan BSC pada dasarnya dimaksudkan untuk membangun pemahaman dan pengalaman penggunaan BSC. Publikasi ini seperti yang berkaitan dengan *Allignment* (2004), *Strategy* (1996), *Strategy Maps* (2006) dan sebagai bagian daripada *Strategic Management* (2007). Adapun upaya yang dilakukan mereka semakin meyakinkan bahwa keberadaannya BSC lebih daripada sekedar alat ukur, namun menjadi bagian daripada strategi.

Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip koperasi dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya, dengan demikian koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat dan sokoguru perekonomian nasional (Ikatan Akuntan Indonesia, 1998). Pengertian ini selaras dengan definisi yang dikemukakan oleh International Cooperative Alliance (ICA) bahwa "*A cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.*" (www.coop.org). Pernyataan ini pun sejalan dengan tujuan koperasi sebagaimana disebut dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian: "Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945." Prinsip-prinsip koperasi merupakan dasar kerja koperasi sebagai badan usaha serta

menjadi ciri khas dan jati diri koperasi yang membedakannya dari badan usaha lain. Prinsip-prinsip tersebut terdiri dari: kemandirian; keanggotaan bersifat terbuka; pengelolaan dilakukan secara demokratis; pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota; pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal; pendidikan perkoperasian; dan kerjasama antar koperasi (Ikatan Akuntan Indonesia, 1998). Munculnya Balanced Scorecard disebabkan karena adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition*, sehingga mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. *Balanced scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

- menjelaskan visi organisasi
- menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
- mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya
- meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Selanjutnya dalam menerapkan *balanced scorecard*, Robert Kaplan dan David Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

1. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
2. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
3. Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis

4. Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan
5. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

Perubahan teknologi dan intensitas persaingan di dunia bisnis mendorong kebutuhan akan informasi mengakibatkan persaingan informasi. Kata Balance itu sendiri menunjukkan sebuah keseimbangan dalam pengelolaan organisasi sehingga dapat berjalan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan baik. Untuk mewujudkan itu maka dalam Balance Scorecard dalam konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Dengan melakukan penelusuran terhadap publikasi terkait, diharapkan bahwa benang merah, praktek, dan kemajuan terkini terkait dengan BSC dapat dijadikan pembelajaran baik secara akademis maupun praktis. Permasalahan yang timbul dalam penerapan Balanced Scorecard dan banyak dihadapi oleh perusahaan yang ingin sekali menerapkan Balanced Scorecard dalam sistem manajemennya antara lain adalah :

1. Bagaimana mendesain sebuah scorecard, Desain scorecard yang baik pada dasarnya adalah desain yang mencerminkan tujuan strategik organisasi. Beberapa perusahaan di Amerika telah mencoba mendesain sebuah scorecard penilaian kinerja berdasarkan kategori-kategori yang diungkapkan oleh Kaplan & Norton. Dalam prakteknya, masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang tidak jelas sama sekali (Mavrinac & Vitale, 1999:1). Hal ini tentu saja akan menyulitkan desain scorecard yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.

2. Banyaknya alat ukur yang diperlukan, Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan tidak menjadi masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur-alat ukur yang ada tersebut bias mencakup keseluruhan strategi perusahaan terutama dapat mengukur dimensi yang terpenting dari sebuah strategi. Tetapi hal yang harus diingat adalah bahwa alat ukur tersebut dapat menjangkau perspektif peningkatan kinerja secara luas dengan pengukuran minimal.
3. Apakah Scorecard cukup layak untuk dijadikan penilai kinerja, Menurut Sarah Marvinack (Marvinack, 1999:1) Layak atau tidaknya scorecard yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang bersangkutan. Pada beberapa perusahaan di Amerika, mereka lebih memperhatikan nilai-nilai yang secara eksplisit dan kuantitatif dikaitkan dengan strategi bisnis mereka.
4. Perlunya Scorecard dikaitkan dengan *gain sharing* secara individu, Banyak perusahaan di Amerika yang menghubungkan antara kinerja dalam Balanced Scorecard dengan pembagian keuntungan (*gainsharing*) secara individual. Tetapi haruslah diingat bahwa dasar pembagian keuntungan (*gainsharing*) tersebut adalah seberapa besar dukungan inovasi atau perubahan kultur yang diberikan oleh individu kepada peningkatan kinerja perusahaan.
5. Apakah scorecard yang ada dapat menggantikan keseluruhan sistem manajemen lama, Dalam prakteknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang sama sekali baru (Balanced Scorecard), tetapi

perusahaan diharapkan dapat melakukannya apabila dirasa sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Pada beberapa perusahaan di Amerika yang berusaha menerapkan konsep Balanced Scorecard dalam perusahaannya (Mavrinac, 1999:4), mereka memilih menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan system Balanced Scorecard.

B. PEMBAHASAN

Menurut Helfert (dalam Sri mindarti, 2004:53) kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumberdaya sumberdaya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung-jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Sri mindarti, 2004). Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi.

Koperasi memiliki rencana (program) kerja, dengan tujuan, indikator kinerja, target kinerja, aktivitas serta waktu dan biaya yang *obyektif, jelas dan terukur*. Dalam pengertian *obyektif, jelas dan terukur*, bahwa rencana (program) kerja yang disusun, melandaskan

pada perhitungan dan kondisi internal dan eksternal, sesuai kapasitas (kemampuan). Koperasi secara otomatis memiliki instrumen monitoring dan evaluasi. Matrik perspektif yang memuat sub-tujuan, indikator, standar kinerja, inisiatif kegiatan, waktu dan biaya secara langsung merupakan alat monitoring dan evaluasi yang siap pakai. Pengurus, pengawas, anggota, manajer dan para pihak yang berkepentingan pada koperasi, siap dengan instrumen monitoring dan evaluasi. Instrumen monitoring dan evaluasi ini, mampu memonitor dan mengevaluasi pencapaian dari sisi kebijakan dan strategi, dan dari sisi teknis operasional. Koperasi mencapai peningkatan kinerja bisnis yang lebih tinggi, yang diukur antara lain melalui indikator ; produktivitas, nilai jual, Sisa Hasil Usaha dan memperluas umpan balik dan proses pembelajaran yang strategis.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi,2001:416).

Menurut Mulyadi (2001:420), Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu:

a. *Tahap persiapan, terdiri dari tiga tahap ini:*

- 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- 2) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
- 3) pengukuran kinerja sesungguhnya.

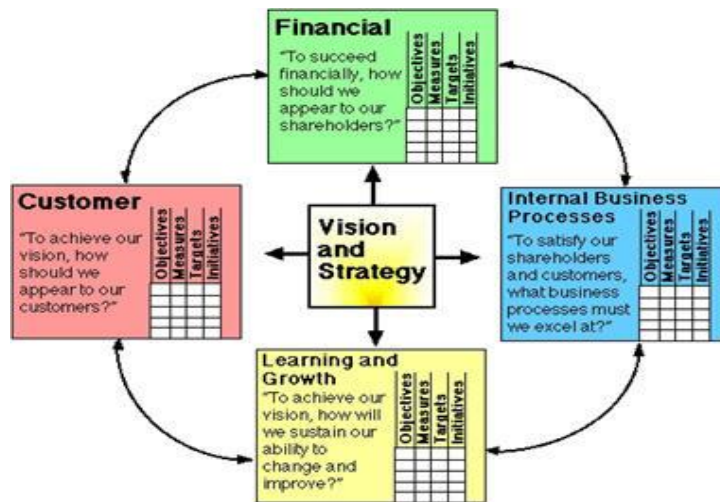
b. *Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap*

rinci:

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- 3) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur acuan yang dipakai oleh sebuah usaha untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Suatu usaha juga diharuskan melakukan pengukuran kinerja tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non finansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawan. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi sebuah usaha yang bersangkutan. Dalam penerapan BSC bahwa BSC adalah strategi. Diperhatikan bagaimana hubungan antara visi, misi dan strategi sebagai awal daripada penetapan perspektif, dapat terlihat bahwa kaitan masing-masing perspektif dengan strategi sangat kuat. Hal ini dapat terlihat pada Gambar1 berikut:

Gambar .1
Blanaced Scorecard Adalah Strategi



Sumber : Kaplan dan Norton (1996, hal 149)

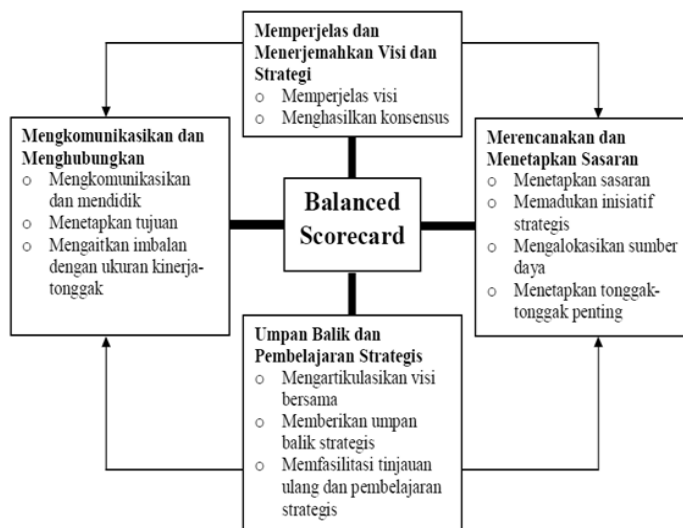
Adapun kaitan masing-masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Perspektif pelanggan. Perspektif ini menunjukkan seperti apa perusahaan di mata pelanggan. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis melihat korporasi dari berbagai sisi: waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan.
- 2) Perspektif keuangan. Pertanyaan yang harus dijawab korporasi di sini adalah bagaimana kita dilihat oleh pemegang saham baik pada jangka pendek maupun jangka panjang. Korporasi bisa rugi pada waktu tertentu, akan tetapi pemegang saham menyadari bahwa setelah itu korporasi akan mendapat keuntungan, sehingga dividen akan diperoleh. Semakin baik korporasi di mata pemegang saham, semakin aman korporasi memperoleh sumber modal.

- 3) Perspektif proses bisnis internal. Ukuran ini menunjukkan dalam proses produksi seperti apa korporasi lebih baik. Orientasi kepada pelanggan memang mutlak, akan tetapi permasalahan bagi manajemen adalah bagaimana caranya menyiapkan kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 4) Perspektif pembelajar dan pertumbuhan. Perspektif ini menunjukkan bagaimana korporasi dapat bertahan dan kemampuan berubah sesuai dengan tuntutan eksternal.

Hasil pemanfaatan BSC dalam koperasi yaitu: 1) Pemahaman baik manajemen yang baik dari hubungan keputusan strategic dan tindakan dan strategi yang dipilih; 2) Pendefinisian ulang hubungan dengan pelanggan; 3) Rekayasa mendasar dari proses bisnis; dan 4) Munculnya kultur korporasi yang menekankan kepada upaya tim diantara fungsi organisasi menerapkan strategi perusahaan

Gambar 2
Balanced Scorecard Sebagai Strategi Dalam Suatu Manajemen



Sumber : Hendrik (2004)

Balanced Scorecard ini disebut sebagai “*measures that drive performance.*” *Balanced Scorecard* menyarankan manajemen agar melihat organisasi dari empat perspektif diatas dan membangun sistem, mengumpulkan data dan menganalisanya dengan menghubungkan kepada setiap perspektif yaitu

- a. Perspektif Financial
- b. Perspektif Pelanggan
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Balanced Scorecard merupakan *reengineering* di bidang organisasi dan manajemen, yang memberi manfaat dan nilai tambah bagi organisasi, perusahaan, koperasi dan UMKM untuk meraih tujuannya. Menurut Rohm (2003) sebelum *balanced scorecard* diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *balanced scorecard*. Terdapat 6 tahapan dalam membangun suatu *balanced scorecard* yaitu: 1)

menilai fondasi organisasi ;2) membangun strategi bisnis; 3)membuat tujuan organisasi; 4) membuat *strategic map* bagi strategi bisnis organisasi ;5) pengukuran kinerja; dan 6) menyusun inisiatif.

Gambar 3
Metode BSC dengan 4 (empat) Perspektif



Sumber : Kaplan dan Norton (1996, hal 149)

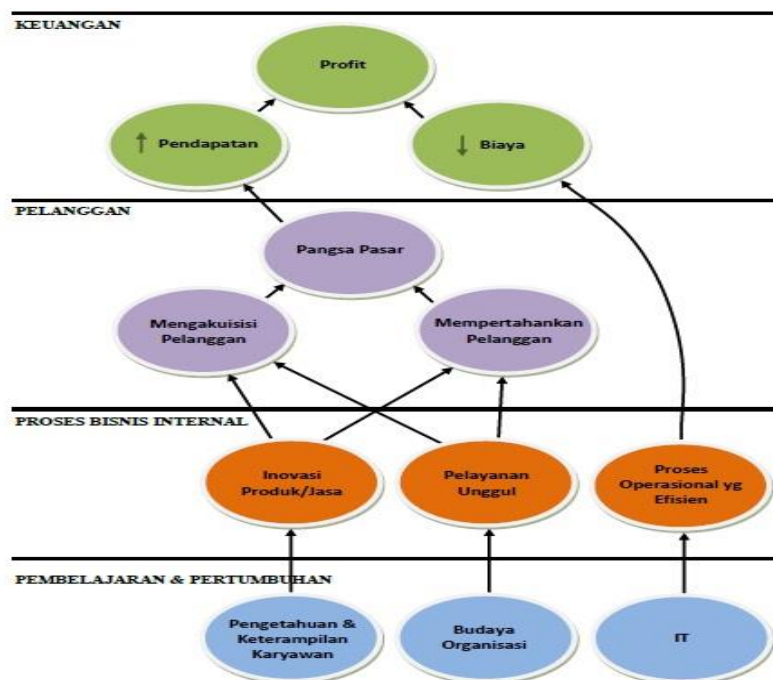
Secara rinci manfaat penerapan *balanced scorecard* BSC, sebagai berikut :

- a. Koperasi memiliki rencana (program) kerja, dengan tujuan, indikator kinerja, target kinerja, aktivitas serta waktu dan biaya yang *obyektif, jelas dan terukur*. Dalam pengertian *obyektif, jelas dan terukur*, bahwa rencana (program) kerja yang disusun, melandaskan pada perhitungan dan kondisi internal dan eksternal, sesuai kapasitas (kemampuan)
- b. Koperasi secara otomatis memiliki instrumen monitoring dan evaluasi. Matrik perspektif yang memuat sub-tujuan, indikator, standard kinerja, inisiatif kegiatan, waktu

dan biaya secara langsung merupakan alat monitoring dan evaluasi yang siap pakai. Pengurus, pengawas, anggota, manajer dan para pihak yang berkepentingan pada koperasi, siap dengan instrumen monitoring dan evaluasi. Instrumen monitoring dan evaluasi ini, mampu memonitor dan mengevaluasi pencapaian dari sisi kebijakan dan strategi, dan dari sisi teknis operasional.

- c. koperasi mencapai peningkatan kinerja bisnis yang lebih tinggi, yang diukur antara lain melalui indikator; produktivitas, nilai jual, SHU dan lain-lain.

Gambar 4
Hubungan ke-Empat Prespektif Balance Scorecard dalam Penerapannya



Sumber : Kaplan & Norton (1996)

Pada gambar tersebut di jelaskan bagaimana hubungan dari keempat

prespektif Balance Scorecard tersebut dalam penerapannya untuk perusahaan. Balance

Scorecard merupakan alat bantu yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton (1996) yang dapat digunakan untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam 4 perspektif yaitu financial, customer, internal business process, dan learn and growth perspective.

Konsep keseimbangan dalam Balanced Scorecard terkait pada tiga area berikut:

1. Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial. Balanced Scorecard sendiri awalnya dibuat untuk mengatasi kekuranghandalan ukuran performa finansial dengan menyeimbangkannya dengan pemicu lain untuk performa yang mengacu ke masa depan. Ini adalah masih terus menjadi prinsip dari sistem Balanced Scorecard ini.
2. Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi. Shareholder dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam Balanced Scorecard, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. Balanced Scorecard berusaha menyeimbangkan kebutuhan kedua grup yang tak jarang menjadi kontradiktif satu sama lain untuk bisa secara efektif mengimplementasikan strategi.
3. Keseimbangan antara indikator performa lag dan lead. Indikator lag secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Contohnya semisal saja kepuasan pelanggan atau revenue. Meskipun ukuran tersebut pada umumnya cukup obyektif dan bisa diakses dengan mudah, namun mereka semua punya daya prediktif yang lemah. Sementara itu indikator lead adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator

lag. Indikator ini biasanya berbentuk ukuran atas proses dan aktivitas. Pengiriman tepat waktu, semisal, bisa merepresentasikan indikator lead untuk ukuran lag kepuasan pelanggan. Suatu scorecard harus berisi campuran/paduan antara indikator lag dan lead. Indikator lag yang tanpa disertai oleh ukuran lead tidak akan mengkomunikasikan bagaimana target akan diraih. Sebaliknya, indikator lead tanpa ukuran lag akan menghasilkan perkembangan jangka pendek namun tidak tampak bagaimana perkembangan tersebut berdampak pada peningkatan benefit bagi pelanggan dan juga shareholder.

Menyimak manfaat lebih Balanced Scorecard inilah, kemudian menjadi dasar pemikiran untuk menyebarluaskan dan menerapkan Balanced Scorecard pada koperasi. Bertumpu pada prospek, manfaat dan langkah mendorong profesionalisme koperasi, skenario penerapan Balanced Scorecard pada koperasi dapat diutarakan berikut.

1. Sebagai tools Penyusunan Rencana Kerja Koperasi.

Setiap organisasi perlu menyiapkan rencana atau program kerja sebagai acuan penyelenggaraan manajemen organisasi. Prinsip ini juga berlaku pada koperasi. Sebagai organisasi yang profesional, koperasi wajib menyusun rencana (program) kerja sebagai acuan pengelolaan koperasi. Pekerjaan penyusunan rencana (program) kerja koperasi ini, menjadi tugas wajib pengurus baik diatur dalam Undang-undang Nmor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, pasal 30 maupun (seharusnya) diatur dalam anggaran dasar dan/atau anggaran rumah tangga koperasi. Rencana (program) kerja yang diharapkan (*expected*) adalah rencana kerja yang berkualitas. Mendasarkan pada harapan

agar koperasi menghasilkan rencana (program) kerja yang berkualitas, Kementerian Koperasi dan UKM melalui kegiatan bimbingan teknis dan pelatihan telah memperkenalkan konsep Balanced Scorecard. Kegiatan ini merupakan langkah untuk memberikan pemahaman dasar perlunya profesionalisme dan menghasilkan rencana (program) kerja yang berkualitas. Penekanan terhadap makna “rencana (program) yang berkualitas” menjadi semakin “urgent” dengan memperhatikan kondisi rencana kerja koperasi yang ada sekarang ini. Hasil observasi terhadap rencana kerja yang dimiliki koperasi sekarang ini, menunjukkan teknologi atau tools yang dipakai maupun kualitasnya, dapat dinilai *out of date*. Hampir seluruh koperasi meneruskan kebiasaan, cara, pendekatan dan isi (content) rencana kerja koperasi, yang digunakan beberapa puluh tahun lalu. Dengan menggunakan parameter standar Balanced Scorecard, suatu rencana kerja yang baik tercermin pada ; kejelasan visi, misi, tujuan organisasi, kejelasan indikator kinerja, standar kinerja, inisiatif program dan kegiatan, waktu pencapaian tujuan, serta integrasi antara satu elemen dengan elemen lain, maka rencana kerja koperasi yang ada sekarang ini sangat kurang memenuhi syarat berkualitas. Dari sini, menjadi satu petunjuk (*directing*) peningkatan kemampuan & ketrampilan sumber daya manusia koperasi (pengurus, pengawas, manajer juga anggota) di bidang penyusunan rencana (program) kerja yang berkualitas. Peningkatan kemampuan, ketrampilan dan sikap mental pengurus, pengawas, manajer.

2. Message dan Tantangan Penerapan Balanced Scorecard.

Pengalaman introduksi Balanced Scorecard yang dilakukan selama ini,

menemukan beberapa pesan kunci (*message*) yang penting, baik bagi koperasi maupun pembina koperasi, seperti Dinas yang membidangi urusan Koperasi dan UKM provinsi, kabupaten/kota. Balanced Scorecard secara langsung membawa perubahan (*change*). Orang dan organisasi dituntut untuk berubah. Perubahan urutan pertama, adalah perubahan **mindset** untuk mau menerima dan menjalankan mekanisme organisasi menjadi jelas dan tegas **arah organisasi** (visi, misi dan tujuan), **terukur** yang dituangkan pada kejelasan indikator kinerja, standar kinerja, **efisien** yang dituangkan dengan kejelasan aktivitas atau kegiatan, beserta biaya yang diperlukan sesuai beban kegiatan, serta **waktu**. Perubahan ini sekaligus merupakan tantangan, untuk mau dan mampu berubah menghasilkan rencana (program) kerja koperasi yang berkualitas. Implikasi lebih lanjut yaitu perubahan penggunaan teknologi dan metode penyusunan rencana (program) kerja koperasi, dari kondisi sekarang ini berubah dengan menggunakan tools, mekanisme yang dimiliki Balanced Scorecard. Kedua bentuk perubahan tersebut, pada tahap awal memang tidak mudah. Kebiasaan yang sudah melekat bertahun-tahun, kesiapan mindset menjadi organisasi yang transparan, terukur, efisien dan ditambah dengan masih terbatasnya penguasaan ketrampilan (skill) teknis Balanced Scorecard, menjadi satu tantangan tersendiri. Pelatihan Balanced Scorecard hanya memenuhi syarat “cukup” namun perlu dilengkapi dengan pendampingan penerapannya untuk memenuhi syarat “memadai”.

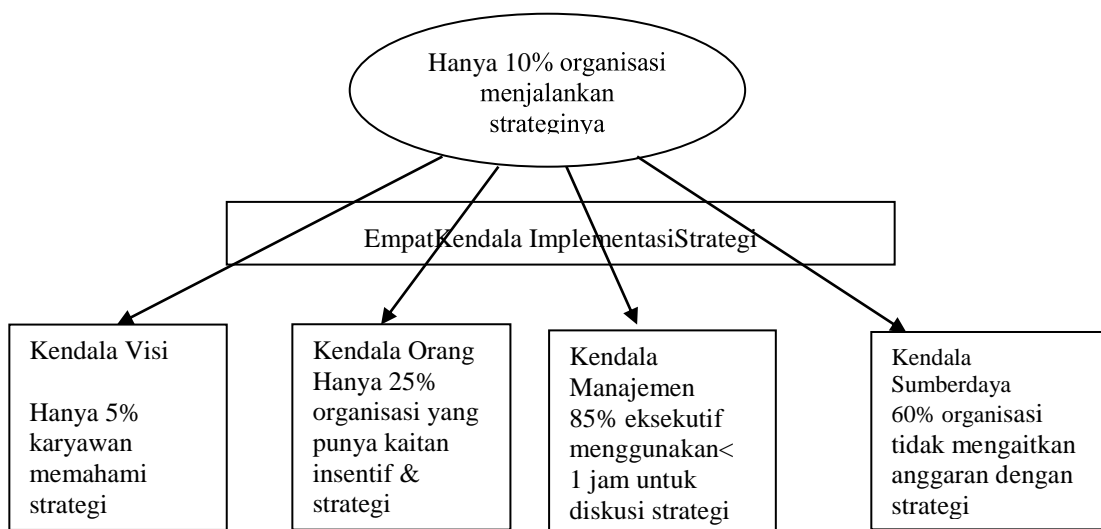
3. Prospek Penerapan Balanced Scorecard.

Prospek penerapan Balanced Scorecard pada koperasi sangat bagus. Pengenalan suatu inovasi di bidang organisasi dan manajemen yang dibawa oleh Balanced

Scorecard, membuka kesadaran dan motivasi untuk meraih prestasi yang lebih baik di masa depan. Respon para peserta pelatihan, sangat positif dan reaktif. Balanced Scorecard ini secara langsung mengoreksi kekuarangan yang ada sekarang ini, memberikan arah yang jelas serta menjadi penuntut untuk menyusun rencana kerja yang berkualitas. Beberapa koperasi telah menyusun rencana kerja dengan teknik Balanced Scorecard. Perubahan yang terasa langsung yaitu, mulai terbiasa dengan pola pikir yang jelas arah, terukur, dan terbuka perspektif bukan hanya fokus pada aspek uang tetapi juga aspek non uang dalam mengelola koperasi.

Kegagalan implementasi BSC dapat digambarkan sebagai kegagalan panel control di cockpit pesawat atau dashboard mobil. “*Para Manager meletakkan harapan yang sangat besar bahwa scorecard memungkinkan mereka untuk menjembatani gap utama yang ada di perusahaan, antara pengembangan dan formulasi strategi dengan proses implementasinya*”. Apa yang terjadi jika pengukur temperatur mesin atau fuel indikator menunjukkan informasi yang keliru pada anda, situasi ini merupakan analogi yang tepat untuk menggambarkan kegagalan implementasi BSC.

Gambar.5
Empat Kendala Implementasi Strategi



Sumber : Niven,2005:16

Ada beberapa kendala yang membuat implementasi balanced scorecard tidak berhasil atau gagal, yang disebut Gab oleh Kaplan dan Norton, serta diuraikan dalam empat klasifikasi:

1. Vision Barrier (Hambatan Visi)

Seringkali tidak ada titik temu dalam menyepakati suatu visi dalam perusahaan, yang tentu saja akan berimbas pada perencanaan strategi. Sekalipun kemudian sudah terbentuk satu suara, penyelerasaan yang sama juga diperlukan dalam menjabarkan strategi menjadi langkah nyata. Kendala pada visi terjadi karena miskinnya komunikasi visi yang telah dibangun. Penelitian Kaplan dan Norton di Amerika menunjukkan bahwanya 5% karyawan yang memahami strategi perusahaannya. Pelaksanaan dari suatu strategi adalah hasil tindakan. Tindakan mengandaikan pemahaman yang berasal dari kesadaran. Bila suatu strategi dikembangkan tetapi tidak dikomunikasikan kepada karyawan, bisa dipastikan bahwa strategi, sebagus apapun, hanya tinggal kumpulan kata mutiara. Ketidapahaman visi dapat pula disebabkan oleh rumusan yang terlalu panjang, pengertian yang mengawang-awang, atau pemakaian bahasa yang rumit dicerna.

2. People Barrier (Hambatan Orang)

Berkembangnya sebuah perusahaan seharusnya diikuti dengan perencanaan strategi SDM agar tujuan, visi dan kompetensi individu tetap selaras, sehingga keseluruhan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan tidak terabaikan. Namun, masih sering ditemui tujuan masing-masing individu dan strategi perusahaan yang sama sekali tidak terkait satu sama lain. Karyawan adalah *human capital* yang *criticl* agar organisasi dapat mencapai visinya. Untuk memotivasi mereka menerapkan strategi, organisasi perlu memetakan secara eksplisit kaitan antara pelaksanaan strategi dengan

program insentif yang dapat diterima. Para pakar motivasi sepakat bahwa insentif yang diberikan harus jelas kaitannya dengan kinerja. Bila tidak, insentif yang diberikan tidak akan menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Kaplan dan Norton menunjukkan bahwanya 25% organisasi yang mengaitkan insentif dengan strategi.

3. Resource Barrier (Hambatan Sumber Daya)

Pada kondisi ini, sumber daya baik waktu, energi dan uang yang ada pada organisasi, tidak dialokasikan pada hal-hal penting dan strategis. Atau pengalokasiannya tidak seimbang, hanya fokus pada tujuan jangka pendek sehingga tujuan jangka panjang terabaikan. Kendala ini berkaitan dengan modal (anggaran). Studi Kaplan dan Norton memperlihatkan bahwa 60% organisasi tidak mengaitkan anggaran yang dibuat dengan strategi. Ini kesalahan yang muskil, namun sering dilakukan. Dikatakan muskil karena jika suatu anggaran tidak dikaitkan dengan strategi, lantas dengan apa anggaran tersebut terkait? Yang harus dilakukan adalah selalu kembali ke pertanyaan: Berdasarkan strategi, inisiatif apa yang dapat membedakan kita dari pesaing, dan sumberdaya apa yang diperlukan? Empat kendala inilah yang menyebabkan terhambatnya eksekusi strategi yang telah dibangun organisasi. Kendala- kendala itu dapat diatasi dengan penerapan Balanced Scorecard seperti diuraikan dalam keunggulan-keunggulannya berikut ini

4. Management Barrier (Bambatan Manajemen)

Strategi yang tidak dapat dilaksanakan karena tidak adanya sosialisasi strategi. Hambatan lain yang sebenarnya lebih dominan adalah kegagalan dalam menyusun peta strategi. Kaplan dan Norton (2001, hal. 65) menyatakan bahwa strategi

tidak dapat dijalankan jika tidak dapat dipahami, tetapi strategi juga tidak bisa dipahami bila tidak digambarkan. Bila suatu organisasi tidak terlalu kompleks maka cukup satu peta strategi bisa mencerminkan seluruh aktivitas penciptaan nilai berdasarkan empat perspektif. Tetapi bila organisasi tersebut mempunyai banyak unit bisnis dengan fungsi dan hubungan lintas unit yang sangat kompleks maka diperlukantema strategi untuk tingkat korporat.

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *balanced scorecard*. Tim ini merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya. Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan *SWOT analysis*. Organisasi juga dapat melakukan *benchmarking* terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan, bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pada tahap ini organisasi publik, dapat merumuskan kembali visi dan misinya, kemudian organisasi public dapat menggunakan *SWOT analysis* dalam menilai kekuatan, kelemahan, kesempatan bahkan ancaman bagi organisasi. Organisasi public juga dapat melakukan *benchmarking*, dengan cara membandingkan organisasi public dengan organisasi bisnis yang unggul dalam bidangnya.

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk

mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam kebanyakan organisasi yang pertama kali dibentuk adalah tujuan strategi utama organisasi, misalnya tujuan utama dari suatu organisasi publik adalah peningkatan kualitas pendidikan. Setelah tujuan strategis utama dibentuk selanjutnya dibentuk tujuan-tujuan strategis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, misalnya untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan maka tujuan-tujuan strategis yang perlu dilakukan antara lain peningkatan kualitas pendidik, menurunkan biaya pendidikan, dan lainnya. Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumberdaya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimanana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian (Gaspersz2003). Tujuan organisasi publik dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employee & organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi.

Misalnya adalah strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif. Untuk perspektif *customers & stakeholders* adalah memperoleh pendidikan yang berkualitas dan murah; untuk perspektif *financial*, tujuan yang dibentuk adalah mengurangi biaya pendidikan; untuk perpektif *internal business process* adalah peningkatan proses belajar mengajar; sedangkan untuk perspektif *employee and organization capacity* adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia.

BSC juga merupakan konsep yang fenomenal sehingga tidak heran apabila metode ini mendapat perhatian dari banyak kalangan termasuk praktisi serta akademisi bisnis dan manajemen. Ada beberapa alasan mengapa metode manajemen ini banyak diterapkan oleh banyak organisasi, yaitu:

1. Memaksa pemimpin organisasi berfikir secara kuantitatif karena adanya indikator kinerja (key performance indicator).
2. Memaksa pemimpin organisasi berfikir sistematis karena ada hubungan sebab-akibat yang harus dibangun untuk setiap strategi dan program kerja organisasi.
3. Memaksa pemimpin organisasi berfikir komprehensif karena harus melihat kinerja organisasi dari berbagai perspektif.
4. Merupakan metode yang simpel dan mudah dipahami.
5. Merupakan metode yang fleksibel dan dapat dimodifikasi sesuaikebutuhan organisasi.
6. Dapat diintegrasikan dengan metode manajemen lainnya.

Bertolak dari masalah-masalah yang dihadapi organisasi di era informasi seperti terungkap diatas, konsep *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kendala-kendala tersebut

berdasarkan solusi dan keunggulan berikut ini (Luis dan Biromo,2007:48-51).

- a. *Balanced Scorecard* dapat dipakai sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi diantara manajemen, karyawan, pelanggan, maupun komunitas sekitar. Dengannya, pelbagai *stakeholder* dalam organisasi dapat menyelaraskan persepsi dengan bahasa yang sama. Manfaat ini dapat mengatasi kendala pada visi.
- b. *Balanced Scorecard* melalui konsep peta strategi memberikan peluang untuk merumuskan faktor-faktor kunci penentu keberhasilan, baik yang *tangible* maupun *intangibile*. Manfaat ini dapat mengatasi kendala pada manajemen sekaligus menjawab permasalahan dominansi *intangibile asset* dalam bisnis era informasi.
- c. *Balanced Scorecard* mengaitkan logika antara strategi dan kinerja (eksekusi strategi). Konsep ini memungkinkan organisasi mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses penerapannya. Proses itupun dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menyimak *key performance indicator (KPI)* ditiap perspektif. Manfaat ini dapat mengatasi kendala pelaku dan manajemen.
- d. Didalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan sebab-akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif mempunyai serangkaian sasaran strategik (*strategic objective*). Sasaran strategik untuk setiap perspektif itu dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Ini menjadikan konsep ini memiliki sifat koherensi di antara variabel-variabel pemicu pertumbuhan. Denganlogika ini, masing-masing pelaku strategi mendapat gambaran yang jelas tentang tanggung jawab mereka dalam mencapai sukses dan keterkaitannya

satu sama lain dalam organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian mereka akan berupaya meningkatkan kerjasama team, karena keberhasilan disatu bagian mempengaruhi dan dipengaruhi oleh bagian lain. Manfaat ini juga dapat mengatasi kendala pelaku dan manajemen.

- e. Karena *Balanced Scorecard* menerjemahkan strategi kedalam inisiatif-inisiatif strategik yang konkrit, organisasi dapat memanfaatkannya sebagai rujukan dalam menyusun anggaran yang terkait dengan strategi. Organisasi dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai target-targetnya, dan mengalokasikan sumberdaya yang cocok untuk dimasukkan dalam anggaran. Manfaat ini dapat mengatasi kendala sumberdaya dan manajemen.

C. KESIMPULAN

Salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai laporan saja tetapi lebih dari itu, *Balanced Scorecard* haruslah benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi dari organisasi. *Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu. Empat langkah utama yang harus ditempuh oleh perusahaan apabila perusahaan akan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*. Langkah-langkah tersebut adalah:

1. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
2. Mendesain sebuah model (kerangka) *Balanced Scorecard*,

yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik, perspektif bisnis, indikator-indikator kunci penilaian kinerja.

3. Mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat digunakan oleh perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* menjadi bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan. Konsep *Scorecard* yang dikembangkan dapat dijadikan sebagai salah satu pengendali jika terjadi perubahan kultur dalam perusahaan. Dengan kata lain perusahaan haruslah memperhitungkan apakah penerapan *Balanced Scorecard* akan mengakibatkan perubahan yang cukup besar dalam organisasi perusahaan.

Aspek penggunaan teknologi, banyak perusahaan sudah mulai menggunakan software komputer dalam menentukan elemen-elemen scorecard dan mengotomatisasikan pendistribusian data ke dalam scorecard. Data-data scorecard, yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut, akan interview dari periode ke periode secara terus-menerus.

BSC saat ini banyak digunakan karena memiliki keunggulan-keunggulan seperti:

1. Dapat digunakan untuk melakukan perbaikan keseimbangan di antara target-target jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
2. Dapat menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan menyusun atau menetapkan indikator - indikator non-finansial kuantitatif disamping indikator-indikator finansial.

3. Mengurangi keragu-raguan atau kekaburan dengan tetap menjaga indikator - indikator non finansial kuantitatif.
4. Mempromosikan proses pembelajaran organisasi melalui suatu

pengulangan siklus hipotesis verifikasi.

5. Memperbaiki platform strategi komunikasi secara umum dalam organisasi yang mencerminkan keterkaitan antara pemimpin dan bawahan.

REFERENSI

Anonymous (2012) Undang undang No 25 Tahun 192 tentang Perkoperasian. Kementerian Koperasi dan UKM.

Bischall. G (2000) *Gaining Commitment to Action Plan*. IASP II. Jakarta.

Gaspersz, Vincent (2005), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Gunawan, Barbara (2000), *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jurnal Manajemen, No.145, hlm 36-40, Semarang

Iskandar Soesilo (2008) *Dinamika Gerakan Koperasi Indonesia*. PT Wahana Semesta Indonesia. Jakarta

Ikatan Akuntan Indonesia. 1998 *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan: Akuntansi Perkoperasian*. Jakarta: Divisi Publikasi Ikatan Akuntan Indonesia

International Cooperative Alliance
<<http://www.coop.org>>

Kaplan. RS and Norton. DP (1996) *Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston Massachuted.

Kaplan,R. dan D.Norton, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.United State of America: Harvard BusinessSchool Press

Kaplan, Robert S., and Anthony A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. 3rd edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Kaplan, Robert S and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating*

Strategy into Actions. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S and David P. Norton. 2000.*The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kirkpatrick. D. (1998). *Evaluating Training Programe*. Berrett Koehler Publisher. Inc. San Fransisco.

Luis. S (2007) *Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Prijambodo (2011) *Memasyarakatkan Koperasi. Tanya Jawab*. Kominfo. Jakarta.

- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporeem Untuk Pelipatgandaan Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat.
- Mulyadi. (2009). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Salemba Empat.
- Niven. PR (2003) *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley and Sons. New Jersey.
- Srimindarti, Ceacilia, 2004, *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja, Fokus Ekonomi* Vol.3 No.1
- Wheelen TL and Hunger JD (1991) *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley Publisher Company. Massachusetts.
- Yuwono, S., Sukarno, E. dan Ichsan, M. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. www.odgroup.com