

BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA KOPERASI DAN UKM, APA MUNGKIN ?

Oleh : Pariaman Sinaga¹

Pada bulan Oktober 2004 yang lalu, Asosiasi Psikologi Industri & Organisasi (APIO) menyelenggarakan suatu workshop tentang “*Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan*” dan penulis selaku salah satu anggota APIO ikut terlibat dalam acara tersebut. Antusias timbul karena topik tersebut merupakan hal yang baru dan dikandung maksud dapat dipertimbangkan kelak penerapannya bagi KUKM. Saat itu dan hingga kini diakui bahwa dunia usaha Indonesia memang diwarnai oleh perusahaan skala UKM, dan sudah barang tentu memerlukan upaya pemberdayaan sekaligus **pengukuran kinerja** dengan alat analisis yang **berlaku umum/global**, sehingga kelak UKM itu mampu berkumandang dalam **tatanan internasional**.

Melihat perusahaan dari sisi apa ?

Akhir-akhir ini, teknik menilai suatu barang sudah menjadi kewajiban semua pihak dan sudah makin berkembang, seperti menilai uang kertas palsu atau asli dapat dilakukan dengan metoda “3D”

(Dilihat, Diraba dan Diterawang). Demikian halnya dalam teknik pengukuran potret suatu organisasi usaha juga senantiasa berkembang dari masa ke masa. Jika dahulu suatu organisasi usaha hanya dengan teknik analisis yang **berfokus hanya pada ratio-ratio keuangan belaka**, maka oleh beberapa pengamat dipandang perlu dikaitkan juga dari aspek-aspek lain. **Kaplan dan Norton** tahun 1996 mencoba-coba merumuskan berbagai tolok ukur yang **perlu diseimbangkan** dalam penilaian kinerja suatu perusahaan yang disebut dengan teknik “**Balanced Scorecard**”.

Konsep *balanced scorecard* mengemukakan tolok ukur keuangan saja tidak cukup memberikan informasi yang komprehensif untuk memandu perusahaan dalam rangka penciptaan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Jika akan melakukan **pengukuran kinerja suatu badan usaha**, maka hendaknya ditilik bukan dari satu aspek saja melainkan dari **empat perspektif** yakni dari perspektif **keuangan**, perspektif **pelanggan**, perspektif **proses bisnis internal** dan perspektif **pengembangan**

¹ Penulis pernah bekerja di gerakan koperasi (Jawa Timur dan Jawa Tengah) dan saat ini bekerja di Kementerian Koperasi dan UKM Jakarta (Asisten Deputi Urusan Penelitian Koperasi)

(proses belajar dan berkembang). Dalam hal ini dapat dikatakan penilaian kinerja organisasi usaha terdiri dari **perspektif keuangan dan non keuangan.**

Dalam perspektif **keuangan** ini berkaitan dengan pertanyaan **“bagaimana penampilan perusahaan dimata para stakeholdersnya”?**, disisi lain dalam perspektif **pelanggan**, berkaitan dengan pertanyaan **“bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan”?** Selanjutnya dalam perspektif proses bisnis internal, terkait dengan keinginan tahu **“apa dan hal-hal apa saja yang harus dikuasai/diunggulkan dalam perusahaan tersebut”?** Akhirnya perspektif keempat, yakni perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada pertanyaan **“mampukah perusahaan melakukan improvement dan penciptaan nilai secara berkesinambungan”?** Dengan demikian, secara gamblang pengertian *balanced scorecard* itu adalah cara melihat perusahaan dengan **kartu score yang diseimbangkan** diantara aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pengembangan.

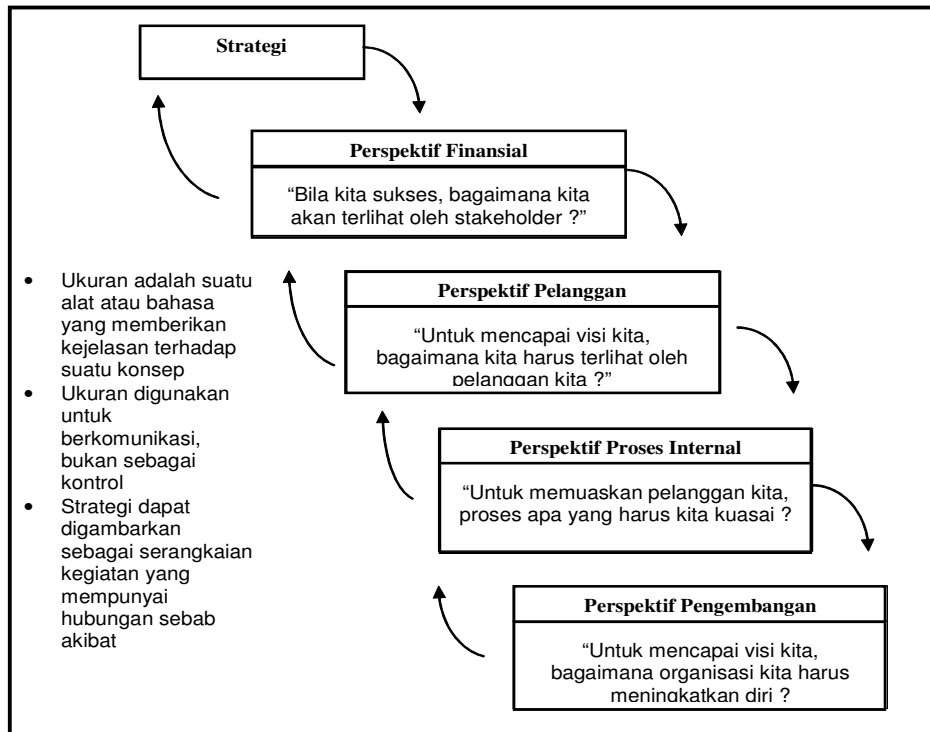
Untuk Apa Pakai Balanced Scorecard ?

Para ahli manajemen sependapat bahwa pengukuran kinerja dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen organisasi yang kemudain berlanjut dengan menentukan unit-unit

usaha yang ada didalamnya yang dapat memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan. Agar pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna, ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu **sistem pengukuran harus sesuai dengan tujuan organisasi, menggambarkan aktifitas-aktifitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti para pegawai, mudah diukur dan dievaluasi serta dapat digunakan oleh organisasi secara konsisten.** Dalam mengoperasionalkan visi dan misi suatu organisasi usaha, perlu upaya menterjemahkan kedalam tujuan yang tingkat keberhasilannya perlu diukur melalui indikator kinerja tertentu.

Dengan *balanced scorecard* dimungkinkan untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detail dengan pengukuran kinerja yang terbagi kedalam empat perspektif penting sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan. Ada pula ahli lain yang mengatakan *balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk menterjemahkan strategi-strategi dan taktik secara simultan sehingga kebijakan dan aktifitas dapat diukur mulai dari rencana, implementasi dan sampai kepada hasil. Dengan demikian, dalam menyusun *balanced scorecard* hendaknya diawali dengan pendalaman tentang visi dan misi suatu organisasi dengan bagan pada Gambar 1.

Gambar 1. Hubungan *Balanced Scorecard* dan Visi/Strategi



Bagaimana Merumuskan Masing-Masing Perspektif ?

Pada hakekatnya, keempat perspektif

yang disorot dalam *balanced scorecard* adalah aspek yang saling berkaitan dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Secara umum, kriteria/ukuran untuk masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel 1.

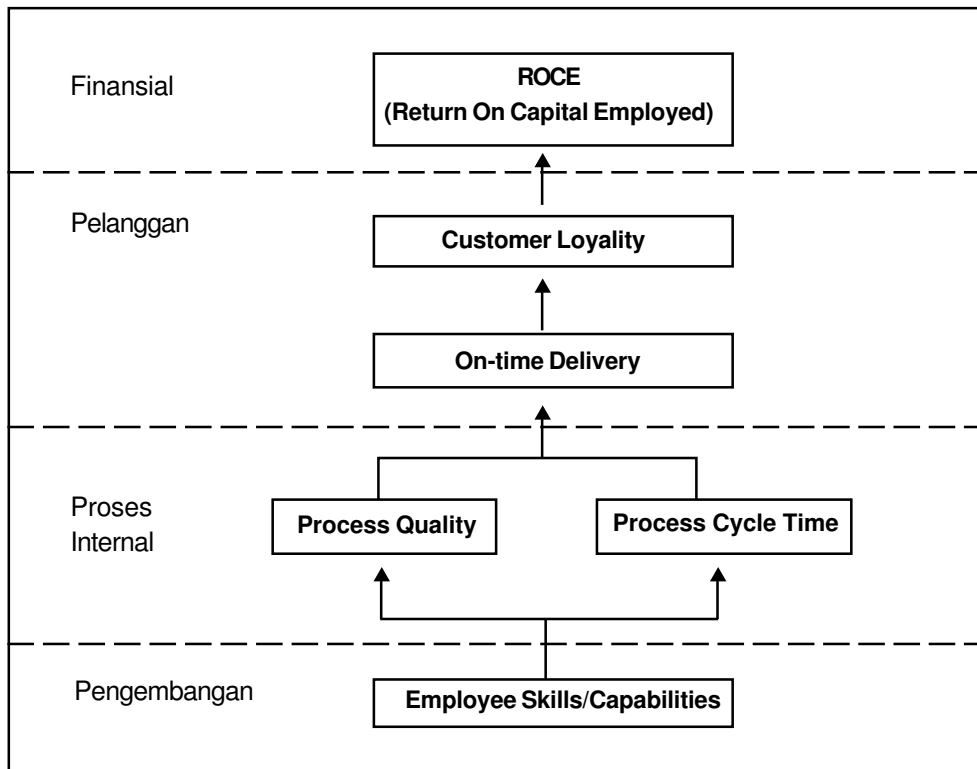
Tabel 1. Kriteria/Ukuran Untuk Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Ukuran Generic
Finansial	Tingkat pengembalian modal dan nilai tambah ekonomis, tingkat efisiensi usaha,
Pelanggan	Kepuasan pelanggan, retensi (kemampuan mempertahankan pelanggan lama), pangsa pasar, dan kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru,

Perspektif	Ukuran Generic
Bisnis internal	Inovasi, mutu, pelayanan purna jual, efisiensi biaya produksi dan pengenalan produk baru
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kemampuan pekerja, kepuasan pekerja, dan ketersediaan sistem informasi serta kinerja kelompok (team performance)

Dalam implementasinya, masing-masing ukuran generic tersebut dapat dijabarkan dengan mengikuti pedoman tertentu sehingga dapat menunjukkan nilai dari tiap-tiap aspek. Secara umum hubungan dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Hubungan dari Ke Empat Perspektif



Dari bagan tersebut, terlihat kemampuan Sumber Daya Manusia akan mempengaruhi proses produksi yang lebih efisien dan berkualitas sehingga dapat memuaskan **konsumen melalui *delivery on time*** (waktu hantaran yang tepat) dan menciptakan **loyalitas para pelanggan** yang pada gilirannya meningkatkan **pertumbuhan penjualan** (*sales growth*) dan berakibat pada **aspek financial** berupa **peningkatan pendapatan** (*earning growth*).

Implementasi Pada Badan Usaha KUKM ?

Melihat unsur-unsur yang dinilai dalam *balanced scorecard*, maka sudah barang tentu **memerlukan data yang akurat dan dokumen yang dapat dipakai sebagai bukti kegiatan-kegiatan** yang berlangsung **dalam suatu organisasi usaha**. Dengan demikian harus diakui **konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard*** diimplementasikan **pada awalnya pada organisasi usaha** yang telah **menerapkan prinsip dan standar bisnis modern** dimana dalam operasionalnya telah **dilakukan fungsi-fungsi manajemen** yang terstandarisasi secara baik, lengkap dan terjadwal. Persoalannya apakah **KUKM di Indonesia telah memenuhi norma** yang dapat **diukur kinerjanya melalui *balanced scorecard*** ? Secara umum *balanced scorecard* pada hakekatnya melakukan pengukuran kinerja secara berimbang antara aspek

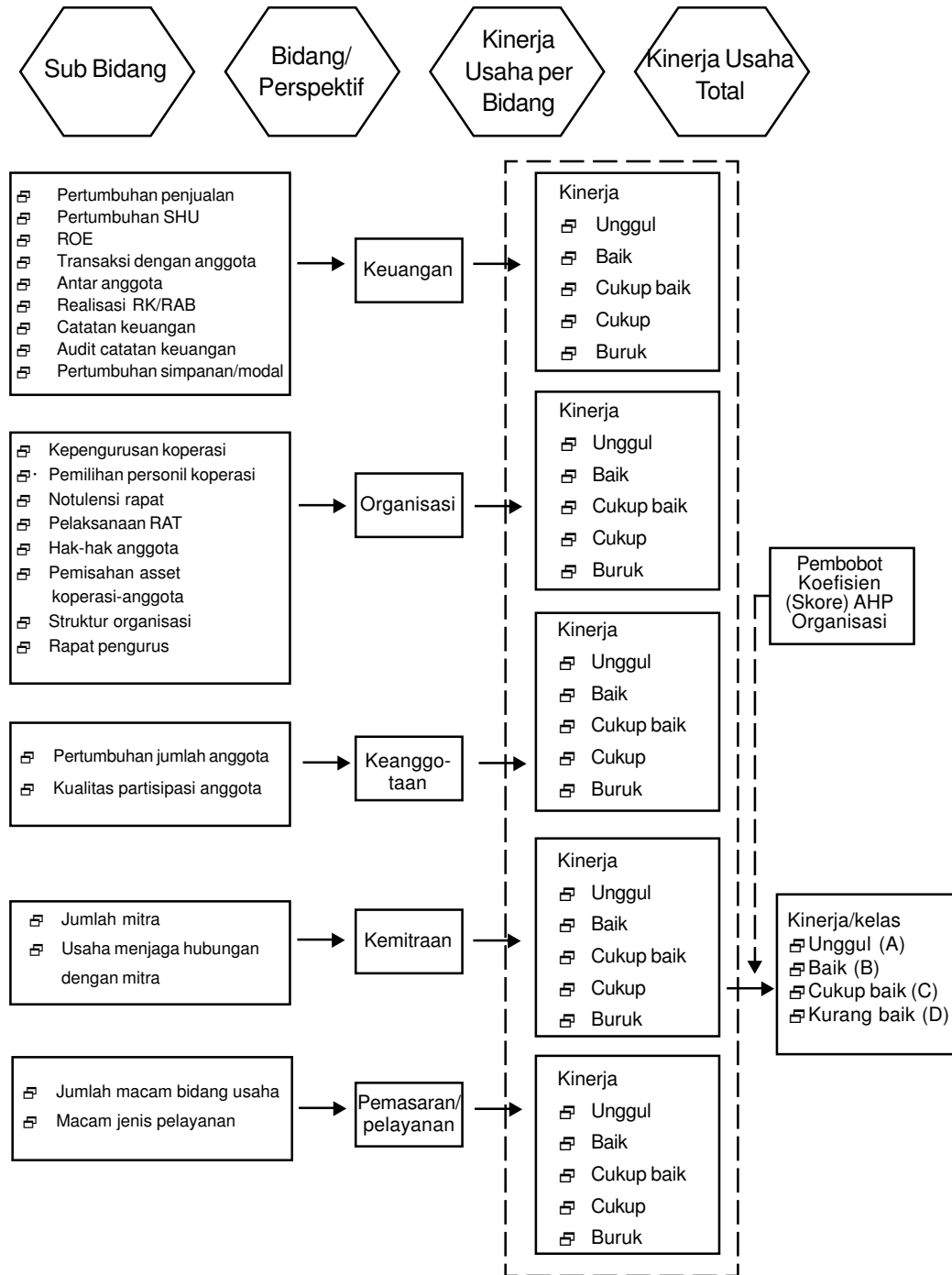
finansial dan aspek non finansial. Jika ditinjau dari sudut ini, maka kinerja KUKM dapat saja diukur dengan berbagai beberapa modifikasi.

Akan tetapi suatu penelitian bahwa pada usaha kecil dengan karakteristik administrasi dan manajemen yang belum tertata rapi adalah sulit diukur kinerjanya dengan model *balanced scorecard* tersebut.

Koperasi selaku badan usaha yang tergolong **organisasi modern** (Hanel, 1989) dan oleh karena itu dalam aktivitasnya diharapkan telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, pengembangan organisasi, pengelolaan asset, pengembangan pemasaran dan pengelolaan keuangan serta pengembangan kemitraan. **Dengan demikian, pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tersebut pada hakekatnya dapat dilakukan** berdasarkan kajian berbagai aspek dan jika diperlukan dapat dilakukan modifikasi sesuai dengan karakter organisasi koperasi sebagai badan usaha dan kumpulan orang yang disebut anggota.

Selanjutnya didalam implementasinya terhadap koperasi perlu ditentukan variabel pengukuran kinerja yakni **aspek keorganisasian, aspek keanggotaan, aspek keuangan dan aspek kemitraan serta aspek pemasaran/pelayanan**. Secara skematis contoh proses pengukuran nilai kinerja koperasi dapat dilihat pada Gambar 3. Perlu ditambahkan bahwa bidang/variabel yang perlu ditelaah dalam menganalisa kinerja suatu koperasi masih dapat dikembangkan lagi. .

Gambar 3. Skema Proses Pengukuran Nilai Kinerja Koperasi



koperasi sudah **dijajagi beberapa kali dan** sejak empat tahun terakhir ini sudah ada **pedoman klasifikasi** koperasi yang mengacu pada jati diri koperasi dan sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Beberapa unsur yang diukur dalam pedoman tersebut antara lain : **aspek keanggotaan, aspek demokratisasi dalam koperasi, aspek ekonomi dan usaha anggota, aspek peningkatan SDM koperasi, aspek kerjasama antar koperasi dan aspek kepedulian terhadap lingkungan.** Dengan berbagai analisa dan dikaitkan dengan bobot tertentu, maka diperoleh nilai yang menunjukkan klasifikasi suatu koperasi yakni kelas A (sangat baik), B (baik), C (cukup baik) dan kelas D (kurang baik). Secara sekilas penyusunan pedoman tersebut hampir dapat dikatakan sebagai hal yang sejalan dengan semangat *balanced scorecard*; namun demikian tidak tertutup kemungkinan untuk didiskusikan lebih mendalam.

Balanced Scorecard Buat Organisasi Non Usaha ?

Lalu, apakah model *balanced scorecard* tersebut dapat diterapkan pada lembaga-lembaga non badan usaha, seperti instansi pemerintah ? Memang dalam pengertian di atas disebut bahwa

penilaian rasio-rasio keuangan, pertumbuhan keuntungan, pertumbuhan penjualan, proses produksi, penumbuhan pelanggan dan peningkatan SDM merupakan ciri yang menonjol dalam *balanced scorecard*. Unsur-unsur dalam empat perspektif tersebut tidak selamanya terpenuhi dalam organisasi non usaha, **akan tetapi semangat dan pola pikir dalam cara melihat/mengukur kinerja suatu organisasi paling tidak dapat dipakai.** Hal yang paling utama bahwa pola *balanced scorecard* seyogyanya **dapat dijadikan sebagai acuan verbal dan mental** dalam merumuskan strategi organisasi dan dalam mengantisipasi berbagai isu perubahan lingkungan. Dikalangan instansi Pemerintah dewasa ini sudah terkenal dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP).

Keunggulan pengukuran kinerja organisasi berbasis *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik yang mempunyai karakteristik **(1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.** Tiap-tiap unsur dalam dinamika organisasi saling berkaitan dan kejelian melihat itu merupakan kemampuan mengubah potensi menjadi produk yang riil.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous (2001), Bahan-Bahan Seminar "Balanced Scorecard" APIO, Jakarta.
Anonymous (2003), Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, Kementerian Koperasi dan UKM, Jakarta.
Hannel (1989), Organisasi Koperasi, Universitas Pajajaran, Bandung.
Miftah Toha (2003), Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasi, Rajawali Pers, Jakarta.
Schein EH (1980), Organizational Psychology, 3rd Edition, Precentil Hall, New Jersey.