

## BAB 4

### SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan maka kesimpulan yang diperoleh adalah:

1. Perubahan lingkungan dan pergeseran fungsi obyektif perusahaan kepada kepuasan pelanggan menuntut akuntansi manajemen sebagai suatu proses dalam organisasi yang bertujuan untuk menyediakan informasi bagi para manajer untuk mampu menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu bagi pengambilan keputusan manajemen.
2. Metode *Balanced Scorecard* melengkapi manajemen dengan *framework* yang menterjemahkan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*.
3. Kesulitan yang sering dialami oleh perusahaan yang gagal mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dengan baik adalah: (1) bagaimana mendesain sebuah *Scorecard*, (2) banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan.
4. Metode pengukuran *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan sebagai berikut ini: (1) ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator*, (2) ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek, (3) ada

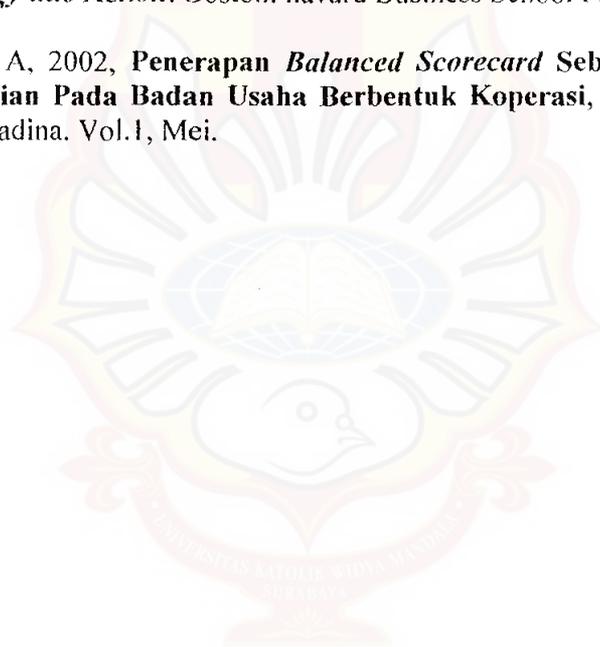
keseimbangan antara *hard objectives measures and softer more subjective measures*.

5. *Balanced scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja perusahaan. Empat *perspective* di dalam *Balanced Scorecard* menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan.



## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Blocher, Edward J, Kung H. Chen, dan Thomas W.Lin, 2000, *Manajemen Biaya Dengan Tekanan Strategik*, Edisi pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Ciptani, Monika K. 2000. **Balance Scorecard Sebagai Suatu Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar**. Jurnal Akutansi dan Keuangan, Mei. Vol.2. No.1.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1992, *The Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert.S and David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard:Translating Strategy into Action*. Boston: havard Business School Press.
- Mutasowifin, A, 2002, **Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi**, Jurnal Universitas Paramadina. Vol.1, Mei.



## BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA MASA DEPAN: SUATU PENGANTAR

Monika Kussetya Ciptani

Dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi – Universitas Kristen Petra

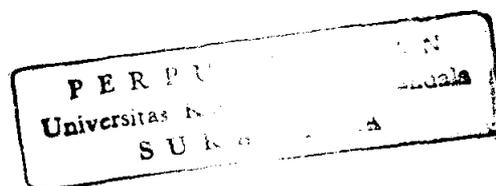
### ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Untuk memenangkan persaingan global yang semakin ketat ini, kinerja sebuah organisasi haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Dewasa ini pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep Balanced Scorecard. Konsep Balanced Scorecard mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep Balanced Scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Tulisan ini menitikberatkan pada bagaimana penerapan konsep Balanced Scorecard di beberapa perusahaan di Amerika. Berbagai kendala dan permasalahan yang timbul dari penerapan konsep Balanced Scorecard menjadi masukan bagi perusahaan atau organisasi bisnis yang ingin menerapkan konsep ini. Bagaimanapun juga konsep ini akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif dan akurat.

Kata kunci: Balance Scorecard, Perspektif Pelanggan, Proses Bisnis (Internal), Perspektif Finansial, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Pengukuran Kinerja

### ABSTRACT

Performance measurement is an essential thing for a company. To become the winner in this global competition world, the company has to show a performance improvement from period to period. Recently, financial performance measurement is not enough to reflect the real business performance. That why Kaplan developed Balanced Scorecard Concept. The Balanced Scorecard Concept measure the organization's performance through four perspectives that are the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. In dead, the Balanced Scorecard Concept is a concept in translating strategy into action, to achieve organization's goal



*in the long term. The action is measured and controlled continually. This article count on the implementation of the Balanced Scorecard Concept in some companies in USA. Many problems a difficulties which occur on the implementation of the concept could became opinion and suggestions for some companies who want to implement the Balanced Scorecard. However, Balanced Scorecard will help organizations (companies) to measure their performance more comprehensive and accurate.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Customer Perspective, (Internal) Business Process, Financial Perspective, Learning and Growth Perspective, Performance Measurement*

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang terjadi sekarang ini tampak demikian pesat. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan teknologi yang ada. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini akan mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi atau *industrial competition* menjadi persaingan informasi (*information competition*). Tidaklah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang esensial karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu.

Disamping pesatnya perkembangan teknologi dan informasi yang dimiliki oleh perusahaan masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu (*backward*) dan belum berorientasi pada masa depan (*forward*). Sistem yang lebih menitikberatkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik. Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan.

Adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition* ini dinamakan pergeseran paradigma (Ary Nugroho, 1998:1). Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non finansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan

pengembangan karyawannya. 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 perusahaan yang bersangkutan.

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti, ROA, ROI, Residual Income dan EPS, namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang.

Berbagai upaya dilakukan agar perusahaan mampu bertahan dalam iklim dunia usaha yang kompetitif, diantaranya perusahaan dituntut agar mampu mewujudkan strategi-strategi perusahaan jangka panjang. Strategi-strategi jangka panjang tersebut akan diwujudkan dan diterjemahkan dalam serangkaian *action* atau aktivitas perusahaan, oleh karena itu pengukuran kinerja hanya dari perspektif finansial tidaklah memadai lagi sehingga diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif.

## 2. KESEIMBANGAN PENGUKURAN FINANSIAL DAN NON FINANSIAL

Salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya.

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Berbagai teknik dan metode yang sudah ada dikembangkan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara finansial. Dengan perkembangan tersebut orang mulai berpikir untuk melakukan pengembangan teknik dan metode pengukuran kinerja non finansial, yang patut diperhatikan adalah bahwa pengukuran tersebut haruslah jelas dan alat ukur yang digunakan harus dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan tujuan dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang.

### 3. THE BALANCED SCORECARD

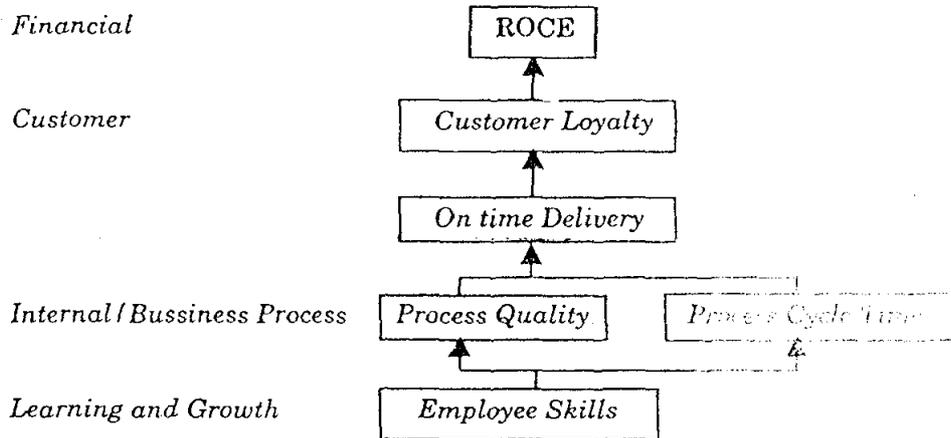
Dalam persaingan bisnis global ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa *competitiveness* dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas faktor-faktor yang dianggap bisa mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini merupakan tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh setiap perusahaan untuk bisa bertahan dalam jangka panjang.

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (HBR, January, 1992). Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu :

1. perspektif finansial  
Bagaimana kita berorientasi pada para pemegang saham.
2. perspektif *customer*  
Bagaimana kita bisa menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer*.
3. perspektif proses, bisnis internal  
Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan *customer*.
4. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran  
Bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Gambar 1  
Hubungan antara empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Sumber : Kaplan (1996: 31)

#### 4. PENGUKURAN KEEMPAT PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996:15) "*if can measure it you can manage it*". pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah :

##### A. Perspektif Finansial

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

**Tabel 1.**  
**Measuring Strategic Financial Themes**

	<i>Strategic Themes</i>		
	<i>Revenue Growth and Mix</i>	<i>Cost Reduction / Productivity Improvement</i>	<i>Asset Utilization</i>
<i>Growth</i>	<i>Sales growth rate by segment percentage Percentage revenue from new product Services and customers</i>	<i>Revenue / Employee</i>	<i>Investment (% of sales) R &amp; D (% of sales)</i>
<i>Sustain</i>	<i>Share of targeted customers &amp; accounts Cross-selling % revenue from new applications Customer &amp; product line profitability</i>	<i>Cost vs competitors' Cost reduction rates Indirect expenses (% of sales)</i>	<i>Working capital ratio ROCE by key asset categories Asset Utilization Rates</i>
<i>Harvest</i>	<i>Customer &amp; product line Profitability % unprofitable customers</i>	<i>Unit Costs (per unit of output, per transaction)</i>	<i>Payback Throughput</i>

Sumber : Kaplan (1998:52)

### B. Perspektif Customer

Perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan, 1996:67); yaitu

(1) pengukuran pangsa pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

(2) *customer retention*

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

(3) *customer acquisition*

Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.

(4) *customer satisfaction*

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.

(5) *customer profitability*

Pengukuran terhadap *customer profitability* dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing (ABC)*.

Oleh karena aspek tersebut masih bersifat terbatas, maka perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi *customer* yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut dapat berupa: atribut produk atau jasa yang diberikan kepada *customer* (seperti : kegunaan, kualitas dan harga), hubungan atau kedekatan antar *customer* (seperti : pengalaman membeli dan hubungan personal), *image* dan reputasi produk atau jasa di mata *customer*.

### C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

#### (1) Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

#### (2) Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*. Pada proses operasi, pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu; *time measurement*, *quality process measurement* dan *process cost measurement*.

##### a) Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (*time measurements*).

Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk (waktu proses produksi) sangat berkaitan erat dengan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk sampai produk siap untuk dijual.

Pengukuran efisiensi waktu ini dilakukan dengan Rasio Perbandingan :

$$\text{Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

Sehingga dalam hal ini pengukuran waktu proses awal (*cycle time*) dapat dilakukan sejak diterimanya order pelanggan, order pelanggan tersebut (produksi

dalam *batch*) dijadualkan untuk diproduksi, dibuatnya order permintaan bahan baku untuk keperluan proses produksi, bahan baku tersebut diterima, dan ketika produksi direncanakan. Sedangkan akhir proses (*end cycle time*) dideteksi dari produksi dalam unit atau *batch* telah diselesaikan, order (barang jadi) siap untuk dikirim dan disimpan dalam persediaan barang jadi, order dikirimkan kepada *customer*, order diterima oleh *customer*.

- b) Pengukuran terhadap kualitas proses produksi (*quality process measurements*)  
Dalam hal kualitas proses produksi, perusahaan diharapkan dapat melakukan berbagai macam pengukuran terhadap proses produksi yang dideteksi dari adanya hal-hal sebagai berikut tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari *customer*, kesesuaian prosentase kualitas proses dengan *statistical process control*.
- c) Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurements*)  
Dimensi ketiga dari pengukuran terhadap proses operasi adalah pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk. Pada sistem pembebanan biaya tradisional, sistem akuntansi telah banyak melakukan pengukuran atas biaya yang dikeluarkan atas penggunaan sumber-sumber dalam departemen, dalam proses operasi ataupun kewajiban individu. Tetapi sistem ini tidak banyak memberikan kontribusi dalam mengkalkulasi biaya aktivitas yang muncul dalam rangka menghasilkan produk (proses operasi). Sehingga dikembangkan sistem *Activity Based Costing* (ABC) dan sistem ini mampu membantu manajer dalam melakukan akumulasi terhadap keseluruhan biaya yang terjadi pada proses operasi. Sistem ABC ini (bersama-sama dengan pengukuran kualitas dan waktu proses produksi) akan menghasilkan tiga parameter penting untuk mengkararakteristikan pengukuran proses bisnis internal.

### (3) Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer*. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah : garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

### D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan,1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan

pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

#### a) Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan & kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

#### b) Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

#### c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

(1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.

Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan income perusahaan dan berhasil diterapkan periode tertentu.

(2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (absenteeism).

(3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi

Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran prosentase manajer dan karyawan yang menyadari penting *Balanced Scorecard*. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya *Balanced Scorecard*. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap prosentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

Sedangkan pengukuran terhadap kinerja tim dapat dilakukan dengan beberapa indikator seperti yang telah dikembangkan oleh perusahaan Nasional (Kaplan 1998: 142) adalah: survey internal terhadap tim, level pembagian keuntungan atas proyek bersama, jumlah penugasan, prosentase kebijakan baru perusahaan tertulis, prosentase perencanaan bisnis yang dikembangkan oleh tim, jumlah anggota tim yang mendapat bagian dalam pembagian keuntungan atau laba.

## 5. PENGUKURAN KINERJA DAN STRATEGI PERUSAHAAN

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Hal ini disebabkan karena ukuran keuangan inilah yang paling mudah dideteksi, sehingga pengukuran kinerja personel juga diukur dengan dasar keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan komitmen personel, peningkatan kompetensi dan lain sebagainya seringkali diabaikan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja didasarkan pada aspek keuangan maupun non keuangan. Aspek nonkeuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan yaitu peningkatan *cost-effectiveness* proses bisnis, peningkatan komitmen organisasi dan peningkatan kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan haruslah ditujukan kepada peningkatan kinerja di bidang non-keuangan karena dari situlah kinerja keuangan berasal.

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 1999: 218). Rencana strategik yang komprehensif dan koheren menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program. Dengan kerangka *Balanced Scorecard*, perencanaan strategik menghasilkan berbagai *strategic initiatives* yang dengan jelas

menunjukkan: sasaran (*strategik objectives*) yang hendak dituju di masa depan, ukuran pencapaian sasaran dan informasi tentang pemacu kinerja (*performance driver*), target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa depan.

Ketiga macam informasi tersebut sangat memudahkan pemilihan langkah-langkah yang akan ditempuh dalam proses penyusunan program bagi organisasi. Dalam organisasi lintas fungsional, program disusun menurut sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customer*.

## 6. IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD

Dalam artikel "*The Balanced Scorecard : Measures that Drives Performance*" (Harvard Business Review, January-February 1992), Kaplan melakukan riset terhadap 12 perusahaan yang memiliki kinerja yang bagus secara finansial. Dalam riset awal yang dilakukan tersebut menyatakan bahwa 10 perusahaan diantaranya memiliki kriteria-kriteria yang menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diterapkan.

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut O'Reilly (Mattson, 1999:1), Sebenarnya *Balanced Scorecard* memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada *customer* dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang membuat berbeda adalah *Balanced Scorecard* ini memberikan suatu kerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus. Dengan adanya konsep *Balanced Scorecard* akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi.

Selain itu *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena *Balanced Scorecard* membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Adanya kelebihan yang dimiliki oleh *Balanced Scorecard* ini mendorong semakin banyaknya perusahaan yang ingin mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard*. Menurut survei yang dilakukan oleh Gartner Group (Mattson, 1999:1), sebanyak 60 persen dari 1000 perusahaan versi majalah Fortune (Agustus, 1999) telah mencoba untuk menerapkan filosofi *Balanced Scorecard* dalam keseluruhan sistem manajemen mereka pada tahun 2000 ini. Seperti yang dilakukan oleh perusahaan Lutheran Brotherhood di Minneapolis, pihak manajemen telah

memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* ini sejak tahun 1998. Pendekatan yang digunakan untuk menerapkan konsep *Balanced Scorecard* di perusahaan Lutheran Brotherhood ini menggunakan model pendekatan *hands-on approach*, sedangkan sistem manajemen tetap dilakukan sendiri oleh pihak manajemen perusahaan. Salah satu cara adalah dengan melalui pelatihan dan pengetahuan kepada karyawannya yang dikembangkan melalui intranet perusahaan dan juga mensosialisasikan program implementasi *Balanced Scorecard* melalui acara diskusi dan pertemuan.

Selain itu perusahaan Lutheran Brotherhood berusaha memonitor opini *customer* pada umumnya mengenai produk yang dihasilkan melalui *fraternal customer index*. Melalui cara yang ditempuh tersebut Lutheran Brotherhood merasakan suatu peningkatan kualitas karyawan dan partisipasi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan strategik perusahaan. Perkembangan implementasi *Balanced Scorecard* ini menjadi daya tarik tersendiri bagi perusahaan Lawson Software. Perusahaan Lawson Software akhir-akhir ini sedang mencoba mengembangkan rerangka konsep *Balanced Scorecard* dalam sebuah sistem komputer dan mencoba mengintegrasikan seluruh transfer data yang terjadi dalam proses operasi sehari-hari. Perusahaan Lawson Software saat ini sedang melayani permintaan klien yang ingin sekali menerapkan *Balanced Scorecard* dalam perusahaannya.

Permasalahan yang timbul dalam penerapan *Balanced Scorecard* dan banyak dihadapi oleh perusahaan yang ingin sekali menerapkan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemennya antara lain adalah :

a. 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 (Mavrincac & Vitale, 1999:1). Hal ini tentu saja akan menyulitkan desain *scorecard* yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.

b. 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 bisa 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.

c. 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.

- d. Perlunya *Scorecard* dikaitkan dengan *gainsharing* 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.
- e. 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 sistem *Balanced Scorecard*.

Salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* menurut O'Reilly (Mattson, 1999:2) 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. Bahkan O'Reilly mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu. Ian Alliot, sebuah perusahaan konsultan besar di Amerika, berhasil mengidentifikasi empat langkah utama yang harus ditempuh oleh perusahaan apabila perusahaan akan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*. Langkah-langkah tersebut adalah (Mattson, 1999:2) :

- a. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
- b. Mendesain sebuah model (kerangka) *Balanced Scorecard*, yang memungkiukan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik, perspektif bisnis, indikator-indikator kunci penilaian kinerja.
- c. 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.
- d. 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 direview dari periode ke periode secara terus-menerus.

## 7. KESIMPULAN

Konsep *Balanced scorecard* pada dasarnya adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi ke dalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu. *Balanced scorecard* meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain dan tidak dapat dipisah-pisahkan.

Dalam pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipatganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif *customer* yang akan mendorong kinerja finansial perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipatgandaan kinerja perusahaan.

Dalam prakteknya, penerapan konsep *Balanced Scorecard* ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat (*leadership*) maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi perusahaan. Melalui survei yang dilakukan oleh Sarah Mavrinac (Mavrinac, 1999:1) dan survei yang dilakukan oleh konsultan Manajemen di Amerika, Ian Alliot (Mattson, 1999:4), menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan menemui kesulitan dalam melakukan pendeteksian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang. Sehingga banyak dijumpai kasus ketidaksiharasan tujuan dan strategi perusahaan atau strategi yang dijalankan melenceng dari tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang.

Tingkat kesulitan lain yang kebanyakan ditemui oleh beberapa perusahaan di Amerika tersebut antara lain adalah : kekhawatiran adanya perubahan atas sistem pengendalian manajemen yang berdasar pada konsep *Balanced Scorecard* akan mengganti sistem lama dan membawa hasil perubahan yang negatif, dan adanya kesulitan dalam mempersatukan *culture* yang dimiliki oleh organisasi dengan strategi organisasi yang berdasar pada konsep *Balanced Scorecard*.

Meskipun terdapat kesulitan dan kekhawatiran perusahaan dalam mengimplementasikan konsep ini, tetapi sudah banyak perusahaan di Amerika yang mulai mencoba untuk mengimplementasikannya dengan berbagai penyesuaian sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Dengan adanya penerapan *balanced scorecard*, kinerja perusahaan akan meningkat dan pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka panjang akan terdeteksi melalui pengukuran serangkaian aktivitas yang merupakan penerjemahan dari tujuan perusahaan itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hansen, R. Don, dan Maryanne, M. Mowen, (1998). *Management Accounting*, Edisi lima, Cincinnati-Ohio:South-Western Publishing Company.
- Horngren Charles T., Sundem, Stratton, (1999). *Introduction to Management Accounting*, Edisi sebelas, United States of America: Prentice-Hall Incorporation.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton, (Januari-Februari 1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Mattson, Beth, (1999). *Executives learn how to keep score : Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision*, <http://www.ianalliot.com>.
- Mavrinac, Sarah, dan Michael, Vitale, (1999). *The Balanced Scorecard*. <http://www.research.com>.
- Mulyadi, dan Johny, Setyawan, (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi satu, Yogyakarta: Aditya Media,

## PENGGUNAAN TEKNOLOGI INTERNET DALAM BISNIS

Oviliani Yenty Yuliana

Dosen Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi – Universitas Kristen Petra

### ABSTRAK

*Internet dalam bisnis digunakan untuk pertukaran informasi, katalog produk, media promosi, surat elektronik, bulletin boards, kuesioner elektronik, dan mailing list. Internet juga bisa digunakan untuk berdialog, berdiskusi, dan konsultasi dengan konsumen secara on-line, sehingga konsumen dapat dilibatkan secara proaktif dan interaktif dalam perancangan, pengembangan, pemasaran, dan penjualan produk. Pemasaran lewat internet ada 2 metode, yaitu push dan pull marketing. Keunggulan strategi bisnis yang dapat diperoleh dari internet adalah komunikasi global dan interaktif; menyediakan informasi dan pelayanan sesuai dengan kebutuhan konsumen; meningkatkan kerja sama; memungkinkan untuk membuka pasar, produk, atau pelayanan baru; serta mengintegrasikan aktivitas secara on-line. Aplikasi Electronic Commerce ada 2, yaitu: Business-to-Consumer dan Business-to-Business Commerce. Pembayaran transaksi electronic commerce diatur dalam Sistem Electronic Funds Transfer, sedangkan keamanan datanya diatur oleh Secure Socket Layer yang dikembangkan menjadi Secure Electronic Transaction.*

*Kata kunci: internet, electronic commerce, business*

### ABSTRACT

*The uses of internet in business are for information exchange, product catalog, promotion media, electronic mail, bulletin boards, electronic questioner, and mailing list. Internet can also be used for dialog, discussion, and consultation with customer online, therefore consumer can be proactively and interactively involved in designing, developing, marketing, and selling products. There are 2 methods for marketing products via internet, which are push and pull marketing. The advantages of internet in business strategy are global and interactive communication, information supply; consumer based service; increased cooperation; possibility to open new marketplace, product or services; and integrated the activity on-line. There are 2 applications in electronic commerce, which are business-to-business and business-to-consumer commerce. Electronic commerce payment transaction is arranged by Electronic Funds Transfer system, whereas the data security is governed*

## PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN PADA BADAN USAHA BERBENTUK KOPERASI

*Ali Mutasowifin*

**P**engukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut, misalnya, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau *Return on Investment* yang tinggi akan dinilai berhasil, dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan dapat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini kemungkinan dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Mengatasi kekurangan ini, ditambah dengan kenyataan betapa aktiva perusahaan-perusahaan di era informasi ini lebih didominasi oleh *intangible assets* yang tak terukur, dicobalah pendekatan baru yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan ke dalam terminologi operasional (Kaplan dan Norton, 1996).

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Pada era kompetisi yang berlandaskan pengetahuan (*knowledge-based competition*),

memelihara, serta memobilisasi aktiva tak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki merupakan kunci bagi keberhasilan. Akan tetapi, pengukuran aspek keuangan ternyata tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai (*value-creating activities*) dari aktiva-aktiva tidak berwujud seperti:

- ? Ketrampilan, kompetensi, dan motivasi para pegawai;
- ? Database dan teknologi informasi;
- ? Proses operasi yang efisien dan responsif;
- ? Inovasi dalam produk dan jasa;
- ? Hubungan dan kesetiaan pelanggan; serta
- ? Adanya dukungan politis, peraturan perundang-undangan, dan dari masyarakat (Kaplan dan Norton, 2000).

Dengan *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan. Melalui metode yang sama dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti merk dan loyalitas pelanggan.

Namun demikian, pembahasan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih sering dilakukan dalam konteks penerapannya pada perusahaan atau organisasi yang bertujuan mencari laba (*profit-seeking organisations*). Jarang sekali ada pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi nirlaba (*not-for-profit organisations*) atau organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi, yang ditandai *relational contracting*, yakni saat *owner* dan *consumer* adalah orang yang sama, serta di mana *mutual benefit* anggota menjadi prioritasnya yang utama (Merchant, 1998). Pada organisasi-organisasi semacam ini, keberhasilan haruslah lebih didasarkan pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan,

kesuksesan pencapaian misi secara luas daripada sekedar perolehan keuntungan ([www.balancescorecard.org](http://www.balancescorecard.org)).

Berlainan dengan perusahaan atau organisasi yang bertujuan semata-mata mencari laba, karakteristik penting lain dari koperasi terlihat dari fungsi dan peran yang diamanatkan oleh UU No. 25/1992 yang di antaranya adalah : "Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya" (UU Perkoperasian).

Dalam konteks Indonesia, pembahasan mengenai koperasi tentunya tidak boleh diabaikan. Tidak saja karena konstitusi kita, dalam penjelasan Pasal 33, dengan tegas menyebutkan bahwa "bangun usaha yang sesuai dengan sistem ekonomi Indonesia adalah koperasi", namun juga karena fakta empiris yang ada. Data yang terakhir, misalnya, menyebutkan bahwa sebagian besar kesempatan kerja ternyata dihasilkan oleh pengusaha kecil-menengah dan koperasi. Sementara itu, ditinjau dari segi jumlah, saat ini tercatat 69.769 buah koperasi primer dan sekunder yang ada di Indonesia dengan anggota mencapai 21.189.357 jiwa ([www.dekopin.org](http://www.dekopin.org)). Sebuah jumlah yang sangatlah signifikan.

Meskipun demikian, dibandingkan dengan pelaku-pelaku ekonomi yang lain, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan konglomerat, posisi koperasi ternyata masih sangat terbelakang. Nilai aset koperasi pada tahun 1993 hanya berjumlah Rp 4 trilyun. Jumlah itu kurang dari 1 persen nilai aset berbagai sektor usaha di Indonesia. Nilai aset terbesar dimiliki oleh BUMN dengan jumlah Rp 269 trilyun, disusun oleh konglomerat dengan jumlah Rp 227 trilyun. Sedangkan dalam nilai usaha keadaannya sedikit berbeda. Konglomerat berada di urutan pertama dengan nilai usaha Rp 144 trilyun. BUMN di urutan kedua dengan nilai usaha Rp 80 trilyun. Sedangkan koperasi, dengan nilai usaha sebesar Rp 9,5 trilyun, kembali berada di

Memperhatikan kondisi empiris di atas serta amanat konstitusi yang menyertainya, menjadi amatlah relevan untuk membahas kontribusi yang mungkin diberikan oleh Akuntansi Manajemen bagi pengembangan perkoperasian. Dalam konteks inilah signifikansi kajian mengenai kemungkinan pemanfaatan *Balanced Scorecard* sebagai sarana penilai kinerja pada badan usaha yang berbentuk koperasi.

### **Karakteristik Koperasi**

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

yang terbatas terhadap modal, pendidikan perkoperasian dan kerjasama antar koperasi (Ikatan Akuntan Indonesia, 1998).

Sementara itu, Pradit Machima (1994a) membedakan antara prinsip koperasi dengan nilai dasar koperasi. Ia menulis: *"...Cooperative Principles are the rules governing cooperative organizations, administration and business management. Cooperative Basic Values are the moral obligation of doing business in cooperatives. Values are the foundations of principles. They are the soul of principles."* Nilai dasar tersebut meliputi *self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity*, serta *solidarity*. Selain itu, para anggota juga percaya pada *values of honesty, openness, social responsibility*, dan *caring for others*.

Dari prinsip-prinsip koperasi serta nilai dasar koperasi di atas, dapat kita lihat pelbagai karakteristik penting dari badan usaha yang berbentuk koperasi. Prinsip-prinsip dan nilai dasar koperasi tersebut merupakan pedoman yang memberi arah bagi setiap koperasi dalam menjalankan kegiatannya. Namun demikian perlu diingat bahwa sebagai badan usaha, koperasi juga harus tunduk pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip bisnis yang berlaku umum pada setiap badan usaha.

### **Peranan Pemerintah dan Praksis Pembiayaan Koperasi**

Sejak masa pemerintahan Orde Lama hingga berakhirnya Orde Baru, koperasi tidak pernah lepas dari campur tangan pemerintah. Koperasi sering menjadi objek dari kebijakan politik pemerintah. Hal itu tidak terlepas dari keinginan pemerintah menjadikan koperasi sebagai pelaksana kebijakan-kebijakannya di tingkat bawah. Kebijakan pembinaan usaha koperasi sejak Rencana Pembangunan Lima Tahun Pertama, yang diprioritaskan untuk mendukung keberhasilan program pengadaan pangan nasional melalui Koperasi Unit Desa, seperti penyaluran pupuk, pembelian padi petani, penyaluran benih varietas baru, yang didukung dengan pemberian kredit pengadaan pangan beserta jaminan kreditnya telah dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, pemberian balas jasa

memberikan sumbangan besar bagi tercapainya swasembada beras tahun 1984.

Sementara itu, sejalan dengan perkembangan pembangunan nasional yang ditandai oleh kemajuan pesat di berbagai sektor di luar sektor pertanian, bidang usaha koperasi juga turut berkembang. Lingkup bidang usaha koperasi berkembang mencakup usaha pertanian maupun nonpertanian, seperti industri pangan, penyaluran pupuk, pemasaran kopra, pemasaran cengkih, pemasaran susu, pemasaran hasil perikanan, peternakan, pertambangan rakyat, kerajinan rakyat, penyaluran BBM, penyaluran minyak goreng, penyaluran semen, usaha pakaian jadi, usaha industri logam dan tambang rakyat, usaha angkutan darat udara laut, pembangunan perumahan sederhana, pelayanan jasa simpan pinjam, pelayanan jasa titipan, penyaluran alat kontrasepsi untuk program KB kepada para anggotanya di daerah terpencil dan masyarakat sekitarnya, pemasaran jasa telekomunikasi, pemasaran jasa kelistrikan pedesaan, penyaluran kredit candak kulak, penyaluran kredit tebu rakyat intensifikasi, dan lain sebagainya.

Pada masa Orde Baru, secara rutin juga dilakukan pemilihan KUD Mandiri, Koperasi Teladan, Koperasi Teladan Utama, dan sejenisnya, dengan penekanan pada besaran-besaran keuangan. Meskipun pemilihan-pemilihan semacam ini dilatarbelakangi oleh konsep yang cukup bagus, namun sebagaimana sering terjadi di Indonesia, banyak terjadi penyimpangan dalam implementasinya.

Tentang peranan pemerintah ini patut diperhatikan pendapat seorang ahli yang menyatakan bahwa koperasi tidak dapat dibentuk dengan mentransfer aset atau bantuan eksternal. Koperasi harus dipromosikan melalui upaya mengajarkan cara-cara dan bentuk-bentuk kerjasama ekonomi dan sosial yang baru, dan dengan meyakinkan orang bahwa ini adalah cara yang masuk akal untuk menghadapi tantangan yang berasal dari perubahan ekonomi, sosial, dan teknologi yang cepat (Munkner, 2001).

### **Perbedaan Karakteristik Koperasi dengan Badan Usaha Lainnya**

Pada bagian sebelumnya telah dibahas mengenai karakteristik koperasi, yang ditunjukkan dalam prinsip-prinsip serta nilai dasar koperasi. Kalau yang dimaksud nilai dasar itu adalah "*behavioural assumption*" pelaku bisnis, maka mengacu pada paradigma *transaction cost analysis*, tidak ada bedanya antara "manusia koperasi" dengan "manusia bukan koperasi". Baik manusia "koperasi" maupun manusia "bukan koperasi" dilandasi oleh "*behavioural assumption*" yang sama, yakni (1) *bounded rationality* dan (2) *opportunistic behaviour* (Hardjosoekarto, 1994).

Yang pertama mengacu pada anggapan bahwa pelaku bisnis memiliki keterbatasan dalam menyerap informasi. Yang kedua menganggap bahwa bila ada kesempatan, para pelaku bisnis cenderung mengejar keuntungannya sendiri dengan kecurangan (*self interest-seeking with quile*). Memang benar kedua anggapan ini seringkali dipandang teraiu pesimis. Akan tetapi, kalau diperhatikan bahwa tindakan-tindakan kecurangan dan kebocoran terjadi di berbagai tempat, baik di koperasi maupun bukan koperasi, maka sebenarnya cukup alasan untuk tidak segera menyangkal asumsi pesimistis tersebut.

Akan tetapi, seiring dengan berkembangnya usaha dan mekanisme persaingan pasar, perilaku buruk menurut *behavioral assumption* di atas menjadi sulit untuk dipertahankan. Pemerintah dan pelanggan menjadi lebih perhatian dan lebih ketat mengawasi perilaku bisnis yang mereka anggap menyimpang. Belajar dari pengalaman-pengalaman tersebut, para pemikir dan praktisi bisnis mulai melihat potensi besar pada kemanusiaan. Mereka mulai meyakini bahwa keberhasilan usaha mereka bersumber dari masyarakat (*seeking profit through customer satisfaction*).

Apabila kondisi di atas telah terlampaui, usaha berjalan lancar dengan penuh etika dan keuntungan besar berhasil diraih, orang mulai mencari sesuatu yang lebih dari sekedar laba. Mulailah muncul pada diri

Kalau dari segi *behavioral assumption* pada level pelaku transaksi bisnis dikatakan bahwa tidak ada bedanya antara koperasi dengan bukan koperasi, maka timbul pertanyaan: pada level apa yang dapat membedakan badan usaha koperasi dengan badan usaha bentuk lainnya?

### ***Separation of Ownership and Control***

Dari segi *separation of ownership and control*, maka koperasi dalam bentuknya yang paling sederhana dicirikan oleh tidak terpisahnya antara *members*, *customers*, dan *residual claimants*. Dalam koperasi, *residual claimants* (anggota) sekaligus bertindak sebagai *customers*<sup>1</sup>. Inilah ciri umum koperasi yang membedakannya dengan organisasi bisnis lain seperti *proprietorship*, *partnership*, *closed corporation*, *open corporation*, atau *not-for-profit organisation*.

Dengan bahasa lain, karakteristik utama koperasi yang membedakannya dengan badan usaha lain adalah bahwa anggota koperasi memiliki identitas ganda (*the dual identity of the member*), yaitu anggota sebagai pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi (*user own oriented firm*) (Ikatan Akuntan Indonesia, 1998).

Dalam kaitan sebagai pengguna jasa koperasi, partisipasi anggota dalam kegiatan usaha yang dijalankan koperasi amatlah penting. Pada dasarnya, kualitas partisipasi tergantung pada interaksi tiga variabel, yakni: Para anggota; Manajemen koperasi; dan Program.

Partisipasi dalam melaksanakan pelayanan yang disediakan koperasi akan berhasil apabila ada kesesuaian antara anggota, program yang ada, serta manajemen. Kesesuaian antara anggota dan program adalah adanya kesepakatan antara kebutuhan anggota dan *output* program koperasi. Program di sini dimaksudkan sebagai kegiatan usaha utama yang dipilih atau ditentukan oleh manajemen, seperti penyediaan sarana produksi, mereka motivasi aktualisasi diri dalam kewirausahaan (Simons, 2000).

<sup>1</sup> Dalam UU No.25 Tahun 1992 hal ini ditegaskan pada Pasal 17 ayat (1) yang menyatakan "Anggota

pembelian hasil produksi anggota, penjualan barang konsumsi, penyediaan fasilitas perkreditan, pelayanan jasa-jasa seperti penerimaan pembayaran rekening listrik, telepon, PAM, dan lain-lain.

Selanjutnya, kesesuaian antara anggota dan manajemen akan terjadi apabila anggota mempunyai kemampuan dan kemauan dalam mengemukakan hasrat kebutuhannya (permintaan) yang kemudian harus direfleksikan atau diterjemahkan dalam keputusan manajemen. Di samping itu, anggota juga diberi kebebasan untuk mengemukakan pendapat, saran, dan kritik yang membangun untuk pertumbuhan organisasi koperasi.

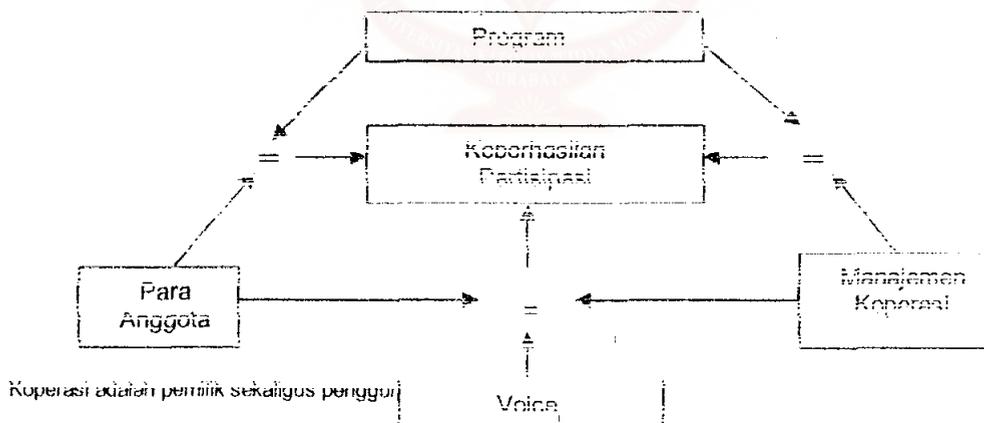
Terakhir, harus ada kesesuaian antara program dan manajemen, di mana tugas dari program harus sesuai dengan kemampuan manajemen untuk melaksanakan dan menyelesaikannya.

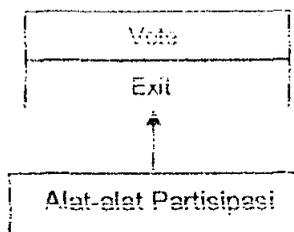
Jadi, efektifitas partisipasi merupakan fungsi dari tingkat kesesuaian antara anggota, manajemen, dan program, yang bisa diformulasikan sebagai:

$$P = f(a, m, p)$$

Di mana : P = partisipasi                      m = manajemen  
          a = anggota                              p = program

Bila digambarkan dalam sebuah diagram, maka model kesesuaian tersebut akan tampak seperti Gambar berikut (Hendar dan Kusnadi, 1999).





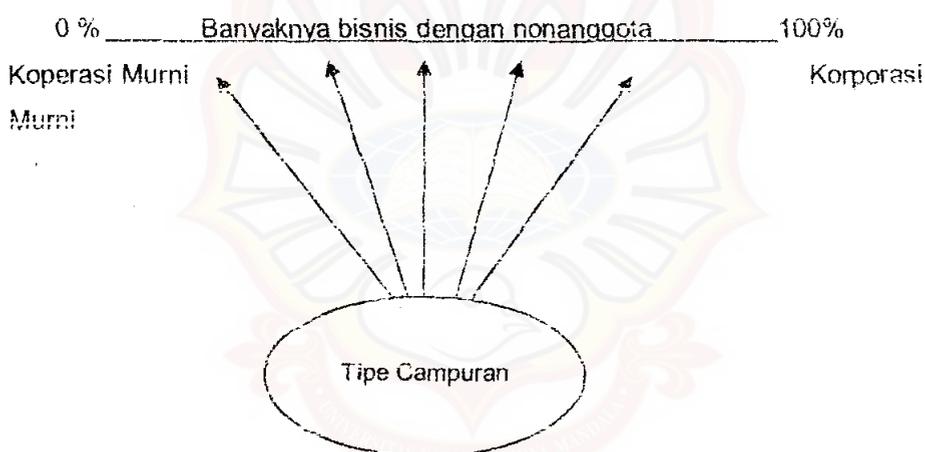
Terdapat tiga alat utama di mana anggota koperasi dapat mengusahakan agar di dalam keputusan yang diambil manajemen tercermin keinginan dan permintaan anggota. Ketiga alat tersebut "voice, vote, dan exit" atau *hak mengeluarkan pendapat, hak suara dalam pemilihan, serta hak untuk keluar*.

Dengan *voice*, anggota koperasi dapat mempengaruhi manajemen dengan mengemukakan pertanyaan atau usui, memberikan informasi atau kritik. Dengan *vote*, anggota dapat mempengaruhi siapa yang akan dipilih sebagai pengurus atau manajer, pengawas, atau panitia-panitia lain dalam koperasi. Sementara dengan *exit*, anggota dapat mempengaruhi manajemen dengan cara meninggalkan (keluar) sebagai anggota atau dengan membeli lebih sedikit kepada koperasi dan lebih banyak kepada pedagang saingannya, atau dengan mengancam tidak melakukan atau mengurangi aktivitas-aktivitas pada koperasi (menjadi anggota pasif).

Agar partisipasi efektif, maka ketiga alat tersebut harus bekerja serempak dan saling melengkapi. *Voice* akan lebih efektif apabila kemungkinan untuk keluar dibebaskan. Apabila pelayanan yang tersedia dimonopoli oleh pengelola, meskipun ada usui-usui dan pemilihan pengurus baru, akan tidak ada gunanya. Meskipun *voice* dan *vote* dalam koperasi sangat kuat, tetapi bila tidak ada hak untuk *exit*, partisipasi juga tidak akan efektif. Sementara itu loyaltitas memegang peranan penting dalam mengaktifkan *voice* dan *exit*. Akan tetapi, untuk membuat *voice* menjadi efektif melalui loyaltitas, ancaman *exit* harus ada, dan ini memerlukan adanya tekanan persaingan yang tinggi di pasar.

Kondisi di atas sulit dijumpai pada praktek penyelenggaraan koperasi saat ini. Acap kita jumpai koperasi-koperasi besar dan maju dalam usahanya, namun justru dengan partisipasi yang rendah atau bahkan sama sekali tanpa partisipasi aktif anggotanya. Apabila kita telaah Perhitungan Hasil Usaha yang disajikan, akan tampak betapa sebagian besar, seringkali malah seluruh, penjualan berasal dari pendapatan dari transaksi dengan nonanggota, sementara partisipasi anggota rendah atau kosong sama sekali. Padahal, identitas koperasi justru sesungguhnya ditegakkan dari tingginya partisipasi anggota dalam melakukan transaksi bisnis dengan koperasinya.

Perbedaan sebuah koperasi dengan sebuah korporasi dalam hubungannya dengan transaksi bisnis dengan nonanggota dalam bisnis yang diselenggarakan, dapat digambarkan sebagai berikut (Hendar dan Kusnani, 1999).



#### Model 7-S McKinsey

Determinan lain, yang lebih rinci dibandingkan dengan prinsip tidak terpisahnya *residual claimants* dengan *customers*, adalah model 7-S McKinsey. Menurut model ini, unsur-unsur penting sebuah badan usaha, selain isu fungsional seperti *marketing* dan *finansial*, adalah 7-S; yakni: (1)

*strategy*; (2) *system*; (3) *structure*; (4) *staff*; (5) *skill*; (6) *style*; dan (7) *share value* (Hardjosoekarto, 1994).

Apabila tiap-tiap unsur S dari 7-S ini diurai, maka akan nampak beda sebuah badan usaha dengan badan usaha yang lain. Dengan cara ini, suatu perusahaan swasta tertentu dapat dibedakan dengan suatu koperasi.

Koperasi, misalnya, didirikan, dimodali, dibiayai, diatur dan diawasi serta dimanfaatkan sendiri oleh anggotanya. Selain itu, tugas pokok badan usaha koperasi adalah menunjang kepentingan ekonomi anggotanya dalam rangka memajukan kesejahteraan anggota (*promotion of the members' welfare*). Dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya, koperasi tidak hanya dituntut mempromosikan usaha-usaha ekonomi anggota, tetapi juga mengembangkan sumber daya anggota melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan sehingga anggota semakin profesional dan mampu mengikuti perkembangan bidang usahanya.

Manfaat ekonomi yang diperoleh anggota koperasi ini merupakan salah satu konsep penting yang membedakannya dengan *profit-seeking organisation*. Dalam perusahaan swasta, adalah jamak bila mereka berusaha mengakumulasi keuntungan sebesar-besarnya. Akan tetapi, sebuah koperasi akan kehilangan identitas atau jati dirinya bila ia hanya berusaha meraih pencapaian prestasi keuangan saja dengan mengabaikan kemanfaatan usaha yang dilakukannya bagi para anggota koperasi.

Itulah pula sebabnya, Laporan Laba Rugi dalam koperasi disebut dengan Perhitungan Hasil Usaha. Istilah ini digunakan mengingat manfaat dari usaha koperasi tidak semata-mata diukur dari sisa hasil usaha atau laba, tetapi lebih ditentukan pada manfaat bagi anggota (Hardjosoekarto, 1994).

Hal inilah yang sering tidak disadari serta dilalaikan oleh banyak koperasi dalam prakteknya saat ini. Ada banyak di antara mereka yang berhasil mencapai penjualan serta sisa hasil usaha yang tinggi, namun itu semua berasal dari usaha yang sedikit sekali atau bahkan sama sekali tidak memberi kemanfaatan kepada anggota koperasi tersebut. Bila kita telaah

Laporan Promosi Ekonomi Anggota yang ada, akan dapat kita temui nilainya amat kecil atau bahkan kosong sama sekali. Sekali lagi, tentunya ini menyalahi alasan pokok keberadaan (*raison d'être*) koperasi tersebut.

### **Sebuah Penilaian Kinerja dengan Kesejahteraan Anggota sebagai Tujuan Utama**

Dari teiaah sebelumnya, dapat kita kerahui betapa sentralnya kedudukan anggota dalam sebuah badan usaha yang berbentuk koperasi. Juga disebutkan dengan tegas bahwa anggota koperasi adalah pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi. Dengan demikian, tidaklah bermakna sama sekali bila sebuah koperasi mampu membukukan angka penjualan atau *bottom line* yang tinggi, bilamana itu diperoleh dari transaksi yang sebagian besar --atau bahkan seluruhnya-- dengan mereka yang justru bukan anggota koperasi tersebut. Dengan kata lain, pada kondisi tersebut partisipasi anggota amatlah rendah bahkan tidak ada sama sekali.

Demikian pula halnya bila kita jumpai sebuah koperasi yang berhasil meraih sisa hasil usaha yang besar, namun kesejahteraan para anggotanya tetap terabaikan. Ironisnya, kondisi demikian jamak ditemui saat ini. Jelas, hal ini menafikan makna keberadaan koperasi yang bertugas utama meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggotanya. Apabila kondisi demikian terjadi, berarti koperasi tersebut benar-benar menyalahi kriteria identitasnya sebagai sebuah koperasi.

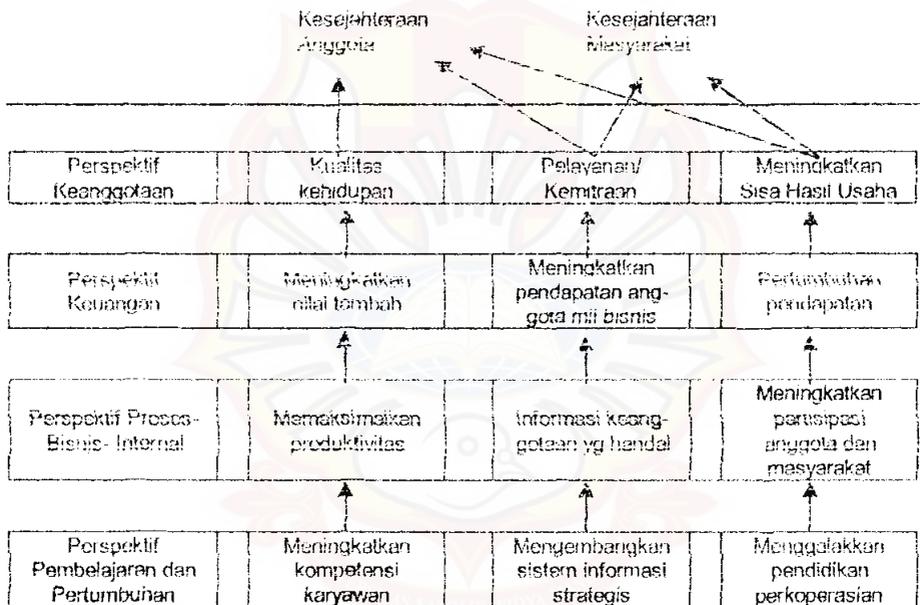
Untuk mencegah kondisi-kondisi di atas terjadi, haruslah dibangun kesadaran tentang perbedaan mendasar antara badan usaha berbentuk koperasi dengan badan usaha lainnya. Bila sebuah korporasi akan dianggap berhasil bila mampu membukukan angka keuntungan tinggi, tidak selalu demikian halnya dengan koperasi. Sebuah koperasi yang hanya meraih sisa hasil usaha kecil barangkali akan dianggap berhasil mencapai misinya bilamana ia mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar yang

Untuk mendorong dan memberi arahan kepada para anggota, pengelola, pengurus, serta pengawas koperasi dalam menjalankan aktivitasnya agar selalu berada dalam batas-batas prinsip koperasi yang benar, sebuah model penilaian yang lebih komprehensif amatlah penting artinya. Model penilaian ini mestilah menempatkan kepentingan dan kesejahteraan anggota pada posisi yang sentral dari keseluruhan aktivitas koperasi. Dalam konteks *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem penilaian kinerja, sungguhlah relevan untuk melakukan penyesuaian atas keempat perspektif yang diajukan Kaplan dan Norton yang menempatkan kinerja keuangan sebagai tujuan utama.

Penempatan kepentingan anggota dan kesejahteraannya sebagai tujuan utama sebuah koperasi juga akan bisa memagari koperasi tersebut dari kemungkinan intervensi pemerintah untuk melaksanakan berbagai program seperti yang selama ini jamak terjadi. Koperasi akan memiliki sudut pandang yang lebih fokus untuk menilai kesertaannya dalam program-program pemerintah, apakah akan mampu memberi nilai tambah bagi kesejahteraan anggota atau kepentingan anggota secara luas.

Berkaitan dengan itu, sebuah perspektif yang mampu merefleksikan dan mengakomodasikan posisi penting anggota serta kesejahteraannya dalam sebuah badan usaha berbentuk koperasi, penting untuk dikemukakan. Seiring dengan argumen yang dikembangkan pada bagian awal bab ini, maka perspektif ini mestinya lebih utama dan lebih penting dibandingkan dengan sekedar pencapaian kinerja keuangan sebagaimana pada badan usaha lain. Dalam model *Balanced Scorecard* untuk koperasi, perspektif ini kita sebut perspektif keanggotaan. Perspektif keanggotaan ini barangkali lebih tepat bukan menggantikan perspektif pelanggan, namun merupakan perluasan dari perspektif pelanggan dalam bentuknya yang lazim. Dengan demikian, ukuran-ukuran yang dipergunakan pun seharusnyaiah mengakomodasi posisi unik anggota tersebut, yakni anggota sebagai pemilik menjadi anggotanya.

Gambar tersebut menggambarkan dengan jelas interaksi dan interdependensi antar perspektif. Bila perhatian kita fokuskan pada “menggalkan pendidikan perkoperasian” pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, misalnya. Dengan menggalkan pendidikan perkoperasian yang terarah dan berhasil guna, diharapkan akan meningkatkan jumlah anggota baru serta menambah rasio keberterimaan koperasi di kalangan masyarakat sekitarnya. Bila kondisi-kondisi tersebut terpenuhi, berarti terjadi peningkatan interaksi koperasi dengan anggota dan masyarakat, yang ditandai dengan peningkatan persentase jumlah anggota dan masyarakat yang berpartisipasi dalam kegiatan usaha koperasi.



Gambar 1. Peta Strategi Interaksi dan Interdependensi antar Perspektif.

Bila ini terjadi, kegiatan usaha koperasi akan bertambah, sehingga diharapkan pendapatannya pun bertambah. Dengan asumsi tingkat efisiensi tinggi, maka pada akhirnya koperasi akan mampu meningkatkan Sisa Hasil dan sekaligus sebagai pelanggan. Peta strateginya dapat digambarkan Usahnya. Bagian SHU yang dibagikan kepada para anggota pun akan seperti gambar 1.

bertambah, sehingga anggota pun akan memiliki jumlah lebih banyak untuk memenuhi pelbagai kebutuhan hidupnya.

Dikarenakan beragamnya variasi jenis dan bentuk koperasi, sebagaimana juga telah diuraikan pada Subbab Pembatasan Masalah, harus ditekanikan bahwa peraga di atas hanyalah contoh *Balanced Scorecard* pada sebuah koperasi konsumsi dalam bentuknya yang paling umum. Dalam praktek, sebuah koperasi dengan bentuk, jenis, serta permasalahan yang berlainan tentu akan memiliki rumusan *Balanced Scorecard* yang berbeda pula. Akan tetapi, bila kita teruskan contoh di atas dengan strategi pertumbuhan, maka beberapa ukuran dapat diajukan sebagaimana berikut.

### Perspektif Keanggotaan

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Kualitas kehidupan	Persentase peningkatan kesejahteraan anggota	
Pelayanan/kemitraan	<ul style="list-style-type: none"> <li>z Persentase penjualan produk dari / untuk anggota</li> <li>z retensi anggota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>z Pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi</li> <li>z Survei kepuasan anggota thd produk dan pelayanan</li> </ul>
Meningkatkan SHU	<ul style="list-style-type: none"> <li>z Persentase SHU terhadap penjualan</li> <li>z Persentase SHU yang dibagikan untuk anggota</li> </ul>	

### Perspektif Keuangan

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Meningkatkan nilai tambah	Perhitungan Nilai Tambah Ekonomis yang diperoleh	
Meningkatkan pendapatan anggota	Persentase peningkatan pendapatan anggota	Jumlah produk yg dipesek oleh anggota
Pertumbuhan pendapatan	Persentase peningkatan pendapatan koperasi	

**Perspektif Proses – Bisnis – internal**

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Memaksimalkan produktivitas		Anggota yang terlayani per karyawan
Meningkatkan kualitas informasi ttg keanggotaan		<ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ Ketersediaan informasi potensi ekonomi anggota</li> <li>⌘ Ketersediaan kebutuhan ekonomi anggota</li> </ul>
Meningkatkan interaksi dgn anggota dan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ Persentase anggota yang aktif berpartisipasi</li> <li>⌘ Persentase masyarakat yang aktif berpartisipasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ Waktu bersama anggota</li> <li>⌘ Waktu bersama masyarakat</li> </ul>

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Meningkatkan kompetensi karyawan	produktivitas karyawan	pengembangan karyawan vs rencana
Mengembangkan sistem informasi strategis Menggalakkan pendidikan Perkoperasian	Persentase jumlah anggota baru	Rasio ketersediaan informasi strategis vs rencana <ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ Frekwensi penyelenggaraan pendidikan perkoperasian</li> <li>⌘ Survei keberterimaan koperasi oleh masyarakat</li> </ul>

**Kecukupan Keempat Perspektif**

Dalam praksis penilaian manajemen, keempat perspektif di atas telah mencukupi. Akan tetapi, dalam kasus koperasi di Indonesia, terdapat kaitan dengan masalah-masalah sosial dan politik yang tidak dapat diabaikan. Keterlibatan koperasi dengan masalah-masalah sosial dan politik tersebut, kemudian terbukti merupakan pilihan yang tepat, atau bisa juga sebaliknya. Hal inilah yang kemudian membuat citra sebuah koperasi di mata masyarakat berbeda antara satu dengan yang lain. Dan citra ini sangat

atau GKSI, misalnya, sering dinilai memiliki citra dan tingkat keberterimaan yang tinggi di masyarakat dibandingkan dengan INKUD.

Pertanyaannya adalah, apakah kita perlu mengakomodasi hal ini ke dalam sebuah perspektif tersendiri. Bagi koperasi dengan tingkat keterpengaruhan yang tinggi terhadap keberlangsungan hidupnya dari masalah-masalah sosial dan politik yang terefleksikan dalam citra dirinya di mata masyarakat, tentu perlu mempertimbangkan perangkat yang akan mampu memberikan peringatan dini mengenai masalah tersebut. Akan tetapi, bagi koperasi yang cukup memiliki independensi dan terbebas dari masalah-masalah tersebut tentunya akan memiliki pertimbangan yang berlainan.

Namun demikian, haruslah diingat bahwa penilaian terhadap koperasi seharusnya tidak saja melihat hasil yang dicapai, tetapi juga bagaimana prosesnya berlangsung. Sesuai dengan prinsip koperasi yang menjadi acuan, maka penyelenggaraan kegiatan koperasi seharusnya berlangsung dalam proses yang demokratis serta mengedepankan partisipasi anggota. Tanpa memperhatikan bagaimana prosesnya berlangsung, kita akan kehilangan pedoman dalam upaya meraih hasil yang telah dicanangkan.

menentukan keberterimaan koperasi tersebut di mata masyarakat. GKBI

### Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N. 1999. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 6<sup>th</sup> edition. Boston, Massachusetts: Irwin/McGraw-Hill.
- Baraldi, Stefano. 1998. "Management Control Systems in NPOs: An Italian Survey." *Financial Accountability & Management*, 14(2)
- Baswir, Revrisoni. 2000. *Koperasi Indonesia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Budi W. Soetjipto. 1997. "Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard." *Manajemen Usahawan Indonesia*
- Dewan Koperasi Indonesia <<http://www.dekopin.org>>
- Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah <<http://www.dekop.go.id>>
- Hadiwidjaja, H., dan R.A. Rivai Wirasasmita. *Koperasi dan Akuntansi: Pendekatan Teoritis*. Bandung: Penerbit C.V. Pionir Jaya, 1989.
- Hardjosoekarto, Sudarsono. 1994. *Nilai-nilai Koperasi: Antara Oportunisme dan Identitas Koperasi*. Jakarta: Centre for Strategic and International Studies
- Hendar, dan Kusnadi. 1999. *Ekonomi Koperasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Ikatan Akuntan Indonesia. 1998 *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan: Akuntansi Perkoperasian*. Jakarta: Divisi Publikasi Ikatan Akuntan Indonesia
- International Cooperative Alliance <<http://www.coop.org>>

- Kaplan, Robert S., and Anthony A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. 3<sup>rd</sup> 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.
- Machima, Pradit. 1994. *Cooperative Principles, Basic Values and Operating Guidelines for Asian Consumer Cooperatives*. New Delhi: International Cooperative Alliance - Regional Office for Asia & the Pacific.
- Machima, Pradit. 1994. *ICA and the Development of Consumer Co-operatives in Asia and the Pacific*. New Delhi: International Cooperative Alliance-Regional Office for Asia and the Pacific.
- Merchant, Kenneth A. 1998. *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Mubyarto dan Revisond Baswir. 1989. Editor. *Pelaku dan Politik Ekonomi Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Liberty
- Munkner, Hans H. 2001. *Penemuan Kembali Koperasi dalam Kebijakan Pembangunan*. terj. Jakarta: Yakoma PGI.
- Mutis, Thoby. 1992. *Pengembangan Koperasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Mutis, Thoby. 1999. *Ragam Koperasi di Mancanegara*. Jakarta: Media Ekonomi Publishing.
- Simons, Robert. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Soekarnoputri, Megawati. 2000. "Koperasi akan Berhasil Kalau Setia pada Jati Dirinya." *Warta Kop*.
- Sumuai, D.E. 1998. "Ekonomi Politik Perkoperasian Indonesia." *Manajemen Usahawan Indonesia*.
- The Balanced Scorecard Institute <http://www.balancedscorecard.org>
- Tugiman, Hiro. 1996. *Akuntansi Untuk Badan Usaha Koperasi*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian beserta Peraturan Pemerintah.