

ANALISIS KINERJA KOPERASI PRODUSEN TEMPE TAHU INDONESIA (KOPTI) DI KABUPATEN BOGOR, PROVINSI JAWA BARAT, DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

BALANCE SCORECARD PERFORMANCE ANALYSIS STUDY OF INDONESIAN FERMENTED SOYBEAN COOPERATIVE UNIT PRODUCER IN BOGOR, WEST JAVA PROVINCE

E Antoni¹, A Arsyad^{2a}, dan H Miftah²

¹ Alumnus Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Djuanda Bogor, Jl. Tol Ciawi No.1 Kotak Pos 35 Bogor 16720

² Dosen Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Djuanda Bogor, Jl. Tol Ciawi No.1 Kotak Pos 35 Bogor 16720

^a Korespondensi: Apendi Arsyad, Email: apendi.arsyad@unida.ac.id
(Diterima: 13-03-2014; Ditelaah: 17-03-2014; Disetujui: 24-03-2014)

ABSTRACT

In order to reach necessary day to day target, strategic planning is one of the key factors that requires more attention in farming business environment, particularly in cooperative unit. *Balance Scorecard* as one of performance measurement tools can be applied to measure and evaluate performance thoroughly. *Balance Scorecard* is a measurement tool that offer a balance comparison between four perspectives: customers, financial, internal business process, learning, and growth perspective. Performance analysis being used by KOPTI Bogor regency is *balance scorecard* method, with a good overall result of 72,9% form prespectives. It indicates that KOPTI Bogor regency's performance is classified as (A) very healthy, within range of 65 <total score< 80. The total score of its customers perspective is 8,59%, 17,88% in financial, 17,6% in internal business process and 28,84% in learning and growth perspective.

Key words: performance measurement, *balance scorecard*, KOPTI Bogor regency, and strategic planning.

ABSTRAK

Dalam kehidupan sehari-hari, persaingan lingkungan bisnis pertanian khususnya koperasi semakin ketat. Perencanaan strategis yang tepat merupakan suatu faktor yang harus diperhatikan untuk mencapai target yang diinginkan. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengevaluasi kinerja manajemen koperasi secara menyeluruh dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur kinerja yang menyeimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis intenal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Studi analisis kinerja KOPTI Kabupaten Bogor ini menggunakan metode *balanced scorecard* yang dinilai secara keseluruhan mencapai hasil yang cukup baik dengan total capaian keseluruhan dari keempat perspektif *balanced scorecard* tersebut adalah sebesar 72,9%. Hal ini berarti bahwa kinerja KOPTI Kabupaten Bogor pada tahun 2012 tergolong dalam kategori sangat sehat (A) karena total skor berada pada selang 65<total skor<80. Total skor pada perspektif pelanggan sebesar 8,58%, total perspektif keuangan sebesar 17,88%, total perspektif proses bisnis internal sebesar 17,60%, dan total perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 28,84%.

Kata kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, KOPTI Kabupaten Bogor, dan perencanaan strategis.

PENDAHULUAN

Jumlah koperasi di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun 2006 ke tahun 2012. Kenaikan tersebut terjadi secara kontinu dari 2006 ke 2012. Namun, terdapat juga peningkatan koperasi yang tidak aktif. Perbandingan antara jumlah koperasi aktif dan tidak aktif dapat dilihat pada Tabel 1.

Jumlah koperasi yang tidak aktif dari tahun ke tahun semakin meningkat walaupun jumlah koperasi aktif juga semakin meningkat sehingga diperlukan langkah untuk menurunkan jumlah koperasi yang tidak aktif. Ketepatan strategi yang akan dilakukan pada koperasi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan koperasi nantinya. Ketepatan atas penentuan strategi dapat diukur dengan pengukuran kinerja baik dalam sisi organisasi maupun individu.

Tabel 1. Jumlah koperasi aktif dan tidak aktif tahun 2006-2012

No	Tahun	Koperasi Aktif (Unit)	Koperasi Tidak Aktif (Unit)
1	2006	98.944	42.382
2	2007	104.999	44.794
3	2008	108.930	46.034
4	2009	120.473	49.938
5	2010	124.855	52.627
6	2011	133.666	54.515
7	2012	139.321	54.974

Sumber: Kementrian Negara Koperasi dan UMKM (2012)

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana keragaan dan kondisi lingkungan usaha KOPTI Kabupaten Bogor saat ini?
2. Bagaimana target yang dilakukan KOPTI Kabupaten Bogor saat ini?
3. Bagaimana kinerja KOPTI Kabupaten Bogor yang diukur dengan metode *balanced scorecard*?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain:

1. memberikan gambaran keragaan dan kondisi serta potensi lingkungan usaha KOPTI Kabupaten Bogor,
2. menentukan target yang telah ditetapkan KOPTI Kabupaten Bogor saat ini, dan
3. menganalisis kinerja KOPTI Kabupaten Bogor dengan metode *balanced scorecard*.

Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini antara lain:

1. bagi KOPTI Kabupaten Bogor, hasil penelitian ini sebagai bahan masukan dalam melaksanakan proses manajerial dan memberikan alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang untuk perkembangannya,
2. bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan strategis berkaitan dengan keberadaan Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) serta koperasi-koperasi lainnya yang berada di daerah sekitar Kota Bogor dan Kabupaten Bogor, dan
3. bagi masyarakat atau pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan serta diharapkan dapat menggugah peneliti lain untuk lebih banyak lagi melakukan penelitian terhadap analisis kinerja koperasi terutama koperasi pertanian.

Tinjauan Pustaka

Koperasi

Pengertian koperasi dijelaskan dalam UU No. 17 Tahun 2012, koperasi didefinisikan sebagai “badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi”.

Konsep Strategi

Pada umumnya, strategi adalah proses penentuan rencana kerja para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu suatu sistem manajemen penilaian dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif, serta memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. BSC membagi strategi dan pengukurannya ke dalam empat perspektif, yaitu pelanggan, keuangan,

proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian terdahulu

Purwono (2013) melakukan penelitian mengenai analisis kinerja koperasi produksi susu Bogor dengan pendekatan *balanced scorecard*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja koperasi produsen susu Bogor termasuk dalam kategori kurang sehat sehingga perlu diperlukan perbaikan kembali kinerja koperasi pada setiap perspektif, baik finansial maupun non finansial guna meningkatkan kinerja koperasi tersebut di masa mendatang. Adapun Himpuni (2008) melakukan penelitian tentang kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam Kecamatan Dramaga, Kabupaten Bogor. Hasil analisis kinerja KUD Sumber Alam melalui pendekatan BSC secara keseluruhan mencapai hasil yang cukup baik, maka pendekatan tersebut harus diterapkan agar mencapai target yang diinginkan.

Selanjutnya, penelitian Anifah (2009) tentang analisis kinerja Koperasi Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) menggunakan pendekatan metode *balanced scorecard*. Hasil dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja Koperasi BMT mengalami peningkatan dari waktu ke waktu dan adanya perbedaan pada perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan pada perspektif pelanggan tidak terlihat adanya perbedaan yang menonjol.

Kerangka Pemikiran

Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja dari empat perspektif (keuangan, anggota atau pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Dilakukannya pengukuran kinerja adalah untuk memperoleh kinerja yang baik di masa yang akan datang. Alur kerangka pemikiran operasional pada penelitian ini dapat dilihat pada Bagan 1.

MATERI DAN METODE

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI), Jalan Raya Cilendek No. 27 Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*). Penelitian dilaksanakan pada tanggal 03 Juni sampai dengan 03 Juli 2013.

Jenis dan Sumber Data

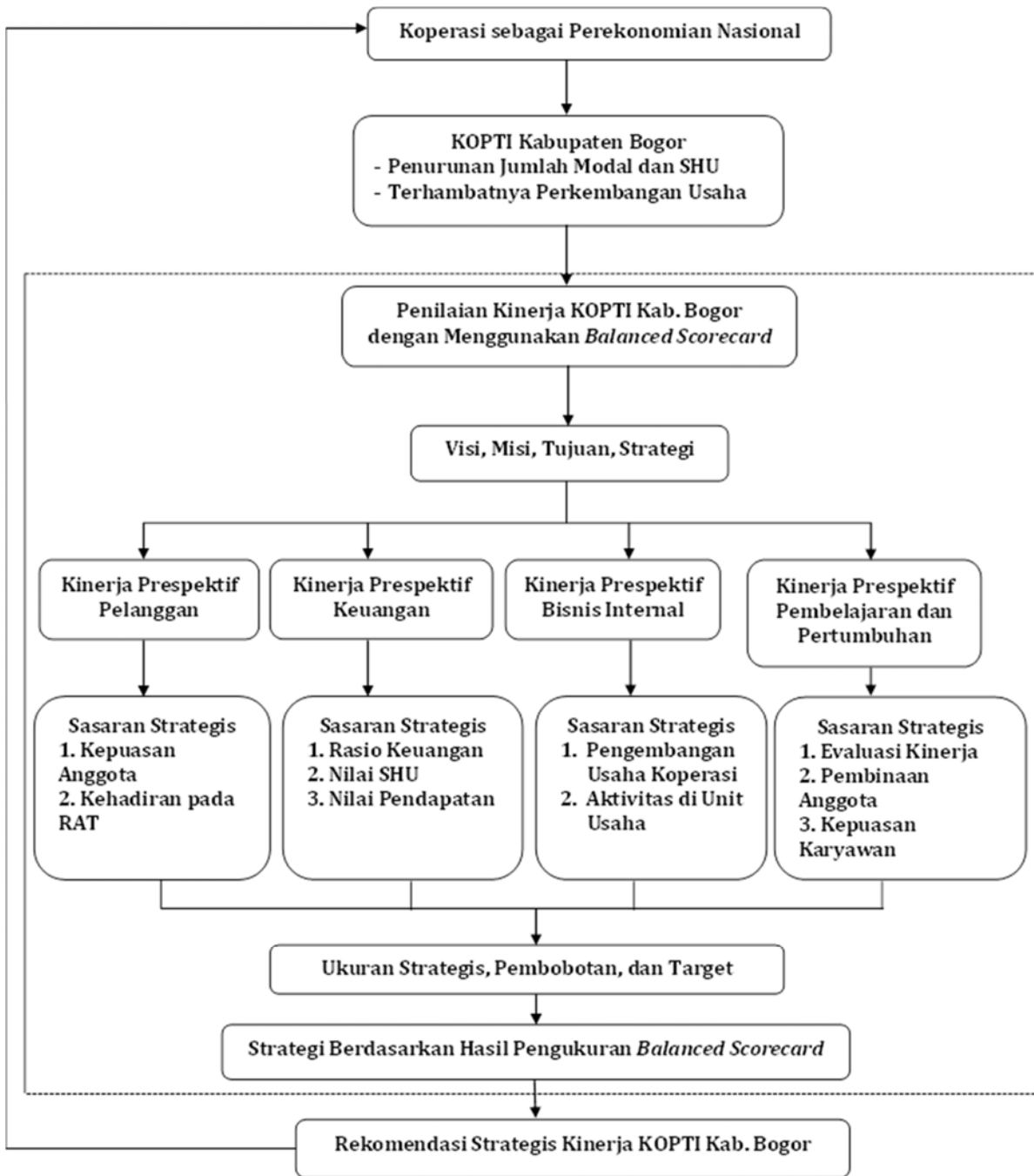
Jenis-jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara langsung terhadap responden di lokasi penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah disediakan, sedangkan data sekunder diperoleh dari data resmi yang diterbitkan Kementerian Koperasi dan UMKM RI, jurnal ilmiah, buku, penelitian terdahulu, dan literatur-literatur pendukung lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini seperti data perkembangan dan daftar hadir anggota, faktor produksi kedelai, iklim daerah penelitian, dan geografi wilayah.

Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Jumlah sampel yang digunakan adalah 60 orang. Penentuan jumlah sampel tersebut berdasarkan pendapat Supranto (2011) bahwa jumlah minimal sampel adalah 30 responden, 30 anggota, dan 30 karyawan karena secara empiris jumlah tersebut memiliki distribusi peluang rata-rata dan distribusi normal. Menurut Sekaran (2000), ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 telah mencukupi untuk digunakan dalam penelitian dengan catatan bahwa sampel tersebut cukup mewakili populasi dengan pertimbangan biaya dan waktu.

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yaitu dengan nilai pembobotan (dengan matriks perbandingan berpasangan), pengukuran kinerja dan kepuasan anggota pada empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan (dengan *customer satisfaction index/CSI*), perspektif keuangan (dengan menentukan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio aktivitas), perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (dengan *customer satisfaction index/CSI*).



Bagan 1. Kerangka pemikiran

Gambaran Umum KOPTI Kabupaten Bogor

Sejarah KOPTI Kabupaten Bogor

KOPTI Kabupaten Bogor berdiri pada tanggal 2 November 1980 melalui rapat anggota dengan Badan Hukum dari Kantor Departemen Koperasi Provinsi Jawa Barat Nomor: 7848/BH/PAD/KWK-10/VII/97 tanggal 7 Juli 1997. Tujuan utama KOPTI Kabupaten Bogor adalah menyediakan wadah untuk

menghimpun, membina usaha, dan kesejahteraan para pengrajin tempa dan tahu beserta keluarganya. Jumlah anggota KOPTI pada tahun 2012 berjumlah 1.373 orang di lapangan dan karyawan tetap berjumlah 18 orang yang bekerja dibagian pengurus dan tim manajemen, karyawan tidak tetap berjumlah 22 orang yang diambil dari pengrajin sebagai kepercayaan di masing-masing wilayah pelayanan.

Visi dan Misi

Visi KOPTI Kabupaten Bogor adalah menjadi koperasi yang andal dan tangguh yang memiliki hubungan erat dengan anggotanya. Adapun misi KOPTI Kabupaten Bogor adalah menjalankan usaha dengan cermat dan saling memberikan manfaat, dan melayani dengan kesungguhan hati serta menjadi panutan dalam melaksanakan tata kelola yang baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penentuan Ukuran Kinerja

Berikut penjabaran penentuan ukuran kinerja KOPTI Kabupaten Bogor berdasarkan visi dan misi pada setiap perspektif.

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu kepuasan pelanggan serta tingkat kehadiran anggota pada saat RAT. Untuk mengukur kepuasan anggota melibatkan 30 orang anggota, sedangkan untuk kehadiran anggota dalam RAT adalah persentase kehadiran anggota pada saat RAT.

Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu peningkatan rasio keuangan, penerimaan usaha, dan nilai SHU.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu pengembangan usaha koperasi serta peningkatan aktivitas pada setiap unit usaha koperasi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu adanya evaluasi kinerja secara rutin terhadap karyawan, peningkatan kepuasan karyawan, dan peningkatan pembinaan terhadap anggota.

Penentuan Target pada Ukuran Kinerja

Penentuan target dalam pengukuran kinerja diperlukan untuk mengukur apakah KOPTI

Kabupaten Bogor telah berhasil dalam menjalankan kegiatannya dilihat dari pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan. Penetapan target ini menjadi tolak ukur KOPTI Kabupaten Bogor dalam mencapai sasaran strategisnya. Penetapan target untuk KOPTI Kabupaten Bogor pada setiap perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut.

Perspektif Pelanggan

Sasaran strategis untuk perspektif pelanggan di KOPTI Kabupaten Bogor adalah kepuasan anggota serta partisipasi dan kontribusi anggota. Pada sasaran kepuasan anggota ukuran kinerja dilihat dari indeks kepuasan anggota dengan presentase target terhadap kepuasan anggota yang ditetapkan sebesar 100 persen. Pada sasaran strategis kehadiran anggota pada saat RAT, ukuran kinerja untuk melihat hal tersebut melalui tingkat kehadiran anggota pada saat RAT dengan target yang ditetapkan sebesar 100 persen di tahun 2012.

Perspektif Keuangan

Sasaran strategis untuk perspektif keuangan di KOPTI Kabupaten Bogor terdiri dari tiga sasaran strategis. Sasaran strategis yang pertama adalah rasio keuangan terdiri dari rasio likuiditas dengan penetapan target sebesar 600 persen, rasio solvabilitas dengan penetapan target maksimal 250 persen, rasio rentabilitas dengan penetapan target minimal 1 persen, dan rasio aktivitas dengan target 150 persen. Sasaran strategis yang kedua adalah penerimaan usaha koperasi dengan ukuran kinerja yang dilihat dari penerimaan usaha KOPTI Kabupaten Bogor selama tahun 2012 dengan penetapan target sebesar Rp 38.000.000.000. Sasaran strategis yang ketiga adalah Sisa hasil Usaha (SHU) dengan ukuran kinerja yang dilihat melalui SHU KOPTI Kabupaten Bogor selama tahun 2012 dengan penetapan target sebesar Rp 350.000.000.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal terdiri dari pengembangan usaha koperasi dan peningkatan aktivitas pada setiap unit usaha di koperasi. Sasaran strategis pengembangan usaha koperasi memiliki ukuran kinerja yang dilihat dari macam unit usaha yang dijalankan koperasi dengan target jumlah unit usaha sebanyak 4 unit usaha yang terdiri dari unit usaha peningkatan produksi kedelai,

peningkatan unit simpan pinjam, peningkatan penyerapan bahan pembantu, dan pengembangan usaha pengadaan alat produksi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari adanya evaluasi kinerja karyawan secara rutin, kepuasan karyawan, dan pembinaan karyawan. Ukuran kinerja dari sasaran strategis adanya evaluasi kinerja karyawan secara rutin adalah jumlah rapat evaluasi yang diadakan dalam satu tahun dengan penetapan target sebanyak 12 kali rapat evaluasi yang diadakan setiap bulannya dalam satu tahun. Ukuran kinerja untuk kepuasan karyawan adalah indeks kepuasan karyawan dengan penetapan target sebesar 100 persen. Sementara itu, ukuran kinerja pada sasaran strategis pembinaan karyawan adalah jumlah pertemuan pihak koperasi dengan karyawan dengan penetapan target sebanyak 12 pertemuan dalam satu tahun.

Analisis Kinerja KOPTI Kabupaten Bogor dengan Metode *Balanced Scorecard*

Kegiatan pengukuran pada analisis kinerja di KOPTI Kabupaten Bogor dengan menggunakan *balanced scorecard* dilakukan dengan membandingkan target dengan realisasi kinerja pada tahun 2012 sehingga didapatkan nilai pencapaian yang akan diperhitungkan dengan bobotnya masing-masing.

Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan yang menjadi fokus perhatian yaitu bagaimana perusahaan mempertahankan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan yang baru. Tolak ukur pada perspektif pelanggan yaitu peningkatan kepuasan anggota dan kehadiran anggota pada saat RAT.

Peningkatan kepuasan anggota diukur melalui indeks kepuasan anggota dengan melibatkan 30 responden anggota KOPTI Kabupaten Bogor dari 1.373 anggota dengan menggunakan analisis *Customer Satisfaction Index* (CSI). Analisis yang digunakan pada pengukuran kepuasan anggota adalah *Customer Satisfaction Index* (CSI). Hasil tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil analisis CSI pada KOPTI Kabupaten Bogor

Mutu Kepuasan Anggota	Rata-rata tingkat kepentingan	Weight factor (WF)	Rata-rata tingkat kepuasan	Weight Score (WS)
Kedekatan jarak anggota dengan tempat pengumpulan	4,67	5,85	4,17	0,24
Kelengkapan peralatan di tempat pengumpulan	4,17	5,22	3,77	0,20
Kemudahan proses pendaftaran menjadi anggota koperasi	4,70	5,89	4,80	0,28
Kemudahan dalam melakukan simpan pinjam	4,50	5,64	3,37	0,19
Kesesuaian pengajuan pinjaman dengan realisasinya	4,27	5,35	4,13	0,22
Kemampuan pelayanan koperasi dalam penerimaan kedelai	4,93	4,92	4,13	0,20
Kecepatan layanan administrasi dan keuangan	4,13	5,17	4,30	0,17
Kecepatan koperasi membayar dana penjualan kepada anggota	4,57	5,73	4,06	0,23
Kecepatan dalam menangani permasalahan anggota	4,27	5,35	3,00	0,16
Pengetahuan dan pelayanan yang baik dari petugas	4,67	5,85	4,03	0,24

Jaminan memperoleh pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan	4,37	5,47	3,80	0,21
Kemudahan berkomunikasi antara petugas dengan anggota	4,53	5,68	3,83	0,22
Kesediaan waktu yang diberikan oleh pengurus untuk anggota	4,47	5,60	3,27	0,28
Perhatian pengurus terkait kepentingan anggota	3,27	5,35	4,40	0,24
Manfaat keberadaan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan	4,73	5,93	4,37	0,26
Tingkat harga beli kedelai oleh koperasi	4,67	5,85	3,40	0,20
Perjuangan koperasi dalam menaikkan harga kedelai	4,23	5,30	4,13	0,22
Koperasi disusun berdasarkan demokrasi	4,67	5,85	4,60	0,27
Jumlah	79,82	100,00	70,56	3,93
Rata-rata	4,43		3,92	
CSI (%)				78,60

Sasaran strategis pada perspektif pelanggan selain kepuasan anggota adalah kehadiran anggota pada saat RAT dengan ukuran hasil tingkat kehadiran anggota pada saat RAT. Kegiatan RAT merupakan kegiatan yang dilakukan setiap akhir tahun oleh KOPTI Kabupaten Bogor. Pelaksanaan RAT di tahun 2012 pada tanggal 11 Januari 2013 dan merupakan RAT yang ke-30. Persentase kehadiran anggota pada saat RAT terlihat bahwa anggota aktif di koperasi selalu hadir pada saat RAT, penetapan target untuk kehadiran anggota pada saat RAT adalah 100%. Hal ini berarti di tahun 2012 KOPTI Kabupaten Bogor telah berhasil mencapai targetnya.

Analisis Kinerja Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan dilakukan terhadap tiga sasaran strategis yang telah ditetapkan yaitu rasio keuangan dengan ukuran hasil rasio likuiditas, rasio solvabilitas serta rasio rentabilitas dan rasio aktivitas, penerimaan usaha koperasi dengan ukuran hasil total penerimaan usaha koperasi dan SHU koperasi dengan ukuran hasil total perolehan SHU koperasi. Perkembangan kondisi rasio keuangan di KOPTI Kabupaten Bogor dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perkembangan rasio keuangan KOPTI Kabupaten Bogor tahun 2010-2012

Rasio (%)	Tahun		
	2010	2011	2012
Likuiditas	295,64	593,97	352,22
Solvabilitas	345,06	221,09	234,84
Rentabilitas	0,55	0,04	0,30
Aktivitas	172,86	242,23	144,60

Sumber: Laporan keuangan KOPTI Kabupaten Bogor 2012.

Sasaran strategis yang kedua pada perspektif keuangan adalah pendapatan koperasi. Ukuran hasil dari sasaran strategis ini adalah total pendapatan koperasi. Pendapatan utama dari KOPTI Kabupaten Bogor didapat dari penjualan kedelai. Selain itu, pendapatan KOPTI Kabupaten Bogor juga didapat dari penjualan bahan pembantu, penjualan peralatan produksi, sewa tempat, angkutan barang atau sewa angkutan serta pendapatan dari bank jika ada.

Pada tahun 2012, penjualan didapat dari penjualan kedelai serta penjualan bahan pembantu. Nilai pendapatan yang didapat koperasi di tahun ini sebesar Rp 36.939.446.960 dengan penetapan target sebesar Rp 38.000.000.000. Perkembangan pendapatan KOPTI Kabupaten Bogor tahun 2010-2012 dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Pendapatan KOPTI Kabupaten Bogor tahun 2010-2012

No	Uraian	Tahun		
		2010	2011	2012
1	Penjualan kedelai	31.397.853.345	31.193.306.820	36.939.446.960
2	Penjualan bahan pembantu	116.854.900	204.229.400	90.980.500
3	Sewa tempat	111.110.000	90.400.000	102.788.000
4	Angkutan barang	210.150.000	113.122.000	315.653.140
5	Penjualan alat produksi	310.450.700	165.000.000	289.025.000
6	Lain-lain	21.155.600	23.165.400	20.605.000
Jumlah pendapatan usaha		32.167.573.945	31.789.203.620	37.758.490.600
Pertumbuhan (%)		-	- 1,18	18,78

Sumber: Laporan keuangan KOPTI Kabupaten Bogor tahun 2010-2012.

Sasaran strategis ketiga pada perspektif keuangan adalah perolehan SHU koperasi dengan ukuran kecil hasil nilai perolehan SHU koperasi di tahun 2012. Nilai SHU ini merupakan nilai yang didapat dari pendapatan bersih yang telah dikurangi biaya-biaya yang

nantinya akan dibagikan secara merata kepada seluruh anggota aktif di KOPTI Kabupaten Bogor. Perkembangan nilai SHU di KOPTI Kabupaten Bogor sejak tahun 2010 hingga tahun 2012 dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Perkembangan SHU KOPTI Kabupaten Bogor tahun 2010-2012

Uraian	Tahun			Rata-rata
	2010	2011	2012	
Total pendapatan usaha	32.167.573.945	31.789.203.620	37.758.490.600	33.905.089.388
harga pokok Penjualan	31.492.699.735	31.394.752.655	36.676.494.295	33.187.981.568
Laba kotor	674.874.210	374.450.965	1.082.004.305	710.543.723
Total biaya	105.561.051	175.942.775	920.909.850	400.804.558
Nilai SHU (Rp)	569.314.159	198.508.190	161.094.455	309.638934
Pertumbuhan (%)	-	-65,13	-18,85	

Sumber: Laporan keuangan KOPTI Kabupaten Bogor tahun 2010-2012

Analisis Kinerja Proses Bisnis Internal

Sasaran strategis pertama yang ingin dicapai yaitu pengembangan usaha koperasi. Unit usaha yang dirancang terdiri dari empat unit usaha untuk dikembangkan dan menjadi target hingga tahun 2017. Namun, dari empat unit usaha tersebut, hanya terlaksana tiga unit usaha yang dapat dikembangkan.

Unit usaha peningkatan penyerapan bahan pembantu juga memberikan kontribusi dalam pendapatan koperasi. Keberadaan koperasi yang unik dimana anggota menjadi pemilik sekaligus pelanggan, akan menyebabkan keberhasilan koperasi berada pada sejauh mana anggota aktif dalam kegiatan usaha di koperasi. Kontribusi anggota dalam menyerap bahan pembantu akan berdampak pada peningkatan penjualan bahan pembantu kedelai.

Perkembangan penyerapan bahan pembantu oleh anggota dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Perkembangan bahan pembantu pada tahun 2010-2012

Tahun	Penyerapan bahan pembantu (kg)	Perkembangan (%)
2010	7.853	-
2011	6.540	-16,72
2012	5.207	-20,38

Sumber: Laporan pertanggung jawaban pengurus tahun buku 2009-2012.

Target koperasi yang ditetapkan untuk penyerapan bahan pembantu di tahun 2012 sebesar 6.000 kg. Penyerapan bahan pembantu di tahun 2012 sebesar 5.207 kg yang berarti KOPTI Kabupaten Bogor terjadi penurunan sebesar -20,38%.

Unit lainnya yaitu unit simpan pinjam. Unit simpan pinjam ini bertujuan untuk membantu anggota dalam hal pembiayaan. Sesuai dengan rencana kerja dalam rangka meningkatkan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan anggota, maka unit simpan pinjam didirikan untuk membantu anggota koperasi dimana anggota bisa melakukan pinjaman dengan bunga sebesar 1-2% per bulan. Perkembangan modal unit simpan pinjam dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Perkembangan modal unit simpan pinjam tahun 2010-2012

Tahun	Modal Unit Simpan Pinjam (Rp)	Perkembangan (%)
2010	151.230.000	-
2011	188.170.366	24,43
2012	201.288.978	6,97

Sumber: Laporan keuangan unit simpan pinjam tahun 2010-2012.

Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategis yang ditetapkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di KOPTI Kabupaten Bogor terdiri dari tiga sasaran strategis yaitu adanya evaluasi kinerja secara rutin terhadap karyawan dengan ukuran kinerja jumlah rapat evaluasi di tahun 2012, peningkatan kepuasan karyawan dengan ukuran kinerja indeks kepuasan karyawan serta peningkatan pembinaan anggota dengan ukuran kinerja jumlah pertemuan dengan anggota.

Sasaran strategis pertama adanya evaluasi kinerja terhadap karyawan secara rutin berguna untuk meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan. Target yang ditetapkan untuk pelaksanaan rapat evaluasi minimal satu bulan sekali. Analisis yang digunakan pada pengukuran kepuasan karyawan adalah *Customer Satisfaction Index* (CSI). Hasil tersebut dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil analisis CSI karyawan di KOPTI Kabupaten Bogor

Mutu Kepuasan Anggota	Rata-rata Tingkat Kepentingan	Weight Factor (WF)	Rata-rata Tingkat Kepuasan	Wight Score (WS)
Kesesuaian gaji yang diberikan koperasi	4,67	8,42	3,23	0,27
Kesesuaian bonus dan intensif yang diberikan koperasi	2,97	5,35	3,10	0,17
Kelengkapan fasilitas untuk mendukung pekerjaan	4,50	8,11	4,20	0,34
Kenyamanan di tempat kerja	4,70	8,47	3,93	0,33
Fleksibilitas peraturan di tempat kerja	4,23	7,63	4,03	0,31
Pelaksanaan penilaian terhadap kinerja karyawan	3,40	6,13	4,10	0,25
Kemudahan berkomunikasi antara karyawan dengan karyawan lainnya	4,07	7,34	4,50	0,33
Kejelasan dalam memberikan informasi kepada karyawan	4,63	8,35	4,33	0,36
Kecepatan koperasi dalam menangani permasalahan karyawan	4,17	7,52	3,93	0,30
Jaminan koperasi terhadap keselamatan dan kesehatan karyawan	4,70	8,47	3,13	0,27

Perhatian dari atasan	4,40	7,93	4,33	0,34
Kemudahan berkomunikasi dengan atasan	4,33	7,81	3,87	0,30
Manfaat keberadaan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan	4,70	8,47	4,43	0,38
Jumlah	55,47	100,00	51,11	3,94
Rata-rata	4,27		3,93	
			CSI	78,80

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Dari hasil uraian dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. OPTI Kabupaten bogor telah memiliki alat-alat struktur dan perangkat organisasi yang berfungsi cukup baik, yaitu RAT yang diselenggarakan secara rutin, adanya pengurus yang bekerja dengan manajemen usaha dengan baik, potensi anggota yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan baik dari jumlah maupun partisipasinya, serta lingkungan organisasi yang strategis untuk pengembangan usaha. Adapun dari segi usaha, KOPTI Kabupaten Bogor memiliki potensi yang bisa dikembangkan seperti pengembangan usaha produksi, pengembangan usaha simpan pinjam, pengembangan usaha alat produksi, dan pengembangan usaha alat pembantu;
2. pada target masing-masing perspektif yang ditetapkan KOPTI Kabupaten Bogor. Ada beberapa perspektif yang belum mencapai target yang diinginkan, terutama pada perspektif pelanggan. Pada pespektif ini, indeks kepuasan anggota hanya mencapai 78,60% dari 100% target yang ditentukan, tingkat kehadiran anggota pada saat RAT hanya mencapai 3,64% dari 100% target yang ditentukan dan pada perkembangan SHU hanya mencapai 46,03% dari 100% target yang diinginkan, serta pada perspektif proses bisnis internal, masih ada unit usaha yang tidak berjalan yaitu pengadaan alat produksi;
3. kinerja KOPTI Kabupaten Bogor secara keseluruhan mencapai hasil yang cukup baik, dimana total keseluruhan dari keempat perspektif tersebut sebesar 72,90%. Hal ini berarti bahwa kinerja KOPTI Kabupaten Bogor pada tahun 2012 tergolong ke dalam kategori sangat sehat (A) karena total skor

berada pada selang 65<total skor<80. Total skor pada perspektif pelanggan sebesar 8,58%, total perspektif keuangan sebesar 17,88%, total perspektif proses bisnis internal sebesar 17,60%, serta total perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 28,84%. Meskipun kinerja secara keseluruhan dinilai cukup baik, namun adanya ketidak optimalan dan ketidak berhasilan pencapaian target yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil analisis kinerja KOPTI Kabupaten Bogor, maka saran yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. pengembangan unit usaha simpan pinjam, sebaiknya tidak lagi dilakukan pemberian pinjaman berdasarkan kepercayaan tetapi berdasarkan karakter peminjam untuk mencegah terjadinya kredit macet serta mulai mempertimbangkan pemberian insentif bagi anggota yang membayar kredit secara tepat waktu, seperti pemberian hadiah atau potongan sisa angsuran. Hal ini diharapkan dapat memacu anggota untuk membayar kredit tetap waktu;
2. KOPTI Kabupaten Bogor harus tetap mempertahankan tindakan manajerial koperasi yang sudah menghasilkan pencapaian kinerja yang cukup baik berdasarkan BSC agar target yang di tetapkan bisa tercapai. Pada pengembangan unit usaha, masih ada satu unit lagi yang tidak berjalan dan harus dikembangkan lagi dan sebaiknya KOPTI Kabupaten Bogor memberikan kemudahan akses bagi anggota;
3. penerapan *balanced scorecard* yang telah dilakukan KOPTI dengan dengan menganalisis kinerja dari seluruh perspektif, KOPTI Kabupaten Bogor tidak hanya mengukur pada perspektif keuangan saja, tetapi KOPTI Kabupaten Bogor harus menerapkan mengukur secara keseluruhan

yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan guna untuk mencapai target yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anifah FN. 2009. Analisis kinerja Koperasi Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) menggunakan pendekatan metode balanced scorecard: studi pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo, Pasuruan. Disertasi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang.
- Himpuni O. 2008. Analisis kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam Kecamatan Dramaga, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat. Skripsi. Program Sarjana Agribisnis Penyelenggaraan Khusus Departemen Agribisnis FEM IPB, Bogor.
- Kementerian Negara Koperasi dan UMKM 2012. Rekapitulasi data koperasi tahun 2006-2012. Diunduh 07 Maret 2013 dari <http://www.depkop.go.id>.
- Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI). 2012. Laporan tahunan pengurus tahun 2012. Bogor. Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia.
- Kaplan RS and DP Norton. 2000. *Balance scorecard* menerapkan strategi menjadi aksi. Erlangga, Jakarta.
- Purwono J, S Sugyaningsih, dan A Roseriza. 2013. Analisis kinerja produksi susu dengan pendekatan *balanced scorecard*. *Jurnal NeO-Bis*. Vol.7 No.1.
- Sekaran U. 2000. *Research method for bussiness a skill building appoach*. Edisi Ketiga. John Willey dan Sons, Singapore.
- Supranto J. 2011. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan. Rineka Cipta, Jakarta.
- UU Republik Indonesia. Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian. Diunduh 14 Mei 2013 dari www.hukumonline.com.