

Design Balanced Scorecard sebagai Alternatif Penilaian Kinerja pada Klub Sepakbola Profesional Persid Jember

(Design of the Balanced Scorecard as an Alternative Performance Assessment in Professional football club Persid Jember)

Beni Hartono, Rochman Effendi, Kartika
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: benzchicarito1989@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengimplementasikan balanced scorecard pada klub sepakbola profesional Persid Jember yang merupakan klub sepakbola kebanggaan masyarakat Kabupaten Jember. Data-data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Tahapan dalam pengimplementasian balanced scorecard dibagi menjadi penjabaran visi misi, *analisa lingkungan strategi dengan menggunakan SWOT, perumusan strategi, dan mendesain balanced scorecard serta menentukan lead dan lag dari setiap perspektif.* Hasil dari pengimplementasian ini adalah nantinya Persid Jember dapat mengukur hasil kinerja pengelolaan dan pengembangan klub apakah telah sesuai dengan strategi atau belum, serta mampu menjadikan Persid Jember unggul dan mampu bersaing di kancah sepakbola nasional.

Kata Kunci: Klub sepakbola, balanced scorecard, perspektif keuangan, Perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, perspektif perkembangan dan pertumbuhan

Abstract

This research is a descriptive study that aims to implement the balanced scorecard in Persid Jember professional football club which is the pride of the community football club district Jember. Data used in this study are primary and secondary data. Stages in the implementation of the balanced scorecard is divided into : the translation of vision eg, environmental strategies using SWOT analysis, strategi formulation, and designing a balanced scorecard and to determine the lead and lag of each perspective. The result of this study is to measure future results Persid Jember performance management and development of the club, whether in accordance which the strategy or not, and be able to make superior Persid Jember and able to compete in the national football scene.

Keywords: football club, balanced scorecard, finansial perspective, konsumen perspective, internal business perspective, growth and learning perspective.

Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan, sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Perubahan lingkungan bisnis yang mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan, membawa pengaruh yang sangat besar pada sifat persaingan, oleh karena itu perusahaan harus terus berupaya untuk terus merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Perusahaan setelah merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis, selanjutnya perusahaan harus dapat mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi, maka manajemen perlu mengukur kinerja mereka.

Kunci persaingan pada pasar global adalah kualitas total, yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk,

kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang. Adapun tujuan dari penciptaan kualitas total adalah untuk memberikan kepuasan terus-menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999).

Selama ini pengukuran kinerja tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal di luar sisi finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis perusahaan atau organisasi guna mewujudkan visi dan misi organisasi, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan. Dengan adanya hambatan, oleh karena itu organisasi membutuhkan alat komunikasi yang dapat

digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada seluruh SDM. Alat komunikasi yang bersifat komprehensif dan bisa digunakan oleh organisasi adalah balanced scorecard. Balanced scorecard terdiri dari kumpulan kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Balanced scorecard menggunakan empat perspektif dalam menterjemahkan visi misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan pengukuran kinerja, yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, perspektif perkembangan dan pertumbuhan. Setiap perspektif tersebut harus mempunyai komponen pengarah yang terdiri dari tujuan setiap perspektif, pengukurannya, kemudian target apa yang hendak dicapai, lalu inisiatif bagaimana untuk mencapai target tersebut.

Balanced scorecard dapat diterapkan pada organisasi bisnis atau jasa. Namun pada penelitian ini yang digunakan sebagai objek adalah organisasi jasa. Jasa atau pelayanan merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Perusahaan jasa merupakan perusahaan yang menawarkan suatu tindakan kepada pihak lain (Soemarso, 1999)

Klub sepakbola profesional merupakan tipe organisasi jasa, karena klub sepakbola menekankan kinerja penampilan melalui kompetisi pertandingan sepakbola, tidak berwujud namun lebih dapat dirasakan kepada penikmat sepakbola yang sangat mungkin untuk menerapkan sistem penilaian kinerja menggunakan balanced scorecard. Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai objek adalah Persid Jember. Pemilihan Persid Jember sebagai objek penelitian karena saat ini Persid Jember berada pada level kompetisi divisi utama Liga Indonesia serta lebih banyak memiliki basis dukungan suporter dibandingkan dengan klub Jember United yang saat ini masih berada pada divisi satu Liga Indonesia.

Kondisi sepakbola nasional yang memprihatinkan juga menjadi acuan untuk melakukan penelitian ini, banyak klub yang bermain di kompetisi Indonesia yang mengalami kesulitan dana sehingga tidak bisa membayar gaji pemain antara 6 bulan bahkan sampai ada yang tahunan. Kondisi yang lebih memprihatinkan dari kesulitan dana tersebut adalah klub dinyatakan bangkrut sehingga tidak bisa untuk mengikuti kompetisi di musim-musim mendatang.

Sepakbola bukan hanya permasalahan dana, aspek-aspek di luar finansial juga memegang peran yang vital dan butuh perhatian yang khusus guna menjadikan klub sepakbola profesional menjadi lebih kompetitif, akuntabel, dan bisa untuk terus bersaing dalam mengikuti kompetisi dan menghadapi tantangan bisnis dunia sepakbola. Aspek non finansial jika dikelola dan dikembangkan dengan sungguh-sungguh bisa membawa keuntungan finansial nantinya bagi sebuah klub, maka dari itu dapat dikatakan aspek finansial dan non finansial dalam sepakbola saling mendukung dan berkaitan satu sama lain.

Persid pada sekarang ini diharapkan untuk menjadi akuntabel, kompetitif, dan berfokus pada kinerja. Persid juga ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok stakeholders yaitu DPRD, masyarakat Jember secara luas, suporter Persid Jember, investor, kreditur, dan perusahaan sponsor sehingga mengharuskan Persid bertindak profesional dengan menerapkan sistem manajemen strategis yaitu balanced scorecard.

Tuntutan profesionalisme dan peningkatan prestasi secara terus menerus memaksa pihak manajemen untuk memperbaiki kinerjanya agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas kinerja Persid. Kepercayaan ini sangatlah penting mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya, dan diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Persid Jember mempunyai dampak yang lebih baik terhadap Persid Jember.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, perlu dilihat tentang aplikasi balanced scorecard dalam hubungannya dengan penilaian kinerja perusahaan. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “*Design Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Klub Sepakbola Profesional Persid Jember*”

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menggabungkan antar variabel lainnya (Indriantoro & Supomo, 2009). Objek penelitian yang dipilih adalah klub sepakbola Persid Jember dengan alasan bahwa pengaplikasian dan pengembangan balanced scorecard nantinya pada klub sepakbola tersebut merupakan langkah strategik terhadap kemampuan manajemen klub dalam meningkatkan kinerjanya.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini peneliti banyak menggunakan jenis data subjek dan dokumenter. Menurut Indriantoro dan Supomo (1999), data subjek merupakan jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden). Dan data dokumenter merupakan jenis data penelitian berupa faktur, jurnal, surat-surat, laporan, atau dokumen terkait lainnya. Data dokumenter memuat apa, kapan dan siapa yang terlibat dalam suatu kejadian tersebut.

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999) sumber data penelitian dikelompokkan menjadi dua macam, yakni sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber data primer merupakan sumber data penelitian yang didapatkan langsung dari sumber asli tanpa melalui perantara
2. Sumber data sekunder merupakan sumber data penelitian yang didapatkan secara tidak langsung serta melalui

perantara seperti laporan keuangan yang dibuat oleh pihak lain.

Dalam penelitian ini menggunakan kedua sumber data diatas. Data primer yang digunakan yakni berupa opini dan observasi. Sedangkan data sekunder yang digunakan yakni berupa data-data keuangan dari objek penelitian, serta dokumen pendukung lainnya.

Metode Pengumpulan Data

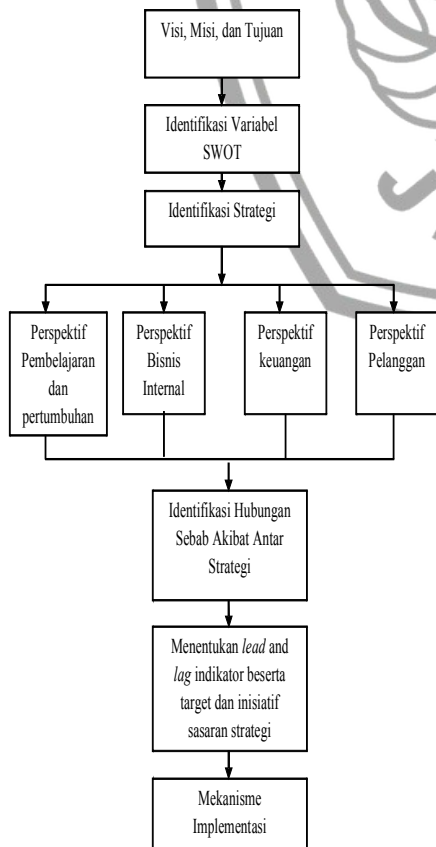
Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Wawancara, merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan daftar pertanyaan secara lisan kepada objek penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara secara tatap-muka langsung. Dengan metode ini peneliti dapat lebih memahami kompleksitas permasalahan dan mendapat lebih banyak informasi yang diperlukan dalam penelitian (Indriantono dan Supomo, 1999)
2. Studi Pustaka yaitu dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian.
3. Observasi, merupakan proses pencatatan pola perilaku subjek penelitian, objek atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu yang terdapat pada objek penelitian.

Tahapan-tahapan Penelitian

Tahapan-dalam

GAMBAR 2.3: KERANGKA PEMIKIRAN TEORI



pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan (Preparation Step)

Tahap persiapan merupakan tahap awal dalam penelitian ini. Dalam tahap ini peneliti melakukan:

- a) mengumpulkan data-data yang diperlukan melalui berbagai metode yang telah disebutkan diatas
 - b) menganalisis data dan melakukan identifikasi masalah
2. Penjabaran visi dan misi, tahap ini peneliti menjabarkan maksud dari visi dan misi dari objek yang diteliti berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui berbagai metode.
 3. Identifikasi variabel SWOT, tahap ini peneliti memetakan SWOT dari objek yang diteliti berdasarkan keadaan riil yang diamati dan berdasarkan data yang telah dikumpulkan.
 4. Identifikasi strategi, tahap ini peneliti merumuskan strategi yang dinilai perlu diusahakan oleh pihak Persid Jember berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan berlandaskan identifikasi variabel SWOT yang telah dilakukan.
 5. Merumuskan strategi kepada tiap perspektif balanced scorecard, tahap ini peneliti menentukan strategi dari masing-masing perspektif balanced scorecard berdasarkan identifikasi strategi yang telah dilakukan.
 6. Identifikasi hubungan sebab akibat, tahap ini menentukan keterkaitan atau hubungan sebab akibat dari strategi yang telah dirumuskan ke masing-masing perspektif.
 7. Menentukan lead dan lag, pada tahap ini peneliti menentukan lead dan lag dari strategi yang telah dirumuskan ke masing-masing perspektif dan telah memiliki hubungan sebab akibat guna mengetahui ukuran keberhasilan strategi nantinya.
 8. Mekanisme implementasi.

Hasil dan Pembahasan Penelitian

Visi Persid Jember : “Menjadi klub sepak bola yang profesional dan berprestasi kancah sepakbola Indonesia”

Misi Persid Jember : “Ikut memajukan sepakbola di Indonesia pada umumnya dan Jember pada khususnya”

1. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) pada klub sepakbola Persid Jember.

Tabel 1 Internal Factor Analysis Summary (IFAS) klub sepakbola Persid Jember

Factor strategis internal	Bobot	Rating	Skor terbobot
Kekuatan :			
1. Loyalitas dukungan supporter	0.15	4	0.60
2. Dedikasi tinggi oleh pihak manajemen	0.15	3	0.45
Kelemahan :			
1. Susunan struktur manajemen kurang terorganisasi	0.10	2	0.20

2. Sumber dana kurang mencukupi dan tidak berkelanjutan	0.16	2	0.32
3. Pemasaran Persid Jember kurang terlaksana dengan baik	0.10	2	0.20
4. Pengelolaan anggaran yang kurang tepat	0.12	2	0.24
5. Pengelolaan dan pembinaan pemain muda kurang ditangani dengan profesional	0.14	2	0.28
6. Program kegiatan belum terintegrasi dengan baik	0.8	3	0.24
Total	1		2,53

Tabel 2 Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) klub sepakbola Persid Jember.

Factor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Peluang :			
1. Peluang kerjasama yang terbuka dengan pihak manapun	0.35	3	1.05
2. Antusias masyarakat Jember terhadap sepakbola	0.20	4	0.80
Tantangan :			
1. Klub sepakbola lain yang bermarkas di Jember	0.10	5	0.50
2. Persaingan yang semakin kompetitif	0.35	1	0.35
Total	1		2,7

Tabel 3 Matrik Internal Eksternal Klub Sepakbola Persid Jember

	2.0	3.0	4.0
	Kuat	Rata-Rata	Lemah
Tinggi 3.0	I Pertumbuhan via integrasi vertikal	II Pertumbuhan via integrasi horisontal	III Pertumbuhan Berputar
Sedang 2.0	IV Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada	V Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	VI Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan.
Rendah 1.0	VII Diversifikasi kosentris	VIII Pertumbuhan Diversifikasi Konglomerat	IX Pengurangan Kebangkrutan atau Likuidasi

Berdasarkan matrik internal eksternal di atas, maka klub sepakbola Persid Jember berada pada posisi kuadran V yaitu

tahap pertumbuhan. Maka strategi yang perlu dijalankan adalah strategi konsentrasi via horizontal. Langkah yang harus dilakukan dengan perbaikan dan perkembangan sektor pengelolaan dan pengembangan klub serta pengembangan layanan sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan konsumen yang bisa membawa dampak pada peningkatan pendapatan Persid Jember.

2. Penjabaran Analisis Lingkungan Strategi

Analisis lingkungan strategi ini merupakan gambaran secara umum lingkungan internal maupun eksternal Persid Jember.

2.1 Internal

Variabel-variabel yang termasuk dalam Internal faktor analisa dalam analisa lingkungan strategi adalah kekuatan dan kelemahan.

1. Kekuatan

a. Persid Jember memiliki supporter yang mempunyai loyalitas sangat tinggi dalam mendukung tim kesayangan dan kebanggaan masyarakat Jember. Loyalitas tersebut dapat dilihat dan dibuktikan dengan banyaknya supporter yang datang memberikan dukungan secara langsung ketika Persid bertanding, padahal sampai saat ini keadaan Persid Jember masih minim prestasi.

Aksi berupa kegiatan yang telah dilakukan oleh supporter Persid Jember yang ditujukan untuk membantu mengatasi permasalahan Persid Jember juga merupakan bentuk dukungan dan loyalitas. Oleh sebab itu perlu adanya sikap untuk menjaga hubungan komunikasi yang baik antara Persid Jember dengan kelompok supporter, serta merespon balik loyalitas yang telah diberikan dengan mengelola dan mengembangkan Persid Jember secara profesional dan memberikan prestasi yang membanggakan.

b. Adanya dukungan dan dedikasi tinggi yang ditunjukkan pihak manajemen saat ini dalam menjalankan tugasnya yakni mengelola dan mengembangkan Persid Jember. Personal-personal yang saat ini berada dalam jajaran manajemen Persid Jember memiliki latar belakang supporter yang akhirnya mengambil sikap untuk menerima kepercayaan dan amanah untuk masuk dalam jajaran manajemen.

Dedikasi dan loyalitas tersebut masih perlu diimbangi dengan mereka bisa dan benar-benar ahli di bidangnya. Oleh sebab itu perlu adanya upaya-upaya pemberdayaan SDM seperti program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan manajemen.

2. Kelemahan

a. Susunan struktur manajemen yang ada dalam tubuh internal Persid Jember sekarang kurang terstruktur dan terorganisasi dengan baik, sehingga pengelolaan dan pengembangan Persid Jember kurang berjalan maksimal.

b. Persid Jember belum memiliki sumber-sumber dana yang cukup dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Persid Jember, sehingga banyak kebutuhan Persid Jember yang bisa

dibidang penting belum dapat terealisasi. Kebutuhan tersebut seperti sarana dan prasarana yang memadai, fasilitas infrastruktur, rekrutmen pemain yang berkualitas, dll.

c. Pihak internal Persid Jember kurang mampu memasarkan Persid kepada pihak-pihak investor atau sponsor, sehingga masih sedikit dalam hal jumlah sponsor yang bekerjasama maupun jumlah nominal pendapatn yang diterima dari pihak sponsor dan kebanyakan kontrak kerjasama yang dijalain bersifat jangka pendek. Selain itu Persid Jember belum memiliki usaha mandiri yang bisa menjadi sumber pendapatan Persid Jember.

d. Persid Jember kurang mampu mengelola anggaran, sehingga sering terjadi ketidaktepatan penggunaan anggaran.

e. Pembinaan pemain muda masih belum dikelola secara professional, pembinaan dan pengembangan pemain muda masih terkesan sebagai bagian yang terpisahkan dari klub. Visi dan system bermain belum jelas, kurangnya perhatian khusus terhadap perkembangan individual, dan system pembinaan usia muda yang belum dipandang sebagai sector pemasukan menjadi hal yang menunjukkan kurang profesionalnya pihak Persid Jember dalam mengelola pembinaan pemain muda.

f. Program dan kegiatan yang dijalankan Persid Jember belum terintegrasi secara optimal dan kebanyakan masih bersifat jangka pendek.

2.2. Eksternal

Variabel-variabel yang termasuk dalam eksternal factor analisis dalam analisa lingkungan strategis adalah peluang dan tantangan.

1. Peluang

a. Persid Jember memiliki peluang kerjasama yang terbuka dengan pihak sponsor manapun, sepakbola yang telah berkembang pesat ke arah industrialisasi ditambah loyalitas dan animo penonton yang tinggi dalam memberikan dukungan kepada Persid Jember menjadi factor pendukung bagi pihak internal Persid Jember menjalin kerjasama dengan pihak sponsor. Oleh sebab itu kesempatan yang baik ini harus ditunjang dengan kemampuan memasarkan yang baik dari pihak Persid Jember.

b. Tingginya antusias masyarakat Jember khususnya anak-anak usia dini dan remaja terhadap sepak bola menjadi peluang Persid untuk menjadi wadah yang professional dalam hal pembinaan dan pengembangan pemain muda yang berjenjang. Program pembinaan pemain muda yang terencana dengan matang dan berkelanjutan mutlak harus diusahakan guna mendapatkan pemain-pemain yang memiliki kemampuan dan kompetensi lebih dalam hal sepak bola.

2. Tantangan

a. Terdapat klub sepak bola selain Persid Jember yang juga bermarkas di Kabupaten Jember. Klub-klub tersebut seperti Jember United yang kini bermain di divisi 1 Liga Indonesia, Samudra Indonesia Jember dan Putra Ijen Jember yang kini sama-sama bermain di Liga Nusantara.

Secara kasta kompetisi klub-klub tersebut memang masih di bawah Persid Jember, namun secara peningkatan prestasi dan posisi klub di klasemen bisa dibilang lebih baik dibanding Persid Jember. Oleh sebab itu Persid Jember dituntut untuk lebih kompetitif dengan pengelolaan dan pengembangan klub yang terprogram, terencana, dan berkelanjutan.

b. Pada saat ini dan kedepan, Persid Jember akan menghadapi lingkungan persaingan yang semakin ketat dengan berbagai klub yang bermarkas di Jember atau bahkan klub-klub lainnya yang ada di Indonesia.

2.3 Strategi Kekuatan-Peluang

a. Menjaln dan menjaga hubungan yang baik dengan supporter dengan berbagai macam cara seperti mengadakan program supporter, baik ketika pertandingan maupun di luar pertandingan.

b. Menjaln dan meningkatkan hubungan kerjasama dengan pihak sponsor dengan terlebih dahulu bekerjasama dengan pihak supporter agar menjadi satu kesatuan guna memberikan nilai tambah kepada pihak sponsor agar mau bekerjasama.

c. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDM Persid Jember agar bisa dan benar-benar mampu untuk mengelola dan mengembangkan Persid Jember ke arah yang lebih baik.

2.4 Strategi Kelemahan-Peluang

a. Menjadikan Persid Jember sebagai wadah yang dapat membina dan mengembangkan pemain-pemain muda dengan program dan kualitas pembinaan yang lebih unggul dari segala sisi dibandingkan wadah-wadah pembinaan yang lain.

b. Memasarkan Persid Jember lebih luas dan intensif guna menyokong pendapatan Persid Jember.

c. Menyusun program dan kegiatan Persid Jember yang lebih terintegritas dan berjangka panjang dengan terencana dan berkelanjutan.

d. Rekrutmen SDM internal Persid Jember secara sistematis dan berkelanjutan.

2.5 Strategi Kekuatan-Tantangan

a. Menjadikan Persid lebih kompetitif agar bisa berprestasi lebih baik dengan melakukan rekrutmen pemain maupun pelatih secara sistematis agar didapat pemain dan pelatih yang berkualitas, loyal, dan berkompeten.

b. Membentuk wadah pembinaan pemain muda dari mulai kelompok umur yang paling muda untuk selanjutnya

memasarkan Persid Jember sebagai wadah pembinaan kepada masyarakat Jember secara luas dan insentif.

2.6 Strategi Kelemahan-Tantangan

- a. Mengadakan program dan kegiatan pelatihan yang terencana dan berkelanjutan
- b. Mengikuti kompetisi sebanyak mungkin untuk Persid Jember pada level junior guna memberikan tambahan pengalaman serta meningkatkan mental pemain dalam mengikuti kompetisi.

3. Rencana Strategik Klub Sepakbola Persid Jember

Langkah selanjutnya adalah menterjemahkan strategi-strategi ke dalam empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu :

1. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang diterjemahkan dengan pengembangan sumber daya manusia dan pengadaan sarana prasarana serta fasilitas infrastruktur. Untuk peningkatan pelayanan khususnya dalam hal pengelolaan dan pengembangan klub dilakukan dengan pendekatan :

- a. Peningkatan kualitas fungsi manajemen
- b. Peningkatan kualitas SDM dengan melakukan pendidikan, pelatihan, dan studi banding dalam hal kemampuan mengelola dan mengembangkan klub sepak bola sesuai job description.
- c. Peningkatan kualitas pemain dengan melakukan pendidikan dan pelatihan yang terencana dan berkelanjutan.
- d. Membangun dan menambah mental bertanding pemain, baik untuk level senior maupun junior.
- e. Mengadakan kegiatan penambahan sarana dan prasarana yang mendukung bagi program pendidikan dan pelatihan pemain serta fasilitas SDM Persid Jember.
- f. Mengadakan kegiatan pengembangan infrastruktur stadion yang memiliki nilai manfaat bagi pihak internal maupun eksternal.

2. Perspektif Bisnis Internal, diterjemahkan dengan peningkatan mutu pelayanan. Dilakukan dengan pendekatan :

- a. Meningkatkan hasil pengelolaan dan pengembangan Persid Jember oleh pihak manajemen.
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan Persid Jember terhadap pihak konsumen sesuai kebutuhan masing-masing elemen konsumen.

3. Perspektif konsumen, yang diterjemahkan dengan peningkatan kepercayaan dan kepuasan konsumen. Hal ini dilakukan dengan pendekatan :

- a. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan konsumen terhadap kinerja pengelolaan dan pengembangan Persid Jember.
- b. Meningkatnya kepuasan konsumen terhadap pelayanan Persid Jember.
- c. Meningkatnya image dan reputasi Persid Jember.

4. Perspektif keuangan

- a. Peningkatan akuntabilitas keuangan Persid Jember.

- b. Meningkatnya pertumbuhan nilai aset yang dimiliki Persid Jember.
- c. Meningkatnya pendapatan pelayanan jasa.
- d. Meningkatnya ROI.

4. Hubungan Sebab Akibat

Dari setiap perspektif harus dapat menunjukkan hubungan sebab akibat atau saling mempengaruhi, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus dapat mempengaruhi kinerja perspektif bisnis internal, dari bisnis internal dapat mempengaruhi perspektif pelanggan, dari masing-masing perspektif dapat meningkatkan kinerja perspektif keuangan.

Hubungan sebab akibat tujuan strategic antar perspektif pada klub sepak bola professional Persid Jember dapat digambarkan sebagai berikut :

5. Menentukan Lead dan Lag Indikator beserta Target dan Inisiatif Sasaran Strategis

Berdasarkan hubungan sebab akibat maka ukuran-ukuran kinerja, target, inisiatif dapat ditentukan. Ukuran kinerja dibagi menjadi dua yaitu ukuran pemicu (lead) dan ukuran hasil (lag). Berikut ini merupakan ukuran, target, dan inisiatif yang dapat diterapkan oleh klub sepak bola Persid Jember adalah sebagai berikut :

1. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan peningkatan kualitas fungsi manajemen serta pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan sarana, prasarana dan fasilitas penunjang bagi pembelajaran dan pertumbuhan.

A. Ukuran (measure)

1. Peningkatan kualitas fungsi manajemen dan rekrutmen
 - a. Jumlah structural yang terealisasi dan SDM yang direkrut (lead)
2. Peningkatan kualitas SDM internal Persid Jember
 - a. Jumlah SDM internal yang mengikuti pelatihan (lead)
3. Peningkatan kualitas pemain
 - a. Jumlah pemain yang mengikuti pelatihan (lead)
4. Pembangunan dan peningkatan mental bertanding
 - a. Jumlah pemain kelompok junior yang mengikuti kompetisi tingkat usia tertentu (lead)
 - b. Jumlah kompetisi dan prestasi yang diraih (lag)
5. Pengadaan sarana dan prasarana yang menunjang pendidikan dan pelatihan
 - a. Jumlah program pengadaan sarana dan prasarana yang terealisasi (lead)
6. Pengadaan pengembangan infrastruktur
 - a. Jumlah program pengadaan infrastruktur yang terealisasi (lead)

B. Target

1. Jumlah struktur yang ditambahkan sebanyak 2 per tahun dan diikuti SDM yang direkrut sebanyak 2 orang.
2. Jumlah SDM internal yang mengikuti pelatihan sebanak 5 orang.
3. Jumlah pemain yang mengikuti pendidikan dan pelatihan sebanyak 30 pemain.
4. Jumlah pemain yang mengikuti pertandingan kompetisi kelas junior sebanyak 30 pemain.
5. Presentase pengadaan sarana dan perasarana yang terealisasi sebesar 30% per tahun.
6. Presentase program pengembangan infrastruktur yang terealisasi sebesar 20% per tahun.

C. Inisiatif

1. Studi banding dan rekrutmen yang sistematis dan berkelanjutan
2. Pengadaan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan
3. Pengadaan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang terencana dan berkelanjutan bagi pemain
4. Mengikuti kompetisi bagi Persid Jember kelompok junior
5. Meningkatkan kegiatan pemasaran Persid Jember dan meningkatkan kegiatan kerjasama.

D. Keterangan.

1. Struktural yang dapat ditambahkan dalam manajemen Persid Jember yakni :
 - a. Manajer Administrasi yang membawahi bidang keuangan, bidang hukum, dan bidang umum
 - b. Manajer Operasional yang membawahi bidang prestasi, bidang medis, bidang keamanan, dan bidang media.
 - c. Manajer penggalian sumber dana.
 - d. Psikolog.
2. Pendidikan dan pelatihan bagi SDM internal mencakup manajemen, karyawan sekretariat Persid Jember, staff Persid jember, pelatih kelompok senior dan junior.
3. Komposisi pemain utama Persid Jember kurang lebih 25 pemain ditambahkan dengan pemain dari kelompok junior yang mengikuti pelatihan bersama tim utama.
4. Sarana dan prasarana penunjang yang menunjang pendidikan dan peatihan seperti lapangan latihan yang terpisah, lapangan indoor, tempat melatih kebugaran, alat peneliti kondisi fisik, software simulasi pelatihan, pendeteksi ability pemain, dll
5. Infrastruktur stadion yang belum dimiliki Persid Jember seperti lampu stadion untuk penerangan pertandingan, ruang untuk media, ruang kesehatan, ruang ganti pemain dan wasit yang berstandar, toilet yang nyaman dan bersih, lapangan parkir yang luas, stand penjualan, dan gerbang stadion yang aman.

2. Perspektif Bisnis Internal

A. Ukuran (measure)

1. Meningkatnya hasil pengelolaan dan pengembangan Persid Jember.
 - a. Realisasi program kerja dan anggaran. (lead)
 - b. Peningkatan pemahaman SDM internal Persid Jember terhadap profesionalisme dalam pengelolaan dan pengembangan klub, serta peningkatan jumlah SDM yang bekerja sesuai job descriptionnya. (lag)
 - c. Peningkatan produktifitas kinerja dari SDM. (lag)
 - d. Peningkatan jumlah SSB kelompok umur yang didirikan. (lead)
 - e. Jumlah pemain muda yang dipromosikan ke tim utama. (lag)
2. Meningkatnya kualitas pelayanan Persid Jember
 - a. Rekrutmen pemain yang berkompeten untuk mendongkrak prestasi secara permainan dan prestasi dalam mengikuti kompetisi. (lead)
 - b. Prestasi persid Jember. (lag)

B. Target

1. 100% program kerja dan anggaran terealisasi
2. 100% SDM yang ada dalam tubuh Persid Jember menunjukkan peningkatan pemahaman dalam mengelola dan mengembangkan Persid Jember.
3. 100% SDM menunjukkan peningkatan produktifitas kinerja.
4. Dua SSB kelompok umur yang berhasil didirikan.
5. Tiga pemain muda yang dipromosikan dan direkrut ke tim utama.
6. Tiga pemain berkelas nasional dan 1 pemain asing yang direkrut pada musim kompetisi 2015.

C. Inisiatif

1. Mengadakan kegiatan penyuluhan mengenai program kerja dan anggaran secara intens kepada seluruh SDM
2. Membuat indeks penilaian kinerja personil (2 dan 3)
3. Bekerjasama dengan pihak sponsor dan supporter mendirikan SSB yang berjenjang.
4. Mengadakan pelatihan bersama tim utama untuk pemain muda Persid Jember.
5. Program kegiatan pemantauan dan seleksi pemain di luar Jember.

D. Keterangan

1. Indeks penilaian kinerja dapat untuk melihat dan menilai kinerja SDM, baik dalam hal produktifitas kinerja, prestasi kerja, ataupun pemahaman mengenai job description.
2. SSB yang didirikan secara berjenjang bisa dimulai dari kelompok umur 8-10 tahun dan 11-14 tahun.

3. Kegiatan pemantauan dilakukan oleh seorang yang ahli dalam hal menilai bakat seorang pemain berdasarkan intruksi dari pelatih dan kebutuhan tim

3. Perspektif pelanggan

A. Ukuran (measure)

1. Meningkatnya kepuasan konsumen terhadap kinerja pengelolaan dan pengembangan Persid Jember.

a. Realisasi kontrak kerjasama dengan pihak konsumen yang berhasil dipenuhi. (lead)

b. Realisasi saran dan keluhan dari pihak konsumen yang berhasil ditindaklanjuti. (lead)

2. Meningkatnya tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan Persid Jember.

a. Realisasi saran, keluhan, dan tuntutan dari pihak supporter yang berhasil ditindaklanjuti. (lead)

3. Meningkatnya image dan reputasi Persid Jember

a. Peningkatan jumlah pihak sponsor yang bekerjasama. (lag)

b. Peningkatan jumlah peminat terhadap SSB yang didirikan Persid Jember. (lag)

c. Peningkatan jumlah member resmi supporter Persid Jember. (lag)

B. Target

1. 100% kontrak kerjasama yang telah disepakati dengan pihak sponsor wajib direalisasikan Persid Jember

2. 50% saran dan keluhan dari pihak sponsor dapat ditindaklanjuti.

3. 50% saran, keluhan dan tuntutan pihak supporter terhadap Persid jember yang berhasil ditindaklanjuti

4. Kontrak kerjasama dengan pihak sponsor yang telah menjalin kerjasama bertambah menjadi 2 tahun dan terdapat peningkatan pendapatan sebesar 25% dari masing-masing sponsor.

5. 50 anak yang bergabung bersama SSB Persid Jember pada tahun pertama.

6. 100 member baru pada tahun pertama.

C. Inisiatif

1. Komunikasi secara continue anatara pihak Persid Jember dengan sponsor.

2. Menindaklanjuti saran dan keluhan dari pihak sponsor yang dinilai paling urgent.

3. Mengadakan program kegiatan yang ditujukan untuk supporter seperti kegiatan launching team, ramah tamah, dll.

4. Merealisasikan kontrak kerja sama dan memasarkan Persid Jember secara lebih luas dan intensif oleh SDM yang ahli di bidangnya.

5. Mengadakan kegiatan promosi SSB Persid Jember secara luas kepada masyarakat.

6. Menjaga hubungan baik dengan para supporter dengan mengadakan kegiatan untuk supporter dan meningkatkan prestasi Persid Jember.

4. Perspektif keuangan

A. Ukuran (measure)

1. Peningkatan akuntabilitas keuangan Persid Jember

a. Terselesaikannya administrasi secara tepat dan akurat. (lag)

2. Meningkatnya pertumbuhan nilai aset yang dimiliki Persid Jember.

a. Nilai aset pemain muda Persid Jember. (lag)

3. Meningkatnya pendapatan dari pelayanan jasa.

a. Peningkatan pendapatan dari pihak konsumen. (lag)

B. Target

1. 80% administrasi secara tepat dan akurat serta 100% ketepatan waktu pelaporan.

2. Peningkatan nilai aset sebesar 10% per tahun.

3. Peningkatan pendapatan sebesar 40% dari pihak konsumen.

C. Inisiatif

1. Efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan anggaran dan pembuatan laporan keuangan.

2. Program pembinaan pemain muda yang terencana dan berkelanjutan serta memandang pembinaan pemain muda sebagai aset dan sumber pendapatan bagi klub.

3. Menjalin kerjasama secara professional dengan pihak sponsor.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Berdasarkan strategi-strategi pada analisis SWOT Klub sepak bola Persid Jember, maka penterjemahan strategi-strategi tersebut ke dalam empat perspektif *Balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Untuk memicu peningkatan kemampuan manajerial, pengembangan sumber daya manusia dan pengadaan sarana prasarana serta infrastruktur karyawan dan, dilakukan dengan pendekatan:

- Peningkatan kualitas fungsi manajemen.
- Peningkatan kualitas SDM internal Persid Jember.
- Peningkatan kualitas pemain level senior.
- Pembangunan dan peningkatan mental bertanding untuk level junior.
- Pengadaan sarana dan prasarana.
- Pengembangan infrastruktur.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk memicu peningkatan kualitas pengelolaan dan pengembangan serta pelayanan Persid Jember dengan tujuan untuk menjadikan Persid Jember sebagai klub yang profesional dan berprestasi, dilakukan dengan pendekatan :

- a. Meningkatkan hasil pengelolaan dan pengembangan Persid Jember oleh pihak manajemen seperti: realisasi program kerja dan anggaran, meningkatkan pemahaman SDM terhadap profesionalisme kinerja dan job description, meningkatkan produktifitas kinerja, mendirikan SSB yang berjenjang sesuai kelompok umur, dan mempromosikan pemain muda ke tim utama.
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan dan prestasi Persid Jember, seperti : rekrutmen pemain yang berkompeten untuk mendongkrak prestasi tim secara permainan maupun prestasi dalam mengikuti kompetisi.

3. Perspektif Pelanggan

Untuk memicu peningkatan kepuasan pasien dan meningkatkan image dan reputasi Persid Jember, dilakukan dengan pendekatan:

- a. Meningkatkan kepuasan konsumen khususnya pihak sponsor terhadap pengelolaan dan pengembangan Persid Jember seperti : merealisasikan kontrak kerjasama dengan pihak sponsor dan merealisasikan saran atau keluhan dari pihak sponsor.
- b. Meningkatkan kepuasan konsumen di luar pihak sponsor seperti supporter, investor, dan donator dengan cara merealisasikan saran, keluhan, dan tuntutan yang paling dianggap penting.

4. Perspektif Keuangan

Perspektif ini dilakukan dengan cara meningkatkan akuntabilitas keuangan Persid Jember, meningkatkan nilai aset yang dapat menjadi sumber pendapatan bagi Persid Jember, dan meningkatkan pendapatan dari pelayanan jasa Persid Jember.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa klub sepak bola Persid Jember disarankan untuk menggunakan Balanced Scorecard, karena penggunaan Balanced Scorecard dapat meningkatkan kinerja klub, baik secara organisasi, manajerial, maupun SDM yang dimiliki. Sehingga nantinya klub sepak bola Persid Jember dapat dinilai dan diakui sebagai klub sepak bola di Indonesia yang profesional dan sanggup berprestasi serta dapat memberikan kebanggaan tersendiri bagi Kabupaten Jember khususnya dalam bidang olahraga sepak bola.

Keterbatasan

Penelitian tentang Pengembangan *Balanced Scorecard* pada klub sepak bola Persid Jember mempunyai beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Kurangnya informasi yang diperoleh dari pihak Persid Jember dikarenakan manajemen yang bertugas untuk

mengelola dan mengembangkan Persid Jember untuk musim kompetisi 2014 ini masih baru menjabat dan hanya memiliki sedikit waktu untuk menyiapkan tim, sehingga perencanaan yang ada hanya bersifat jangka pendek.

2. Pengukuran kinerja Persid Jember dilaksanakan dengan membandingkan kinerja yang sudah ditargetkan.

Daftar Pustaka

- Imelda, R.H.N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. Jurnal Universitas Kristen Petra.
- Indriantoro, Nur dan Bambang S. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Managemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Modell, Sven (12 Februari 2005), "Performance Measurement Mytha in Public Sector". <http://www.ssm.com>

