

**PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK
UKUR KINERJA KOPERASI**



**OLEH
CITRA SETYANI DHARMA
3203006142**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2010**

**PENGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK
UKUR KINERJA KOPERASI**

TUGAS AKHIR MAKALAH
Diajukan Kepada
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi

OLEH
CITRA SETYANI DHARMA
3203006142

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2010

HALAMAN PERSETUJUAN

TUGAS AKHIR MAKALAH

**PENGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK
UKUR KINERJA KOPERASI**

OLEH
CITRA SETYANI
3203006142

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik
untuk Diajukan Kepada Tim Penguji

Pembimbing,



ARISTON OKI, SE, Ak, BAP

Tanggal... 8 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir Makalah yang ditulis oleh: Citra Setyani Dharma
NRP: 3203006142

Telah diujikan pada tanggal 29 Juli 2010 dihadapan Tim Penguji

Ketua Tim Penguji



C. Bintang Hari Y., SE., M.Si.

Mengetahui:

Dekan,

Ketua Jurusan,



Dr. Chr. Whidya Utami, MM.
NIK. 31192.0185



Yohanes Harimurti, SE, M.Si, Ak.
NIK. 321.99.0392

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Citra Setyani Dharma

NRP : 3203006142

Judul Makalah : Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok
Ukur Kinerja Koperasi

Menyatakan bahwa tugas akhir makalah ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan plagiarisme, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Surabaya, Juli 2010

Yang Menyatakan



(Citra Setyani Dharma)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada hadirat Tuhan Yang Maha Kasih, karena penulis dapat menyelesaikan makalah tugas akhir ini dengan baik untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan makalah tugas akhir ini berkat kerjasama, dorongan dan bantuan dari pihak lain, sehingga penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Chr. Whidya Utami, Dra, Ec, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya.
2. Bapak Y. Harimurti, SE, M.Si, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya.
3. Bapak Ariston Oki, SE, Ak, BAP, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing sehingga makalah tugas akhir ini dapat tersusun dengan baik.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya yang telah mendidik penulis selama kuliah.
5. Orang tua dan keluarga yang memberikan semangat dan doa.
6. Seluruh teman-teman kuliah yang telah memberikan dukungan dan kebersamaan.

Akhirnya penulis berharap semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Surabaya, Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
ABSTRAK	1
PENDAHULUAN	2
PEMBAHASAN	4
SIMPULAN.....	23
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR GAMBAR

1. Hubungan Kausal Perspektif *Balanced Scorecard* dengan Pengukuran Kinerja..... 22



ABSTRACT

Performance measurement is important in the cooperative. Performance measurement strategy to bring information about the accuracy owned cooperative to achieve the expected goal of improving the welfare of members of the cooperative. Information about the performance of the cooperative will bring in the ability to make improvements from period to period end, there sehinggalapada ability to create a maximum performance related to increased well-being of members.

The important role of performance information for the cooperative makes performance measurement indicators should be precise so as to provide relevant information as the basis for a decision on choosing the right strategy in order to improve the welfare of members. Balanced scorecard with a review of financial and non financial perspectives are utilized to bring the benefits of cooperative characteristics to be an indicator in measuring the performance of cooperatives in order to bring accurate information for determining appropriate strategies for improving the welfare of members.

Implementation of balanced scorecard on the cooperative has a major obstacle in the form of differences in organizational characteristics of cooperatives with the first balanced scorecard is used as well as government intervention on cooperatives. To overcome the barriers that exist, there should be adjustments to the balanced scorecard as a performance measure of the cooperative. Adjustments made to bring the benefits expected to be able to obtain a comprehensive measure of performance with the balanced scorecard for the evaluation of management improvements owned cooperatives so that the objectives can be achieved.

Keywords: balanced scorecard, cooperative

ABSTRAK

Pengukuran kinerja pada koperasi penting dilakukan. Pengukuran kinerja mendatangkan informasi tentang ketepatan strategi yang dimiliki koperasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota dari koperasi. Informasi mengenai kinerja koperasi akan mendatangkan kemampuan untuk melakukan perbaikan dari periode ke periode sehingga pada akhirnya ada kemampuan menciptakan kinerja yang maksimal berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan anggota.

Peran penting informasi kinerja bagi koperasi membuat indikator pengukuran kinerja harus tepat sehingga mampu memberikan informasi yang relevan sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai pemilihan strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota. *Balanced scorecard* dengan tinjauan terhadap perspektif keuangan dan non keuangan yang disesuaikan terhadap karakteristik koperasi mendatangkan manfaat untuk menjadi indikator dalam pengukuran kinerja koperasi guna mendatangkan informasi penting sebagai penentuan strategi yang tepat untuk peningkatan kesejahteraan anggota.

Penerapan *balanced scorecard* pada koperasi memiliki hambatan utama berupa perbedaan karakteristik koperasi dengan organisasi tempat *balanced scorecard* lebih dulu digunakan serta campur tangan pemerintah terhadap koperasi. Untuk mengatasi hambatan yang ada, maka perlu dilakukan penyesuaian terhadap *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja koperasi. Penyesuaian yang dilakukan diharapkan mampu mendatangkan manfaat untuk mendapatkan ukuran kinerja yang komprehensif dengan *balanced scorecard* untuk evaluasi perbaikan manajemen koperasi sehingga tujuan yang dimiliki dapat dicapai.

Kata kunci: *balanced scorecard*, koperasi

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan kegiatan yang perlu dilakukan organisasi dalam menjalankan usaha yang dimiliki. Hasil pengukuran kinerja dapat menjadi dasar pengambilan keputusan bagi organisasi yang bersangkutan dalam rangka mengambil tindakan yang dibutuhkan guna memperbaiki kinerja yang telah dihasilkan, sehingga dapat memperkuat kedudukan yang dimiliki dalam persaingan usaha.

Organisasi hendaknya menggunakan tolok ukur pengukuran kinerja yang sesuai. Penggunaan tolok ukur kinerja yang akurat membantu melakukan pengukuran kinerja dengan benar, sehingga menghasilkan informasi yang lebih relevan berkaitan dengan kinerja. Hal ini mendatangkan kemampuan untuk mengambil tindakan yang tepat guna memperbaiki kinerja. Pada praktik usaha, *balanced scorecard* merupakan salah alat ukur kinerja. Penggunaan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja mendatangkan kemampuan untuk meninjau kinerja organisasi dari sisi keuangan dan non keuangan, sehingga tampak lebih lengkap karena umumnya pengukuran kinerja tradisional hanya menggunakan rasio keuangan sebagai tolok ukur kinerja.

Persaingan usaha yang ketat menyebabkan kinerja non keuangan penting untuk diukur. Kinerja non keuangan yang tinggi umumnya merupakan indikator bagi kinerja keuangan yang tinggi pula. Hal ini mendatangkan tinjauan terhadap kinerja non keuangan juga perlu dilakukan. Kinerja non keuangan berkaitan dengan operasional usaha yang dilakukan. Kemampuan untuk menciptakan kinerja non keuangan yang baik berarti ada kemampuan menciptakan efisiensi dan efektivitas, sehingga menciptakan kinerja keuangan yang baik.

Salah satu bentuk dari organisasi adalah koperasi, yaitu badan usaha yang memiliki tujuan untuk memberikan kesejahteraan bagi anggota. Kesejahteraan tersebut dapat diberikan bila koperasi memiliki kinerja yang baik. Manajemen koperasi hendaknya juga melakukan pengukuran kinerja usaha yang dimiliki. Informasi mengenai kinerja akan memungkinkan manajemen koperasi untuk melakukan perbaikan, sehingga tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dapat dicapai. Kemampuan mengukur kinerja akan memungkinkan manajemen koperasi untuk melakukan analisis lebih lanjut mengenai hal-hal yang menyebabkan adanya kinerja kurang baik, sehingga mampu memilih langkah-langkah penting untuk perbaikan.

Manajemen koperasi dapat melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, karena dapat memperoleh informasi mengenai kinerja yang dihasilkan yang relevan. Koperasi memiliki perbedaan karakteristik dengan organisasi lain berupa adanya fokus terhadap anggota yang dimiliki serta asas kekeluargaan dalam menjalankan kegiatan usaha. Organisasi lain seperti Perseroan Terbatas (PT) memiliki orientasi mendapatkan laba maksimal dengan tidak mengenal asas kekeluargaan. *Balanced scorecard* yang diterapkan untuk mengukur kinerja hendaknya melakukan penyesuaian dengan karakteristik yang dimiliki oleh koperasi, karena pada awalnya dikembangkan untuk organisasi selain koperasi, seperti: Perseroan Terbatas (PT). Contoh penyesuaian yang dapat diungkapkan adalah penggunaan perspektif keanggotaan dalam *balanced scorecard* untuk menggantikan perspektif pelanggan. Koperasi tidak memiliki pelanggan, tetapi fokus usaha yang dimiliki adalah anggota. Keberadaan perbedaan fokus usaha tersebut membuat koperasi dituntut memiliki kinerja yang baik untuk kepentingan anggota bukan pelanggan sehingga pengembangan tolok ukur tidak diarahkan kepada pelanggan, namun kepada anggota sebagai penyesuaian.

Perbedaan karakteristik koperasi dengan organisasi lain, adanya kebutuhan pengukuran kinerja bagi koperasi, serta kemampuan *balanced scorecard* menjadi tolok ukur kinerja yang komprehensif mendatangkan motivasi melakukan pembahasan mengenai aplikasi penggunaan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja koperasi. Pada pembahasan makalah akan dikembangkan pemahaman penyesuaian yang harus dilakukan untuk menggunakan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja koperasi. Batasan dari lingkup koperasi yang dibahas adalah yang menyelenggarakan berbagai macam kegiatan seperti Koperasi Unit Desa dan koperasi lainnya yang memiliki kemajuan dalam operasional usaha sesuai dengan undang-undang perkoperasian yang berlaku di Indonesia yaitu UU Nomor 25 tahun 1992. Tujuan dari batasan koperasi tersebut disebabkan adanya tinjauan kesesuaian dengan penerapan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja. Bila koperasi yang digunakan sangat sederhana membuat konsep *balanced scorecard* menjadi tidak efektif dan efisien digunakan sebagai tolok ukur.

PEMBAHASAN

1. Karakteristik Koperasi

Koperasi banyak dikembangkan di negara berkembang seperti Indonesia. Hal ini disebabkan koperasi mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan sistem swadaya atau kemandirian. Partomo dan Soedjono (2002:51) menyatakan ada banyak pendapat tentang definisi dari organisasi koperasi. Definisi organisasi koperasi yang diterima secara internasional yang digunakan oleh Konferensi Buruh Internasional adalah suatu organisasi koperasi merupakan suatu perkumpulan dari sejumlah orang yang bergabung secara sukarela untuk mencapai suatu tujuan yang

sama, melalui pembentukan suatu organisasi yang diawasi secara demokratis, melalui penyetoran suatu kontribusi yang sama untuk modal yang diperlukan dan melalui pembagian risiko serta manfaat yang wajar dari usaha, dimana para anggotanya berperan secara aktif. Fungsi yang terpenting dari definisi tersebut adalah dapat membedakan secara jelas antara organisasi koperasi dengan organisasi yang bukan koperasi seperti organisasi sosio-ekonomi yang lain.

Mutasowifin (2002) menyatakan bahwa 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 soko guru perekonomian nasional. Koperasi mengandalkan swadaya atau kemandirian sehingga ada kekuatan yang dimiliki sendiri oleh para anggotanya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan bersama. Keberadaan koperasi diharapkan mampu membantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara nasional.

Berdasarkan definisi di atas, koperasi tampak memiliki perbedaan karakteristik dengan organisasi yang lain, terutama tujuan yang dimiliki yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang tergabung menjadi anggota. Koperasi diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat pada tiap lingkup geografis tersendiri, secara swadaya yang akhirnya mampu menjadi tumpuan peningkatan ekonomi negara secara nasional. Pada badan usaha lainnya seperti Perseroan Terbatas (PT) tidak memiliki tujuan seperti koperasi, namun berupaya mencapai laba maksimal tanpa memperhatikan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan atau lebih bersifat personal karena tidak dilandasi oleh asas kekeluargaan seperti koperasi.

Karakteristik koperasi yang membedakan dengan organisasi lain hendaknya dipahami agar mampu mengembangkan koperasi dengan maksimal. Partomo dan Soedjono (2002:51) menyatakan berdasarkan definisi koperasi, maka ada karakteristik khusus berkaitan dengan koperasi, terdiri dari:

- a. Adanya sejumlah individu yang bersatu dalam kelompok yang dengan kepentingan yang sama.

Anggota koperasi merupakan individu yang memiliki kepentingan yang sama. Hal ini disebabkan koperasi memiliki operasi usaha dengan berbasas pada kekeluargaan, sehingga ada upaya bersama dengan berlandaskan persatuan untuk meningkatkan kesejahteraan. Kesamaan kepentingan yang dimiliki antar anggota diharapkan tidak ada keinginan untuk mengutamakan kepentingan pihak tertentu tetapi keadilan bagi seluruh anggota.

- b. Individu dalam kelompok koperasi bertekad mewujudkan tujuannya untuk memperbaiki situasi ekonomi dan sosial mereka melalui usaha-usaha bersama dan saling membantu (swadaya dari kelompok koperasi).

Koperasi dibentuk dengan cara swadaya yaitu kekuatan berasal dari anggota dan hasil dinikmati bersama oleh seluruh anggota. Kondisi yang ada diharapkan menghasilkan kemampuan untuk meningkatkan kesejahteraan tiap anggota koperasi sebagai gambaran kemampuan meningkatkan kehidupan ekonomi dan sosial yang dimiliki. Keberhasilan meningkatkan kesejahteraan tiap anggota koperasi mendatangkan kemampuan meningkatkan kesejahteraan seluruh masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa koperasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan perekonomian baik itu secara mikro maupun makro.

- c. Peran sebagai instrumen atau sarana untuk mencapai tujuan itu yaitu melalui pembentukan suatu usaha.

Koperasi merupakan badan usaha yang dilindungi oleh pemerintah dengan adanya legalitas. Keberadaan koperasi diharapkan mampu menjadi sarana untuk mencapai tujuan yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang menjadi anggota dengan adanya jaminan legalitas dari pemerintah untuk menjalankan kegiatan usaha.

- d. Memiliki tujuan utama yaitu kesejahteraan anggota

Adanya sasaran utama dari perusahaan koperasi ini yaitu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menunjang atau memperbaiki situasi ekonomi para anggota (memperbaiki situasi ekonomi perusahaan atau rumah tangga anggota).

Partomo dan Soedjono (2002:52) menyatakan bahwa pembentukan koperasi memberikan penekanan terhadap upaya peningkatan motivasi untuk menolong diri sendiri melalui kegiatan berkoperasi, berbeda dengan bantuan yang diberikan seseorang kepada orang lain. Swadaya memiliki inisiatif, jika motivasi untuk menolong diri sendiri merupakan ciri organisasi koperasi, maka peran anggota koperasi harus dipersiapkan untuk mengembangkan inisiatif dan untuk berperan secara aktif dalam usaha bersama. Pengalaman membuktikan bahwa kepentingan diri sendiri merupakan motivasi yang paling tepat bagi seseorang untuk berperan serta dalam suatu organisasi koperasi. Koperasi merupakan suatu alat yang ampuh bagi pembangunan, oleh karena koperasi merupakan suatu wadah, dimana kepentingan pribadi dan kepentingan kelompok tergabung sedemikian rupa. Sehingga melalui kegiatan kelompok kepentingan pribadi para anggota menjadi kekuatan pendorong yang memberikan manfaat bagi seluruh anggota kelompok tersebut. Hal tersebut bisa terjadi jika kelompok

tersebut secara relatif homogen dan setiap anggotanya mampu memberikan kontribusi nyata.

2. Pengukuran Kinerja pada Koperasi

Partomo dan Soedjono (2002:57) menyatakan bahwa koperasi juga memiliki kekhususan yang berbeda dengan non koperasi untuk menjadi karakteristik yang membedakan. Kekhususan dari koperasi ialah bahwa setiap fungsi manajemen harus selalu memperhatikan manfaat bagi anggota koperasi selaku pemilik dan sekaligus pelanggan yang berbeda dari non koperasi yang tidak mempengaruhi identitas ganda dari pemiliknya. Kekhususan yang dimiliki koperasi menyebabkan ada perhatian dalam pengembangan guna mencapai tujuan yang diharapkan yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota. Pengelola koperasi hendaknya berupaya dengan seksama untuk mengembangkan koperasi, sehingga pada akhirnya tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Perbaikan terhadap kelemahan hendaknya dilakukan secara berkelanjutan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

Perbaikan akan dapat dilakukan pengelola koperasi bila mampu melakukan pengukuran kinerja dengan baik. Pengukuran kinerja akan mendatangkan manfaat bagi pengelola koperasi untuk mengetahui posisi kemampuan yang dimiliki dalam berusaha, sehingga dengan demikian akan menjadi informasi yang sangat berarti dalam rangka melakukan perbaikan sebagai proses penyempurnaan yang pada akhirnya mampu menghantarkan koperasi mencapai tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota. Pengukuran kinerja pada koperasi sama seperti badan usaha yang lain hendaknya ditinjau dari sisi keuangan dan non keuangan. Adanya pengukuran kinerja non keuangan mendatangkan kemampuan melakukan operasional koperasi yang efisien dan efektif dengan berdasar informasi kinerja non keuangan. Kemampuan menciptakan operasional koperasi yang efisien dan efektif

akan mendatangkan kemampuan menciptakan kinerja keuangan yang baik untuk menjadi modal dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota. Pada era terdahulu, tampaknya pengukuran kinerja lebih berfokus pada sisi keuangan saja. Badan usaha termasuk koperasi yang mampu mendatangkan laba tingkat tinggi dipersepsikan memiliki kinerja yang baik. Pada era saat ini, di mana seluruh jenis badan usaha memiliki kesulitan dalam bersaing menyebabkan pengukuran kinerja untuk perbaikan tidak hanya berfokus pada keuangan saja, tetapi juga non keuangan. Hal ini penting juga dilakukan pengukuran, sebab kinerja non keuangan menjadi indikator bagi koperasi untuk mendatangkan kemampuan dalam rangka mencapai kinerja keuangan yang baik.

3. *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Koperasi

Pengukuran kinerja dengan meninjau sisi keuangan maupun non keuangan bagi koperasi dapat dilakukan dengan mengembangkan *balanced scorecard*. Mulyadi (2001:1) menyatakan bahwa *balanced scorecard* adalah alat bagi manajemen kontemporer untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja. Hal ini dikarenakan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan yang signifikan terhadap kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan akibat kemampuan mengetahui posisi strategis yang dimiliki dalam menjalankan usaha sehingga mampu memilih langkah-langkah yang tepat dalam peningkatan kinerja di masa mendatang.

Gaspers (2003:9) menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran operasional atau teknis. Penggunaan *balanced scorecard* yang inovatif

berperan penting sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi sepanjang waktu.

Aplikasi *balanced scorecard* untuk menjadi alat ukur kinerja menyebabkan pengelola koperasi memiliki kemampuan untuk memahami posisi yang dimiliki dalam berusaha dibandingkan dengan koperasi yang lain dengan ukuran kinerja. Pengelola koperasi akan mampu melakukan analisis lebih lanjut mengenai kelemahan maupun kekurangan yang dimiliki dalam pengembangan kegiatan koperasi yang pada akhirnya mendatangkan manfaat untuk melakukan perbaikan sebagai upaya meningkatkan kinerja di masa mendatang. Kemampuan meningkatkan kinerja yang dimiliki akan mendorong koperasi untuk lebih maju, menarik anggota yang lebih banyak, serta akhirnya mampu mencapai tujuan yang lebih umum berupa membantu meningkatkan perekonomian nasional di samping meningkatkan kesejahteraan anggota.

Pendapat dari Mulyadi (2001:1) tersebut didukung oleh Yuwono, dkk (2003:53) yang menyatakan bahwa *balanced scorecard* menemukan cara pandang bahwa strategi adalah titik awal. *Balanced scorecard* berasumsi bahwa strategi adalah pusat bagi gerakan organisasi dan dasar referensi aktivitas organisasi, anggaran, sistem pengukuran kinerja, sistem insentif, program harian kerja, dan sebagainya. Masalah-masalah strategis menjadi bagian paling penting untuk menyelamatkan organisasi agar tetap eksis di masa mendatang. Penerapan *balanced scorecard* akan berhasil bila seluruh bagian di perusahaan memiliki komitmen melakukan dengan baik sesuai dengan perspektif yang dibutuhkan. Hal ini disebabkan *balanced scorecard* melakukan tinjauan kinerja dari perspektif keuangan dan non keuangan yang terdiri dari pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kinerja penting untuk diukur dalam rangka mengembangkan koperasi. Ronchetti (2006) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen yang kemudian berlanjut dengan menentukan unit-unit usaha yang ada di dalamnya yang dapat memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna, dengan memperhatikan sistem pengukuran. Kemampuan untuk melakukan penyesuaian sistem pengukuran kinerja dengan tujuan organisasi akan menggambarkan aktivitas-aktivitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti para pegawai, mudah diukur dan dievaluasi serta dapat digunakan oleh organisasi secara konsisten. Hal tersebut akan menjadi modal penting dalam rangka mengoperasionalkan visi dan misi organisasi usaha serta upaya menerjemahkan ke dalam tujuan yang tingkat keberhasilannya perlu diukur melalui indikator kinerja tertentu. Pernyataan dari Ronchetti (2006) memberikan penegasan bahwa organisasi usaha termasuk koperasi perlu untuk melakukan pengukuran kinerja agar mampu mencapai misi dan visi usaha yang dimiliki sebagai gambaran dari tujuan. Koperasi juga membutuhkan peran dari *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja yang lengkap, dan pada akhirnya mampu menjadi dasar informasi untuk menentukan langkah-langkah strategis dalam rangka perbaikan kegiatan dalam upaya mencapai tujuan kesejahteraan anggota.

Sinaga (2004) menyatakan bahwa *balanced scorecard* tampaknya dapat digunakan sebagai sarana pengukuran kinerja koperasi. *Balanced scorecard* dimungkinkan untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detil dengan pengukuran kinerja yang terbagi ke dalam empat perspektif penting, sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan. *Balanced scorecard* merupakan mekanisme dalam rangka menerjemahkan strategi-strategi dan taktik secara simultan sehingga

kebijakan dan aktivitas dapat diukur mulai dari rencana, implementasi dan sampai kepada hasil. Berdasarkan kemampuan yang dimiliki, maka *balanced scorecard* mampu digunakan untuk mengukur kinerja koperasi secara komprehensif dengan meninjau strategi-strategi yang digunakan oleh manajemen koperasi sesuai dengan visi yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan melalui indikator persepektif keuangan dan non keuangan yang terdiri dari: pelanggan, perspektif bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Gomes dan Liddle (2009) juga mendukung adanya kemampuan *balanced scorecard* menjadi tolok ukur kinerja pada koperasi, yang merupakan salah satu bentuk organisasi non profit atau yang tidak mencari keuntungan dalam menjalankan operasi usaha yang dimiliki. Koperasi membutuhkan kegiatan pengukuran kinerja berkaitan dengan upaya menciptakan kesejahteraan bagi anggota yang dimiliki. Koperasi dapat menggunakan konsep *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja yang dimiliki dengan melakukan penyesuaian atas karakteristik khusus yang dimiliki. Kemampuan melakukan penyesuaian membuat *balanced scorecard* memiliki manfaat yang lebih tepat guna mendapatkan pengukuran kinerja, sehingga mendatangkan manfaat untuk mengambil perbaikan guna meningkatkan kinerja di periode mendatang dalam rangka meningkatkan kesejahteraan yang dimiliki oleh anggota. Penyesuaian terhadap *balanced scorecard* mampu meningkatkan keakuratan informasi mengenai kinerja yang dimiliki oleh koperasi yang pada akhirnya berguna untuk pengambilan keputusan.

Gomes dan Liddle (2009) dan memberikan contoh organisasi koperasi yang menggunakan *balance scorecard* di Brazil sebagai alat ukur kinerja. Koperasi di Brazil mengadopsi *balance scorecard* sebagai alat ukur kinerja sehingga mendapat informasi penting mengenai posisi atau kemampuan

usaha yang dimiliki guna meningkatkan kesejahteraan anggota. Koperasi tersebut mampu melakukan evaluasi yang lebih akurat mengenai strategi yang akan digunakan berdasarkan posisi kinerja yang dimiliki. Kemampuan tersebut pada akhirnya mendatangkan beberapa koperasi di Brazil mampu melakukan perbaikan dalam pengelolaan koperasi, yang akhirnya mampu bertahan bahkan memberikan arti sumbangsih bagi pemerintah berkaitan dengan masalah pembangunan di sektor ekonomi dan meningkatkan taraf hidup masyarakat. Keberhasilan koperasi di Brazil mencapai tujuan yang diharapkan melalui pengembangan *balance scorecard* juga disebabkan oleh dukungan dari seluruh lapisan departemen yang ada di koperasi. Bila ada hasil evaluasi yang baik untuk menentukan strategi yang tepat dalam rangka mencapai tujuan koperasi namun tanpa didukung oleh seluruh bagian yang ada maka sangat tidak mungkin upaya meningkatkan kesejahteraan anggota dapat dicapai. Komitmen dari seluruh anggota koperasi di seluruh bidang untuk mendukung strategi yang ditetapkan dengan berdasar *balance scorecard* juga sangat dibutuhkan agar dapat mencapai kemampuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota.

4. Hambatan Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Pengukur Kinerja Koperasi

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan *balance scorecard* ada dalam siklus sebuah organisasi termasuk dalam koperasi. Ketika koperasi pertama kali didirikan adalah berbagai perumusan strategi yang diwujudkan dalam perencanaan strategi yang dipilih kemudian disusun program serta anggaran untuk diimplementasikan dan dipantau. Pada saat periode berjalan tentu saja organisasi koperasi tersebut membutuhkan evaluasi, sehingga pada periode berikutnya mulai diterapkan *balance scorecard*. Konsep penting *balance scorecard* pada koperasi yang sudah menjalankan kegiatan usaha terletak

pada tahap pemantauan dan implementasi. Berdasarkan indikator *balance scorecard* dapat dinilai kinerja yang dimiliki oleh koperasi berdasarkan perspektif keuangan dan non keuangan yang terdiri dari pelanggan atau keanggotaan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil pengukuran kinerja tersebut akhirnya akan kembali pada tahapan awal yaitu perumusan strategi.

Kemampuan untuk menilai kinerja yang sudah diperoleh akan memampukan manajemen koperasi meninjau apakah strategi yang dirumuskan mampu mendatangkan manfaat. Hal ini disebabkan strategi merupakan cara mencapai tujuan yang diharapkan. Penilaian kinerja akan menunjukkan kemampuan strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan koperasi, sehingga dapat dilakukan evaluasi yang berguna bagi kepentingan untuk melakukan perencanaan strategi yang baru beserta dengan penyusunan program dan anggaran agar tujuan yang diharapkan benar-benar dapat dicapai.

Balanced scorecard memiliki arti penting dalam rangka memberikan ukuran kinerja yang akurat bagi manajemen, sehingga berguna untuk dasar pengambilan keputusan yang terbaik di masa mendatang. Berdasarkan peran yang dimiliki maka *balanced scorecard* hendaknya dikembangkan namun ada hambatan yang harus dihadapi. Hambatan utama yang dihadapi adalah masalah kemampuan untuk melakukan penyesuaian. *Balanced scorecard* lahir terlebih dahulu untuk diterapkan pada perusahaan yang memiliki orientasi profit atau mencari laba. Koperasi adalah badan usaha yang tidak bertujuan mencari laba namun meningkatkan kesejahteraan anggota yang dimiliki. Koperasi umumnya memiliki konsumen berupa anggotanya sendiri. Kondisi yang ada menyebabkan adanya berbagai tuntutan untuk mengembangkan *balanced scorecard* sesuai dengan

karakteristik koperasi. Hal ini seringkali menghambat atau kendala untuk menggunakan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja koperasi.

Kendala lain yang dihadapi dalam penggunaan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja koperasi terutama yang ada di Indonesia adalah campur tangan pemerintah yang begitu kuat terhadap pengembangan koperasi (Mutasowifin, 2002). Pemerintah memiliki campur tangan yang kuat berkaitan dengan pengembangan Koperasi Unit Desa, yaitu koperasi yang dikembangkan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota terutama yang berkaitan dengan para penduduk desa baik itu sebagai petani, peternak, dan sebagainya. Hal ini menimbulkan adanya ketidakpastian yang tinggi dalam pengelolaan koperasi, di mana faktor kebijaksanaan pemerintah amat menentukan kinerja yang dimiliki oleh Koperasi Unit Desa. *Balanced scorecard* harus menghadapi ketidakpastian yang tinggi, sebab kebijaksanaan yang dimiliki pemerintah merupakan faktor eksternal yang sulit dikendalikan oleh Koperasi Unit Desa dalam mengembangkan kegiatan usaha yang dimiliki.

Kendala yang dihadapi *balanced scorecard* untuk diterapkan pada koperasi harus diselesaikan dan dihadapi. Hal utama yang harus dilakukan adalah melakukan pemahaman terhadap karakteristik operasional koperasi yang berbeda seperti organisasi lain sebagai obyek aplikasi penggunaan *balanced scorecard* pada awalnya. Kemampuan melakukan pemahaman akan mendatangkan manfaat terutama untuk melakukan desain pengembangan dari *balanced scorecard* yang awalnya digunakan untuk menjadi tolok ukur kinerja perusahaan yang bertujuan mencari laba agar dapat menghasilkan manfaat yang sama bila digunakan pada koperasi. Pemahaman karakteristik operasi koperasi mendatangkan kemampuan melakukan evaluasi dalam meninjau hal-hal yang harus diukur dalam penyajian informasi tentang kinerja untuk dasar pengambilan keputusan

mengenai upaya-upaya yang akan digunakan dalam rangka meningkatkan kinerja koperasi dalam bentuk kemampuan meningkatkan kesejahteraan anggota yang dimiliki. Hal tersebut harus tetap dilakukan, karena tampak bahwa *balanced scorecard* masih mampu memenuhi kemampuan sebagai tolok ukur kinerja pada koperasi. Adanya tinjauan terhadap perpektik keuangan dan non keuangan menyebabkan *balanced scorecard* masih mampu digunakan untuk mejadi tolok ukur kinerja koperasi.

5. Penyesuaian Perspektif dalam *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Koperasi

Balanced scorecard hadir dengan memperhatikan perspektif keuangan dan non keuangan. Tunggal (2000:16) memaparkan empat perspektif dalam aplikasi *balanced scorecard* sebagai berikut ini:

a. Perspektif keuangan

Balanced scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*return on investment*), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan yang mencari laba. Tolok ukur keuangan memberikan wacana untuk menganalisis dan membandingkan kondisi keuangan perusahaan. Pada penerapan perspektif keuangan di koperasi tampaknya penting untuk dilakukan. Koperasi perlu melakukan tinjauan terhadap kinerja berdasar perspektif keuangan, karena mendatangkan deskripsi mengenai kemampuan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh koperasi tersebut dalam rangka memberikan sisa hasil usaha (SHU) sebagai ukuran dari tingkat kesejahteraan yang diberikan kepada anggota. Anggota koperasi yang makin sejahtera berarti ada kemampuan dari koperasi untuk membagikan sisa hasil usaha yang besar kepada anggota koperasi.

Pada kegiatan operasional koperasi, tidak dikenal adanya laba seperti organisasi pada umumnya tetapi sisa hasil usaha. Keberadaan sisa hasil usaha yang makin besar akan menyebabkan anggota koperasi mendapatkan pembagian yang lebih besar sebagai pendapatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang dimiliki. Hal ini berbeda dengan organisasi lainnya, di mana koperasi berusaha mengumpulkan modal dari anggota untuk melakukan peningkatan kesejahteraan anggota dengan tujuan utama pelanggan yang dimiliki adalah anggota sendiri, sedangkan pada organisasi lainnya seperti Perseroan Terbatas, modal berasal dari pemegang saham yang dapat berasal dari pihak di luar organisasi tersebut serta sasaran yang menjadi pelanggan adalah konsumen secara luas yang ada di pasar. Sisa hasil usaha juga sangat tergantung perspektif keuangan yang lain seperti peningkatan pendapatan yang diterima dari iuran anggota koperasi. Koperasi menjalankan kegiatan operasional dengan modal yang berasal dari iuran para anggota, sehingga adanya peningkatan dari iuran akan membuka peluang bagi koperasi untuk mendapatkan sisa hasil usaha yang lebih besar, sebab suatu usaha yang dioperasikan dengan modal yang lebih besar pada umumnya memiliki kemampuan untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar, di mana dalam koperasi dikenal dengan istilah sisa hasil usaha.

b. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggan agar berhasil. Pelanggan pada saat ini adalah kekuatan utama perusahaan sebab adanya perbedaan paradigma pemasaran lama di mana posisi pelanggan lebih diuntungkan daripada perusahaan dengan adanya jumlah penawaran

yang lebih banyak daripada jumlah permintaan di mana pelanggan memiliki peluang untuk memilih perusahaan.

Tinjauan terhadap perspektif pelanggan tampaknya merupakan faktor yang sangat berarti dalam koperasi. Pelanggan yang dimaksud dalam koperasi adalah anggota dari koperasi itu sendiri. Hal ini disebabkan karakteristik dari koperasi yaitu dari anggota dan untuk kesejahteraan anggota. Berdasarkan hal tersebut, maka pengembangan persepektif pelanggan pada *balanced scorecard* atau yang mungkin dapat juga dikenal sebagai persepektif anggota dapat ditinjau berdasarkan ukuran kualitas kehidupan, pelayanan atau kemitraan, maupun peningkatan sisa hasil usaha.

Pada ukuran kualitas kehidupan dapat ditinjau berdasarkan persentase peningkatan kesejahteraan anggota. Bila tiap tahun anggota mendapatkan pembagian sisa hasil usaha yang terus meningkat dengan signifikan maka kualitas kehidupan anggota koperasi akan semakin bertambah baik pula. Pada ukuran pelayanan dan kemitraan akan ditinjau dari persentase penjualan produk dari dan untuk anggota serta retensi anggota. Tinjauan tersebut menuntut adanya kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan menciptakan kepuasan bagi anggota koperasi, sehingga ada ukuran pelayanan dan kemitraan yang baik. Pada ukuran peningkatan sisa hasil usaha untuk menjadi modal meningkatkan kesejahteraan anggota akan dilakukan tinjauan terhadap persentase sisa hasil usaha terhadap penjualan dan persentase sisa hasil usaha yang dibagikan kepada anggota. Persentase hasil usaha dibanding penjualan menunjukkan kemampuan untuk mendatangkan keuntungan bagi koperasi dalam menjalankan kegiatan operasional. Persentase hasil usaha dibanding sisa hasil usaha yang

dibagikan kepada anggota menunjukkan kemampuan menyisihkan modal bagi kepentingan kesejahteraan anggota.

Koperasi dapat saja memiliki pelanggan yang bukan anggota. Pelanggan tersebut boleh menjadi bagian dari koperasi dengan hak yang umumnya berbeda dari anggota koperasi. Pada perspektif pelanggan yang ada dalam *balanced scorecard*, ukuran kinerja yang dapat digunakan adalah kepuasan yang dimiliki pelanggan tersebut ketika melakukan kegiatan pembelian di koperasi sesuai dengan usaha yang dikembangkan. Kepuasan dapat berupa kemampuan koperasi menjual produk yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan bukan anggota maupun layanan yang disampaikan, sehingga juga mampu mendatangkan kinerja berkaitan dengan kemampuan membangun reputasi koperasi yang baik.

c. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses penting untuk melayani pelanggan dan pemilik. Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya, proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya serta proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.

Perspektif proses bisnis internal yang diterapkan pada koperasi tentu saja berbeda dengan perusahaan pada umumnya. Perspektif proses bisnis internal pada koperasi melakukan tinjauan pada ukuran kemampuan untuk memaksimalkan produktivitas, yang dapat diukur dengan kemampuan karyawan melayani anggota yang dimiliki.

Pengukuran yang lain adalah kemampuan untuk meningkatkan kualitas informasi yang dapat berupa ketersediaan informasi potensi ekonomi dan ketersediaan kebutuhan anggota. Pengelola koperasi dalam rangka menerapkan perspektif proses bisnis internal untuk *balanced scorecard* dapat melakukan tinjauan terhadap peningkatan interaksi anggota dan masyarakat yang dapat diukur dari prosentase keaktifan anggota, keaktifan masyarakat, waktu untuk keanggotaan dan masyarakat.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada upaya peningkatan kemampuan manusia. Tolok ukur yang menjadi kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, karena modal penting dalam rangka memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan melakukan kuisioner, mewawancarai karyawan, serta mengamati karyawan pada saat bekerja.

Pada koperasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga berbeda dengan perusahaan. Ukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada koperasi dapat ditinjau berdasarkan peningkatan kompetensi karyawan meliputi: produktivitas karyawan dan rencana pengembangan karyawan, pengembangan sistem informasi yang diukur dari ketersediaan informasi yang strategis, peningkatan pendidikan perkoperasian yang diukur dari intensitas pelatihan tentang pendidikan koperasi.

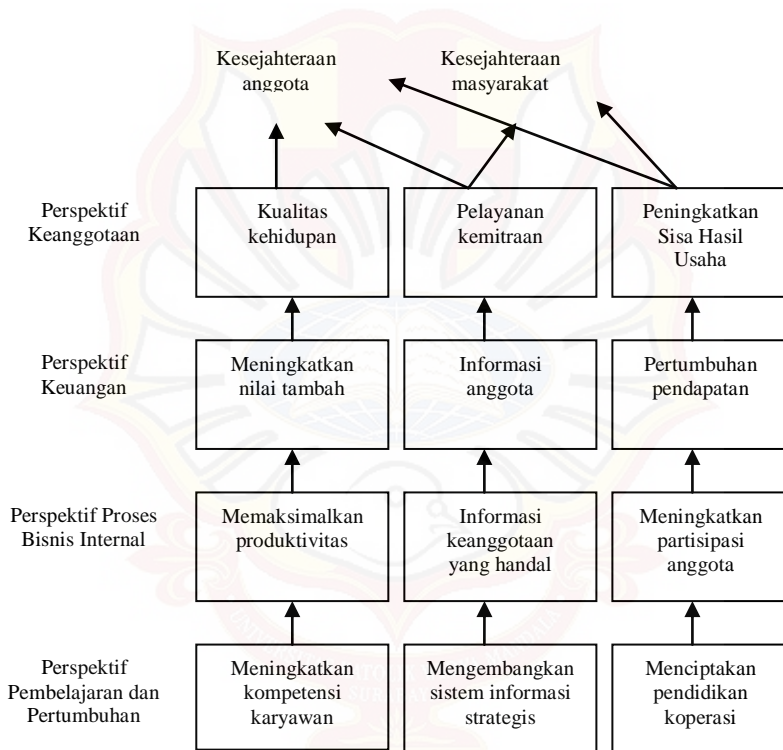
Anggota koperasi termasuk dalam sasaran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Anggota koperasi merupakan bagian dari sumber daya manusia yang dimiliki koperasi untuk ditingkatkan. Penerapan

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan anggota koperasi adalah ukuran mengenai pemahaman berkaitan dengan koperasi maupun teknik-teknik untuk pengembangan koperasi yang baik sesuai dengan kondisi ekonomi yang dihadapi.

Berdasarkan paparan tentang perspektif keuangan dan non keuangan dalam *balanced scorecard* untuk perusahaan secara umum dan koperasi tampak ada perbedaan yang mendasar. Pada perusahaan yang mementingkan laba atau keuntungan maksimal, perspektif keuangan adalah tujuan akhir. Pada koperasi tampaknya kepentingan dasar yang dimiliki adalah meningkatkan kesejahteraan anggota, sehingga perspektif pelanggan adalah tujuan akhir, karena pelanggan utama yang dimiliki koperasi adalah anggota. Berdasarkan kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota, maka uraian penggunaan *balanced scorecard* dalam koperasi sehingga mampu menjadi sarana penentuan strategi yang tepat dapat dilakukan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlebih dahulu. Adanya peningkatan kemampuan terhadap kompetensi karyawan dengan keberadaan kemampuan melakukan distribusi informasi yang berkualitas dan upaya pendidikan perkoperasian diharapkan mampu meningkatkan proses bisnis internal. Hal ini disebabkan kemampuan menciptakan kompetensi yang handal dari karyawan membuat ada kemampuan untuk memaksimalkan produktivitas dalam hal ini adanya kemampuan meningkatkan jumlah masyarakat yang aktif untuk menjadi anggota. Peningkatan proses bisnis internal akan berdampak pada perspektif keuangan. Produktivitas yang maksimal menyebabkan tingkat pendapatan koperasi makin meningkat termasuk adanya sisa hasil usaha yang besar. Kondisi yang ada mendatangkan tujuan utama koperasi yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota dapat dicapai. Peningkatan sisa hasil usaha

mendatangkan pembagian uang yang makin meningkat bagi anggota sehingga ada indikasi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota.

Berdasarkan paparan yang telah disajikan, maka hubungan kausal perspektif dalam *balanced scorecard* dengan pengukuran kinerja koperasi dapat dipaparkan sebagai berikut ini:



Gambar 1.

Hubungan Kausal Perspektif *Balanced Scorecard* dengan Pengukuran Kinerja

Berdasarkan gambar 1 mengenai adanya perspektif yang tepat akan membuat ada evaluasi yang tepat dari koperasi yang bersangkutan. Hal ini membuat ada kemampuan untuk memilih strategi yang mampu meningkatkan kinerja dengan diwujudkan oleh adanya peningkatan Sisa Hasil Usaha. Peningkatan Sisa Hasil Usaha memungkinkan adanya peningkatan kesejahteraan anggota yang juga meningkatkan kesejahteraan masyarakat, atau dengan kata lain keberadaan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja koperasi mendatangkan peran dalam peningkatan perekonomian baik secara mikro maupun makro.

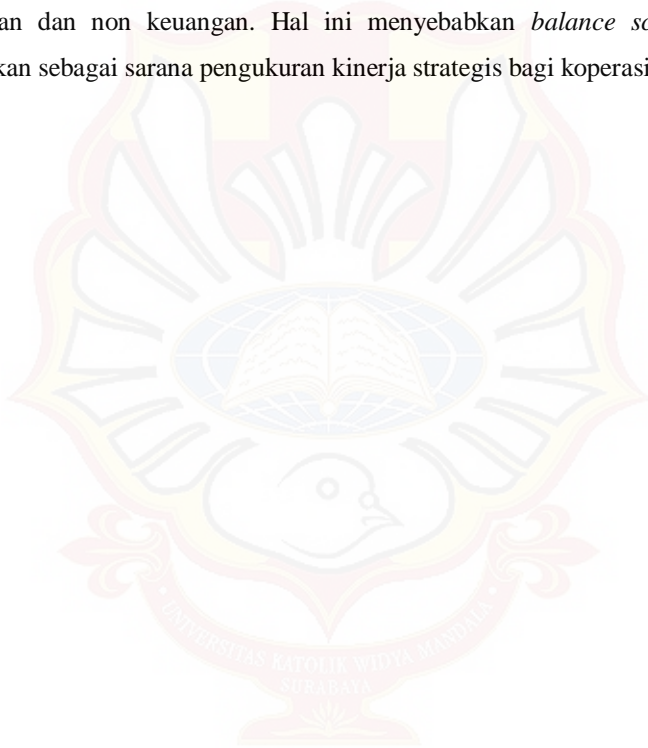
SIMPULAN

Koperasi sebagai usaha yang berasal pada kekeluargaan serta bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota diharapkan juga memiliki tolok ukur kinerja sebagai bahan evaluasi. Perbedaan koperasi dengan organisasi lain yang bertujuan mencari laba menyebabkan koperasi hendaknya mengembangkan pengukuran kinerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Balanced scorecard mampu mendatangkan kegunaan untuk menjadi tolok ukur kinerja organisasi koperasi. *Balanced scorecard* memiliki tinjauan terhadap perspektif keuangan dan non keuangan dapat digunakan menjadi tolok ukur kinerja koperasi yang komprehensif.

Penerapan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja koperasi bukan merupakan hal yang mudah karena ada hambatan yang harus diselesaikan. Hambatan tersebut berupa adanya perbedaan karakteristik koperasi dengan organisasi lain yang terlebih dahulu menggunakan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja serta adanya aturan-aturan pemerintah tentang koperasi.

Kemampuan untuk bersifat fleksibel, yaitu melakukan penyesuaian terhadap karakteristik organisasi koperasi akan menjadi kunci utama guna mendapatkan informasi mengenai kinerja koperasi pada periode tertentu dengan menggunakan *balanced scorecard*. Ketepatan mengenai kinerja koperasi akan diperoleh dengan menggunakan *balanced scorecard* yang melakukan dua tinjauan utama berkaitan dengan kinerja yang bersifat keuangan dan non keuangan. Hal ini menyebabkan *balance scorecard* digunakan sebagai sarana pengukuran kinerja strategis bagi koperasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Gaspers, V., 2003, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gomes, R.C. dan J. Liddle, 2009, **The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil**, *BAR Curitiba*, October-Desember: 354-366.
- Kaplan, R.S. dan D.P. Norton, 1996, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, *Harvard Business Review*, January-February: 1-13.
- Mulyadi, 2001, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mutasowifin, A., 2002, **Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi**, *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol.1, No. 3, Mei: 245-264.
- Partomo dan Soedjono, 2002, *Ekonomi Skala Kecil/Menengah dan Koperasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ronchetti, J.L., 2006, **An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations**, *Journal of Practical Consulting*, Vol.1, p: 25-35.
- Sinaga, P., 2004, **Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?** *Infokop*, Nomor 25, Thn XX, p: 55-61.
- Tunggal, A.W, 2000, *Memahami Konsep Balance Scorecard*, Harvarindo, Jakarta.
- Yuwono, S., E. Sukarno, dan M. Ichsan, 2003, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.