

ANALISIS DAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI PETERNAK SUSU BANDUNG UTARA – JAWA BARAT

Deni Hasman
Program Studi Sistem Informasi
Universitas Nusa Putra
1Jl. Raya CibolangKaler No.21 Kab.Sukabumi
e-mail: Deni.hasman@nusaputra.ac.id

Korespondensi : Deni.hasman@nusaputra.ac.id

ABSTRAK

Umumnya pengukuran kinerja perusahaan/koperasi didasarkan pada analisis keuangan semata. Hal tersebut belum tentu baik, mengingat boleh jadi kinerja keuangan yang baik diperoleh dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang koperasi. Sebaliknya boleh jadi kinerja keuangan yang buruk dalam jangka pendek dikarenakan Koperasi melakukan investasi untuk kepentingan jangka panjang. Penjaminan terhadap pencapaian kinerja yang baik membutuhkan suatu proses evaluasi kinerja. Evaluasi terhadap kinerja dapat diawali dengan melakukan pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi misi dan strategi perusahaan ke dalam 4 perspektif tersebut.

Kata kunci: *Produksi Susu, Balanced Scorecard, Prespektif Keuangan, Pelanggan, Dan Poses Bisnis Internal*

ABSTRACT

Generally, company performance measurement / cooperative is based on mere financial analysis. This is not necessarily good, considering that good financial performance can be achieved at the expense of the long-term interests of the cooperative. Conversely, it may be a bad financial performance in the short term because the cooperative to invest for long-term interests. Guarantee of good performance requires a performance review process. Evaluation of performance can be initiated by performing performance measurement based on four perspectives, namely financial perspective, customer, internal business process, and growth and learning. Balanced Scorecard is one method of measuring company performance as a whole that describes the vision of the company's mission and strategy into 4 perspectives.

Keywords : *Milk Production, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer, And Internal Business Poses*

I. PENDAHULUAN

Upaya pengembangan produksi susu di Indonesia tidak terlepas dari keberadaan dan peran serta lembaga koperasi sapi perah, yang menjadi wadah bagi pengembangan usaha peternakan rakyat. Produksi susu hasil peternakan rakyat sebagian besar disalurkan ke Kopersai/KUD persusuan yang kemudian

dipasarkan kepada Industri Pengolah Susu (IPS). Peternak sebagai anggota koperasi adalah pemilik koperasi, dimana kepemilikan tersebut dinyatakan dengan adanya simpanan wajib, simpanan pokok anggota dan sebagainya. Oleh karenanya, keberhasilan koperasi dalam bisnis susu segar secara langsung merupakan keberhasilan para peternak anggota itu sendiri.

Usaha pengembangan sapi perah di Indonesia mengalami penurunan dan stagnasi yang diakibatkan adanya permasalahan, baik di tingkat peternak, kelembagaan koperasi maupun pada tataran kebijakan nasional. Peternak mengalami masalah dalam memperoleh pakan yang memadai baik kualitas maupun kuantitas yang bisa berakibat rendahnya tingkat kualitas susu serta rendahnya pendapatan peternak. Pada tataran kelembagaan, koperasi tidak dipegang oleh manajemen atau pengurus yang handal dan amanah. Sehingga mengakibatkan kerugian bagi peternak sebagai anggota koperasi.

Adapun permasalahan pada tataran kebijakan adalah, dengan diberlakukannya pasar bebas, maka pemerintah tidak lagi dapat memberlakukan bea masuk impor bagi produk susu, serta pemerintah mencabut perlindungan terhadap peternak rakyat dengan menghapus kebijakan rasio susu impor dan susu lokal terhadap IPS (Inpres No. 4/1998).

Peran koperasi sebagai badan berperan memasarkan susu segar dari peternak ke Industri Pengolahan Susu (IPS), serta berkewajiban memberikan pelayanan yang memadai, dan memfasilitasi peternak terhadap kebutuhan pengembangan usaha peternakan, melakukan pembinaan manajemen usaha ternak bagi para peternak anggota koperasi. Dari keberhasilan upaya ini diharapkan kesejahteraan anggota meningkat.

Umumnya pengukuran kinerja perusahaan/koperasi didasarkan pada analisis keuangan semata. Hal tersebut belum tentu baik, mengingat boleh jadi kinerja keuangan yang baik diperoleh dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang koperasi. Sebaliknya boleh jadi kinerja keuangan yang buruk dalam jangka pendek dikarenakan Koperasi melakukan investasi untuk kepentingan jangka panjang. Penjaminan terhadap pencapaian kinerja yang baik membutuhkan suatu proses evaluasi kinerja [1].

Evaluasi terhadap kinerja dapat diawali dengan melakukan pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran [2].

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara

keseluruhan yang menjabarkan visi misi dan strategi perusahaan ke dalam 4 perspektif tersebut. Koperasi peternak susu Bandung Utara (KPSBU) telah berdiri sejak 1971 dan terus berupaya mencapai tujuan menjadi model koperasi dalam menyejahterakan anggota.

KPSBU memiliki keunggulan diantaranya adalah memiliki anggota yang setia dan aktif dalam menjalankan semua kewajibannya disamping itu pengurus mendorong tercapainya teranparansi dan bertanggungjawab membangun manajemen koperasi yang berbasis pada hasil dan berorientasi pada kebutuhan anggota. Sehingga cost effective dan quality oriented merupakan kewajiban bagi team manajemen KPSBU. KPSBU memiliki Visi : “ Menjadi koperasi susu terdepan di Indonesia dalam menyejahterakan Anggota” dengan Misi (1) Menyejahterakan anggota melalui layanan prima dalam industri persusuan dengan manajemen yang berkomitmen (2) Meningkatkan kapasitas kelembagaan koperasi melalui pendidikan, pemberdayaan SDM dan kemitraan strategis.

Disamping Visi dan Misi maka KPSBU menawarkan nilai-nilai yang diperjuangkan yaitu inovatif, dinamis, berorientasi pada kualitas, keterbukaan, keadilan, demokratis, dan mandiri. Keharusan untuk membangun kapabilitas yang dimiliki untuk kepentingan jangka panjang dan keterbatasan untuk pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional mendorong penggunaan Balanced Scorecard (BSC). Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi, Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: financial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan [2].

Tujuan dan Kegunaan Penelitian yaitu :

1. Menghasilkan model pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard di KPSBU Jabar.
2. Mengetahui kinerja KPSBU Jabar dengan metode Balanced Scorecard.
3. Mendapatkan strategi peningkatan kinerja dimasa mendatang.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut undang-undang No. 25 tahun 1992 yang dimaksud dengan koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau

badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi yang berdasarkan asas kekeluargaan. 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 menurut UU No. 25 tahun 1992 adalah (1) keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, (2) pengelolaan dilakukan secara demokratis, (3) pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, (4) pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal dan (5) kemandirian.

Keberadaan beberapa koperasi telah dirasakan peran dan manfaatnya bagi masyarakat, walaupun derajat dan intensitasnya berbeda. Pertama, koperasi dipandang sebagai lembaga yang menjalankan suatu kegiatan usaha dimaksud dapat berupa pelayanan kebutuhan keuangan atau perkreditan, atau kegiatan pemasaran, atau kegiatan lain. Kedua, koperasi telah menjadi alternatif bagi lembaga usaha lain. Pada kondisi ini masyarakat telah merasakan bahwa manfaat dan peran koperasi lebih baik dibandingkan dengan lembaga lain. Keterlibatan anggota (atau juga bukan anggota) dengan koperasi adalah karena pertimbangan rasional yang melihat koperasi mampu memberikan pelayanan yang lebih baik. Ketiga, koperasi menjadi sebuah organisasi yang dimiliki oleh anggotanya. Rasa memiliki ini dinilai telah menjadi faktor utama yang menyebabkan koperasi mampu bertahan pada berbagai kondisi sulit, yaitu dengan mengandalkan loyalitas anggota dan kesediaan anggota untuk bersama-sama koperasi menghadapi kesulitan tersebut.

Berdasarkan ketiga kondisi di atas, maka wujud peran yang diharapkan sebenarnya adalah agar koperasi dapat menjadi organisasi milik anggota sekaligus mampu menjadi alternatif yang lebih baik dibandingkan dengan lembaga lain. Namun diantara peran dan manfaat koperasi diatas, ternyata lebih banyak lagi koperasi, terutama KUD yang tidak mendapatkan apresiasi dari masyarakat karena berbagai faktor. Faktor utamanya adalah

ketidak mampuan koperasi menjalankan fungsi sebagai mana yang 'dijanjikan', serta banyak melakukan penyimpangan atau kegiatan lain yang mengecewakan masyarakat. Kondisi ini telah menjadi sumber citra buruk koperasi secara keseluruhan.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/atau kondisi perusahaan. Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan [3].

Dalam membahas perencanaan strategis hendaknya kita mengacu pada model manajemen strategis, dimana dalam model tersebut akan menjelaskan visi, misi serta falsafah yang akan digunakan dalam membangun dan membentuk sebuah model. Manajemen strategis merupakan suatu proses yang terdiri dari rangkaian langkah yang melibatkan banyak orang dari organisasi digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam mewujudkan visi organisasi.

Perusahaan terdiri dari sekumpulan orang yang memanfaatkan berbagai sumber daya untuk mewujudkan visi bersama. Visi adalah gambaran masa depan yang dikehendaki dan berfungsi sebagai pengarah perjalanan menuju ke masa depan. Misi adalah jalan pilihan untuk menuju ke masa depan. Misi memiliki dua fungsi (1) sebagai pemfokus usaha perusahaan dan (2) sebagai pemberi makna atas kehidupan kerja (work life). Sebagai pemfokus usaha perusahaan, misi berfungsi sebagai kriteria untuk memilih hal-hal yang penting dalam perencanaan kegiatan bisnis perusahaan. Selanjutnya nilai dasar adalah nilai yang dijunjung tinggi bersama oleh anggota organisasi dalam perjalanan untuk mewujudkan visi.

Konsep manajemen modern menunjukkan bahwa badan usaha yang melakukan suatu

kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri, melainkan berada dalam lingkungan bisnis yang saling berpengaruh. Pada umumnya perusahaan berada ditengah lingkungan bisnis yang terdiri atas pemerintah, masyarakat sosial, pelanggan, pemasok, karyawan dan industri sejenis yang merupakan pesaing. Strategi diperlukan perusahaan agar mampu mewujudkan suatu hasil yang sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan.

Pengukuran tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja memiliki beberapa kelemahan yaitu :

- a) Mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- b) Diabaikannya aspek pengukuran non finansial dan aset yang tidak nyata akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer di perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang
- c) Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun ke arah tujuan perusahaan [4].

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakan oleh kepentingan pelanggan, maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif dan memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran kinerja yang telah divalidasi oleh pelanggan;
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif ;
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikannya.
- e. Konsep Balanced Scorecard Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan Balanced Scorecard [4].

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perpektif : finansial,

pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Scorecard memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; scorecard memberikan informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan mengartikulasi hasil yang diinginkan perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut para esekutif senior berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan dan pengetahuan spesifik sumber daya manusia perusahaan menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang [2].

Factor pendorong tercapainya tujuan jangka panjang dalam prespektif finansial harus disesuaikan dengan jenis industry, lingkungan persaingan dan strategi pada tiap unit bisnis. Tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu :

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan
2. Penghematan biaya /peningkatan produktivitas
3. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi

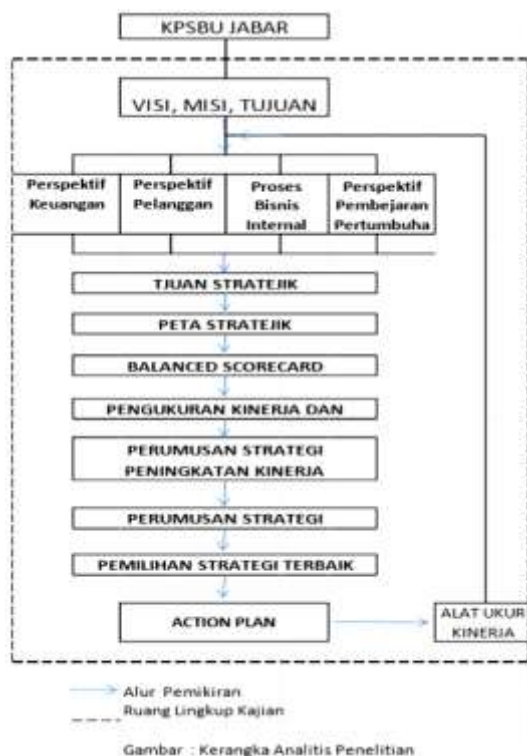
Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu pada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa kearah penciptaan nilai tambah yang tinggi serta penetapan ulang harga produk dan jasa. Tujuan penghematan biaya dari peningkatan prokdukvtas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan. Untuk tema pemanfaatan aktiva, tujuan utama adalah mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu, memanfaatkan basis aktiva tetap dengan mengarahkan berbagai bisnis baru kepada sumber daya perusahaan yang belum digunakan dengan kapasitas penuh, menggunakan dengan lebih efesien sumber daya yang langka dan melepas aktiva yang tidak memberikan pengembalian yang sebesar nilai pasarnya.

Balanced scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan rangkaian kosenkuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi implementasi perusahaan dan

pelaksanaannya memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberi kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba usaha. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur biasanya laba operasi, return on capital employed (ROCE) serta nilai tambahan ekonomi [2]. Tujuan finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian tentang Analisis dan Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metoda Balanced Score Card akan dilakukan di Koperasi Peternak Susu Bandung Utara (KPSBU) taua dikenal dengan KPSBU Jabar, di Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. Waktu penelitian penelitian antara Desember 2009 - Januari 2009. Kerangka analisis penelitian yang digunakan dalam penelitian tentang “Analisis Kinerja dan Strategi Peningkatan Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard di KPSBU Jabar, adalah sebagai terlihat pada Gambar 3 berikut :



Gambar 1. Balanced Scorecard di KPSBU Jabar

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Metode pengambilan data dilakukan dengan cara : a. Data sekunder diperoleh dari Studi Kepustakaan (Library Research) yang merupakan dasar untuk memperkuat landasan teori dan merupakan cara pengumpulan data secara teoritis. Data tersebut diperoleh dari buku-buku maupun literatur, terutama yang berhubungan dengan koperasi susu dan pengukuran kinerja, termasuk Laporan Tahunan KPSBU Jabar serta data administratif KPSBU Jabar. b. Data primer diperoleh melalui interview, wawancara, FGD dan penyebaran kuisioner yang mendukung penelitian. Cara pengumpulan data primer diperoleh dengan :

1. Interview
2. Observasi
3. Kuesioner
4. Focus Group Discussion (FGD),
5. FGD akan melibatkan Pengurus, Manajer dan sebagian karyawan KPSBU.

Adapun tujuan strategis yang dirumuskan dari perspektif keanggotaan terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Tujuan strategis yang dirumuskan dari perspektif keanggotaan

Tujuan strategis	Ukuran hasil utama
Pelayanan kemitraan	Kepuasan anggota terhadap pelayanan yang diberikan Koperasi
Meningkatkan SHU	% SHU Tahun ini terhadap tahun lalu % SHU Yang dibagikan kepada anggota
Meningkatkan partisipasi anggota aktif	% Peningkatan anggota yang aktif berpartisipasi

Dalam pengukuran perspektif keanggotaan /pelanggan maka untuk mengetahui aspek kepuasan anggota/pelanggan dilakukan pengukuran kepuasan anggota terhadap pelayanan koperasi. Sehubungan dengan keterbatasan waktu dan tenaga maka jumlah sampel anggota yang dianggap mewakili berjumlah 200 orang anggota aktif. Data-data lain diperoleh dari Laporan Tahunan KPSBU Jabar. Analisis yang digunakan untuk mengukur tingkatkepuasan anggota terhadap pelayanan koperasi dilakukan analisis Importance Performance Analysis (IPA).

Untuk mengetahui tingkat kepentingan secara nyata dari kinerja pelayanan koperasi oleh anggota skala interval yang diberi skor kuantitatif antara 1-5 seperti pada tabel 2.

$$Y = \frac{\sum Y_i}{N} \quad X = \frac{\sum X_i}{N}$$

Tabel 2. Skor tingkat kepentingan.

Kriteria Jawaban	Skor (Nilai)
Tidak penting	1
Kurang penting	2
Cukup penting	3
Penting	4
Sangat penting	5

Untuk mengetahui tingkat kinerja pelayanan koperasi dari kinerja yang telah diberikan oleh koperasi kepada anggota, Bogor yang dirasakan oleh pelanggannya. Untuk tingkat pelaksanaan setiap kriteria jawaban memiliki skor tertentu berdasarkan skala interval pada tabel 3.

Tabel 3. Skor tingkat pelaksanaan.

Kriteria jawaban	Skor (Nilai)
Sangat Tidak Puas	1
Kurang Puas	2
Cukup puas	3
Puas	4
Sangat puas	5

Tingkat kesesuaian ini akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Rumus yang [5] digunakan adalah :

$$Tki = \frac{X_i}{Y_i} \times 100\%$$

Keterangan:

Tki =Tingkat kesesuaian responden

Xi = Rataan skor penilaian kinerja perusahaan.

Yi = Rataan skor penilaian kepentingan konsumen

Keterangan:

X = Bobot rataan tingkat penilaian kinerja perusahaan

Y = Bobot rataan penilaian tingkat kepentingan konsumen

n = jumlah responden

Diagram Kartesius yang dimaksud adalah diagram yang terdiri atas empat kuadran yang dibatasi oleh dua buah garis berpotongan tegak lurus pada titik (X,Y).

$$X = \frac{\sum X_i}{K}$$

Keterangan:

X = Rataan dari rataan bobot tingkat kinerja perusahaan.

Y = Rataan dari rataan bobot tingkat kepentingan perusahaan.

K = Banyaknya atribut yang dapat mempengaruhi kepuasan konsumen.

Hasil dari perhitungan nilai X dan Y digunakan sebagai pasangan koordinat titik-titik dimensi yang memposisikan suatu dimensi pada diagram Kartesius (Gambar 5).

Ukuran –ukuran yang akan dipakai untuk mengukur kinerja keuangan koperasi agar dapat terus meningkat kesejahteraan anggotanya adalah seperti pada Tabel 8. Nilai atas capaian akan diperoleh dari laporan tahunan dan laporan anggota.

Untuk meng hitung Rentabilitas, Likuiditas dan Solvabilitas sebagai berikut :

1. Rentabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, yang dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = \frac{\sum Y_i}{K}$$

$$\text{Rentabilitas} = \frac{\text{Laba}}{\text{Modal}}$$

2. Likuiditas adalah kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya atau perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar.

$$\text{Likuiditas} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

3. Solvabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban atau perbandingan antara aktiva dengan hutang :

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Hutang}}$$

Tabel 4. Tujuan Strategis Perspektif Keuangan

Tujuan strategis	Ukuran hasil utama
Meningkatkan neraca keuangan	Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Rentabilitas
Pertumbuhan Pendapatan Koperasi	% Pertumbuhan Pendapatan Koperasi
Meningkatkan pendapatan dan simpanan anggota	% peningkatan pendapatan anggota aktif rata-rata % Peningkatan simpanan wajib anggota % Peningkatan simpanan sukarela anggota

Untuk mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal digunakan tujuan strategis dan ukuran hasil utama sebagaimana terlihat pada Table 5. Dari tabel tersebut terdapat pengukuran produktivitas karyawan yang terlibat dalam Agribisnis Susu dan Pembuatan Makanan Ternak. Untuk menghitung nilai produktivitas dimaksud didekati dengan persamaan sebagai berikut :

- 1) Produktivitas karyawan dalam sub agribisnis susu dihitung dengan persamaan :

$$\text{Produktivitas Karyawan Agribisnis Susu} = \frac{\text{Nilai Total Penjualan Susu} - \text{Nilai Pembelian Susu Segar}}{\text{Biaya Karyawan}}$$

- 2) Produktivitas karyawan dalam pengoilahan makanan ternak dihitung dengan persamaan :

$$\text{Produktivitas Karyawan dalam produksi makanan ternak} = \frac{\text{Hasil Penjualan Makanan Ternak}}{\text{Biaya Karyawan}}$$

Data-data lainnya untuk mendapatkan nilai dari tujuan strategis dan ukuran hasil utama akan diperoleh dari Laporan Tahunan atau data admistrasi di KPSBU Jabar.

Tabel 5. Tujuan Strategis Perspektif Proses Bisnis internal

Tujuan strategis	Ukuran hasil utama
Peningkatan produktivitas	Produktivitas karyawan dalam agribisnis susu
Pemanfaatan teknologi	Produktivitas penjualan produk makanan ternak terhadap biaya karyawan % Peningkatan populasi sapi
	% Peningkatan Rata-rata produksi susu per anggota aktif
	Produksi susu per anggota aktif
	% Peningkatan penjualan Yoghurt
	% Peningkatan Jumlah Anak Sapi
	% Jumlah Peternak memproduksi pupuk kandang
Kerjasama dengan pihak ke-3	% Peningkatan harga jual susu ke IPS
Peningkatan pendapatan koperasi dari masyarakat dan anggota	% Peningkatan penjualan susu ke masyarakat % Penjualan makanan ternak ke anggota % Peningkatan pendapatan Waserda

Pada koperasi KPSBU Jabar, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi perhatian adalah kepuasan karyawan, tingkat kompetensi karyawan dalam agribisnis susu, meningkatkan kegiatan penyuluhan kepada masyarakat, tingkat pendidikan perkoperasian, Mengembangkan sistem informasi yang strategis serta mengalahkan pendidikan perkoperasian. Tolak ukur perspektif pembelajaran pertumbuhan pada koperasi ini dapat diuraikan pada Tabel 10, sebagai berikut.

Tabel 6. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan strategis	Ukuran hasil utama
Peningkatan Profesionalitas dan kompetensi karyawan	% Capaian penilaian kompetensi karyawan dalam agribisnis susu
	% Jumlah karyawan cakap menggunakan komputer
	% Jumlah karyawan yang mengikuti Pelatihan
	% Tingkat kehadiran karyawan
Tingkat Kepuasan Karyawan	% Capaian penilaian kepuasan karyawan
Pelatihan Perkoperasi Bagi Calon Anggota	%Peningkatan Jumlah Calon Anggota yang mengikuti Pelatihan
Peningkatan jumlah anggota	%Peningkatan jumlah anggota koperasi

Untuk menentukan nilai bobot kepentingan dari tiap perspektif beserta sasaran strategis dan indikator hasil utamanya sehingga dapat menghasilkan skor untuk dibandingkan pengukurannya adalah menggunakan metode pairwise comparison. Metode ini digunakan untuk

manilai bobot dari masing-masing perspektif yang memiliki sasaran –sasaran strategis dimana setiap sasaran strategis memiliki indikator hasil utama. Caranya adalah dengan membandingkan antarasatu perspektif dengan perspektif lainnya.

Setelah bobot diperoleh selanjutnya dapat dilakukan pengukuran kinerja dengan konsep Balanced Scorecard. Pengukuran dilakukan dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran hasil yaitu persentase hasil yang di peroleh pada suatu periode tertentu (t) dengan target yang ditetapkan.

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{Hasil diperoleh}}{100\% \text{ Target}} \times$$

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peta strategi merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan sehingga manajemen dapat melihat secara utuh sistematis dan terpadu. Dalam penyusunan :Balanced Scorecard peta strategis sangat penting dalam rangka melihat hubungan sebab akibat antara berbagai elemen asset, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud guna memaksimalkan pencapaian tujuan, serta visi dan misi perusahaan.



Gambar 2. Hasil Importance Performance Analysis

Tabel 7. Tingkat Kepuasan Anggota

No	Atribut Mutu Kepuasan Anggota	Nilai Rata-rata		
		X	Y	Kategori
A	Tangibel	3,38		
1	Penengkapan Peralatan	3,34	4,21	C
2	Penanganan Susu, Pemeriksaan Kualitas			
2	Kedekatan Peternak dengan Waserda KPSBU	3,45	3,79	D
3	Kedekatan Peternak dengan Gudang Pakan	3,33	4,12	C
B	Reliability	3,37		
4	Kemampuan layanan penerima susu	3,41	4,13	D
5	Kemampuan layanan kesehatan	3,29	4,13	C
6	Kemampuan layanan pakan ternak	3,41	4,39	B
C	Responsiveness	3,53		
7	Kecepatan layanan kesehatan ternak	3,39	4,13	C
8	Kecepatan layanan administrasi dan keuangan	3,73	4,49	B
9	Kecepatan penanganan permasalahan	3,13	4,35	A
10	Kecepatan membayar penjualan susu	3,98	4,54	B
11	Kecepatan membayar SHU per tahun	3,73	4,45	B
D	Assurance	3,33		
12	Kemampuan petugas penyuluh	3,53	4,14	C
13	Jaminan memperoleh layanan yang sesuai	3,35	4,21	C
E	Empaty			
14	Kemudahan berkomunikasi anggota dengan petugas	3,53	4,37	B
15	Waktu yang diberikan karyawan/tenaga ahli kepada peternak	3,53	3,99	C
16	Perhatian karyawan kepada peternak	3,32	4,39	B
17	Frekuensi Tenaga Ahli mengunjungi kandang ternak	3,43	4,09	C
18	Kepedulian dan dorongan petugas membimbing peternak mengolah pupuk kandang	3,36	3,81	C
19	Kemudahan layanan Bank KPSBU memberi layanan kredit ternak	3,40	4,30	B
F	Intangibility			
20	Kemampuan /Keberadaan KPSBU dalam mensejahterakan anggota	3,56	4,45	B
21	Perjuangan Koperasi dalam menaikkan harga susu	3,23	4,43	A
22	Pembagian SHU yang menguntungkan anggota	3,42	4,35	B
23	Pemilihan Pengurus KPSBU yang demokratis	3,42	4,26	B
24	Penyiaran radio Komunitas untuk Sarana Komunikasi dan Pengembangan Pengetahuan	2,77	3,25	C
	Rata-rata	3,40	4,23	
	Kesesuaian (X/Y)		0,81	

Tingkat kesesuaian merupakan rasio antara Nilai Kinerja (X) dengan nilai Tingkat Kepentingan (Y). Tingkat Kinerja adalah

penilaian anggota terhadap performa koperasi baik bersifat tangible, realibility, responsiveness, assurance, empathy dan intangible. Sedangkan tingkat kepentingan menunjukkan penilaian/persepsi anggota terhadap derajat kepentingan parameter/ atribut. Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa rasio/ nilai kesesuaian menunjukkan angka 0,81 yang berarti kinerja pelayanan dibawah kinerja yang diharapkan. Semua atribut memiliki nilai kesesuaian <1, hal ini dapat dilihat Dengan memasukkan nilai X dan Y ke dalam diagram kartesian, dimana nilai tengah X menjadi sumbu X dan nilai tengah Y menjadi sumbu Y, maka diperoleh kedudukan parameter/ atribut sebagai berikut:

Tabel 8. Ukuran prospektif

No	Ukuran Utama	Capaian %	Target %	Pencapaian %
1	Kepuasan anggota	51	80	63,8
2	Kepuasan pengecer	61	80	76,3
3	Persentase Rasio SHU	100,46	120	83,7
4	Persentase SHU yang dibagikan	40	40	100,0
5	Persentase anggota aktif	91,4	100	91,4

1. Perspektif capaian keuangan terdapat 3 tujuan strategis yang ingin dicapai dalam perspektif keuangan meliputi: (1) Meningkatnya Neraca Keuangan, yang diukur melalui (i) Rasio Likuiditas, (ii) Rasio Solvabilitas, (iii) Rasio Rentabilitas, (2) Pertumbuhan pendapatan Koperasi, (3) Meningkatnya pendapatan dan simpanan anggota meliputi (i) Persentase Pertumbuhan Pendapatan, (ii) Persentase Peningkatan Simpanan Wajib, (iii) Persentase Peningkatan Pendapatan Sukarela.

Tabel 9. Capaian target

No	Ukuran Perspektif Keuangan	Capaian %	Target %	Pencapaian %
1	Rasio Likuiditas	146,39	180	82,4
2	Rasio Solvabilitas	185,7	200	92,9
3	Rasio Rentabilitas	0,59	10	5,9
4	Persen Pertumbuhan	23,22	25	92,9
5	Pendapatan Koperasi			
6	Persen Pertumbuhan Pendapatan Anggota	24,16	25	96,6
7	Persen Peningkatan Simpanan Wajib	8,70	10	87,0
8	Persen Peningkatan Simpanan Sukarela	32,35	40	80,9

2. Dalam perspektif Bisnis Internal terdapat 3 (tiga) tujuan strategic meliputi (1) Peningkatan Produktivitas, (2) Pemanfaatan Teknologi, (3) Kerjasama dengan pihak ketiga, (4) Peningkatan penjualan Koperasi oleh anggota. Tingkat Produktivitas diukur dengan membagi jumlah produksi susu dibagi dengan jumlah karyawan dalam produksi dan penanganan susu. Pengukuran produktivitas bidang produksi makanan ternak dihitung dengan membagi jumlah produksi dibagi total hari kerja karyawan. diperlihatkan pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil perhitungan kinerja aspek bisnis internal

No	Ukuran Perspektif Keuangan	Capaian %	Target %	Pencapaian %
1	Produktivitas Bidang Produksi (Liter/HOK)	803	1000	80,3
2	Produktivitas bidang Produksi Makanan Ternak (Kg/HOK)	2589	2500	103,0
3	Peningkatan Populasi sapi (%)	1,64	5	32,8
4	Produksi Susu per Anggota aktif (Lt/Org)	8233	8500	96,9
5	Peningkatan produksi rata-rata per anggota aktif (%)	3,16	5	63,2
6	Peningkatan penjualan Yoghurt (%)	82,98	100	83,0
7	Peningkatan jumlah anak sapi (%)	4,55	10	45,5
8	Jumlah peternak mengelola pupuk kandang (Org)	10	20	50,0
9	Peningkatan harga jual susu ke IPS (%)	91,7	92	99,7
10	Peningkatan penjualan susu ke masyarakat (%)	8,78	75	11,7
11	Peningkatan penjualan makanan ternak (%)	14,98	20	74,7
13	Peningkatan pendapatan waserdia (%)	26,41	50	52,8

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan . Aspek penilaian kinerja berhubungan dengan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebagai berikut : (i) Profesionalisme dan kompetensi, (ii) tingkat kepuasan karyawan, (iii) Pelatihan Perkoperasian, (iv) Peningkatan jumlah anggota, (v) Penyuluhan inseminasi dan kesehatan hewan, (vi) dinamika pembelajaran, pemberdayaan dan penerapan teknologi. Hasil perhitungan Nilai ukuran perspektif pembelajaran diperlihatkan pada tabel 11 dibawah ini.

Tabel 11. Nilai ukuran utama perspektif pembelajaran

No	Ukuran Perspektif Pembelajaran	Capaian %	Target %	Pencapaian %
1	Kompetensi dalam Agribisnis susu	92	100	92,0
2	Jumlah karyawan dengan computer	69	80	86,3
3	Tingkat kehadiran karyawan	90	100	90,0
4	Capaian kepuasan karyawan	27	100	27,0
5	Jumlah calon anggotaikut Pelatihan Dasar Koperasi	20,6	25	82,4
6	Penyuluhan dan peningkatan kesehatan hewan	3,8	10	38,0
7	Peningkatan penyuluhan dan kesehatan hewan	89,8	100	89,8
8	Nilai Dinamika pembelajaran	21,7	100	21,7

5. Penetapan Kinerja dengan Balanced Scorecard. Hasil perhitungan akhir Nilai Kinerja masing-masing perspektif ditunjukkan pada Tabel 12 dibawah ini.

Tabel 12. Nilai Kinerja tiap perspektif

No	Perspektif BSC	Capaian %	Pembobot %	Nilai Akhir %
1	Keanggotaan/Pelanggan	81,99	29,17	23,9
2	Keuangan	74,26	25,0	18,6
3	Proses Bisnis internal	70,47	20,83	14,7
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	65,04	25,0	16,3
	Total			73,4

Dari Tabel 12 diatas terlihat bahwa Capaian perspektif keanggotaan/pelanggan sebesar 81,99% dengan pembobot 29,17 dan nilai akhir 23,9%. Capaian perspektif keuangan adalah 74,26% dengan nilai pembobot 25,0% dan nilai akhir 18,6. Capaian proses bisnis internal 70,47% dengan pembobot 20,83% . Capaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 65,04% dengan pembobot 25,0% dan nilai akhir 16,3%. Dari keempat perspektif tersebut dan masing-masing ukuran utama dari masing-masing perspektif, maka total nilai Akhir Kinerja KPSBU dengan BSC yang disusun adalah 73,4% yang dapat dikategorikan bernilai.

4. Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Identifikasi Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja KPSBU dilihat dari aspek kelemahan dan aspek kekuatan.
5. Matrik IFAS. Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana terlihat pada tabel 30, terlihat bahwa faktor kepemimpinan yang amanah

dan visi misi yang mensejahterakan anggota dianggap dapat menjadi kekuatan utama dalam mendukung peningkatan kinerja di lingkungan KPSBU Jabar. Selanjutnya kekuatan internal dalam mendukung peningkatan kinerja ditentukan oleh kondisi produksi susu yang tinggi dan berkualitas. Faktor kelemahan yang dapat menurunkan kinerja KPSBU yang dominan adalah tingkat profitabilitas KPSBU yang rendah serta kepuasan anggota terhadap pelayanan yang rendah. Setelah memperoleh bobot dari masing-masing faktor dari hasil perhitungan pada lampiran 13, diperoleh nilai IFAS sebesar 2,934 (kategori sedang).

Tabel 12. Fator penentu kinerja external

Faktor Penentu Kinerja Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (axb)	Ranking
A. Peluang				
O1: Ketersediaan program di pihak pemerintah maupun swasta	0,137	4	0,547	1
O2: Susu masih dibutuhkan dalam jumlah banyak, IPS tergantung dengan susu segar	0,137	3,5	0,479	2
O3: Ketersediaan pihak lain dalam menyilapkan lahan hijauan makanan ternak	0,137	3	0,410	3
O4: Kebutuhan nasional akan pupuk organik yang tinggi	0,094	3	0,282	4
Jumlah (A)	0,505		1,718	
B. Ancaman				
T1: Harga susu IPS mengacu pada kualitas, harga susu IPS kurang baik	0,145	2,5	0,363	1
T2: Lahan tanam untuk HMT semakin berkurang dengan meningkatnya agrowisata Lembang	0,128	2	0,256	3
T3: Rongrongan dan ancaman pihak luar terhadap lembaga koperasi	0,094	2	0,188	4
T4: Gangguan pada karyawan dan pengelola berbuat melanggar nilai-nilai	0,128	2,5	0,321	2
Jumlah (B)	0,495		1,128	
Total (A+B)	1,000		2,846	

6. Matrik I-E, dimana disusun untuk mengetahui strategi apa yang sebaiknya digunakan. Dari matrik IFAS dan EFAS diketahui bahwa total skor terimbang faktor internal (IFAS) sebesar 2.934 berada pada zona rata-rata, sedangkan total skor terimbang faktor eksternal (EFAS) sebesar 2.846 berada pada zona sedang.
7. Pemilihan Strategi. Dari hasil analisa SWOT telah diperoleh tigabelas kemungkinan strategi

peningkatan kinerja. Untuk memperoleh alternatif strategi yang terbaik digunakan metode AHP. Perhitungan dengan menggunakan AHP, maka setiap strategi yang dihasilkan dibandingkan satu sama lain dengan metoda Pairwise Comparison (Perbandingan berpasangan).

Melalui perbandingan atas strategi yang dihasilkan tersebut, dengan manipulasi matrik diperoleh hasil sebagaimana hasil Strategi yang memiliki nilai berbeda. Pemilihan Strategi terbaik dari 13 (tiga belas) strategi yang ada diperlihatkan pada Tabel di bawah. Dengan nilai Consistency ratio (CR) sebesar 0,099 dimana nilai tersebut kurang dari 0,1 sehingga proses pemilihan dengan metode AHP dapat diterima. Kelima strategi terpilih tersebut dengan nilai urutan ranking prioritas seperti disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 13. Strategi peningkatan kinerja

No	Strategi Peningkatan Kinerja KPSBU Jabar	Nilai Rata-rata	Rang King
1	Pengembangan kemitraan dengan pemerintah maupun swasta termasuk IPS dalam mengembangkan sumber daya peternak, ternak dan produk	0,2935	1
2	Pembinaan kepada peternak dan anggota dalam peningkatan produksi dan kualitas susu segar yang dihasilkan	0,1291	3
3	Pengembangan sistem keanggotaan yang handal terintegrasi melalui SIM keanggotaan	0,177	2
4	Pemahaman visi, misi, nilai budaya KPSBU dan Pendidikan dasar Perkoperasian kepada anggota dan karyawan	0,1316	5
5	Kerjasama dengan instansi terkait dalam Pelatihan manajemen mutu bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelayanan dan efisiensi operasional	0,1370	4
Nilai $\bar{E}$		14,856	
$CI = (E - n)/(n-1)$		0,155	
N		13	
RI		1,56	
CR =		0,099	

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Melalui penjabaran Visi, Misi telah rumuskan teknik pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard, dan untuk saat awal pengukuran menunjukkan hasil : (1) Perspektif keanggotaan pelanggan mencapai nilai 82,0 % dengan nilai pembobot 29 %, (2) Perspektif keuangan mencapai nilai 74,1% dengan nilai pembobot 25%, (3) Perspektif proses bisnis internal mencapai nilai 70,5% dengan nilai pembobot 21%, (4) Perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan mencapai nilai 65,0 % dengan nilai pembobot 25%. Telah terumuskan 5 (lima) rumusan strategi peningkatan kinerja, yaitu : (1) pengembangan kemitraan dengan pemerintah maupun swasta termasuk IPS dalam mengembangkan sumber daya peternak, ternak dan produk, (2) Pembinaan kepada peternak dan anggota dalam peningkatan produksi dan kualitas susu segar yang dihasilkan. (3) Pengembangan sistem keanggotaan yang handal terintegrasi melalui SIM keanggotaan. (4) Pemahaman visi, misi, nilai budaya KPSBU dan Pendidikan dasar Perkoperasian kepada anggota dan karyawan. (5) Kerjasama dengan instansi terkait dalam Pelatihan manajemen mutu bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelayanan dan efisiensi operasional Teknik pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard disarankan dapat dimanfaatkan dalam pengukuran kinerja di KPSBU secara berkelanjutan.

5.2 Saran

Untuk meningkatkan tingkat profitabilitas agar lebih layak sebagai lembaga untuk mendapat keuntungan, maka dapat ditempuh dengan meningkatkan efisien dan produktifitas karyawan dan Sistem informasi terkait keanggotaan selayaknya segera dikembangkan agar pengelolaan database anggota LPSBU dapat tertata rapi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Oktaviana, R, "Rancang Bangun Model Manajemen Strategis Evaluasi Kinerja Usaha Mikro dan Kecil Makanan Ringan", Disertasi pada Sekolah Pasca Sarjana IPB, 2008
- [2] Kaplan S.R. dan D,P, Norton, "Menerapkan strategi menjadi Aksi. Balanced Scorecard, Erlangga Jakarta, 2000.
- [3] Mulyadi, "Balanced Scorecard. Alat manajemen Kontemporer untuk melipatgandakan Kinerja", Salemba Empat, Jakarta, 2000.
- [4] Yuwono, Sony, et al. Balanced Scorecard : Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Cetakan Keempat. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta, 2006.

- [5] Supranto, J, “Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk meningkatkan Pangsa Pasar”, Rineka Cipta Jakarta, 2006