

# BALANCED SCORECARD (BSC)

## PADA KOPERASI

*Peningkatan kemampuan SDM koperasi dalam  
penyusunan rencana (program) kerja koperasi*

Prijambodo<sup>1)</sup>

### A. KONSEPSI BALANCED SCORECARD.

*Balanced scorecard* diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh **David P Norton dan Robert Kaplan** melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi”. Dalam konsep *Balanced Scorecard* ini, sesungguhnya selain perspektif keuangan tetapi juga perspektif non keuangan yang **wajib** digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Dengan kata lain, evaluasi terhadap kinerja perusahaan tidak lagi hanya mengandalkan pada perspektif keuangan, tetapi juga perspektif non keuangan. Idealnya, setiap manajemen perusahaan memerlukan alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Objek yang selalu diukur adalah aspek keuangan. Mengapa hanya aspek keuangan ? Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang semula hanya mengandalkan perspektif keuangan, dirasakan tidak cukup untuk menjamin kesinambungan perusahaan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*.

Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan kinerja diukur secara berimbang dari sisi, yaitu sisi **keuangan** dan **non keuangan**, mencakup **jangka pendek** dan **jangka panjang** serta melibatkan bagian **internal** dan **eksternal**. Sedangkan pengertian **kartu skor** (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk **mencatat skor hasil kinerja**, baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

1). Prijambodo. Widiaiswara Kementerian Koperasi dan UKIM.

Dari pengertian sederhana tersebut, **balanced scorecard** adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja, dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan factor internal dan eksternal. Dari hasil studi yang ada disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: **keuangan, pelanggan (customer), proses bisnis intern, dan pembelajaran-pertumbuhan.**

Pengukuran terhadap 4 (empat) perspektif merupakan **penyempurnaan** model evaluasi yang konvensional, yaitu hanya mengandalkan satu perspektif yaitu keuangan, menjadi empat perspektif. Pada awal perkembangan penerapan konsep *balanced scorecard*, perusahaan mengalami pelipatgandaan kinerja perusahaan. Keberhasilan ini membuka cakrawala baru bagi eksekutif, pentingnya perspektif non keuangan sebagai pemicu kinerja perusahaan (*measures that drive performance*).

Bagaimana *balanced scorecard* ditinjau dari sistem manajemen strategik perusahaan ? Di dalam sistem manajemen strategik (*Strategik management system*) ada 2 tahapan penting yaitu tahapan **perencanaan** dan **implementasi**. Posisi *balanced scorecard* awalnya berada pada tahap implementasi saja yaitu sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif untuk memberikan feedback tentang kinerja manajemen. Dampak dari keberhasilan penerapan *balanced scorecard* memicu para eksekutif untuk menggunakan *balanced scorecard* pada tahapan yang lebih tinggi yaitu perencanaan strategik. Mulai saat itu, *balanced scorecard* tidak lagi digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi strategik management sistem. Dalam kerangka dan perkembangan ini, menjadi wajar dikemudian hari **balance scorecard** menjadi instrumen (*tool*) untuk perencanaan sekaligus evaluasi.

Cerita sukses penerapan konsep *balanced scorecard* pada berbagai perusahaan dilaporkan pada artikel Harvard Business Review ( 1996) yang berjudul "*Using Balanced Scorecard as a strategik management sistem*". Terobosan konsep *balanced scorecard* menyebar dengan cepat melalui seminar, artikel manajemen, academic dan journal ekonomi seluruh dunia.

Mengapa *balanced scorecard* lebih menonjol dibandingkan dengan metode pengukuran lainnya? berbagai artikel dan literature menyatakan beberapa keunggulan *balanced scorecard* sebagai berikut:

### **1. Komprehensif**

Sebelum konsep *Balanced scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *balanced scorecard* diterapkan, para eksekutif perusahaan menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu pelanggan (customer), proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Pencapaian prestasi keuangan perusahaan, tidak berjalan dengan sendiri. Tetapi prestasi keuangan tersebut, hanya terwujud karena atau oleh keberhasilan prestasi perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan. Dengan kata lain, jika perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan & pembelajaran tidak bagus, maka berdampak pada prestasi keuangan yang juga tidak bagus.

Pengukuran yang lebih holistic, luas dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

### **2. Seimbang**

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

### **3. Terukur**

Balanced Scorecard menyajikan semua action dapat diukur (terukur). Penggunaan Balanced Scorecard dilengkapi dengan kejelasan indikator kinerja dan standar kinerja, sehingga penilaian terhadap suatu event menjadi jelas dan terukur. Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya

keyakinan bahwa *'if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it'*.

## **B. MANFAAT PENERAPAN BSC pada KOPERASI.**

Secara rinci manfaat penerapan BSC, sbb :

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

## **C. BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKUR KINERJA BISNIS.**

*Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem kelemahan sistem pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif modern namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.

*Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi menjadi sasaran dan ukuran-ukuran yang diorganisasikan ke dalam empat perspektif meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan

nonkeuangan harus merupakan bagian dalam sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah yang diturunkan dari visi dan strategi perusahaan.

*Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi manajemen eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan bersifat *sustainable* (bertahan lama) dan memungkinkan mereka untuk mengukur unit bisnis mereka melalui penciptaan nilai saat ini dengan tetap mengacu pada tujuan perusahaan. Mereka mampu melihat pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur dalam perbaikan kinerja mendatang. Disamping itu, para manajer mampu menilai apa yang telah mereka bina di dalam *intangible asset* (sumber daya tak berwujud) seperti merk, hak cipta dan kepuasan pegawai yang selanjutnya berpengaruh pada loyalitas pelanggan.

Sebagai sistem manajemen, *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen untuk melaksanakan berbagai proses manajerial yang penting dalam suatu perusahaan yaitu:

- a. Memperjelas dan menjabarkan visi dan strategi
- b. Mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategis dan tolok ukurnya
- c. Merencanakan, menentukan target, dan menyusun inisiatif strategis
- d. Memperluas umpan balik dan proses pembelajaran yang strategis.

Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipat gandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan seperti kepuasan pelanggan, produktifitas dan efisiensi biaya proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) untuk

mewujudkan kinerja keuangan. Karena itulah *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

### **1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**

Perspektif pelanggan diorientasikan untuk memenuhi tingkat **kepuasan pelanggan**, sehingga tetap loyal, menyebarluaskan citra baik koperasi serta mengajak orang atau pihak lain menjadi pelanggan koperasi. Pemenuhan tingkat kepuasan pelanggan menjadi subyek kunci yang harus dipikirkan pimpinan organisasi atau koperasi.

Perspektif keuangan memiliki orientasi berbeda dengan perspektif pelanggan. Orientasi perspektif keuangan yaitu untuk memuaskan “**pemilik atau pemodal atau penyedia modal**”. Pada perusahaan swasta sebagai pemilik atau pemodal adalah para pemegang saham. Perspektif keuangan diorientasikan pada pencapaian kepuasan pemegang saham, yaitu berupa profit atau deviden. Perspektif keuangan dimaksudkan untuk memaksimalkan kepuasan pemilik saham (*stockholders*). Kepuasan pemilik saham ini diwujudkan berupa keuntungan atau profit usaha. Pada perusahaan negara (Badan Usaha Milik Negara) sebagai pemilik (pemegang saham mayoritas) adalah pemerintah. Tingkat kepuasan pemegang saham untuk perusahaan negara, yaitu profit atau deviden, tetapi juga pemenuhan layanan kepada masyarakat. Pada organisasi koperasi, siapa pemilik koperasi ? Pemilik koperasi tentu anggota. Jadi perspektif keuangan pada koperasi diorientasikan untuk memaksimalkan kepuasan pemilik modal yaitu anggota, atau investor luar untuk penyertaan modal pada proyek-proyek usaha koperasi.

Apa indikator keuangan yang digunakan sebagai indikator ukur keberhasilan tujuan perspektif keuangan. Perspektif keuangan koperasi dapat menggunakan satu atau beberapa indikator keuangan seperti : keuntungan usaha di tingkat anggota, nilai penjualan di tingkat usaha anggota, *return on investment* (ROI), *return on asset* (ROA), *earning before interest and tax* (EBIT), rentabilitas, solvabilitas, profitabilitas, dll.

## 2. Perspektif Pelanggan (*Customers Perspective*)

**Pelanggan** (*customer*) adalah pihak yang menggunakan (memakai, membeli) barang/jasa yang diusahakan organisasi atau koperasi. Keberadaan dan kelangsungan pelanggan menggunakan barang/jasa, menjadi penentu kemajuan organisasi atau koperasi.

Semakin tajam persaingan, tentu perhatian terhadap perspektif pelanggan menjadi semakin penting dan menentukan. Ketika jumlah organisasi atau koperasi memproduksi dan mengusahakan barang/jasa tertentu masih sedikit, persaingan belum tajam, maka masih cukup ruang gerak untuk menarik dan memperebutkan pelanggan (*customer*). Namun, manakala pelaku bisnis yang mengusahakan barang/jasa serupa terus bertambah, dengan berbagai teknik dan kiat, mereka akan merebut pelanggan (*customer*) yang ada. Disini terjadi migrasi karena ternyata pelayanan yang diberikan organisasi pendatang tersebut lebih bagus. Tanpa melakukan upaya dan tindakan untuk mempertahankan pelanggan, secara bertahap akan terjadi migrasi pelanggan. Situasi akhir yang mungkin terjadi, organisasi atau koperasi akan ditinggalkan pelanggan sehingga mengarah ke kebangkrutan.

Banyak pelanggan koperasi bermigrasi ke pelaku usaha lain, karena lemahnya penanganan sisi pelanggan. Pelanggan atau konsumen yang selama ini setiap bertransaksi dan membeli barang ke koperasi, kurang memperoleh perhatian. Pimpinan organisasi atau pengurus koperasi tidak menganggap penting urusan pelanggan. Pelaku-pelaku usaha lain yang menawarkan jasa pelayanan yang lebih cepat, ramah, menarik dan dengan harga bersaing akan menarik pelanggan atau konsumen koperasi berpindah ke pelaku usaha lain.

Perspektif pelanggan dimaksudkan untuk memenuhi tingkat **kepuasan pelanggan** sehingga tetap **terjaga kesetiaan (loyalitas)**, mengupayakan

tumbuhnya **daya tarik** di hati pelanggan yang ada sekarang ini, memperluas sebaran lokasi pelanggan ; mendorong kesediaan pelanggan lama untuk mengajak pelanggan baru ; mendorong terbangunnya **citra, nama baik** koperasi di mata pelanggan anggota maupun masyarakat umum, dan bukan citra negatif.

**Kunci perspektif pelanggan**, bagaimana organisasi atau koperasi membuat para pelanggan (baik perseorangan, anggota koperasi, masyarakat, perusahaan, pemerintah atau koperasi lain), menjadi puas atas produk atau jasa serta pelayanan yang diberikan koperasi. Kepuasan ini tercapai jika pelanggan terpenuhi kebutuhannya dan memperoleh manfaat langsung dalam menjalankan aktivitas usaha produktif (atau kebutuhan konsumtif) pelanggan. Apabila pelanggan memperoleh manfaat langsung dan manfaat tidak langsung tersebut, terbangun : kesetiaan (loyalitas), daya tarik di hati pelanggan yang ada sekarang ini, memperluas sebaran lokasi pelanggan ; kesediaan pelanggan lama untuk mengajak pelanggan baru ; terbangunnya citra, nama baik koperasi di mata pelanggan anggota maupun masyarakat umum, dan bukan citra negatif.

Kondisi **sebaliknya harus dihindarkan**. Kondisi yang menyebabkan anggota atau masyarakat pelanggan menjadi tidak loyal, menurunnya daya tarik terhadap pelayanan koperasi ; tersebar citra atau kabar kurang menarik terhadap barang/jasa koperasi, dan hal-hal yang menimbulkan *dis-insentif* lain. Anggota atau masyarakat pelanggan tidak lagi mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan koperasi, mengalihkan ke organisasi atau koperasi lain, atau justru menyampaikan informasi kurang bagus kepada konsumen lain.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)**

Dinamika perubahan kebutuhan, permintaan dan selera pelanggan (*customer*) menuntut perusahaan untuk memenuhi kebutuhan barang atau jasa dalam jumlah dan kualitas yang berkembang. Perubahan permintaan ini hanya terjawab melalui pembaharuan dalam inovasi, proses produksi, *delivery* dan pelayanan purna jual.

Sekarang ini kita dapat menyaksikan begitu gencar pembaharuan, inovasi serta pelayanan kepada pelanggan termasuk pelayanan purna jual. Semua ini dimaksudkan untuk merebut pelanggan. Kondisi sebaliknya, apabila organisasi atau koperasi tidak mampu dan mau melakukan perubahan melalui PBI, maka



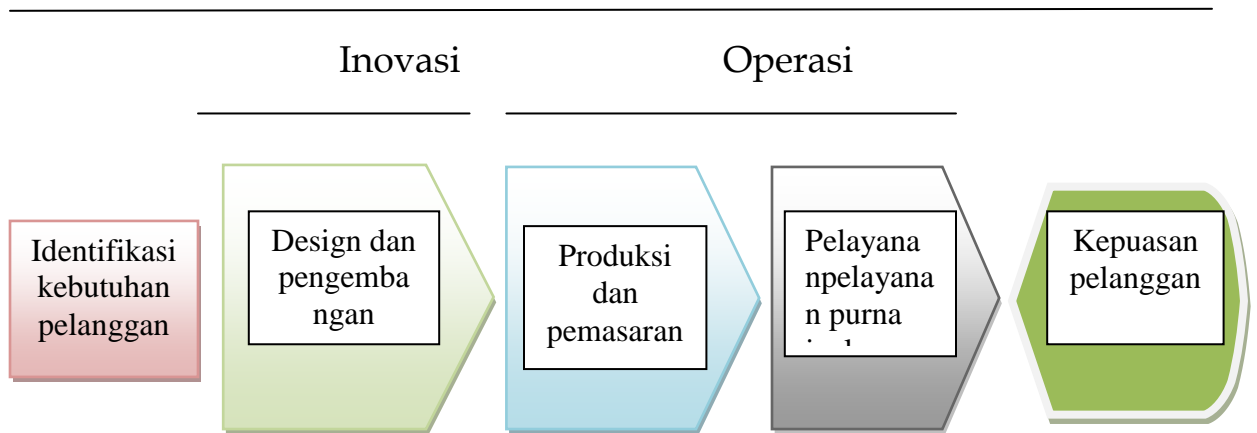
tidak mampu memenuhi permintaan dan selera pelanggan yang terus berubah. Koperasi yang kurang melakukan perubahan dan pembaharuan semacam ini, akan ditinggalkan oleh pelanggannya.

Perspektif **proses bisnis internal (PBI)** pada dasarnya merupakan pembaharuan atau perubahan meningkatkan kuantitas, kualitas dan pelayanan barang atau jasa yang diusahakan koperasi. Untuk meraih prestasi yang lebih baik, tercapainya sub-tujuan keuangan, sub-tujuan pelanggan dan tujuan secara umum, organisasi atau koperasi perlu melakukan pembaharuan dan perubahan dalam lingkup proses bisnis. Apabila organisasi atau koperasi tidak melakukan pembaharuan dalam proses bisnis, sukar menghasilkan barang dan jasa dengan nilai dan kualitas yang dituntut pelanggan.

Contoh, satu koperasi ingin meningkatkan kecepatan pelayanan pemberian pinjaman. Semula pinjaman selesai dalam waktu 3 hari. Kemudian diprogramkan selesai dalam satu hari. Koperasi harus memperbaharui ; ketentuan, prosedur, mekanisme pelayanan pemberian pinjaman. Apabila ketentuan, prosedur dan mekanismenya pelayanan masih menggunakan yang untuk 3 hari, tidak mungkin terjadi percepatan pelayanan menjadi satu hari. Proses pembaharuan dan perubahan semacam itu, merupakan contoh PBI.

Garis besar PBI serupa dengan proses **rantai nilai** (*value chain*). Mata rantai kegiatan PBI mencakup pembaharuan dan perubahan dalam : penyiapan input, bahan mentah/bahan baku (*raw material*), inovasi (*design* dan pengembangan), perbaikan proses produksi, penjualan dan pemasaran serta mekanisme penyampaian (*delivery*) barang atau jasa ke pelanggan, sampai dengan pelayanan purna jual. Selain perubahan dan pembaharuan dalam mata rantai produksi barang atau jasa, masuk dalam lingkup PBI adalah penyempurnaan infrastruktur dan manajemen kerja, seperti pembuatan atau penyempurnaan pedoman, petunjuk, manual, prosedur, metode kerja dan infrastruktur kerja. Kerangka umum PBI atau rantai nilai, dikutip dari *Kaplan R.S and Norton .P* tergambar sbb :

## ILUSTRASI . Kerangka Proses Bisnis Internal.



Setiap perusahaan memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996:83) membaginya menjadi tiga proses bisnis utama yaitu:

### a). Proses inovasi

Proses ini dibagi menjadi dua, yaitu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pasar, serta menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Kedua hal ini merupakan bagian yang paling penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian penelitian dan pengembangan (*research and development*). Bila perusahaan tidak mengidentifikasi kebutuhannya sekalipun dapat menghasilkan produk yang sempurna dan canggih, maka akan mengakibatkan kegagalan pada produk tersebut. Oleh karenanya perlu diperhatikan apa yang menjadi kebutuhan pelanggan di pasar. Tolok ukur yang dapat digunakan pada tahapan ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.

### b). Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktifitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.

**c). Proses pelayanan purna jual**

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktifitas yang terjadi pada tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Koperasi harus peka mengikuti perubahan permintaan pelanggan, dan melakukan perubahan pada sisi teknis, pelayanan dan membangun citra organisasi. Koperasi harus terus menerus melakukan perubahan, pembaharuan, inovasi produk/jasa termasuk pembaharuan proses produksi dan pelayanan. Dengan cara ini, maka tercapai pemenuhan kepuasan pelanggan. Pelanggan menjadi loyal, memiliki penilaian yang baik terhadap produk atau jasa koperasi. Ketidak siapan koperasi melakukan perubahan, pelanggan akan berpindah ke barang/jasa lain atau organisasi pemasok lain.

**4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (learning and growth perspective).**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (P&P) memiliki lingkup untuk merubah dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM). Seperti pada perspektif PBI, maka kedudukan perspektif P&P menjadi syarat dasar tercapainya sub-tujuan PBI, dan kemudian sub-tujuan keuangan dan sub-tujuan

pelanggan. Semula pemberian pinjaman terproses dalam waktu 3 hari. Sekarang direncanakan terproses selesai dalam waktu satu hari. Untuk mencapai tujuan ini, koperasi harus melakukan pembaharuan di bidang: ketentuan, prosedur dan mekanisme pelayanan pinjaman (perspektif PBI) agar cocok untuk cara pelayanan satu hari.

Perubahan pelayanan menjadi satu hari, perlu penyempurnaan ketentuan, prosedur dan mekanisme pelayanan pinjaman. Kesiapan petugas dalam pekerjaan pemberian layanan pinjaman, seperti tenaga administrasi, tenaga pembukuan, kasir dan manajer unit juga harus siap dan terampil melayani peminjam selesai dalam satu hari. Kalau, SDM koperasi tidak melakukan perubahan, *mindset*, etos kerja, keterampilan, maka sukar terwujud rencana mempercepat pelayanan 3 hari menjadi satu hari. Perspektif P&P memiliki lingkup untuk merubah dan meningkatkan kompetensi SDM, agar memiliki kemampuan, keterampilan serta sikap mental produktif.

Dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja pekerja yaitu adalah:

a. Tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction*)

Pegawai yang merasa puas merupakan faktor pendorong meningkatnya produktifitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Perusahaan dapat melakukan survei kepuasan pegawai untuk mengukur tingkat kepuasan pegawainya. Unsur-unsur kepuasan pegawai antara lain:

- 1) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- 2) Penghargaan telah melakukan pekerjaan dengan baik
- 3) Akses yang memadai untuk memperoleh informasi
- 4) Dorongan aktif agar bekerja kreatif dan inisiatif
- 5) Dukungan atasan

b. Retensi karyawan (*employee retention*)

Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan para pegawai terbaik yang diminati perusahaan. Perusahaan melakukan investasi jangka panjang pada sumber daya manusia, sehingga keluarnya pegawai dari

perusahaan merupakan kerugian bagi perusahaan. Kerugian yang diderita perusahaan disebabkan karena pegawai yang telah lama bekerja sudah memiliki pengetahuan tentang perusahaan dan kebutuhan pelanggan. Retensi pegawai biasanya diukur dari tingkat perputaran para pegawai

c. Produktifitas karyawan (*employee productivity*)

Produktifitas pegawai adalah suatu ukuran hasil peningkatan moral dan keahlian pegawai, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk membandingkan output yang dihasilkan pegawai dengan jumlah pegawai yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Tolok ukur yang digunakan antara lain besarnya pendapatan perusahaan per pegawai dan tingkat pengembalian atas balas jasa (*return on compensation*).

c). **Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan** (*motivation, empowerment and alignment*)

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dimaksudkan agar perusahaan dapat mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pegawai agar para pegawai dapat melakukan trial and error, sehingga turbulensi lingkungan sama-sama harus dicoba untuk dikenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis, tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing.

**D. PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI.**

Paparan pada butir (A) sampai dengan (C) di atas, memberikan gambaran ringkas tentang Balanced Scorecard (BSC). Balanced Scorecard merupakan re-engineering di bidang organisasi dan manajemen, yang memberi manfaat dan nilai tambah bagi organisasi, perusahaan, koperasi untuk meraih tujuannya. Seperti sudah diutarakan di bagian atas (butir B), Balanced Scorecard ini digunakan untuk penyusunan rencana (strategik) suatu organisasi, dan sekaligus sebagai alat monitoring dan evaluasi. Dengan menggunakan Balanced Scorecard maka organisasi, seperti koperasi memiliki rencana kerja yang berkualitas, dan

sekaligus memiliki alat monitoring dan evaluasi. Karena, Balanced Scorecard memberikan multi manfaat.

Sebagai teknologi alternatif dalam penyusunan rencana, sekarang ini beberapa institusi menerapkan Balanced Scorecard pada organisasinya. Di lingkungan pendidikan, Balanced Scorecard menjadi bagian materi perkuliahan dan digunakan sebagai pendekatan dan alat analisis penyusunan skripsi atau tesis. Di lingkungan pemerintahan, beberapa institusi pemerintah telah menerapkan Balanced Scorecard sebagai tools penyusunan rencana dan program kerja kantor pemerintah itu. Di lingkungan perusahaan swasta, perusahaan milik daerah, perusahaan milik negara juga menggunakan Balanced Scorecard sebagai tools penyusunan rencana strategis perusahaan. Di lingkungan koperasi, Balanced Scorecard relatif masih baru dan masih sangat minim yang menerapkannya. 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 Nomor 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. Langkah introduksi ini dimulai sejak tahun 2010 sampai sekarang, dan tercatat telah diikuti sekitar 1.500 orang pengurus/pengawas/manajer koperasi di provinsi Jateng, Jatim, Jabar, Riau, Jambi, Sumbar, Kalbar, Kalsel, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Sulawesi Selatan, Bali, Bengkulu, Sumatera Utara. 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.

### **DAFTAR PUSTAKA**

1. Anonymous (2012) Undang undang No 25 Tahun 192 tentang Perkoperasian. Kementerian Koperasi dan UKM.
2. Prijambodo (2011) *Memasyarakatkan Koperasi. Tanya Jawab*. Kominfo. Jakarta.



3. Bischall. G (2000) *Gaining Commitment to Action Plan*. IASP II. Jakarta.
4. Gaspers. V (2005) *Balanced Scorecard dengan Six Sigma*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
5. Kaplan. RS and Norton. DP (1996) *Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.
6. Kirkpatrick. D. (1998). *Evaluating Training Programs*. Berrett Koehler Publisher. Inc. San Francisco.
7. Luis. S (2007) *Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
8. M Iskandar Soesilo (2008) *Dinamika Gerakan Koperasi Indonesia*. PT Wahana Semesta Indonesia. Jakarta
9. Niven. PR (2003) *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley and Sons. New Jersey.
10. Wheelen TL and Hunger JD (1991) *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley Publisher Company. Massachusetts.