

KINERJA KUD CEPOGO KABUPATEN BOYOLALI (STUDI PERSPEKTIFBALANCED SCORECARD)

Dwi Dika Septiani¹⁾, Mohd. Harisudin²⁾, Nuning Setyowati³⁾

Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta

Jl. Ir. Sutami No. 36 A Kentingan Surakarta 57126 Telp./Fax (0271) 637457

E-mail: septianidwidika@gmail.com Telp: 08156567092

ABSTRACT

This research aims to determine the performance of KUD Cepogo based on Balanced Scorecard, identify the problems that affect the performance of KUD Cepogo, and formulate a strategic plan that can be applied to improve the performance of KUD Cepogo. The basic method used in this research is descriptive with case study technique. The results show that: KUD Cepogo performance in 2016 reached percentage of 76,47% with Very Good category. The problems that affect the performance of KUD Cepogo are: sales are not enough (inefficient) because working capital turnover is low, lack of participation of members in milk delivering to KUD Cepogo, limitations of business capital to create an innovation or a new product, some competitors exist beside KUD Cepogo. Strategic planning that can be applied for improving the working performance of KUD Cepogo are: reducing current liabilities (bank debt) by using internal funds, increasing internal capital through savings of members, adding the volume of milk supply and adding the sales of existing products in the waserda such as animal feed, increasing sales and revenue services, applying innovations in units of existing businesses as well as adding new services, running partnerships with other cooperative institutions, promoting the participation of cattle farmers, holding a manufacture training about qualified concentrate feed for the members, doing promotion and dissemination for both current members and prospective members to utilize the cooperative's service, implementing a reward system for the active members, applying reward and punishment system to employees, giving a training and motivational seminars regularly, and applying a finger print system.

Keywords: Village Cooperative (KUD) Cepogo, Performance Measurement, Balanced Scorecard

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja KUD Cepogoberdasarkan *Balanced Scorecard*, mengidentifikasi masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja KUD Cepogo, serta merumuskan rencana strategi yang dapat diterapkan untuk perbaikan kinerja KUD Cepogo. Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis dengan teknik studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kinerja KUD Cepogo pada tahun 2016 diperoleh persentase sebesar 76,47% dengan kategori *Very Good*. Masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja KUD Cepogo, yaitu: penjualan tidak cukup (tidak efisien) yang dikarenakan oleh perputaran modal kerja rendah, kurangnya partisipasi anggota dalam penyeteroran susu ke KUD Cepogo, keterbatasannya modal usaha untuk menciptakan sebuah inovasi ataupun produk baru, terdapat kompetitor selain KUD Cepogo. Rencana strategi yang dapat diterapkan untuk perbaikan kinerja KUD Cepogo, yaitu mengurangi kewajiban lancar (hutang bank) dengan menggunakan modal internal serta meningkatkan modal internal melalui simpanan anggota, meningkatkan volume pasokan susu dan meningkatkan penjualan produk yang ada di waserda seperti penjualan pakan ternak, meningkatkan penjualan dan pendapatan jasa, menerapkan inovasi pada unit usaha yang sudah ada maupun penambahan pelayanan baru dan menjalankan kemitraan dengan lembaga perkoperasian lain, meningkatkan partisipasi anggota peternak sapi, mengadakan pelatihan pembuatan pakan konsentrat yang berkualitas kepada anggota, melakukan promosi maupun sosialisasi dengan anggota maupun calon anggota untuk menggunakan pelayanan KUD serta menerapkan sistem penghargaan (*reward*) kepada anggota yang aktif, menerapkan system *reward and punishment* pada karyawan, mengadakan pelatihan dan seminar motivasi secara berkala, menerapkan system absensi *finger print* (sidik jari).

Kata Kunci: Koperasi Unit Desa (KUD) Cepogo, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Tujuan koperasi adalah untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Perkembangan jumlah unit koperasi menunjukkan bahwa koperasi dapat bertahan dan berkembang disaat perekonomian Indonesia mengalami krisis dan persaingan yang semakin ketat antara koperasi dengan badan usaha lainnya. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa potensi koperasi secara nasional cukup besar. Sehingga koperasi sangat penting dan strategis dalam mengantisipasi perekonomian ke depan, terutama memperkuat struktur perekonomian nasional sekarang ini. Hal tersebut didukung pada data yang tertera dalam Tabel 1.

Tabel 1. Data Perkembangan Jumlah Koperasi di Indonesia 2012-2015

Tahun	Jumlah Koperasi (Unit)
2012	194.295
2013	203.701
2014	209.488
2015	212.135

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, 2017

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa perkembangan koperasi di Indonesia pada tahun 2012-2015 mengalami peningkatan cukup signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perkoperasian di Indonesia terus menuju ke arah yang lebih baik. Adapun salah satu daerah di Jawa Tengah yang memiliki koperasi yang cukup besar, yaitu Kabupaten Boyolali. Berikut disajikan data jumlah

koperasi di Kabupaten Boyolali tahun 2014-2015

Tabel 2. Jumlah Koperasi di Kabupaten Boyolali Tahun 2014-2015

No.	Provinsi	Jumlah Koperasi (Unit)			
		2012	2013	2014	2015
1.	Jawa Timur	29.150	29.263	30.850	31.182
2.	Jawa Tengah	26.735	27.215	27.784	28.227
3.	Jawa Barat	24.835	25.252	25.563	25.741
4.	Sumatera Utara	10.879	11.754	12.286	11.696

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Boyolali, 2017

Berdasarkan Tabel 2, banyaknya jumlah koperasi yang aktif di Boyolali setiap tahunnya terus bertambah. Angka tersebut mencerminkan bahwa perkembangan koperasi di Boyolali masih terus berjalan. Koperasi di Indonesia terdiri dari berbagai jenis, salah satunya adalah Koperasi Unit Desa (KUD). KUD merupakan suatu koperasi serba usaha yang beranggotakan penduduk desa dan berlokasi di daerah pedesaan, daerah kerjanya biasanya mencakup satu wilayah kecamatan. Salah satu koperasi serba usaha yang masih aktif di Kabupaten Boyolali adalah KUD Cepogo. KUD Cepogo dibangun dari bawah (*bottom up*) pada tahun 1973 dan memiliki beberapa unit usaha yang di antaranya adalah unit usaha WASERDA (warung serba ada), perkreditan, kelistrikan, persusuan, dan peternakan.

Kabupaten Boyolali memiliki beberapa koperasi yang aktif, sehingga menyebabkan KUD Cepogo berada pada lingkungan persaingan bisnis yang ketat. Koperasi-koperasi di Kabupaten Boyolali terdiri dari KUD Cepogo, KUD Musuk, KUD Boyolali dan KUD Mojosongo. Dalam era globalisasi saat ini perkembangan organisasi harus diimbangi oleh kinerja yang baik, sehingga dapat tercipta dan tercapainya tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Kinerja yang dimaksudkan adalah sejauh mana aktivitas yang dilakukan oleh organisasi itu

sendiri. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya dalam organisasi adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja ini dapat diketahui seberapa tepat unsur-unsur dalam organisasi menjalankan fungsinya.

Salah satu metode yang dianggap tepat untuk menilai kinerja koperasi adalah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun dengan non keuangan. Konsep pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* didasarkan pada empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif, *Balanced Scorecard* diharapkan dapat dijadikan acuan bagi KUD Cepogo sebagai dasar perumusan perencanaan strategi di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik serta ingin mengetahui elemen-elemen yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* tersebut seperti kinerja KUD Cepogo mulai dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal sampai aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Dan nantinya setelah aspek-aspek tersebut diukur, diharapkan dapat dijadikan perumusan perencanaan strategi KUD Cepogo di masa yang akan datang.

METODE PENELITIAN

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dasar deskriptif analitis. Teknik pelaksanaan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling purposive*. Sugiyono (2011) menjelaskan bahwa *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut

adalah orang yang benar-benar tahu dan menguasai masalah, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian. Adapun informan narasumber (*key informan*) dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. *Key Informan* dalam Penelitian

No.	Target	Jumlah (orang)	Key Informan
1.	Perspektif Finansial	1	Pengurus (Bendahara)
2.	Perspektif Bisnis Internal	1	Pengurus (Ketua)
3.	Perspektif Pelanggan	30	Anggota aktif KUD Cepogo
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	4	karyawan dari masing-masing unit usaha di KUD Cepogo (unit usaha WASERDA, kelistrikan, simpan pinjam, peternakan, persusuan)

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dokumen yang digunakan dalam penelitian adalah data tahun 2013-2016 meliputi: profil KUD Cepogo, laporan keuangan KUD Cepogo, data jumlah anggota dan karyawan, daftar presensi karyawan

Metode analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun cara mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Menerjemahkan visi, misi, tujuan ke dalam sasaran-sasaran strategis *Balanced Scorecard* dan menentukan indikator (ukuran kinerja) serta target kinerja pada masing-masing perspektif

Pada pelaksanaan penelitian ini dilakukan wawancara dengan pihak internal KUD Cepogo untuk meninjau visi, misi, dan tujuan serta mengetahui kondisi dan perkembangan koperasi. Kemudian dilakukan penjabaran visi, misi dan tujuan perusahaan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu perspektif keuangan, perspektif

pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun ukuran hasil dari sasaran strategi yang diteliti diantaranya sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan.

1) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas dapat dihitung dengan ROI (*Return on Investment*) yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam memperoleh keuntungan. Perhitungannya adalah: SHU setelah pajak dibandingkan dengan total aktiva dikalikan 100%

2) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajiban hutang jangka pendek. Dapat dihitung dengan *Current ratio*, perhitungannya adalah dengan membandingkan aktiva lancar dengan kewajiban lancar dikalikan 100%

3) Rasio solvabilitas

Harahap (2008) menyatakan bahwa Rasio solvabilitas adalah rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka panjangnya apabila perusahaan dilikuidasi. Rasio solvabilitas dapat dihitung dengan *Debt to Total Assets*, perhitungannya adalah dengan membandingkan total kewajiban dengan total asset dikalikan 100%

4) Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas adalah rasio yang mengukur seberapa efektif perusahaan dalam memanfaatkan semua sumber daya yang ada padanya. Rasio aktivitas dapat dihitung dengan *Working Capital Turnover*. Perhitungannya dengan

membandingkan antara penjualan dengan total asset dikalikan 100%.

b. Perspektif Pelanggan

1) Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan KUD. Data diperoleh dari wawancara mendalam dengan anggota aktif KUD Cepogo. Pengukuran kepuasan pelanggan menggunakan acuan skala likert, adapun perhitungan bobot adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Bobot Penilaian Kepuasan Pelanggan

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat setuju (sangat puas)	5
Setuju (puas)	4
Tidak ada pendapat (biasa)	3
Tidak setuju (tidak puas)	2
Sangat tidak setuju (sangat tidak puas)	1

Sumber : Suliyanto, 2006

2) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan kemampuan KUD Cepogo dalam mempertahankan pelanggan yang ada yang dapat dihitung dengan jumlah anggota koperasi tahun berjalan yang dikurangi dengan jumlah anggota koperasi tahun lalu, dibagi dengan jumlah anggota koperasi tahun lalu kemudian dikalikan 100%

c. Perspektif Bisnis Internal

1) Proses Inovasi

Proses inovasi digunakan untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Proses Inovasi dapat dihitung dengan membandingkan antara produk/jasa

yang ditawarkan dengan total produk/jasa yang sudah ada kemudian dikalikan 100%

2) Rasio *yield rate*

Yield rate adalah tolok ukur kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam menghasilkan produk susu sesuai dengan kemampuan kapasitas yang ada. Rasio *yield rate* dapat dihitung dengan membandingkan *actual capacity* dengan *maximum capacity* kemudian dikalikan 100%

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1) Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan adalah suatu ukuran kinerja untuk mengetahui kemampuan karyawan yang cakap dalam bekerja. Kapabilitas karyawan dapat dihitung produktivitas tahun berjalan yang dikurangi dengan produktivitas tahun lalu, dibagi produktivitas tahun lalu kemudian dikalikan 100%

2) Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan suatu usaha mempertahankan karyawan yang ada di perusahaan saat ini, untuk memastikan tersedianya tenaga ahli secara berkelanjutan. Retensi karyawan dapat dihitung dengan jumlah karyawan koperasi tahun berjalan yang dikurangi dengan jumlah karyawan koperasi tahun lalu, dibagi dengan jumlah karyawan koperasi tahun lalu kemudian dikalikan 100%

3) *Absenteeism*

Absenteeism merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk menentukan banyaknya absensi ketidakhadiran

karyawan. *Absenteeism* dapat dihitung dengan membandingkan antara jumlah absensi dengan jumlah hari kerja yang dikalikan jumlah karyawan kemudian dikalikan 100 %

2. Membuat peta strategis untuk menggambarkan koherensi antara masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

Peta strategis *Balanced Scorecard* merupakan sekumpulan sasaran strategik yang meliputi atas keempat perspektif yang terdapat dalam BSC yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategik dijabarkan dari keempat perspektif BSC untuk mengetahui hubungan antara masing-masing perspektif BSC pada KUD Cepogo.

3. Melakukan pembobotan tiap-tiap sasaran strategis dengan metode *Pairwise Comparison*

Penentuan bobot pada analisis Matriks *pairwise comparison scale* (matriks perbandingan berpasangan) untuk menghasilkan bobot relatif antar kriteria maupun alternatif. Suatu kriteria akan dibandingkan dengan kriteria lainnya dalam hal seberapa penting terhadap pencapaian tujuan di atasnya. Penentuan bobot setiap faktor menggunakan skala berikut:

1: Sama penting

2: Diberikan bila terdapat keraguan penilaian diantara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

3: Lebih penting sedikit

Perbandingan dari setiap faktor memiliki angka tertentu dan akan menghasilkan angka satu apabila dikalikan. Sehingga, perbandingan dua faktor yang akan memiliki nilai yang berkebalikan. Metode perbandingan berpasangan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Pembobotan menggunakan *Pairwise Comparison*

<i>Pairwise Comparison</i>	Faktor A	Faktor B	Faktor C	Faktor D	...	Total	Bobot
Faktor A	1	X	X	X			
Faktor B	1/x	1	X	X			
Faktor C	1/x	1/x	1	x			
Faktor D	1/x	1/x	1/x	1			
...							
Total							1,00

Sumber: Saaty, 1993

4. Pengukuran kinerja KUD Cepogo tahun 2016 dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja dengan BSC dilakukan dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran hasil manajemen KUD Cepogo selama tahun 2016 terhadap target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen KUD Cepogo. Perhitungan nilai pencapaian dalam BSC adalah dengan membandingkan antara hasil yang dicapai pada periode (t) dengan target kemudian dikalikan 100 %

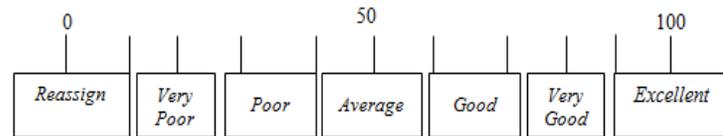
Tabel 8. Pengukuran kinerja KUD Cepogo dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Realisasi Tahun 2016 (A)	Target Tahun 2016 (B)	Persentase pencapaian (%) C (A/B x 100)	Bobot (%) (D)	Skor (%) (C x D: 100)
Perspektif Keuangan						
Perspektif Pelanggan						
Perspektif Proses Bisnis Internal						
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
Total						
Total Skor						

Sumber: Trihastuti, 2011

5. Menentukan kategori kinerja KUD Cepogo

Menurut Salterio (2000) dalam Ikhwan (2011), hasil pengukuran skor total dibandingkan dengan skala 100. Skala tersebut untuk menunjukkan kinerja KUD Cepogo, yaitu:



Tabel 9. Skala Pengukuran Kinerja

Skala Pengukuran Kinerja (%)	Kategori
1 < R < 1,43	Reassign (R)
1,43 < VP < 2,86	Very Poor (P)
2,86 < P < 42,9	Poor (P)
42,9 < A < 57,2	Average (A)
57,2 < G < 71,5	Good (G)
71,5 < VG < 85,8	Very Good (VG)
E > 85,8	Excellent (E)

6. Menganalisis permasalahan yang terjadi di KUD Cepogo sehingga dapat menyusun rencana strategis untuk perbaikan kinerja di masa mendatang

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Keadaan Umum KUD Cepogo

Koperasi Unit Desa (KUD) Cepogo adalah sebuah unit koperasi yang terletak di Jalan Boyolali-Selo, Desa Mliwis, Kecamatan Cepogo, Kabupaten Boyolali. KUD Cepogo terletak di Kecamatan Cepogo. KUD Cepogo didirikan pada tanggal 28 November 1973 dengan Badan Hukum No: 8472c/BH/PAD/KWK.11/X/1996. KUD Cepogo dibentuk dari kelompok kelompok koperasi kecil di Kecamatan Cepogo. Sebelum tahun 1960, di Kecamatan Cepogo telah berdiri beberapa koperasi yang kebanyakan koperasi tersebut bernaung di bawah partai masing-masing. Unit usaha KUD Cepogo terdiri dari unit usaha peternakan, unit usaha pelayanan rekening listrik, unit usaha persusuan unit usaha kredit umum, unit usaha waserda dan unit usaha simpan pinjam.

2. Pengukuran Kinerja KUD Cepogo Berdasarkan *Balanced Scorecard*

a. Menerjemahkan visi, misi, dan tujuan ke dalam sasaran-sasaran strategis *Balanced Scorecard* dan menentukan

Dwi Dika : Kinerja KUD Cepogo....

indikator (ukuran kinerja) serta target kinerja pada masing-masing perspektif

Berdasarkan visi dan misi yang ditetapkan oleh KUD Cepogo maka dapat diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategic beserta ukuran strategik yang dapat mengukur tingkat pencapaian dari masing-masing sasaran strategik yang ditetapkan (target pencapaian).

1) Perspektif Keuangan

Tabel 10. Sasaran Strategis, Indikator, Target Perspektif Keuangan KUD Cepogo

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator		Target pencapaian (%)
		Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Pemacu Kinerja (Lead Indicator)	
Perspektif Keuangan	Profitabilitas	Rasio Profitabilitas (Return on Investment)	Peningkatan SHU	10
	Rasio Keuangan	Rasio Likuiditas (Current Ratio)	Peningkatan aktiva lancar	175
	Rasio Keuangan	Rasio Solvabilitas (Debt to Total Assets)	Peningkatan total aktiva	110
	Rasio Keuangan	Rasio Aktivitas (Working Capital Turnover)	Peningkatan aktiva lancar	4

Sumber: Data yang diolah, 2017

2) Perspektif Pelanggan

Tabel 11. Sasaran Strategis, Indikator, Target Perspektif Pelanggan KUD Cepogo'

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator		Target pencapaian (%)
		Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Pemacu Kinerja (Lead Indicator)	
Perspektif pelanggan	Kesejahteraan pelanggan	Indeks Kepuasan pelanggan	Berkurangnya jumlah keluhan pelanggan	5
	Loyalitas pelanggan	Retensi pelanggan	Berkurangnya jumlah pelanggan yang keluar	1,85

Sumber: Data yang diolah, 2017

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 12. Sasaran Strategis, Indikator, Target Perspektif Proses Bisnis Internal KUD Cepogo

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator		Target pencapaian
		Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Pemacu Kinerja (Lead Indicator)	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Pengembangan produk/jasa	Proses inovasi	Peningkatan pendapatan	1 unit
	Efektivitas produksi	Rasio yield rate	Peningkatan Produksi	4.015.000 liter

Sumber: Data yang diolah, 2017

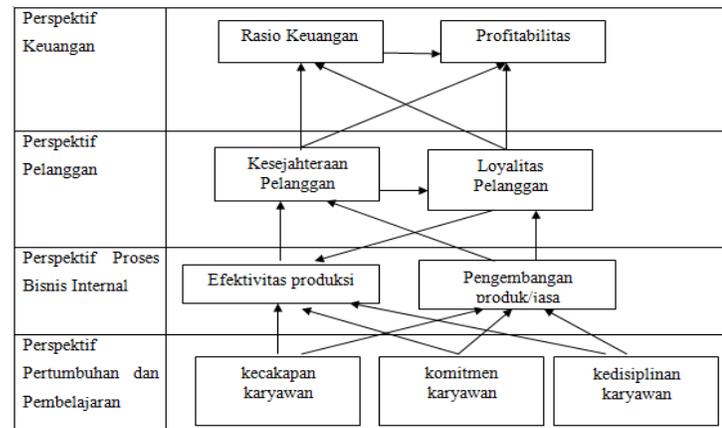
4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 13. Sasaran Strategis, Indikator, Target Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran KUD Cepogo

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator		Target pencapaian (%)
		Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Pemacu Kinerja (Lead Indicator)	
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kecakapan karyawan	Kapabilitas karyawan	Peningkatan produktivitas karyawan	20
	Komitmen karyawan	Retensi karyawan	Peningkatan loyalitas karyawan	-13
	Kedisiplinan karyawan	Absenteeism	Karyawan rajin masuk kerja	1,85

Sumber: Data yang diolah, 2017

b. Membuat peta strategis untuk menggambarkan koherensi antara masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.



Dwi Dika : Kinerja KUD Cepogo....

Gambar 1. Peta Strategi *Balanced Scorecard* KUD Cepogo

- c. Melakukan pembobotan tiap-tiap sasaran strategis

Tabel 14. Pembobotan Perspektif BSC

Perspektif	Bobot (%)	Sasaran Strategis	Ukuran hasil (Lag indicator)	Total Bobot (%)
Keuangan	6,61	Rasio Keuangan	Rasio Likuiditas (Current Ratio)	23,87
	4,67	Rasio Keuangan	Rasio Solvabilitas (Debt to Total Assets)	
	4,84	Rasio Keuangan	Rasio Aktivitas (Working Capital Turnover)	
	7,74	Profitabilitas	Rasio Profitabilitas (Return on Investment)	
Perspektif Pelanggan	33,62	Kesejahteraan pelanggan	Indeks Kepuasan pelanggan	44,80
	11,17	Loyalitas pelanggan	Retensi pelanggan	
Perspektif Proses Bisnis Internal	6,45	Pengembangan produk/jasa	Proses inovasi	9,67
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	3,22	Efektivitas produksi	Rasio yield rate	21,63
	11,45	Kecakapan karyawan	Kapabilitas karyawan	
	6,36	Komitmen karyawan	Retensi karyawan	
	3,81	Kedisiplinan karyawan	Absenteeism	
Total Bobot				100

Sumber: Analisis Data Primer, 2017

- d. Pengukuran Kinerja KUD Cepogo
Tabel 14. Hasil Pengukuran Kinerja KUD Cepogo Tahun 2016 dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Target (%) (A)	Realisasi (%) (B)	Presentase Pencapaian (%) (C=B:A×100)	Bobot (%) (D)	Skor... (%) (C X D:100)	
Keuangan	Profitabilitas	Rasio Profitabilitas (Return On Investment)	10	2,33	23	7,74	1,78	
		Rasio Likuiditas (Current Ratio)	175	128	73	6,61	4,82	
	Rasio Keuangan	Rasio Solvabilitas (Debt To Total Assets)	110	133,50	100	4,67	4,67	
		Rasio Aktivitas (Working Capital Turnover)	3,5	3,4	97	4,84	4,69	
Jumlah Skor Perspektif Keuangan							15,96	
Pelanggan	Kesejahteraan Pelanggan	Indeks Kepuasan Pelanggan	5	3,87	77	33,62	25,88	
		Loyalitas Pelanggan	Retensi Pelanggan	1,85	1,85	100	11,17	11,17
Jumlah Skor Perspektif Pelanggan							37,05	
Proses Bisnis Internal	Pengembangan Produk/Jasa	Proses Inovasi	1	0	0	6,45	0	
		Efektivitas Produksi	Rasio Yield Rate	4.015.000	3.255.435	81	3,22	2,60
Jumlah Skor Perspektif Proses Bisnis Internal							2,60	
Pertumbuhan Dan Pembelajaran	Kecakapan Karyawan	Kapabilitas Karyawan	17,58	17,58	100	11,45	11,45	
		Komitmen Karyawan	Retensi Karyawan	-13	-12,5	96	6,36	6,10
		Kedisiplinan Karyawan	Absenteeism	0,39	0,34	87	3,81	3,31
Jumlah Skor Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran							20,86	
Total Skor							76,47	

- e. Menentukan Kategori Kinerja KUD Cepogo

Berdasarkan Tabel 14, diketahui bahwa total skor dari seluruh perspektif yaitu sebesar 76,47%. Menurut Salterio (2000) dalam Ikhwan (2011), hasil pengukuran skor total dibandingkan dengan skala 100. Skala tersebut untuk menunjukkan kinerja KUD Cepogo dimana skala pengukuran yang didapat dalam rentang $71,5 < VG < 85,8$ maka dapat disimpulkan bahwa kinerja KUD Cepogo tahun 2016 termasuk dalam kategori *Very Good (VG)*.

2. Implikasi Manajerial

- a. Perspektif Keuangan

Working Capital Turnover dikatakan baik apabila menunjukkan nilai 3,5 kali. Maka keadaan *Working Capital Turnover* KUD Cepogo pada tahun 2016 dalam keadaan kurang baik karena rasio perputaran modal kerjanya masih di bawah 3,4 kali. Perputaran modal kerja dipengaruhi oleh besar kecilnya penjualan, aset lancar, dan hutang lancar.

Hal tersebut juga didukung oleh keadaan rasio profitabilitas KUD Cepogo pada tahun 2016 dimana dalam keadaan kurang baik. *Return on Investment* KUD Cepogo pada tahun 2016 yaitu sebesar 2,33%. Sedangkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, *Return on Investment* yang baik $>10\%$. Rasio profitabilitas yang rendah akan berdampak pada dana cadangan koperasi. Dana cadangan tersebut merupakan penyisihan SHU (Sisa Hasil Usaha) yang dimaksudkan untuk pemupukan modal sendiri, pembagian kepada anggota yang keluar dari keanggotaan koperasi, dan untuk menutup kerugian koperasi bila diperlukan.

Selain itu, keuntungan koperasi juga diperoleh dari pendapatan jasa. Pendapatan jasa tersebut di antaranya terdapat dari unit usaha yang menawarkan distribusi jasa seperti kelistrikan, waserda, perkreditan. Keuntungan koperasi nantinya akan dikembalikan kepada anggota sebagai SHU (Sisa Hasil Usaha). Pencapaian rasio likuiditas KUD Cepogo pada tahun 2016 adalah sebesar 73%. *Current Ratio* yang diperoleh KUD Cepogo pada tahun 2016 adalah 128%. *Current Ratio* dikatakan baik jika nilainya sebesar 175%. Sehingga pada tahun 2016, keadaan rasio likuiditas KUD Cepogo dikatakan kurang baik. Hal tersebut dapat terjadi karena meningkatnya kewajiban lancar yang kenaikannya dari tahun lalu tidak sebanding dengan kenaikan aktiva lancar. Sehingga kenaikan pada aktiva lancar dikatakan tidak signifikan dan tingkat kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajiban lancar tersebut belum sesuai yang diharapkan. Apabila koperasi likuid maka akan berdampak pada rasio solvabilitasnya. Hal tersebut dapat terjadi karena koperasi dapat melunasi kewajiban lancarnya dengan aktiva yang dimiliki apabila jatuh tempo. Diketahui bahwa pada tahun 2016, keadaan rasio solvabilitas KUD Cepogo sudah melampaui target atau dikatakan dalam keadaan baik.

b. Perspektif Pelanggan

Menurut Astuti (2012) dalam Sutjipta dan Putra (2016), menjaga kepuasan dari anggota merupakan hal penting yang harus diperhatikan, karena anggota yang merasa tidak puas memiliki kemungkinan untuk menyampaikan ketidakpuasan kepada orang lain maupun calon anggota.

Salah satu cara untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan survey kepuasan pelanggan, anggota masih belum puas dengan harga beli susu yang ditawarkan oleh KUD Cepogo, karena melihat harga pakan ternak konsentrat yang juga meningkat. Harga yang ditawarkan oleh koperasi tidak sesuai tentu saja hal tersebut dapat berdampak pada kesejahteraan anggota. Kesejahteraan anggota merupakan tujuan yang akan dicapai koperasi. Oleh karena itu KUD Cepogo dapat memperbaikinya dengan meningkatkan harga yang sesuai pasar sehingga loyalitas anggota dapat terus meningkat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sodikin (2015) dalam Wauran (2016), bahwa penentuan harga jual merupakan salah satu keputusan manajemen. Hidup matinya perusahaan dalam jangka panjang bergantung pada keputusan pricing ini.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Diketahui bahwa pencapaian rasio *yield rate* KUD Cepogo pada tahun 2016 hanya sebesar 81%, dimana hanya dapat memproduksi susu sebesar 3.255.435 liter per tahunnya sedangkan kapasitas maksimum dalam menampung susu yang dimiliki KUD Cepogo adalah 4.015.000 liter per tahunnya. Hal ini disebabkan karena jumlah setoran susu sapi anggota ke KUD Cepogo berkurang. Rendahnya harga beli yang ditawarkan oleh KUD Cepogo menjadi salah 1 alasan anggota tidak menyetorkan susunya.

KUD Cepogo sebaiknya juga dapat menciptakan sebuah inovasi ataupun produk baru karena pada

perspektif ini belum terpenuhinya target dari ukuran hasil proses inovasi. Menurut Hurley & Hult, (1998) dalam Hartini (2012), inovasi produk merupakan salah satu dampak dari perubahan teknologi yang cepat dan variasi produk yang tinggi akan menentukan kinerja organisasi. Inovasi adalah memulai atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Inovasi bisnis diperlukan untuk menjaga bisnis dalam organisasi atau perusahaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan juga pastinya terus berelevan bagi pelanggan. Dengan adanya inovasi ataupun produk baru yang ditawarkan oleh KUD Cepogo maka akan dapat menarik anggota maupun calon anggota.

Tidak tercapainya inovasi atau penambahan unit usaha baru ini disebabkan karena keterbatasannya modal usaha. Modal usaha dibutuhkan setiap organisasi bisnis agar kebutuhan organisasi tersebut dapat terpenuhi. Menurut Irawan (2016), perusahaan memerlukan modal untuk menjalankan kegiatan usahanya, baik yang berasal dari pihak internal, maupun eksternal.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran KUD Cepogo sebaiknya dapat meningkatkan komitmen karyawan. Diketahui bahwa terdapat pengurangan jumlah karyawan pada tahun 2016 dari tahun sebelumnya. Pengurangan jumlah karyawan ini disebabkan karena purna tugas atau pensiun.

Penyebab tersebut merupakan karyawan tersebut sudah tidak mampu lagi untuk bekerja. Menurut Singodimedjo (2000) dalam Sutrisno

(2008), mengemukakan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Adapun langkah yang dapat dilakukan salah satunya adalah pelatihan. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Pelatihan dan pengembangan SDM pada sebuah organisasi sangat erat hubungannya dengan hasil kinerja dari SDM tersebut. Apabila karyawan dapat memiliki komitmen yang tinggi maka akan berdampak pada produktivitas yang dihasilkan koperasi tersebut. Hal ini sesuai dengan sasaran strategis kedua dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kecakapan karyawan, KUD Cepogo dinilai sudah cukup baik melihat sesuai perbandingan antara pendapatan koperasi dengan jumlah karyawan koperasi.

3. Menyusun Rencana Strategis

Berdasarkan implikasi manajerial di atas, kinerja antar perspektif dalam *Balanced Scorecard* akan saling mempengaruhi satu sama lain. Kinerja yang kurang baik perlu dicari solusinya, begitupun pada kinerja yang sudah baik juga perlu diberikan saran untuk perbaikan kinerja KUD Cepogo di masa mendatang. Berikut adalah hasil kinerja yang belum baik, masalah yang dihadapi, dan rencana strategi KUD Cepogo.

Dwi Dika : Kinerja KUD Cepogo....

- a. Mengurangi kewajiban lancar (hutang bank) dengan menggunakan modal internal serta meningkatkan modal internal melalui simpanan anggota
- b. Meningkatkan volume pasokan susu dan meningkatkan penjualan produk yang ada di waserda seperti penjualan pakan ternak pollard
- c. Meningkatkan penjualan dan pendapatan jasa
- d. Menerapkan inovasi pada unit usaha yang sudah ada maupun penambahan pelayanan baru dan menjalankan kemitraan dengan lembaga perkoperasian lain
- e. Melakukan promosi maupun sosialisasi dengan anggota maupun calon anggota untuk menggunakan pelayanan KUD Cepogo serta Menerapkan Sistem Penghargaan (*Reward*) kepada anggota yang aktif
- f. Menerapkan system *reward and punishment* pada karyawan
- g. Mengadakan pelatihan dan seminar motivasi secara berkala.
- h. Menerapkan system absensi *Finger print* (sidik jari).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran kinerja KUD Cepogo pada tahun 2016 dengan metode *Balanced Scorecard* diperoleh persentase kinerja 76,47% dengan kategori *Very Good*. Dimana skor ini menandakan bahwa kinerja KUD Cepogo pada tahun 2016 berada pada kondisi sangat baik
2. Masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja KUD Cepogo, yaitu: penjualan tidak cukup (tidak efisien) yang dikarenakan oleh perputaran modal kerja rendah, kurangnya partisipasi anggota dalam penyeteroran susu ke KUD Cepogo, keterbatasannya modal usaha untuk menciptakan sebuah inovasi ataupun

produk baru, terdapat competitor selain KUD Cepogo.

3. Rencana strategi yang dapat diterapkan untuk perbaikan kinerja KUD Cepogo, yaitu mengurangi kewajiban lancar (hutang bank) dengan menggunakan modal internal serta meningkatkan modal internal melalui simpanan anggota, meningkatkan volume pasokan susu dan meningkatkan penjualan produk yang ada di waserda seperti penjualan pakan ternak pollard, meningkatkan penjualan dan pendapatan jasa, menerapkan inovasi pada unit usaha yang sudah ada maupun penambahan pelayanan baru dan menjalankan kemitraan dengan lembaga perkoperasian lain, meningkatkan partisipasi anggota peternak sapi, mengadakan pelatihan pembuatan pakan konsentrat yang berkualitas kepada anggota, melakukan promosi maupun sosialisasi dengan anggota maupun calon anggota untuk menggunakan pelayanan KUD serta menerapkan sistem penghargaan (*reward*) kepada anggota yang aktif, menerapkan system *reward and punishment* pada karyawan, mengadakan pelatihan dan seminar motivasi secara berkala, menerapkan system absensi *finger print* (sidik jari).

DAFTAR PUSTAKA

- Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah Provinsi Jawa Tengah 2017. Data Koperasi dan UMKM. <http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id/> Diakses 28 Juli 2017
- Harahap SS 2008. *Analisa Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hartini S 2012. Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 14 (1): 82–88
- Ikhwan A 2011. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk

Dwi Dika : Kinerja KUD Cepogo....

- Cabang Bogor. *Skripsi*. Program Sarjana Alih Jenis Manajemen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor
- Irawan MRN 2016. Pengaruh Modal Usaha Dan Penjualan Terhadap Laba Usaha Pada Perusahaan Penggilingan Padi UD. Sari Tani Tenggero Kedungpring Lamongan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi I* (2): 75 – 82
- Kaplan RS dan Norton DP 1996. *Balanced Scorecard : Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi, Alih Bahasa: Peter R. Yosi Pasla*. Jakarta : Erlangga
- Saaty TL 1993. *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.
- Suliyanto 2006. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: CV. Andi offset
- Sutrisno E 2008. Pengaruh Pengembangan SDM dan Kepribadian Terhadap Kompetensi dan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Barata Indonesia di Gresik. *Jurnal Ekuitas* 12 (4): 455 – 473
- Sutjipta WEN dan Putra IGSA 2016. Kualitas Pelayanan dan Tingkat Kepuasan Anggota Koperasi Unit Desa Suraberata Kecamatan Selemadeg Barat. *Jurnal Manajemen Agribisnis* 4 (1): 68-80
- Trihastuti K 2011. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang). *Skripsi*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
- Wauran D 2016. Analisis Penentuan Harga Pokok Produk Dan Penerapan Cost Plus Pricing Method Dalam Rangka Penetapan Harga Jual Pada Rumah Makan Soto Rusuk Ko' Petrus Cabang Megamas. *Jurnal EMBA* 4 (2): 652-661.