

Desain Balance Scorecard Di (KUD) SUBUR Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi

(Balance Scorecard Based Performance Measurement In The Vilage Cooperatives Subur Kalipuro Country Districts Banyuwangi)

Hendrik Tri Oktaviansyah
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember
Jalan Branjangan 60, Jember 68113
E-mail : Hendrik.tri90@ymail.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui desain BSC di KUD SUBUR. Metode analisis data yang digunakan adalah menjabarkan visi dan misi, analisis swot, menentukan alternatif strategi, hubungan sebab akibat antar perspektif, penentuan lead dan lag indikator dari strategi alternatif serta target dan inisiatif sasaran strategi, dan menentukan mekanisme implementasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi KUD Subur Kecamatan kalipuro kabupaten Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan BSC dilihat dari 4 perspektif dimulai dengan perspektif pertumbuhan pembelajaran perlu untuk meningkatkan kualitas SDM, Jika ditinjau dari perspektif bisnis internal perlu meningkatkan kualitas pelayanan prima terhadap pelanggan, jika ditinjau dari perspektif pelanggan perlu meningkatkan kepuasan pelanggan, jika ditinjau dari perspektif keuangan perlu untuk meningkatkan rasio keuangan.

Kata Kunci: Balanced Scorecard Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Abstrack

This Research aim to know For aspect of this study is to determine the design of the BSC in KUD SUBUR. analysis method used is to describe the vision and mission, swot analysis, determine alternative strategies, causal relationship between perspective, the determination of lead and lag indicators of alternative strategies and targets and initiatives targeted strategies, and determine the mechanism of implementation. Fertile KUD strategy kalipuro District of Banyuwangi district if in designs using the BSC perspective views of four starts with learning growth perspective necessary to improve the quality of human resources, if viewed from the perspective of internal business needs to improve the quality of excellent service to the customer, if viewed from the perspective of the customer needs to improve satisfaction customer, if viewed from the perspective of financial need to improve financial ratios.

Key words: *Balanced Scorecard Perspective of financial, customer, internal business processes, and learning and growth.*

Pendahuluan

UU No.25 tahun 1992 tentang perkoperasian menjabarkan koperasi sebagai badan usaha dan badan hukum yang beranggotaan orang-perseorangan. Pada UU tersebut menjelaskan komposisi modal yang dimiliki koperasi hanya sebatas di bidang ekonomi. Maka dari itu terjadi revisi UU yang baru No.17 tahun 2012 menjabarkan koperasi sebagai badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan.

Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015

Banyak faktor yang menghambat pertumbuhan koperasi di Indonesia. Hal tersebut dikarenakan pengembangan dan pemberdayaan koperasi sulit untuk mewujudkan koperasi yang kuat dan mandiri yang mampu mengembangkan, meningkatkan kerja sama, potensi, serta kemampuan ekonomi anggotanya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya. Oleh karena itu perlu upaya untuk

memajukan koperasi di Indonesia dengan cara mengukur kinerja koperasi.

Dalam pengukuran kinerja diperlukan suatu konsep untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan agar dapat membangun kapabilitas yang dimiliki demi kepentingan jangka panjang dan keterbatasan dalam manajemen tradisional. Sehingga peran *Balance Scorecard* (BSC) di sini sangat penting untuk menyeimbangkan antara aspek keuangan maupun non keuangan.

Penggunaan *Balance Scorecard* (BSC) pada koperasi nantinya diharapkan akan membawa perubahan, yaitu perubahan *mindset* untuk mau menerima dan menjalankan mekanisme organisasi menjadi jelas dan tegas. Arah organisasi antara visi dan misi dapat diukur dengan dituangkan pada kejelasan *indikator* kinerja, standart kinerja, serta *efisiensi* terhadap aktivitas dan kegiatannya. Perubahan ini sekaligus merupakan tantangan untuk mau dan mampu menghasilkan rencana (program) kerja berkualitas (Priambodo,2011).

Penelitian ini dilakukan di KUD SUBUR. Peneliti menggunakan obyek KUD SUBUR diharapkan koperasi tersebut bisa mengatasi masalah di sektor internal dan sektor eksternal. Pada sektor internal koperasi persoalan yang sering terjadi adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia seperti kewirausahaan dan penguasaan teknologi. Hal ini mengakibatkan tingkat produktivitas dan kualitas pengelolaan manajemen menjadi rendah, sedangkan pada sektor eksternal koperasi masih kesulitan dalam memperoleh akses permodalan untuk kembali di salurkan pada anggota. Masalah seperti itu perlu segera diatasi dengan strategi pembinaan yang tepat dan efektif.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian sebelumnya terfokus pada perspektif financial dan non financial pors Himpuni okwan (2008). Sedangkan pada peneliti memperhatikan aspek financial dan non financial serta menjabarkan visi, misi serta mengadakan program kerja dan target inisiatif sasaran strategis. Pada penelitian terdahulu obyek yang di teliti adalah 2006 dan 2007, pada penelitian sekarang mengambil obyek pada tahun 2011 sampai 2013. Hal ini dimaksudkan agar hasil dari penelitian lebih dapat merepresentasikan keadaan saat ini.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin menyempurnakan kembali kinerja koperasi dengan menggunakan *Balance Scorecard* (BSC) dengan berorientasi pada aspek financial maupun aspek non financial sehingga diperoleh hasil yang lebih baik.

Metode Penelitian

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di KUD SUBUR Kecamatan kalipuro kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan 4 perspektif yaitu

financial, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu data berupa penjelasan deskriptif mengenai suatu objek yang diperoleh baik lisan maupun tertulis dari hasil wawancara maupun observasi suatu objek penelitian.

1. Data primer

Data primer dalam penelitian ini berasal dari responden diperoleh dari hasil wawancara langsung, kuisisioner dan observasi pengamatan langsung terhadap perangkat organisasi (pengurus dan pengawas) koperasi KUD SUBUR (indriantoro,2002:147).

2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh koperasi yaitu laporan keuangan hasil rapat tahunan. Data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu dari laporan keuangan berupa laporan neraca dan laporan perhitungan SHU menggunakan data laporan keuangan dari tahun 2011-2013.

Teknik pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survey. Dimana metode ini merupakan metode pengumpulan data primer dengan melalui pengamatan langsung (observasi) serta wawancara, maupun kuisisioner dengan pihak manajemen koperasi, sedangkan data sekunder melalui study kepustakaan (Indriantoro dan Supomo, 2002).

Metode Analisis Data

Visi dan Misi

Sebagai langkah pertama dalam mendesain BSC cara yang dilakukan yakni dengan cara menjabarkan Visi dan Misi ke dalam bentuk strategi. Visi dan Misi masih mempunyai hubungan yang erat dengan strategi organisasi.

Analisis SWOT

Beberapa langkah-langkah dasar untuk identifikasi dalam penyusunan perencanaan strategik dalam menggunakan analisis SWOT adalah sebagai berikut:(Bahari,2014).

1. Menyusun variabel-variabel dari faktor strategik Koperasi Unit Desa Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi ke dalam tabel Internal Factor Analisis Summary(IFAS) dan Eksternal Factor Analisis Summary (EFAS). Langkah-langkahnya sebagai berikut:
 - a. Daftarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, pada kolom 1.
 - b. Bobot masing-masing faktor dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0

(tidak penting) pada kolom 2 berdasarkan pengaruh yang mungkin dari faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1.0.

- c. Rating masing-masing faktor dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk) pada kolom 3 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut.
- d. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan ratingnya untuk mendapatkan skor terbobot dari masing-masing factor pada kolom 4.

Tabel 1 Internal Factor Analisis Summary dan Eksternal Factor Analisis Summary

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor Terbobot	Keterangan
Kekuatan:				
1.				
2.				
Kelemahan				
1.				
2.				
Total				
Peluang:				
1.				
2.				
Ancaman:				
1.				
2.				
Total				

Sumber: (Bahari,2014)

- 2. Menentukan Alternatif Strategi Koperasi Unit Desa Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi

Setelah mengumpulkan informasi-informasi yang disusun dalam matrix Internal Factor Analysis Summary dan Eksternal Factor Analysis Summary seperti:kelemahan, ancaman, peluang, dan kekuatan. Langkah selanjutnya yaitu menyusun Alternatif Strategi, dengan memindahkan dan memadukan semua informasi-informasi IFAS dan EFAS dalam kombinasi S-S, W-O, S-T, dan W-T. Kombinasi ini akan menghasilkan beberapa Alternatif Strategi bagi Koperasi Unit Desa Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi.

Matrik analisis Strength, weakness, opportunity, dan threat (SWOT) dapat dilihat pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 2 Diagram Matrik SWOT

Sumber: (Rangkuti, 2002)

IFAS EFAS	Strength (S) 1. 2. 3. Dst	Weakness (W) 1. 2. 3.Dst
Opportunity 1. 2. 3.Dst	Strategi SO 1.Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan adanya peluang 2. Dst	Strategi WO 1.Atasi kelemahan untuk mengambil manfaat adanya peluang 2.Dst
Theart (T) 1. 2. 3. Dst	Strategi ST 1.Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 2.Dst	Strategi 1.Meminimkan kelemahan dan menghindari ancaman 2.Dst

Strategi Alternatif

Menentukan strategi alternatif Koperasi Unit Desa Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi untuk mengetahui bentuk dan gambaran strategi yang didapatkan melalui Internal Eksternal Matrik (IE Matrik). Berikut ini merupakan gambaran dari Internal Eksternal Matrik:

Tabel 3 Internal Eksternal Matrik

	Kuat	Rata-Rata	Lemah
Tinggi	Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertikal	Pertumbuhan Konsentrasi via Integrasi horisontal	Pertumbuhan Berputar
Sedang	Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan	Pertumbuhan Konsentrasi via Integrasi horizontal	Pengurangan Perusahaan Terikat/jual habis Kewaspadaan
Rendah	Pertumbuhan Diversifikasi Kosentris	Pertumbuhan Diversifikasi Konglomerat	Pengurangan Kebangkrutan atau Llikuidasi

Sumber: (Bahari,2014)

Hubungan Sebab Akibat Antar Perspektif

Di dalam Prinsip BSC pencapaian tujuan suatu perspektif mempengaruhi pencapaian tujuan perspektif lainnya. Dalam konsep BSC dapat

menunjukkan bagaimanakah dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat mempengaruhi kinerja perspektif bisnis internal, dari perspektif bisnis internal dapat mempengaruhi perspektif pelanggan, dan dari masing-masing perspektif dapat meningkatkan kinerja dalam perspektif keuangan. serta memuat tujuan-tujuan yang harus dicapai pada masing-masing perspektif. dapat berhasil (Bahari,2014).

Penentuan Lead dan Lag Indikator dari strategi Alternatif beserta Target dan Inisiatif Sasaran Strategi.

Menentukan masing-masing faktor pemicu (lead) dan hasil (lag) dari masing-masing rencana strategis yang terdapat dari keempat perspektif BSC. Kemudian menentukan bagaimana tujuan tersebut diukur tingkat keberhasilannya, menentukan target sasaran yang dicapai, serta merencanakan inisiatif program agar sasaran strategis dari masing-masing perspektif dapat dicapai (Bahari,2014).

Mekanisme Implementasi

Menentukan bagaimana langkah-langkah implementasi terhadap BSC yang telah disusun (Imelda, 2004) yaitu:

1. Melakukan identifikasi data dan menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk mempermudah proses mengkomunikasikan BSC. Langkah pertama ini dilakukan secara bertahap.
2. Membangun Scorecard secara menyeluruh. Pada tahap ini mengkomunikasikan inisiatif strategi dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif.
3. Menggunakan data scorecard untuk evaluasi dan peningkatan. Pada tahap ini terjadi arus informasi dari setiap individu, yang akhirnya semua informasi akan dikumpulkan.

Hasil Dan Pembahasan Sejarah Koperasi Unit Desa Subur Banyuwangi

Balai Pendidikan dan Latihan Pelayaran (BPLP) Banyuwangi pada tanggal 8 juli 1982 telah mendirikan suatu organisasi yang bernama Koperasi Pegawai Negeri BPLP Banyuwangi. Seiring perkembangan jaman selanjutnya koperasi tersebut diberi nama koperasi Unit Desa (KUD) Subur. Koperasi ini telah terdaftar pada kantor wilayah departemen koperasi Jawa Timur pada tanggal 31 Maret 1984 dengan nomor badan hukum 10028/BH/VI.

Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015

Sejak tahun 1982 KUD Subur telah melakukan kegiatan secara rutin dan telah mengadakan rapat anggota setiap akhir tahun sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan dalam bentuk neraca yang hasilnya selalu menunjukkan perkembangan hasil yang cukup baik. Pada tanggal 16 januari 1996 KUD Subur mengadakan perubahan anggaran dasar yang disesuaikan dengan Undang-undang Nomor 25 tahun 1992 dan telah disahkan kantor wilayah departemen koperasi propinsi Jawa Timur pada tanggal 31 Oktober 1996 dengan Nomor 10028/BH/PAP/KWKII/X

Struktur Organisasi

Struktur organisasi sangat penting karena dengan adanya stuktur organisasi setiap fungsi dan satuan tanggung jawab serta hubungan yang terdapat dalam KUD Subur dapat di arahkan guna mencapai tujuan bersama. Dengan stuktur organisasi maka koordinasi dapat dilakukan dengan mudah sehingga setiap kelompok dari fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi dapat bekerja sesuai dengan kelompoknya masing-masing.

Stuktur organisasi KUD Subur berbentuk garis dan staf. Dalam organisasi ini tugas-tugas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan berada di satu tangan dan garis kewenangan langsung dari pimpinan kepada bawahan, disamping adanya kekuasaan dan tugas serta tanggung jawab bertingkat dan berjalan lurus dari atas kebawah dan juga terdapat badan pengawas yang tugasnya melakukan pengawasan jalannya koperasi dan memberikan saran-saran kepada pengurus serta membuat laporan pertanggung jawaban kepada anggota pada waktu rapat anggota tahunan.

Uraian tugas dan wewenang berdasarkan struktur organisasi KUD Subur Banyuwangi adalah sebagai berikut :

a. Rapat Anggota

Kekuasaan tertinggi dalam organisasi koperasi terletak pada rapat anggota. penyelenggaraan rapat anggota sekurang-kurangnya sekali dalam setahun, Rapat anggota mempunyai wewenang untuk :

1. Menetapkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi.
2. Memilih, mengangkat, dan memberhentikan pengurus, pengawas, dan penasehat.
3. Mengesahkan laporan pertanggung jawaban pengurus dan pengawas.
4. Menetapkan dan mengesahkan rencana kerja maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi.
5. Menetapkan dan mengesahkan

kebijakan umum dalam bidang organisasi maupun bidang usaha.

6. Menetapkan pembagian sisa hasil usaha (SHU).

a. Pengurus

Pengurus merupakan salah satu perangkat organisasi yang diberi kuasa oleh rapat anggota, dengan jabatan maksimal 5 (lima) tahun. Tugas dan wewenang pengurus adalah :

1. Mengelola koperasi dan usahanya.
2. Mengajukan rancangan rencana kerja serta rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi.
3. Menyelenggarakan rapat anggota.
4. Mengajukan laporan keuangan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas.
5. Memelihara daftar buku anggota dan pengurus.
6. Mewakili koperasi di dalam dan diluar pengadilan.
7. Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar.
8. Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan koperasi sesuai dengan tanggung jawab dan keputusan rapat anggota.

Pengurus KUD Subur Banyuwangi terdiri dari:

a. Ketua Koperasi

1. Memimpin, mengkoordinasi, dan mengawasi pelaksanaan tugas karyawan dan pengurus lainnya.
2. Mempunyai rapat anggota tahunan, rapat pengurus dan pengawas atau karyawan.
3. Memberikan laporan pertanggung jawaban kepada rapat anggota atau rapat anggota tahunan.
4. Memberikan keputusan dalam kepengurusan koperasi dengan memperhatikan usul atau saran pertimbangan dari pengurus lainnya.
5. Mengesahkan surat masuk dan keluar bersama sekretaris untuk

kegiatan koperasi tata usaha dan sebagainya.

b. Wakil Ketua

1. Membantu ketua dalam memimpin rapat, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas karyawan dan pengurus lainnya.
2. Memimpin rapat anggota tahunan dan rapat lainnya jika ketua berhalangan hadir.
3. Memimpin dan mengawasi usaha pertokoan.
4. Bersama dengan sekretaris dan bendahara menandatangani surat-surat bila ketua berhalangan hadir.
5. Memberikan penyuluhan masalah koperasi kepada anggota dan masyarakat yang memerlukan.

c. Sekretaris

1. Menyelenggarakan dan memelihara buku organisasi semua arsip.
2. Memelihara tata kerja, merencanakan peraturan khusus serta ketentuan lain.
3. Bersama ketua mengesahkan semua surat dan dokumen, serta menyiapkan materi rapat.
4. Membantu dan memeriksa usaha yang dilakukan koperasi.

d. Bendahara

1. Merencanakan anggaran pendapatan dan belanja koperasi.
2. Mencari dana baik dari anggota yang berupa simpanan maupun bukan dari anggota dengan syarat yang ringan.
3. Memelihara harta kekayaan koperasi.
4. Mengatur pengeluaran uang (biaya) agar tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan.
5. Bersama dengan ketua menentukan kebijakan keuangan dan usaha koperasi.
6. Bersama dengan ketua dan sekretaris menandatangani surat dan dokumen keuangan.
7. Melakukan pemeriksaan secara langsung pemeriksaan uang kas yang ada.

e. Pembantu

1. Membantu tugas pengurus lainnya

- 2. Khususnya bendahara dan sekretaris.
- 3. Mengisi atau meneliti buku daftar simpanan anggota dan kartu perkiraan anggota.
- 4. Bersama-sama sekretaris menyiapkan data dan informasi dibidang organisasi maupun usaha.
- 5. Membantu mengawasi jalannya usaha koperasi.

f. Pengawas

Pengawas dipilih dari rapat anggota tahunan dan bertanggung jawab kepada RAT. tugas-tugas pengawas antara lain :

1. Mengawasi dan meneliti buku-buku catatan yang berhubungan dengan kegiatan organisasi dan usaha koperasi.
2. Mengawasi penetapan pelaksanaan keputusan rapat anggota dan kebijakan pengurus.
3. Mengadakan pemeriksaan sewaktu waktu mengenai bidang keuangan, persediaan barang serta kekayaan koperasi.
4. Memeriksa dan meneliti laporan keuangan akhir tahunan dan membuat laporan pemeriksaan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas secara tertulis untuk disampaikan kepada rapat anggota tahunan dan tembusannya kepada pejabat melalui pengurus.

g. Persyaratan Menjadi Anggota

Di dalam KPRI KUD Subur ada syarat agar dapat menjadi anggota koperasi tersebut. Syarat-syarat tersebut adalah:

1. Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Banyuwangi, batasan menjadi anggota jika meninggal, mutasi, pensiun.
2. Jika anggota sudah pensiun tetapi masih ingin menjadi anggota koperasi maka dia mempunyai hak istimewa hak istimewa maksudnya adalah tidak boleh menjadi pengurus, pengawas, jadi hanya menjadi anggota biasa saja.
3. Hak dan kewajiban anggota.

Adapun hak-hak menjadi anggota Koperasi

Unit Desa Subur Banyuwangi adalah:

1. Hadir dan menyatakan pendapatnya dalam rapat anggota.
2. Memilih dan dipilih menjadi anggota pengurus dan pengawas.
3. Meminta diadakannya rapat anggota menurut ketentuan-ketentuan dalam anggaran dasar.
4. Mengemukakan pendapat saran-saran kepada pengurus diluar rapat baik lisan maupun tertulis.
5. Memperoleh pelayanan yang sama dengan anggota yang lain.
6. Melakukan pengawasan atas jalannya organisasi usahanya menurut ketentuan anggaran dasar.

Sedangkan kewajiban yang harus dipenuhi oleh anggota sesuai dengan Undang-undang koperasi Nomor 17 Tahun 2012 adalah :

1. Mengamalkan landasan, dan asas dasar koperasi.
2. Mengamalkan peraturan dan pelaksanaan sesuai dengan undang-undang koperasi yang meliputi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.
3. Melaksanakan keputusan rapat anggota.
4. Bersedia hadir secara aktif dalam mengambil bagian dalam rapat-rapat anggota

Visi, Misi, Tujuan, dan Program kerja

a. Visi Koperasi Unit Desa Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi:

1. Meningkatkan pelayanan kepada anggota, calon anggota dan masyarakat.

b. Misi Koperasi Unit Desa Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi:

1. Tercapainya mutu pelayanan yang baik.
2. Terciptanya sumber daya manusia yang profesional di bidangnya dalam era globalisasi.
3. Terbentuknya team layanan yang efektif dan efisien untuk penyelenggaraan koperasi yang terbaik.
4. Memberikan nilai tambah kepada koperasi

- unit desa subur, anggota maupun karyawan.
- c. Tujuan Koperasi Unit Desa Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi
1. Melayani sepenuh hati dan setulus hati bagi pelanggan.
- d. Sasaran Koperasi Unit Desa Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi
1. Program perencanaan ini digunakan untuk mewujudkan tatanan organisasi yang rapi dan suasana kerja yang sistematis dan efisien.
- e. Program Kerja Koperasi Unit Desa Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi:
1. Rapat anggota:
 - a. RARK.
 - b. RAT.
 - c. RALB.
 2. Rapat:
 - a. Rapat rutin pengurus.
 - b. Rapat rutin pengawas.
 - c. Rapat konsultasi atau koordinasi pengurus dan pengawas.
 - d. Rapat pleno pengurus, pengawas, PPR, dan karyawan.
 - e. Rapat perumusan perubahan badan hukum.
 3. Penguatan uraian tugas (job description).

Mengidentifikasi variabel-variabel strategis KUD SUBUR Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi

Langkah-langkah dalam menentukan Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) adalah menentukan dan mengelompokkan variabel-variabel yang termasuk dalam strength, weakness, opportunity, dan threat (SWOT) yang dimiliki KUD Subur.

Tabel 4 IFAS

Factor Strategis Internal	Bobot	Raiting	Skor Terbobot
---------------------------	-------	---------	---------------

KEKUATAN:			
1. Visi dan Misi.	0.10	5	0.5
2. Kerja sama antar lembaga.	0.10	2	0.2
3. Tersedianya kapabilitas sistem informasi yang cukup.	0.08	3	0.24
4. Modal yang kuat.	0.12	2	0.24
5. Dukungan terhadap anggota.	0.10	4	0.4
6. Dukungan terhadap karyawan.	0.08	2	0.16
KELEMAHAN:			
1. Kurangnya penguasaan teknologi.	0.15	3	0.45
2. Kurangnya SDM yang berkualitas	0.15	3	0.45
3. Rendahnya kewirausahaan	0.12	4	0.48
TOTAL	1	28	3.12

Dalam menentukan alternatif strategi KUD SUBUR upaya yang dilakukan adalah mengumpulkan informasi-informasi yang disusun dalam matrik IFAS dan EFAS seperti pada IFAS sendiri yaitu kekuatan dan kelemahan sedangkan pada EFAS sendiri peluang dan ancaman. Langkah selanjutnya yaitu menyusun alternatif strategi dengan memindahkan dan memadukan semua informasi IFAS dan EFAS dalam kombinasi S-S, W-O, S-T, dan W-T. Kombinasi ini akan menghasilkan beberapa alternatif strategis bagi KUD SUBUR Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi.

Tabel 5 (EFAS) KUD Subur

Factor Strategis Internal	Bobot	Raiting	Skor Terbobot
PELUANG:			
1. Memberikan kemudahan bagi para peminjam khususnya pelanggan.	0.20	3	0.6
2. Letak koperasi di pinggir jalan raya dan banyak penduduk.	0.20	3	0.6
3. Bunga lebih ringan dibandingkan koperasi lainnya.	0.15	2	0.3
ANCAMAN:			
1. Banyaknya koperasi yang baru didirikan dengan bunga rendah.	0.15	3	0.45
2. Banyaknya kelompok simpan pinjam yang berkedok koperasi (raintener).	0.15	4	0.6
3. Banyaknya kucuran dana bagi partai politik.	0.15	3	0.45
TOTAL	1	18	3

Sumber: Pengolaan Data

Strategi KUD Subur Kalipuro Banyuwangi Berdasarkan Hasil Penerapan *Balanced Scorecard*

Berdasarkan hasil analisis kinerja maka dapat ditentukan beberapa strategi sebagai berikut.

a. Perspektif Keuangan

Faktor kekuatan finansial dalam hal ini koperasi meningkatkan kinerja keuangan dengan meningkatkan pendapatan dan lebih menggunakan modal sendiri dari pada hutang untuk pengelolaan sumber dana yang optimal. Adapun strategi yang telah dilakukan oleh pihak koperasi antara lain:

1. KUD Subur Kalipuro Banyuwangi mengembangkan dan penambahan produk untuk meningkatkan pendapatan koperasi dan memberikan fasilitas pelayanan yang lebih baik.
2. Memberikan pelayanan secara tunai dan sistem pembayaran gesek atau langsung dari mitra kerja sehingga mempermudah pembayaran bagi pelanggan.

a. Perspektif Pelanggan

Strategi KUD Subur Kalipuro Banyuwangi untuk meningkatkan pelanggan koperasi antara lain koperasi perlu untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang dihasilkan sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak koperasi dan tidak akan berpindah pada koperasi lain. Selain itu tanggung jawab sosial dilakukan oleh pihak koperasi untuk memberikan *image* yang baik bagi masyarakat sehingga nantinya akan berdampak pada pengembangan bisnis koperasi di masa mendatang.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal ditingkatkan dengan meminimalkan tingkat kesalahan pengurus dan karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehingga mampu memberikan kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan setiap pengurus maupun karyawan. Selain itu, pihak koperasi selalu mengembangkan dan meningkatkan kerja sama dengan pihak ketiga dengan menawarkan berbagai jasa bagi mitra sehingga ada pengembangan bisnis di masa mendatang.

c. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ditingkatkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dengan optimal dengan melakukan strategi sebagai berikut.

1. Kesejahteraan pengurus maupun karyawan diberikan secara layak paling tidak untuk tenaga kontrak dan *outsourcing* diberikan gaji minimal UMR. Oleh karena itu, di satu sisi, adanya penggabungan unit-unit manajerial yang berkaitan sehingga alokasi biaya gaji dapat dilakukan untuk pengurus yang masih kontrak atau *outsourcing*.
2. Pemberian bonus yang telah ditetapkan oleh pemegang koperasi sebagai kompensasi bagi pengurus maupun karyawan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraannya.
3. Adanya pengembangan pengurus dan karyawan dengan pemberian pelatihan baik untuk pelatihan sehingga ada pengembangan *skill* dan pengetahuan bagi pengurus maupun karyawan.
4. Melakukan kontrol terhadap ketidakhadiran pengurus maupun karyawan sehingga tidak

menurunkan kinerja pengurus koperasi.

Hubungan Sebab Akibat

Strategy Map atau Peta Strategi merupakan visualisasi dari alur sistematis dan pola pikir BSC yang dapat menunjukkan hubungan sebab akibat dari sasaran-sasaran strategis dalam setiap perspektif BSC. Proses pemetaan dimulai dengan menerjemahkan visi dan misi dan hubungannya dengan indikator hasil yang akan dinilai ke dalam bentuk sasaran-sasaran strategis dari keempat perspektif (financial, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran). Dalam penelitian ini mendeskripsikan sasaran strategis dan indikator hasil kedalam perspektif pengukuran yang ada di dalam peta strategi menunjukkan sebab akibat.

Menentukan Lead dan Lag Indikator Beserta Target Dan Inisiatif Sasaran Strategis

Ukuran kinerja nantinya dibagi dua yaitu ukuran pemicu (lead indikator) dan ukuran hasil (lag indikator). Berikut ini merupakan ukuran, target dan inisiatif yang dapat diterapkan oleh KUD SUBUR Kecamatan Kaipuro Kabupaten Banyuwangi.

1. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berhubungan dengan peningkatan sumber daya manusia, peningkatan sistem informasi serta kedisiplinan terhadap kehadiran bagi para anggota dan karyawan.

- a. Ukuran (Measure)
 1. Peningkatan Kualitas SDM.
 - a. Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan (lag).
 - b. Jumlah karyawan yang cakap mengoperasikan komputer (lag).
 1. Tingkat kedisiplinan kerja terkait dengan instansi
 - a. Jumlah daftar hadir karyawan (lag).
 - b. Frekuensi pertemuan rutin dan rapat karyawan (lead).
 - a. Frekuensi pertemuan informal (lead).

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal ini berhubungan dengan tercapainya kualitas pelayanan prima dan peningkatan pengembangan usaha di KUD SUBUR.

a. Ukuran (Measure)

1. Kualitas Pelayanan Prima
 - a. Tercapainya kualitas pelayanan prima terhadap pelanggan (lag)

2. Peningkatan pengembangan usaha

- a. Jumlah jenis kerjasama yang terjalin (lag)
- b. Pembinaan terhadap anggota teraksana dari yang telah direncanakan (lead)

1. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berhubungan dengan peningkatan kepuasan pelanggan, penurunan komplain pelanggan, peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.

a. Ukuran (Measure)

1. Peningkatan Kepuasan Pelanggan
 - a. Jumlah pelanggan yang terlayani (lag)
2. Penurunan Komplain
 - a. Memberikan kemudahan administrasi bagi pelanggan (lead)
3. Peningkatan Kualitas Pelayanan Terhadap Pelanggan
 - a. Menyediakan barang kebutuhan pelanggan (lead)

4. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan berhubungan dengan peningkatan rasio keuangan KUD SUBUR dan peningkatan pendapatan.

- a. Ukuran
 1. Peningkatan rasio keuangan
 - a. Laporan keuangan ((lead)
 - b. Rasio Keuangan ROA (lag)
 - c. Rasio Keuangan BOPO (lag)
 2. Peningkatan pendapatan
 - a. total pendapatan (lag)

Simpulan Dan Keterbatasan

Simpulan

Strategi KUD Subur Kecamatan Kalipuro Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara meningkatkan karyawan yang mengikuti pelatihan dan jumlah karyawan yang cakap mengoperasikan komputer. Meningkatkan tingkat kedisiplinan kerja terkait dengan instansi dengan cara membuat daftar hadir

karyawan, Frekuensi pertemuan rutin dan rapat karyawan, Frekuensi pertemuan informal. Strategi KUD Subur Kalipuro Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ditinjau dari perspektif bisnis internal perlu memperhatikan Kualitas Pelayanan Prima dengan cara tercapainya kualitas pelayanan prima terhadap pelanggan. Peningkatan pengembangan usaha dengan cara jenis kerjasama yang terjalin serta pembinaan terhadap anggota terakhsana dari yang telah direncanakan. Strategi KUD Subur Kalipuro Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan konsep Balance Scorecard ditinjau dari perspektif pelanggan upaya yang harus diperhatikan peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara jumlah pelanggan yang terlayani, penurunan complain terhadap pelanggan dengan cara memberikan kemudahan administrasi bagi pelanggan serta peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan dengan cara menyediakan barang kebutuhan pelanggan. Strategi KUD Subur Kalipuro Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* ditinjau dari perspektif keuangan harus memperhatikan peningkatan rasio keuangan dengan cara meningkatkan rasio keuangan ROA dan rasio keuangan BOPO serta meningkatkan pendapatan dengan cara meningkatkan total pendapatan.

Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan antara lain Penelitian yang dilakukan di KUD SUBUR dengan mendesain BSC waktu penelitian terbatas. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi KUD Subur Kalipuro Banyuwangi, antara lain Penelitian yang dilakukan di KUD SUBUR untuk penelitian selanjutnya diharapkan waktu penelitian lebih panjang agar dapat memperoleh hasil yang lebih

baik dan akurat. KUD Subur Kalipuro Banyuwangi disarankan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk strategi bisnisnya. Penelitian yang di lakukan di KUD SUBUR dengan mendesain BSC perlu di lakukan penelitian lanjutan agar hasil penelitian lebih baik.

Daftar Pustaka

- Bahari,2014.*Design Pengembangan Balance Scorecard Di RSU Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember.* Skripsi.Universitas Jember.
- Himpuni okwan,2008.*Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam Kecamatan Dramaga Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat.* Program sarjana Agribisnis Penyelenggaraan Khusus.Departemen Agribisnis.Fakultas Ekonomi Dan Manajemen.Institut Pertanian Bogor
- Imelda,2004. *Implementasi Balance Scorecard Pada Organisasi Publik.* Jurnal Universitas Kristen Petra.
- Indriantora,supomo,2002. *Metodologi Penelitian Bisnis, Edisi Pertama,*Yogyakarta:Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Prijambodo,2011.*peningkatan kemampuan SDM koperasi dalam penyusunan rencana (program) kerja koperasi Balanced Scorecard (BSC) pada koperasi.*Jurnal Kementerian Koperasi dan UKM.Jakarta.
- Rangkuti, Freddy.2002. *Analisis SWOT:Teknik Membelah Kasus Bisnis.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.