

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

Ali Mutasowifin

Pengukuran 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*), kemampuan organisasi untuk

mengembangkan, 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

kesuksesan pencapaian misi secara luas daripada sekedar perolehan keuntungan (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). 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 urutan ketiga (Baswir, 2000).

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 dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, pemberian balas jasa

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 Penilaian 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 kredatnya telah 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 terlalu 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 mereka motivasi aktualisasi diri dalam kewirausahaan (Simons, 2000).

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*¹. 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, pembelian hasil produksi anggota, penjualan barang konsumsi, penyediaan

¹ Dalam UU No.25 Tahun 1992 hal ini ditegaskan pada Pasal 17 ayat (1) yang menyatakan "Anggota Koperasi adalah pemilik sekaligus pengguna jasa Koperasi".

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.

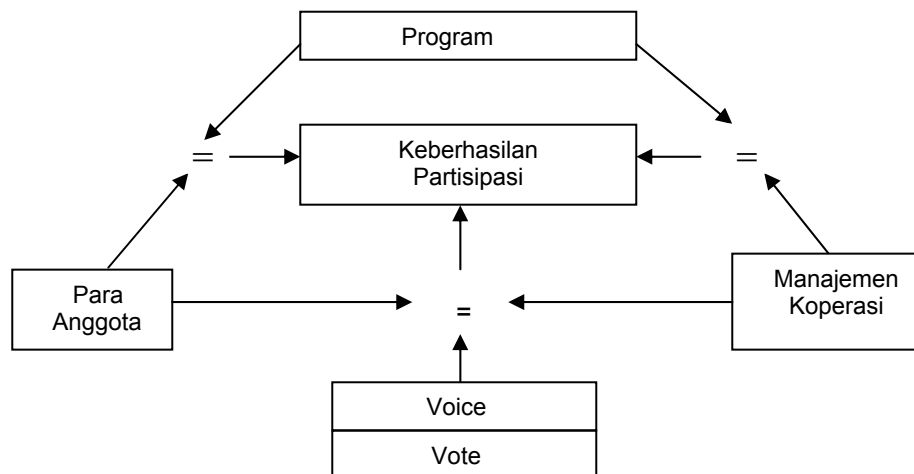
Terakhir, harus ada kesesuaian antara program dan manajemen, di mana tugas dari program harus sesuai dengan kemampuan manajemen untuk melaksanakan dan menyelesaikannya.

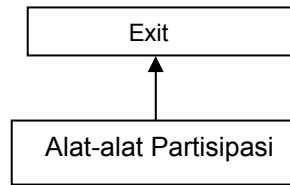
Jadi, efektifitas partisipasi merupakan fungsi dari tingkat kesesuaian antara anggota, manajemen, dan program, yang bisa diformulasikan sebagai:

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

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 usul, 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 usul-usul 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 loyalitas memegang peranan penting dalam mengaktifkan *voice* dan *exit*. Akan tetapi, untuk membuat *voice* menjadi efektif melalui loyalitas, 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

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 telaah sebelumnya, dapat kita ketahui 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 menjadi anggotanya.

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

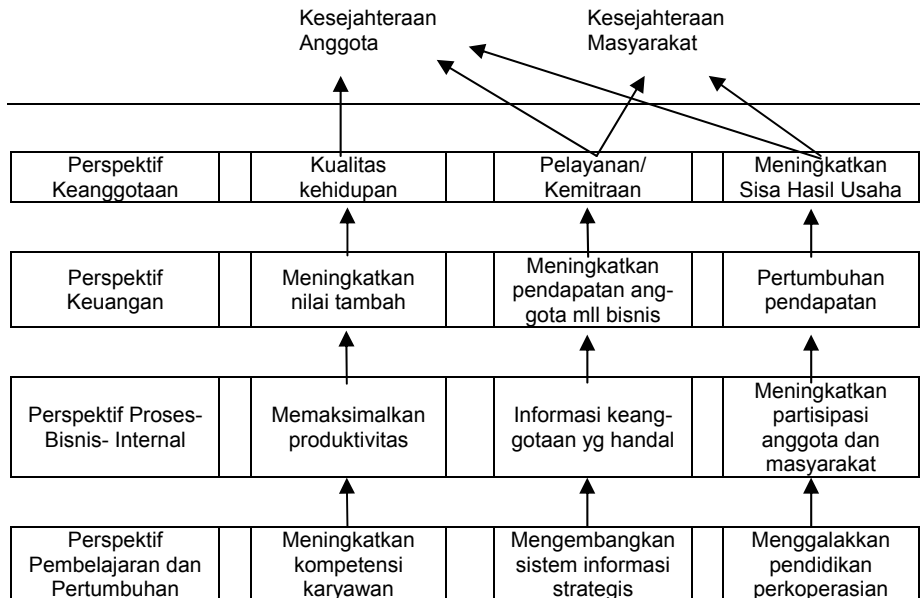
artinya. Model penilaian ini mestilah menempatkan kepentingan dan kesejahteraan anggota pada posisi yang sentral dari keseluruhan aktivitas koperasi. Dalam konteks *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem penilaian kinerja, sungguhlah relevan untuk melakukan penyesuaian atas keempat perspektif yang 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 seharusnya mengakomodasi posisi unik anggota tersebut, yakni anggota sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan. Peta strateginya dapat digambarkan seperti gambar 1.

Gambar tersebut menggambarkan dengan jelas interaksi dan interdependensi antar perspektif. Bila perhatian kita fokuskan pada “menggalakkan pendidikan perkoperasian” pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, misalnya. Dengan menggalakkan 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 terjaga, maka pada akhirnya koperasi akan mampu meningkatkan Sisa Hasil Usahnya. Bagian SHU yang dibagikan kepada para anggota pun akan 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 ditekankan 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"> ▪ Persentase penjualan produk dari / untuk anggota ▪ retensi anggota 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi ▪ Survei kepuasan anggota thd produk dan pelayanan
Meningkatkan SHU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persentase SHU terhadap penjualan ▪ Persentase SHU yang dibagikan untuk anggota 	

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 dipasok 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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketersediaan informasi potensi ekonomi

ttg keanggotaan		anggota <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketersediaan kebutuhan ekonomi anggota
Meningkatkan interaksi dgn anggota dan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persentase anggota yang aktif berpartisipasi ▪ Persentase masyarakat yang aktif berpartisipasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Waktu bersama anggota ▪ Waktu bersama masyarakat

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		Rasio ketersediaan informasi strategis vs rencana
Menggalakkan pendidikan Perkoperasian	Persentase jumlah anggota baru	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frekwensi penyelenggaraan pendidikan perkoperasian ▪ Survei keberterimaan koperasi oleh masyarakat

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 menentukan keberterimaan koperasi tersebut di mata masyarakat. GKBI 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 keterpengaruhannya 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.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N. 1999. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 6th edition. Boston, Massachusetts: Irwin/ McGraw-Hill.
- Baraldi, Stefano. 1998. "Management Control Systems in NPOs: An Italian Survey." *Financial Accountability & Management*, 14(2)
- Baswir, Revrison. 2000. *Koperasi Indonesia*. Yogyakarta: BPFY-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*. 3rd edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. 2000. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- 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 Revrison 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*.
- Sumual, 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*. Jakarta: Departemen Koperasi dan PPK.