

**ANALISIS KINERJA KOPERASI PRODUKSI SUSU
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus: Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor Jawa Barat)**

Joko Purwono¹/ Sri Sugyaningsih²/ Anisa Roseriza³

1) Dosen Departemen Agribisnis, FEM IPB 2) Dosen MKDU IPB

3) Alumni Departemen Agribisnis IPB

Jalan Lingkar Kampus IPB Darmaga – Bogor

Email: jpurwono@yahoo.com

ABSTRAK

Susu merupakan salah satu produk pertanian yang berperan penting dalam memenuhi kebutuhan gizi manusia. Kesadaran akan pentingnya mengonsumsi susu ini menyebabkan terjadinya peningkatan konsumsi susu oleh masyarakat Indonesia dari tahun ke tahun. Namun kontribusi produksi susu nasional baru 30 persen kebutuhan domestik dimana 90 persennya dihasilkan oleh peternak rakyat. Salah satu institusi yang memiliki peranan strategis dalam pembinaan dan penyuluhan kepada anggotanya adalah koperasi. Oleh karena itu pengukuran kinerja sangat penting dilakukan oleh koperasi, tidak hanya aspek finansial melainkan juga perlu untuk aspek nonfinansial. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja koperasi baik dari aspek finansial maupun nonfinansial. Penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja KPS Bogor termasuk dalam kategori kurang sehat (BBB) dengan total skor 53,4 persen sehingga perbaikan kinerja pada setiap perspektif baik finansial maupun nonfinansial sangat perlu dilakukan.

Kata Kunci: Analisis Kinerja, *Balanced Scorecard*, KPS Bogor

ABSTRACT

Milk is one of the farm products that play an important role in catering the nutritional needs of the public. Awareness of the importance of the consumption of milk makes the milk consumption in Indonesia has increased from year to year. But milk contribution on national production is about 30 percent of domestic needs where 90 percent is produced by the small breeders. One of the institutional form that has a strategic role as a forum for guidance and counseling the small breeders is cooperation. Therefore, the measurement of performance is very important to be conducted by the cooperation, not only on the financial aspect but also on the need of the nonfinancial aspects. The Balanced Scorecard approach is used to analyze this research. The result showed that the performance of KPS Bogor included in the category is less healthy (BBB) with total score 53,4 percent so that the improvement of performance on any financial and nonfinancial perspective are needed.

Keyword : *Performance Analysis, Balanced Scorecard, KPS Bogor*

PENDAHULUAN

Salah satu produk peternakan yang berperan penting dalam memenuhi kebutuhan gizi atau protein hewani bagi masyarakat yaitu susu. Kesadaran akan pentingnya mengonsumsi susu menjadikan tingkat konsumsi susu di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pertumbuhan rata-rata konsumsi susu oleh masyarakat Indonesia untuk kategori susu bubuk, susu cair, dan susu rendah lemak mencapai 2,9 persen per kapita per tahun periode 2006-2010.

Namun pada kenyataannya, hingga saat ini terlihat dalam kurun waktu dari tahun 2005 sampai 2009, produksi susu nasional tidak mengalami perubahan yang signifikan. Data dari Ditjenak Deptan (2009) menunjukkan dari segi populasi nasional, pertumbuhan relatif sapi perah dan produksi susu dari tahun 2005 hingga 2009 mengalami fluktuasi. Produksi susu nasional baru mencukupi 30 persen kebutuhan domestik, sisanya ditutupi dengan mengimpor susu dari Selandia Baru dan Australia.

Produksi susu sapi di Indonesia sebesar 90 persen dihasilkan oleh peternak rakyat. Peranan kelembagaan untuk pengembangan agribisnis sapi perah dalam rangka membantu meningkatkan produktivitas para peternak kecil sangatlah penting. Salah satu bentuk kelembagaan yang memiliki peran strategis sebagai wadah pembinaan dan penyuluhan adalah koperasi.

Peranan koperasi sebagai tulang punggung peternakan rakyat ini semakin terlihat dari adanya peningkatan produksi susu lokal selama periode 1989-1994 dimana pemerintah melakukan impor sapi perah dalam skala besar yang bekerjasama dengan koperasi dalam penyaluran bibit sapi perah impor kepada anggota sebagai pinjaman. Tetapi peningkatan produksi semakin lambat setelah 10 tahun program tersebut digulirkan. Banyak masalah internal yang muncul. Kemudian pada tahun 1992 terjadi musim kering dan tahun 1996 krisis ekonomi yang memberikan tidak saja dampak pada kinerja koperasi yang semakin buruk tetapi koperasi juga tidak dapat mengembangkan populasinya (Yusda 2005). Oleh karena itu, untuk menjalankan fungsinya sebagai lembaga yang memberikan manfaat sosial ekonomi bagi anggotanya perlu bagi koperasi untuk senantiasa mengukur kinerja baik itu dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Pengukuran kinerja yang berorientasi ke masa depan tidak hanya dilihat dari aspek keuangan tetapi juga perlu dilihat dari aspek non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* (BSC) melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja di masa depan yang mana tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran ini melihat kinerja perusahaan dari empat perspektif yakni perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Salah satu koperasi susu yang masih aktif di Kabupaten Bogor adalah Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor yang menaungi sebanyak 247 anggota aktif hingga tahun 2011. KPS Bogor merupakan salah satu koperasi persusuan yang terdapat di Kabupaten Bogor yang telah berdiri sejak tahun 1970. Selama ini, KPS Bogor hanya menitikberatkan pengukuran kinerja dari aspek keuangan karena aspek ini yang paling mudah diukur. Data mengenai perkembangan KPS Bogor selama tahun 2009-2011 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Perkembangan KPS Bogor Tahun 2009-2010

No	Uraian	Tahun		
		2009	2010	2011
1.	Jumlah anggota (orang)	743	740	755
2.	Jumlah anggota aktif (orang)	265	265	247
3.	Jumlah anggota pasif (orang)	478	475	508
4.	Jumlah karyawan (orang)	57	55	53
5.	Jumlah unit usaha	3	3	3
6.	Sisa Hasil Usaha (Rp)	258.949.137,98	295.444.694,57	152.902.111,41
7.	Total aktiva (Rp)	16.294.124.135,49	16.826.880.020,11	16.289.367.519,03

Sumber: KPS Bogor (2009, 2010,2011)

Dari tabel di atas terlihat bahwa performa dari aspek keuangan KPS Bogor tampak mengalami penurunan. Begitu pula dari aspek non keuangan yang turut berpengaruh terhadap kinerja koperasi secara keseluruhan tampaknya tidak menunjukkan performa yang baik. Hal ini terlihat dari adanya indikasi banyaknya jumlah anggota pasif dibandingkan anggota aktif dan juga kasus kualitas susu anggota yang masih di bawah standar IPS terutama jumlah angka kuman dalam susu. Sebagai salah satu koperasi yang masih aktif hingga sekarang, KPS Bogor juga harus senantiasa mengukur kinerja usaha dan organisasinya agar peranannya untuk membantu mensejahterahkan anggota dapat menjadi lebih baik di masa akan datang. Pengukuran kinerja pada KPS Bogor ini dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mana akan dilakukan pengukuran dan analisis kinerja pada aspek finansial dan aspek non finansial.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah (1) menganalisis kinerja KPS Bogor pada tahun 2011 dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan (2) merekomendasikan langkah-langkah strategis bagi KPS Bogor dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya di masa akan datang.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor yang berlokasi di Jalan Soleh Iskandar I Kedung Badak, Bogor. Pengumpulan data penelitian dilakukan pada bulan Mei-Juni 2012.

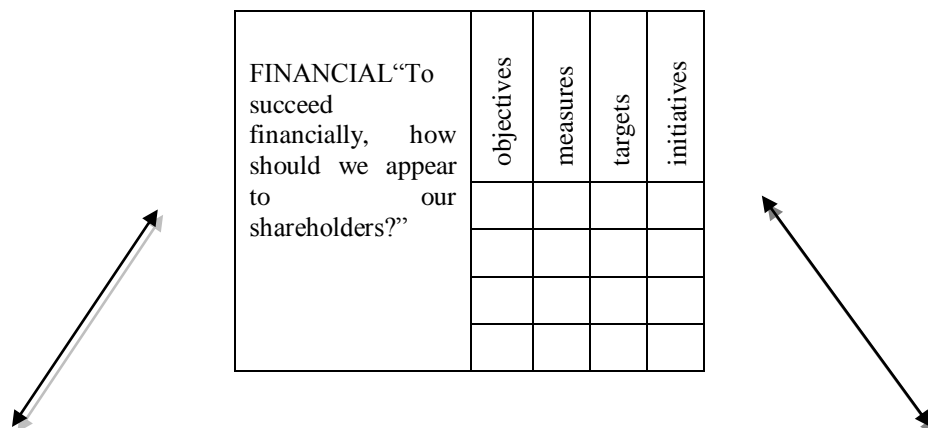
Untuk wawancara dalam rangka untuk mengetahui sasaran strategis, ukuran hasil pada setiap perspektif dan pembobotan setiap perspektif, sasaran strategis dan ukuran hasil dilakukan dengan pihak KPS Bogor yang dianggap memahami dengan baik visi dan misi koperasi. Pemilihan responden untuk hal ini dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan respondennya yaitu Ketua

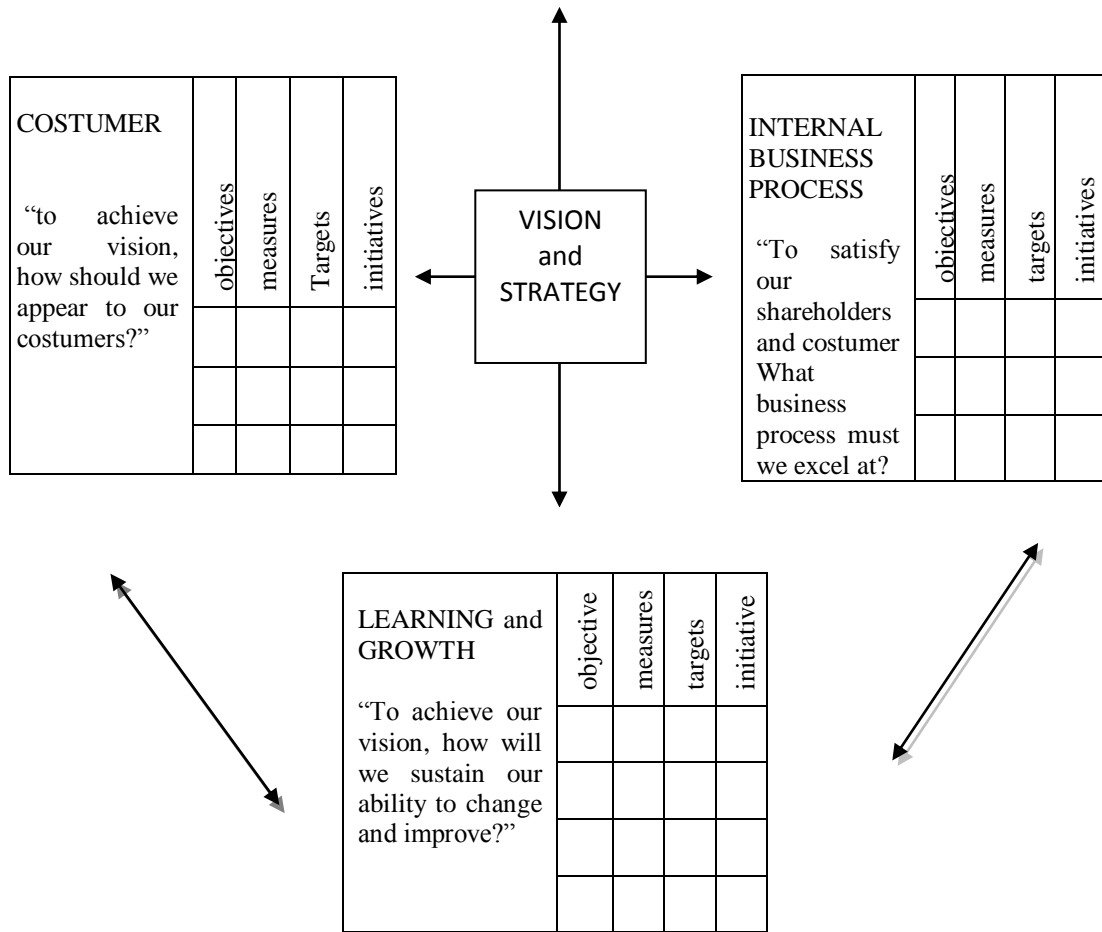
Koperasi dan Manajer Koperasi. Sedangkan sampel untuk mengukur kepuasan anggota digunakan 30 sampel yang merupakan anggota aktif KPS Bogor. Pemilihan sampel untuk mengukur kepuasan anggota dilakukan dengan metode *purposive sampling*.

Data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil pengamatan dan wawancara langsung dengan Ketua, Manajer, anggota dan karyawan KPS Bogor. Sedangkan data sekunder untuk melengkapi informasi dari penelitian ini diperoleh dari data internal KPS Bogor dan data eksternal dari lembaga atau instansi yang terkait dengan topik penelitian ini seperti Direktorat Jenderal Peternakan, Badan Pusat Statistik, studi pustaka dan internet.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Metode pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu pendekatan alternatif yang menghubungkan operasional dengan pengendalian strategis. Menurut Kaplan dan Norton (2000), BSC ini melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja di masa depan yang mana tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran ini melihat kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini merupakan kerangka kerja *Balanced Scorecard*, seperti yang terlihat pada Gambar 1. Penerjemahan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran pada keempat perspektif tersebut menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal yakni pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal seperti proses bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga pada ukuran hasil (*lag indicator*) yaitu sesuatu yang telah dicapai pada masa lalu dengan ukuran pendorong (*lead indicator*) kinerja di masa akan datang. Sedangkan *scorecard* merupakan kartu untuk mencatat kinerja baik di kondisi sekarang maupun perencanaan di masa depan. Inilah yang menjadi keunggulan metode BSC karena sifat pengukurannya yang lebih komprehensif karena pengukuran kinerja dilakukan pada aspek finansial dan non finansial, lebih koheren karena sasaran dan ukuran strategis yang dirancang haruslah memiliki hubungan sebab akibat antara setiap perspektif, dan lebih seimbang karena pengukurannya yang menyeimbangkan kepentingan jangka pendek dan jangka panjang organisasi





Gambar 1. Kerangka Kerja BSC
 Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

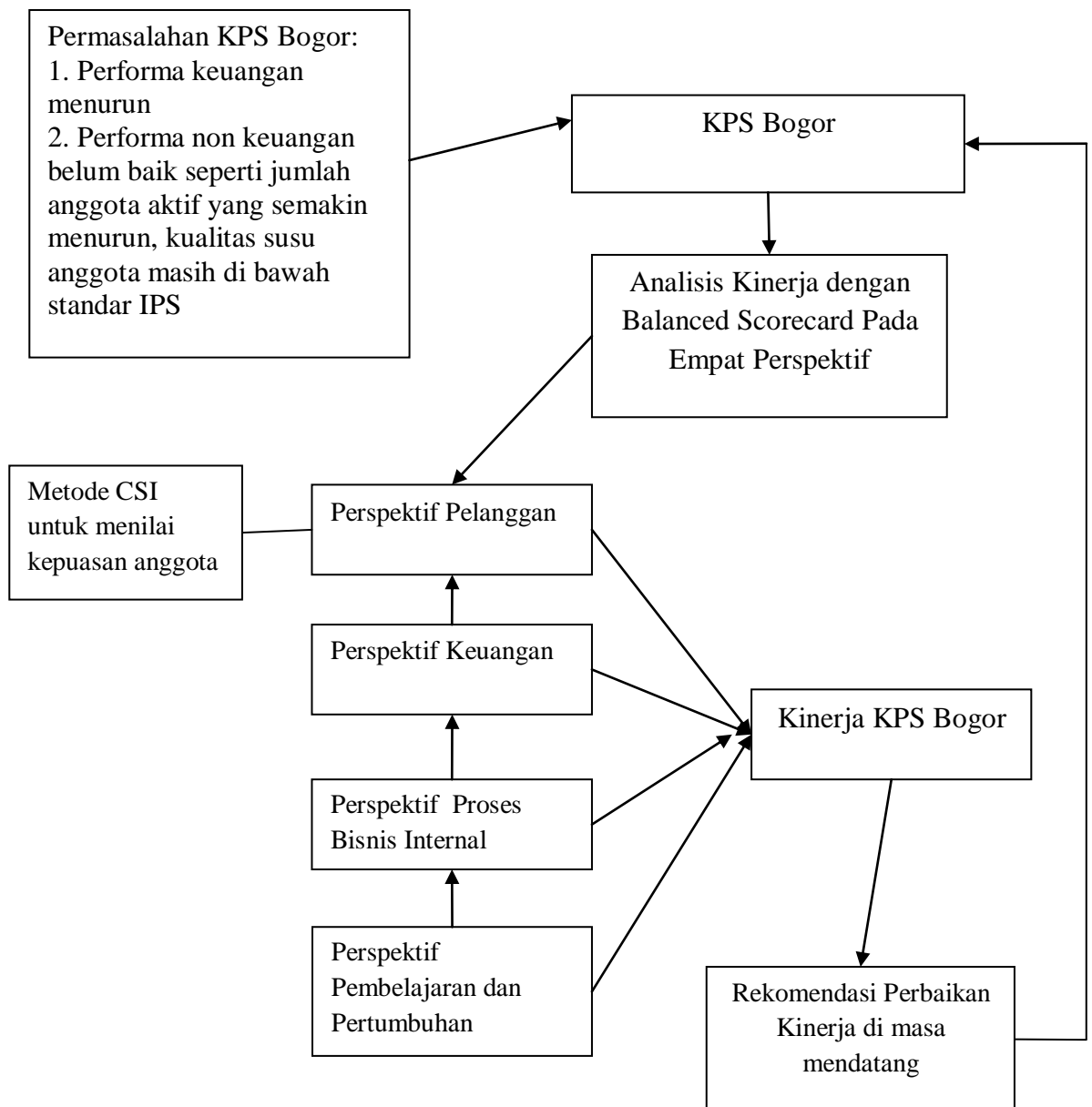
Penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif pun juga dapat digunakan untuk menilai kinerja usaha dan kinerja organisasi dari koperasi. Adapun hubungan antara perspektif ini terhadap kinerja KPS Bogor antara lain sebagai berikut:

1. Hubungan perspektif pelanggan dengan kinerja KPS Bogor
 Anggota koperasi merupakan pemilik sekaligus pelanggan koperasi. Dengan demikian, perspektif pelanggan dapat dinilai salah satunya dari kepuasan anggota. Hal ini berhubungan langsung terhadap kinerja organisasi KPS Bogor khususnya pada aspek kemantapan yang mana ini menunjukkan identitas koperasi yang telah diaplikasikan dengan baik sehingga tercapainya kepuasan anggota. Oleh karena itu, perspektif pelanggan berkontribusi untuk menilai kinerja KPS Bogor. Semakin tinggi skor kinerja dari perspektif pelanggan maka ini menandakan semakin baik kinerja KPS Bogor.
2. Hubungan perspektif keuangan dengan kinerja KPS Bogor
 Koperasi merupakan sebuah organisasi yang bertujuan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Namun, tidak berarti koperasi tidak menginginkan keuntungan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Sumber daya keuangan yang unggul akan dapat membantu koperasi untuk bertahan

dalam operasionalnya bahkan untuk mengembangkan usahanya. Dalam koperasi, keuntungan atau Sisa Hasil Usaha (SHU) dapat menjadi ukuran keuangannya. Besar kecilnya pendapatan bersih dalam koperasi menunjukkan kinerja usaha koperasi. Dengan demikian perspektif keuangan ini memiliki hubungan untuk mengukur kinerja usaha koperasi. Semakin bagus skor kinerja perspektif keuangan maka ini menunjukkan kinerja usaha koperasi yang baik.

3. Hubungan perspektif proses bisnis internal dengan kinerja KPS Bogor
Perspektif proses bisnis internal ini menunjukkan kemampuan bisnis untuk menghasilkan barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Koperasi sebagai suatu badan usaha bertujuan untuk menunjang kegiatan usaha para anggotanya melalui pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan anggota. Perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dari kemampuan KPS Bogor untuk meningkatkan produksi unit usaha yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya memiliki hubungan dengan kinerja usaha koperasi. Dengan demikian semakin tinggi skor kinerja pada perspektif proses bisnis internal maka semakin baik kinerja KPS Bogor tersebut.
4. Hubungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja KPS Bogor
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam suatu organisasi erat kaitannya dengan kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan nilai untuk pelanggannya. Agar bisa tetap bertahan dalam menjalankan kegiatan usahanya maka pembelajaran terus menerus juga perlu dilakukan. Pembelajaran ini bisa melalui pelatihan kepada sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut, misalnya kepada anggota dan karyawan. Oleh karena itu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinilai dari peningkatan pengetahuan anggota dan karyawan yang mana ini memiliki hubungan dengan kinerja organisasi dan kinerja usaha koperasi. Semakin meningkat pengetahuan anggota KPS Bogor tentang berkoperasi dan teknik beternak sapi perah yang baik maka kinerja organisasi menjadi semakin baik karena ini berkaitan dengan partisipasi anggota. Selain itu semakin meningkat keterampilan karyawan KPS Bogor maka semakin baik pelayanan yang diberikan kepada anggota dan memengaruhi kepuasan anggota sehingga ini berkontribusi terhadap kinerja usaha koperasi. Dengan demikian, semakin tinggi skor kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini maka semakin baik kinerja KPS Bogor.
5. Hubungan perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja KPS
Keempat perspektif ini merupakan aspek-aspek yang dapat mengukur kinerja organisasi secara terintegrasi dan komprehensif. Hubungan sebab akibat ini dapat dijelaskan salah satunya melalui pernyataan yakni apabila anggota KPS Bogor atau peternak diberi pendidikan berkoperasi dan penyuluhan mengenai cara beternak sapi perah yang baik maka diharapkan tingkat partisipasi akan meningkat karena adanya kesadaran peternak sebagai anggota untuk ikut berkontribusi memajukan koperasi dan memperbaiki kualitas susu melalui kegiatan penyuluhan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Kualitas susu akan menentukan harga di tingkat IPS (perspektif proses bisnis internal). Jika harga susu diterima peternak dan

koperasi meningkat tentu dapat meningkatkan pendapatan peternak dan koperasi (perspektif keuangan). Jika harga susu yang diterima peternak semakin meningkat maka dapat menjadikan anggota puas terhadap pelayanan yang diterimanya dari koperasi (perspektif pelanggan). Hubungan sebab akibat antarperspektif ini menjadikan setiap perspektif dalam BSC ikut berkontribusi dalam mencapai kinerja yang baik. Adapun kerangka pemikiran operasional dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Berpikir

Teknik Analisis Data

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu metode untuk mengukur kinerja organisasi. Pengukuran kinerja dengan BSC dilakukan melalui pendekatan dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan teknik pembobotan untuk mengukur tingkat kepentingan dalam jangka pendek antara setiap perspektif, sasaran strategi dan ukuran hasil dengan metode perbandingan berpasangan (*pairwised comparison*). Untuk menentukan persentase bobot setiap variabel (A_i) dapat digunakan persamaan yakni jumlah nilai setiap variabel dibagi dengan jumlah nilai keseluruhan variabel yang dibobotkan, rumusnya seperti di bawah ini:

$$\text{Bobot } A_i = (\sum A_i / \sum A_{ij}) \times 100 \%$$

Pengukuran dilakukan dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran hasil yaitu persentase hasil yang diperoleh pada suatu periode tertentu (t) dibagi dengan target yang ditetapkan.

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{Hasil yang diperoleh pada periode } t}{\text{Target}}$$

Hasil akhir skor kinerja diperoleh dengan penjumlahan skor kinerja dari keempat perspektif yang diukur. Sedangkan untuk mengukur tingkat kepuasan anggota digunakan metode *Customer Satisfaction Index* (CSI). Tingkat kepuasan responden secara menyeluruh dapat dilihat dari kriteria tingkat kepuasan pelanggan (Indeks Kepuasan Pelanggan PT Sucofindo, diacu dalam Khaidar 2009). Kriterianya adalah sebagai berikut: 0,00-0,34 = Tidak puas; 0,35-0,50 = Kurang puas; 0,51-0,65 = Cukup puas; 0,66-0,80 = Puas; 0,81-1,00 = Sangat puas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Sasaran strategi yang ditetapkan oleh KPS Bogor pada perspektif pelanggan ini ada dua yakni (1) kepuasan anggota terhadap pelayanan KPS Bogor dengan ukuran hasil yang digunakan adalah indeks kepuasan anggota, (2) partisipasi anggota dengan ukuran hasil yang digunakan adalah pertumbuhan jumlah anggota aktif dan tingkat kehadiran anggota dalam RAT.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk indeks kepuasan anggota KPS Bogor diperoleh nilai 61 persen artinya anggota cukup puas dengan pelayanan koperasi. Namun ada empat atribut yang tingkat kepuasannya tergolong rendah dibanding atribut lainnya yakni tingkat harga beli susu oleh koperasi, kemudahan anggota dalam melakukan simpan pinjam, kualitas pakan ternak dari koperasi dan kepedulian/kepekaan KPS Bogor dalam menerima keluhan maupun pengaduan dari peternak. Untuk tingkat pertumbuhan jumlah anggota aktif pada tahun 2011 mengalami penurunan dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya. Penurunannya adalah sebesar enam persen dibanding tahun 2010. Sedangkan tingkat kehadiran anggota dalam RAT pada tahun 2011 juga menurun daripada tahun 2010 yakni hanya sebesar 78 persen.

Berdasarkan perhitungan pencapaian kinerja pada tiap indikator ukuran hasil, diperoleh skor kinerja KPS Bogor pada perspektif pelanggan adalah sebesar 17,03 persen. Sedangkan target pencapaian kinerja pada perspektif ini adalah 30,55 persen. Ini artinya pencapaian kinerja baru sebesar 55,74 persen dan termasuk kategori kurang sehat (BBB) karena berada pada selang $50 < TS < 65$. Oleh karena itu, penting bagi koperasi untuk membenahi kembali kinerja pada perspektif ini terutama pada peningkatan pelayanan dan kepuasan anggota serta meningkatkan partisipasi minat anggota pasif untuk kembali aktif dan menarik calon anggota baru. Peningkatan pelayanan yang perlu diperbaiki utamanya adalah terkait pada tingkat harga susu, kualitas pakan ternak, kemudahan dalam

melakukan simpan pinjam dan kepedulian KPS Bogor dalam menerima keluhan atau pengaduan dari peternak. Dengan demikian diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan partisipasi anggota untuk bertransaksi dengan koperasi.

Analisis Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran dan analisis kinerja dengan BSC, antarsetiap perspektif memiliki hubungan sebab akibat. Seperti halnya tingkat kepuasan anggota yang belum mencapai target yang diharapkan serta tingkat partisipasi anggota yang masih rendah dapat disebabkan oleh insentif yang diterima anggota dalam hal ini adalah Sisa Hasil Usaha (SHU) dinilai belum mampu mendorong anggota untuk aktif berpartisipasi. Oleh karena itu, kinerja dari perspektif keuangan juga menjadi penentu pada perspektif pelanggan.

Pada pespektif keuangan, sasaran strategi yang ditetapkan oleh KPS Bogor adalah (1) pendapatan koperasi, ukuran hasil yang digunakan adalah total pendapatan dari penjualan barang dan jasa, (2) rasio keuangan, ukuran hasil yang digunakan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan (3) nilai SHU, ukuran hasil yang digunakan adalah total perolehan SHU pada tahun 2011, dan total SHU yang dibagikan ke anggota.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertumbuhan absolut dari total pendapatan mengalami kenaikan namun pertumbuhan relatifnya menurun yakni hanya empat persen, lebih rendah dari pertumbuhan pada tahun sebelumnya yakni 11 persen. Sedangkan untuk rasio keuangan, nilai rasio likuiditas dan rasio solvabilitas menunjukkan pertumbuhan positif dengan pertumbuhan masing-masing enam persen dan tujuh persen, sebaliknya rasio rentabilitas menunjukkan pertumbuhan negatif yang penurunannya mencapai 51 persen. Untuk perolehan SHU, pada tahun 2011 mengalami pertumbuhan negatif yang penurunannya mencapai 48 persen dibanding tahun sebelumnya namun nilainya masih bernilai positif.

Berdasarkan perhitungan pencapaian kinerja pada tiap indikator ukuran hasil, diperoleh skor kinerja KPS Bogor pada perspektif keuangan adalah sebesar 11,49 persen. Sedangkan target pencapaian kinerja pada perspektif ini adalah 29,39 persen. Ini artinya pencapai baru sebesar 39,09 persen dan termasuk kategori kurang sehat (B) karena berada pada selang $30 < TS < 40$. Oleh karena itu, penting bagi koperasi untuk membenahi kembali kinerja pada perspektif ini karena kinerjanya tergolong sangat rendah pencapaiannya. Nilai SHU sangat dipengaruhi oleh besarnya pendapatan dan pengeluaran pada tahun buku. Untuk meningkatkan nilai SHU maka KPS Bogor harus berupaya uuntuk meningkatkan pendapatan dari penjualan barang/jasa baik itu pada anggota maupun non anggota dan lebih meminimalkan biaya operasional. Dengan demikian kinerja keuangan diharapkan dapat menjadi lebih baik.

Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja dari perspektif keuangan memiliki kaitan dengan kinerja perspektif proses bisnis internal. Dari uraian mengenai analisis kinerja perspektif keuangan diketahui bahwa kinerja perspektif tersebut tergolong kurang sehat.

Rendahnya kinerja pada perspektif keuangan seperti pertumbuhan total pendapatan yang lebih rendah dari tahun sebelumnya, perolehan SHU yang semakin menurun dan rasio rentabilitas yang kecil dapat disebabkan oleh aktivitas pada perspektif proses bisnis internal yang belum berjalan secara maksimal dalam hal ini terkait dengan unit usaha yang dikelolanya.

Adapun sasaran strategi dalam perspektif proses bisnis internal yang ingin dicapai oleh KPS Bogor adalah (1) produksi unit usaha, dengan ukuran hasil yang digunakan meliputi: peningkatan produksi susu dari anggota, peningkatan produksi pakan ternak, peningkatan penjualan waserda, peningkatan penjualan pelteknak, dan peningkatan modal kerja USP, (2) perbaikan mutu susu, ukuran hasil yang digunakan dilihat tingkat kandungan lemak, protein, TS dan TPC dalam susu dan (3) terjalinnya kerjasama dengan pihak ketiga, ukuran hasil yang digunakan adalah jumlah kerjasama yang terjalin dengan pihak ketiga.

Hasil penelitian mengenai kinerja perspektif proses bisnis internal dapat diketahui bahwa produksi susu anggota per hari mengalami kenaikan namun setoran susu per anggota mengalami penurunan pada tahun 2011. Untuk produksi pakan ternak mengalami penurunan dan belum memenuhi target produksi yang diharapkan. Untuk penjualan di waserda dan modal kerja di USP pada tahun 2011 mengalami penurunan dari tahun 2010, sedangkan penjualan di pelteknak mengalami pertumbuhan sebesar 10 persen dibanding tahun 2010. Pada kandungan susu, kandungan TS dan TPC masih belum memenuhi target yang diharapkan sehingga ini memengaruhi harga jual susu di tingkat IPS. Adapun kerjasama yang terjalin dengan pihak ketiga sepanjang tahun 2011 baru ada satu yakni kerjasama KPS Bogor dengan C.V Maju Ciawi dalam bentuk kerjasama operasional bagi hasil dalam usaha susu pasturisasi

Berdasarkan perhitungan pencapaian kinerja pada tiap indikator ukuran hasil, diperoleh skor kinerja KPS Bogor pada perspektif proses bisnis internal adalah sebesar 20,06 persen Sedangkan target pencapaian kinerja pada perspektif ini adalah 29,17 persen. Ini artinya pencapaian baru sebesar 68,76 persen dan termasuk kategori sehat (A) karena berada pada selang $65 < TS < 80$. Walaupun kinerja pada perspektif ini telah tergolong sehat namun pencapaian kinerja masih belum mencapai 100 persen atau sesuai dengan target. Oleh karena itu, perbaikan kinerja pada perspektif proses bisnis internal masih dirasakan perlu agar dapat mendukung perbaikan kinerja secara bersamaan di perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengembangkan pengukuran yang bertujuan untuk mendorong organisasi salah satunya adalah koperasi agar dapat tumbuh dan berkembang. Pencapaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal memiliki hubungan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Masih belum tercapainya kinerja yang sesuai dengan target atau belum optimal dari perspektif proses bisnis internal seperti kualitas susu yang dalam hal ini kandungan TS dan TPC yang masih tinggi, kualitas dan kuantitas pakan yang dihasilkan rendah dapat disebabkan oleh proses pembelajaran dan pertumbuhan pada KPS Bogor belum didukung atau dilakukan secara optimal. Salah satunya

hal ini terlihat dari penyuluhan pada anggota masih kurang sehingga ini menyebabkan kualitas susu dari anggota belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Adapun sasaran strategi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditetapkan KPS Bogor adalah (1) kompetensi dan profesionalitas karyawan dengan indikator hasil yang digunakan adalah jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, jumlah karyawan yang cakap menggunakan komputer, tingkat kehadiran karyawan, dan (2) penyuluhan pada anggota, ukuran kinerja hasil yang digunakan adalah jumlah penyuluhan yang diberikan kepada anggota.

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan pada tahun 2011 ada sekitar enam orang, jumlah ini ternyata belum sesuai dengan target yang ditetapkan koperasi dengan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan berjumlah 10 orang. Untuk jumlah karyawan yang cakap menggunakan komputer pada tahun 2011 sebanyak 32 orang. Itu artinya baru ada sekitar 60,4 persen karyawan yang cakap mengoperasikan komputer terutama dalam mengoperasikan program Microsoft Office. Sedangkan tingkat kehadiran karyawan pada tahun 2011 baru mencapai 90 persen. Untuk penyuluhan pada anggota sepanjang tahun 2011 tidak ada dilakukan penyuluhan dari koperasi.

Berdasarkan perhitungan pencapaian kinerja pada tiap indikator ukuran hasil, diperoleh skor kinerja KPS Bogor pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar 4,82 persen. Sedangkan target pencapaian kinerja pada perspektif ini adalah 13,89 persen. Ini artinya pencapaian baru sebesar 34,70 persen dan termasuk kategori kurang sehat (B) karena berada pada selang dimana $20 < TS < 30$. Oleh karena itu, penting bagi koperasi untuk membenahi kembali kinerja pada perspektif ini terutama pada penyuluhan pada anggota. Perlu adanya perencanaan penyuluhan yang diikuti oleh pelaksanaan yang secara nyata sehingga dapat membantu para anggota untuk mengelola usaha ternak dengan lebih baik dan mengerti akan pentingnya bergabung dalam koperasi tersebut.

Analisis Keseluruhan Kinerja dari Keempat Perspektif

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* seperti yang terlampir pada Lampiran 2 dapat diketahui bahwa total skor kinerja KPS Bogor pada Tahun 2011 secara keseluruhan adalah 53,4 persen. Sedangkan, gambaran kontribusi kinerja dari tiap perspektif dari kinerja keseluruhan ditunjukkan oleh Gambar 3.



Gambar 3. Proporsi Pencapaian Kinerja Tiap Perspektif

Dari gambar di atas terlihat bahwa proporsi pencapaian kinerja paling rendah adalah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 17 persen. Penyebab rendahnya perspektif ini adalah tidak adanya penyuluhan yang diberikan kepada anggota meliputi penyuluhan mengenai usaha ternak, kesehatan hewan dan perkoperasian. Padahal dalam rencana kerja KPS Bogor 2011 telah ditetapkan akan dilaksanakan kegiatan penyuluhan ini namun realisasinya belum terlaksana. Akibat kurang baiknya kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berpengaruh terhadap kinerja perspektif proses bisnis internal. Walaupun proporsi pencapaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal ini yang paling tinggi yakni sebesar 35 persen jika dibandingkan dengan ketiga perspektif lainnya, namun rendahnya penyuluhan tetap berpengaruh terhadap kinerja pada perspektif ini. Hal ini dilihat bahwa rendahnya penyuluhan yang diberikan kepada anggota menyebabkan tingkat kesadaran anggota mengenai higienitas masih rendah. Hal ini diindikasikan oleh kualitas susu anggota terutama tingkat angka kuman masih tinggi dan belum mencapai standar yang telah ditetapkan oleh KPS Bogor. Tingginya jumlah angka kuman yang mana jika di atas lima juta per mililiter susu maka IPS akan memberikan penalti susu sebesar Rp 100,00 per liter susu. Sepanjang tahun 2011 ini nilai penalti susu adalah 162 kali pengiriman sehingga dalam satu tahun rata-rata potongan penalti sebesar Rp 255.052.800. Besaran penalti ini akan berdampak pada berkurangnya pendapatan dari penjualan susu murni dan pendapatan secara keseluruhan. Ini berdampak secara langsung terhadap perspektif keuangan yaitu pada pendapatan penjualan. Proporsi pencapaian kinerja pada perspektif keuangan adalah sebesar 20 persen. Jika terjadi pemotongan harga susu dari IPS maka otomatis harga susu di tingkat peternak juga terpotong ditambah lagi dengan potongan *manajemen fee* pelayanan susu murni sebesar Rp 385,00 per liter sehingga menyebabkan harga susu di tingkat peternak semakin rendah. Hal ini berakibat pada banyaknya keluhan dan ketidakpuasan anggota terhadap pendapatan yang diterima yang dampaknya dapat dilihat dari kinerja pada perspektif pelanggan yang dinilai dari indeks kepuasan anggota terhadap pelayanan KPS Bogor. Proporsi pencapaian kinerja pada perspektif pelanggan adalah sebesar 28 persen. Ketidakpuasan

anggota ini pada akhirnya menyebabkan tingkat partisipasi yang ditunjukkan dari jumlah anggota aktif yang semakin menurun. Oleh karena itu, melalui perbaikan kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan evaluasi pada perspektif proses bisnis internal diharapkan dapat memperbaiki kinerja perspektif keuangan koperasi dan yang pada akhirnya dapat memberi kepuasan dan meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan koperasi yang dilihat dari kinerja perspektif pelanggan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan BSC secara keseluruhan, kinerja KPS Bogor dikategorikan kurang sehat (BBB). Oleh karena itu, untuk kedepannya, perlu peningkatan lagi terutama untuk semua perspektif tersebut. Adapun rekomendasi langkah-langkah strategis bagi KPS Bogor dalam peningkatan kinerjanya di masa akan datang pada setiap perspektif antara lain:

1. Perspektif pelanggan

Berdasarkan hasil analisis kinerja pada perspektif pelanggan, diketahui bahwa indeks kepuasan anggota terhadap pelanggan masih di bawah target yang ingin dicapai oleh koperasi. Nilai kepuasan anggota KPS Bogor adalah 61 persen, sedangkan target koperasi nilai kepuasan yang diharapkan adalah 90 persen. Kinerja koperasi yang harus dibenahi untuk meningkatkan kepuasan anggota di masa akan datang adalah pada kualitas pakan ternak dan harga beli susu oleh koperasi. Melihat hal ini maka langkah strategis yang perlu dilakukan adalah membenahi sistem produksi pakan ternak, mulai dari bahan bakunya, formulanya, hingga teknik pengolahannya hingga menjadi bahan pakan konsentrat yang berkualitas. Untuk harga susu, sebaiknya koperasi mendorong para peternak meningkatkan kualitas dan higienitas susu sambil terus berupaya meningkatkan harga jual di tingkat IPS.

2. Perspektif keuangan

Berdasarkan hasil analisis kinerja di perspektif keuangan, tampak bahwa rasio rentabilitas KPS Bogor masih sangat rendah. Langkah strategis yang dapat dilakukan adalah meningkatkan penjualan kepada pelanggan non anggota. Namun penjualan kepada anggota tetap harus diutamakan. Selain itu, sebaiknya koperasi mencoba untuk mencari target pasar baru untuk pemasaran susu, tidak hanya kepada PT. Indolakto, tetapi juga perusahaan pengolahan susu lainnya.

3. Perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan hasil analisis kinerja di perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja koperasi sehat. Namun, masih ada beberapa indikator yang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan kinerjanya. Untuk produksi pakan konsentrat perlu diperhatikan kualitasnya. Dan untuk produksi susu, kualitas susu oleh para anggota tetap harus diperbaiki. Untuk modal kerja USP, sebaiknya KPS Bogor dapat mencari sumber permodalan dari luar seperti perbankan atau lembaga keuangan lainnya.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Berdasarkan hasil analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja koperasi masih kurang sehat. Oleh karena itu, langkah strategi yang dapat dilakukan adalah memperbaiki kualitas sumberdaya manusia baik karyawan maupun anggota. Pelatihan yang

dilakukan untuk anggota sebaiknya diaktifkan kembali dan disusun jadwal yang jelas dan teratur.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis kinerja dengan Balanced Scorecard diperoleh hasil bahwa skor kinerja dari perspektif pelanggan adalah 17,03 persen, skor kinerja perspektif keuangan adalah 11,49 persen, skor kinerja perspektif proses bisnis internal 20,06 persen, dan skor kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 4,82 persen. Penjumlahan skor kinerja dari keempat perspektif ini adalah 53,4 persen sehingga kinerja KPS Bogor pada tahun 2011 termasuk pada kategori kurang sehat (BBB).
2. Hasil analisis CSI menunjukkan ada empat atribut yang memiliki nilai *Weight Score* (WS) < 0,20 yang mana ini menunjukkan tingkat kepuasan anggota terhadap pelayanan atribut masih rendah. Keempat atribut ini antara lain: tingkat harga beli susu oleh koperasi (0,16), kemudahan anggota dalam melakukan simpan pinjam (0,19), kualitas pakan ternak dari koperasi (0,17), dan kepedulian/kepekaan KPS Bogor dalam menerima keluhan maupun pengaduan dari peternak (0,19).

Dari simpulan di atas maka untuk memperbaiki kinerja koperasi di masa akan datang maka saran yang dapat diberikan yakni; (1) untuk meningkatkan harga susu di tingkat peternak maka sebaiknya KPS Bogor dapat mengevaluasi biaya *manjement fee* susu murni agar dapat ditekan seminimal mungkin sehingga potongan susu di tingkat peternak dapat diturunkan. Selain itu sebaiknya KPS Bogor bersama dengan koperasi susu lainnya se Jawa Barat dapat bernegosiasi dengan pihak IPS untuk dapat meningkatkan harga susu dari koperasi, (2) membenahi sistem produksi pakan ternak, mulai dari bahan baku, formula, hingga teknik pengolahannya hingga menjadi pakan konsentrat yang berkualitas baik, (3) untuk para peternak sebagai anggota koperasi, perlu lebih memerhatikan penanganan usaha ternak yang lebih baik terutama tingkat higenitas susu. Hal ini demi kebaikan anggota sendiri agar harga susu yang diterima dapat meningkat. Namun, ini tidak terlepas dari koordinasi bersama antara koperasi, dinas peternakan dan dinas perkoperasian dan instansi terkait lainnya dalam memfasilitasi pengembangan pengetahuan anggota seperti kegiatan penyuluhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan R. Norton D. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Pasla PRY, penerjemah; Jakarta: Erlangga. Terjemahan dari: *Balanced Scorecard: Strategy into Action*.
- Mutasowifin A. 2002. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur penilaian pada badan usaha berbentuk koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina* Vol. 1 No. 3 Mei 2002: 245-264.
- Partomo T.S. 2009. *Ekonomi Koperasi*. Ghalian Indonesia. Bogor

- Ropke J. 2000. *Ekonomi Koperasi: Teori dan Manajemen*. Djatnika S, Arifin S, penerjemah; Jakarta: Salemba Empat. Terjemahan dari: *The Economic Theory of Cooperative*.
- Sitio A, Tamba H. 2001. *Koperasi: Teori dan Praktek*. Jakarta: Erlangga.
- Supranto J. 2003. *Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Yusdja Y. 2005. Kebijakan ekonomi industri agribisnis sapi perah Indonesia. *Jurnal Analisis Kebijakan Pertanian*. Volume 3 No 3. September 2005. 256-267.

