

Analisis Kinerja Posdaya Sebagai Lembaga Pra Koperasi

Al-May Abyan Izzy Burhani¹, Lukman Mohammad Baga²

¹Departemen Agribisnis/Institut Pertanian Bogor

²Departemen Agribisnis/Institut Pertanian Bogor

ABSTRAK

Posdaya merupakan lembaga pra koperasi yang mulai muncul di Indonesia dalam satu dekade terakhir. Pertumbuhan posdaya pada setiap desa di Indonesia diharapkan dapat menjadi solusi untuk meningkatkan perekonomian yang diawali dengan hidupnya UMKM kreatif dalam setiap desa. Posdaya merupakan upaya pemerintah untuk merevitalisasi peran koperasi di Indonesia dengan memperkuat lini bawah. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja posdaya dengan objek Posdaya Puspa Lestari dan Posdaya Mandiri Terpadu. Pemilihan kedua posdaya tersebut disebabkan oleh pemberian saran dari Pusat Pengembangan Sumberdaya Manusia Institut Pertanian Bogor (P2SDM IPB). Pengukuran kinerja dilakukan dengan pendekatan Balanced Scorecard dan pengambilan data dilakukan dengan cara purposive dengan wawancara langsung serta menyebarkan kuesioner. Hasil pengukuran kinerja kedua posdaya menunjukkan bahwa perspektif keuangan menjadi perspektif yang paling diprioritaskan (0,297 dan 0,271). Dalam Posdaya Puspa Lestari, perspektif pelanggan berada di urutan kedua dengan nilai bobot sebesar 0,239 kondisi ini disusul oleh perspektif pertumbuhan dan perkembangan serta perspektif bisnis internal sebagai perspektif di urutan paling terakhir yang memiliki nilai bobot masing-masing sebesar 0,237 dan 0,225. Sementara itu, di Posdaya Mandiri Terpadu perspektif yang menempati urutan kedua adalah perspektif bisnis internal dengan nilai bobot sebesar 0,256 dan diikuti oleh perspektif pertumbuhan dan perkembangan di urutan ketiga dan perspektif pelanggan di urutan terakhir dengan nilai bobot masing-masing sebesar 0,246 dan 0,225. Posdaya Puspa Lestari maupun Posdaya Mandiri Terpadu mendapatkan penilaian dengan predikat sangat baik.

Kata kunci: balanced scorecard, kinerja, perspektif, posdaya

Posdaya Performance Analysis As a Pre-Cooperative Institution

ABSTRACT

Posdaya is a pre-cooperative institution that has emerged in Indonesia in the last decade. The growth of Posdaya in every village in Indonesia is expected to be a solution to improve the economy which begins with the life of creative MSMEs in each village. Posdaya is the government's effort to revitalize the role of cooperatives in Indonesia by strengthening the bottom line. This study aims to measure the performance of the Posdaya with the Posdaya Puspa Lestari and Posdaya Mandiri Terpadu. The choice of the two posdaya was due to the provision of advice from the Center for Human Resource Development, Bogor Agricultural University (P2SDM IPB). Performance measurement is done using the Balanced Scorecard approach and data collection is done by purposive by direct interviews and distributing questionnaires. The results of the performance measurement of both posdaya show that the financial perspective is the most prioritized perspective (0,297 and 0,271). In Posdaya Puspa Lestari, the customer perspective is in second place with a weighted value of 0,239, this condition is followed by the perspective of growth and development as well as the perspective of internal business as the last perspective which has a weight value of 0,237 and 0,225. Meanwhile, in Posdaya Mandiri Terpadu, the perspective that ranks second is the internal business perspective with a weighting value of 0,256 followed by a growth and development perspective in the third place and a customer perspective at the last position with a weight value of 0,246 and 0,225. Posdaya Puspa Lestari and Posdaya Mandiri Terpadu received a very good predicate.

Keywords: balanced scorecard, performance, perspective, posdaya

PENDAHULUAN

Dalam Millenium Development Goals (MDGs) di Indonesia khususnya dalam prioritas pengentasan kemiskinan mengharapkan bahwa penduduk miskin di Indonesia diturunkan menjadi setengahnya saja atau sekitar 8,2% dari total jumlah penduduk. Hal ini merupakan harapan dari pemerintah agar percepatan perbaikan perekonomian nasional dapat berjalan ke arah yang lebih baik dengan waktu yang secepatnya. Guna mempercepat pemerataan kesejahteraan masyarakat tersebut, salah satu cara adalah dengan mengembangkan Gerakan pemberdayaan keluarga yang dilaksanakan secara massif dan kontinu dalam bentuk lembaga yang sudah mengakar di masyarakat adalah dengan menerapkan program posdaya atau yang bisa disebut dengan pos pemberdayaan keluarga (Suyono dan Haryanto 2009).

Melalui program posdaya yang disetujui oleh pemerintah berdasarkan kepada Undang-Undang No. 11 Tahun 2009 Pasal 12 Tentang Kesejahteraan Sosial dan Inpres No. 3 Tahun 2010 Tentang Pembangunan yang Berkeadilan dengan substansi pembangunan pro rakyat. Posdaya hadir sebagai program lanjutan dari sekian banyak program penguatan sumber daya manusia yang ada di negeri ini. Akan tetapi, hingga saat ini tidak ada satu kementerian pun yang langsung membawahi posdaya-posdaya yang menyebabkan controlling dari pemerintah cukup sulit untuk dilakukan. Padahal posdaya menyimpan potensi yang sangat besar dengan jumlah desa di Indonesia mencapai lebih dari 80.000 desa. Jika program posdaya dapat direalisasikan di setiap desa yang ada di Indonesia, maka negeri ini dapat menyejahterakan masyarakatnya lebih cepat. Mekanisme produktivitas kerja dari posdaya sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada karena tujuan posdaya ialah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui lima pilar, yaitu pendidikan, kesehatan, ekonomi, lingkungan, dan agama.

Peran strategis posdaya yang diharapkan menjadi salah satu solusi bagi permasalahan perekonomian Indonesia dengan memanfaatkan pendekatan dari beberapa pilar yang mendukung, tak terkecuali peran dari pengembangan perekonomian yang berasal dari setiap desa-desa di Indonesia yang dilakukan secara massal bersukarela dan disokong dengan kekuatan modal sosial sebagai faktor yang krusial (Chang et al. 2010). Perkembangan posdaya yang pada tahun 2015 menyentuh angka 40.000 di seluruh Indonesia merupakan tanda bahwa saat ini posdaya adalah lembaga kemasyarakatan yang disenangi oleh masyarakat Indonesia. Penguatan posdaya di setiap daerah di Indonesia diharapkan menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang menjadi keunggulan Indonesia di mata dunia..

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Institut Pertanian Bogor (P2SDM IPB) merupakan salah satu penggagas berdirinya posdaya di Indonesia. P2SDM IPB aktif mengembangbiakkan posdaya khususnya yang berada di regional Kota Bogor dan Kabupaten Bogor. Dalam proses membantu posdaya merencanakan awal mula pembentukan, P2SDM IPB melakukan survey untuk menemukan sumber kekuatan yang khas di sekitar posdaya tersebut. Oleh karena itu, setiap posdaya memiliki kekuatan/potensi yang berbeda-beda tergantung dari komoditi yang dimilikinya masing-masing. Posdaya Puspa Lestari adalah contoh posdaya yang direkomendasikan oleh P2SDM IPB sebagai posdaya berprestasi di regional Kota Bogor. Di lingkup Kabupaten Bogor, Posdaya Mandiri Terpadu menjadi salah satu posdaya yang membanggakan karena sukses mengembangkan kreativitas masyarakat sekitar untuk membuat kerajinan maupun makanan sebagai produk olahan dari hasil pertanian masyarakat tersebut.

Sudah sepuluh tahun lebih berdiri namun kinerja yang diberikan belum bisa maksimal sehingga memengaruhi kepuasan anggota posdaya yang dapat dilihat dalam Tabel 2, terutama dalam hal kehadiran pengurus dan tingkat partisipasi anggota (Hartikayanti et al. 2016). Komunikasi yang terjalin juga memengaruhi tingkat kepercayaan antar individu agar dapat bekerjasama secara tim (Xiao et al. 2010). Perencanaan yang kurang tepat juga kerap menjadi masalah bagi perkembangan posdaya, misalnya adanya ketidaksesuaian antara perencanaan awal dengan tindakan yang dilakukan, sehingga memengaruhi luaran yang dihasilkan (Kinyuira dan Kenyatta 2016).

Tabel 1 Identifikasi permasalahan di posdaya

No	Masalah yang dihadapi	Faktor penyebab
1	Rendahnya dukungan pemerintah setempat	Kurangnya sosialisasi posdaya
2	Kaderisasi pengurus tidak berjalan baik	Sikap apatis dari masyarakat
3	Karakter masyarakat yang sulit berkembang	Pola pembangunan kurang bersahabat
4	Sarana/fasilitas kurang mendukung	Keterbatasan dana dan lahan
5	Dukungan pengembangan posdaya rendah	Stigma tentang posdaya
6	Tersendatnya pengembangan UMKM ibu-ibu	Tidak ada pembinaan yang kontinu
7	Tingkat ekonomi masyarakat yang relatif rendah	Keterbatasan penguasaan sumber usaha
8	Informasi tentang posdaya masih kurang	Sosialisasi yang belum merata

Sumber: Pudji Muljono (2010)

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut koperasi perlu memiliki alternatif strategi dalam pengembalian kekuatannya. Masalah yang dihadapi, yaitu:

1. Bagaimana kinerja masing-masing posdaya dan perbandingan keduanya sebagai lembaga pra koperasi menggunakan skor kinerja Balanced Scorecard?
2. Bagaimana kesehatan masing-masing posdaya berdasarkan pada skor kinerja Balanced Scorecard dan kesiapannya bertransformasi menjadi koperasi?

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengukur dan mengevaluasi kinerja masing-masing posdaya dan perbandingan keduanya sebagai lembaga pra koperasi menggunakan skor kinerja Balanced Scorecard.
2. Menentukan kesehatan masing-masing posdaya berdasarkan pada skor kinerja Balanced Scorecard dan kesiapannya bertransformasi menjadi koperasi.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dilaksanakan pada Februari 2020 bertempat di posdaya yang berada di wilayah Bogor. Lokasi tersebut dipilih secara sengaja dengan usulan dari Pusat Pengembangan Sumberdaya Manusia Institut Pertanian Bogor (P2SDM IPB) dengan pertimbangan bahwa posdaya tersebut merupakan posdaya terbaik di wilayah Bogor yang merupakan salah satu pionir pembentukan posdaya di Indonesia melalui berbagai pihak yang turut membantu khususnya dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Institut Pertanian Bogor (LPPM IPB). Posdaya tersebut adalah Posdaya Puspa Lestari (PPL) yang berada di Kota Bogor dan Posdaya Mandiri Terpadu (PMT) yang bertempat di Kabupaten Bogor.

Penelitian ini membutuhkan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara langsung kepada sampel yang terlibat. Wawancara mendalam dengan 48 responden dilakukan dengan tatap muka dan memerlukan kuesioner sebagai alat bantu dalam wawancara. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: gambaran umum mengenai posdaya, karakteristik anggota posdaya, data posdaya, dan kinerja posdaya. Sedangkan, data sekunder diperoleh dari studi literasi dan dokumen posdaya-posdaya tersebut.

Balanced Scorecard adalah metode yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000) untuk mengukur kinerja dari suatu organisasi. Konsep utama dari Balanced Scorecard adalah mempertegas bahwa mengukur kinerja organisasi dengan hanya memanfaatkan aspek keuangan saja tidaklah cukup untuk memberikan informasi secara menyeluruh. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2004) tentang penggunaan metode Balanced Scorecard pada kinerja Dinas Pertanian Kabupaten Bogor memperoleh hasil kinerja yang dapat dikatakan baik. Alasannya, penelitian ini mampu menjabarkan tujuan strategis dengan menggunakan hubungan diantara empat aspek dalam Balanced Scorecard, yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembobotan perspektif dan IKU dilakukan untuk melihat sejauh mana prioritas pengurus posdaya di dalam setiap perspektif yang ada secara lebih objektif. Semakin tinggi nilai bobot yang diperoleh, maka artinya perspektif tersebut merupakan perspektif yang lebih penting dibandingkan

dengan perspektif lainnya untuk dikembangkan lebih lanjut. Di sisi lain, IKU atau Indikator Kinerja Utama, diperoleh penulis dengan cara membandingkan literatur yang ada. Setelah melakukan proses wawancara dan pengisian kuesioner kepada setiap responden, yakni kepada tiga responden (ketua, sekretaris, dan bendahara), yang diolah menggunakan bantuan perangkat lunak Expert Choice didapatkan hasil bobot dari keempat perspektif dan dua belas IKU dengan masing-masing bobotnya. Tabel 2 menunjukkan hasil dari bobot kepentingan perspektif dan IKU yang dinilai oleh responden yang berasal dari Posdaya Puspa Lestari dan Posdaya Mandiri Terpadu. Dari Tabel 2 diperoleh bahwa perspektif keuangan adalah perspektif terpenting bagi Posdaya Puspa Lestari dengan nilai bobot sebesar 0,297, diikuti dengan perspektif pelanggan yang memiliki bobot sebesar 0,239 sebagai urutan kedua, perspektif pertumbuhan dan perkembangan dengan nilai bobot 0,237 sebagai perspektif urutan ketiga, dan perspektif bisnis internal dengan nilai bobot sebesar 0,225 sebagai prioritas yang terakhir. Hal ini mengindikasikan bahwa Posdaya Puspa Lestari memprioritaskan aspek perspektif keuangan dalam mencapai tujuan posdaya itu sendiri dan menganggap perspektif bisnis internal sebagai perspektif yang paling akhir untuk diprioritaskan. Di sisi lain, pada Posdaya Mandiri Terpadu perspektif keuangan merupakan perspektif yang paling penting dengan nilai bobot sebesar 0,271, kemudian perspektif bisnis internal menduduki peringkat kedua dengan nilai bobot sebesar 0,256, perspektif pertumbuhan dan perkembangan diikuti oleh perspektif pelanggan menyusul dengan bobot masing-masing 0,246 dan 0,225.

Tabel 2 Kerangka pengukuran kinerja Posdaya Puspa Lestari dan Posdaya Mandiri Terpadu

Perspektif	Bobot Perspektif		IKU	Bobot IKU	
	PPL	PMT		PPL	PMT
Keuangan	0,297	0,271	Pertumbuhan SHU	0,0762	0,0239
			Pertumbuhan Simpanan Modal	0,1374	0,1677
			<i>Return on Equity</i>	0,0364	0,0582
Bisnis Internal	0,225	0,256	Pelaksanaan RAT	0,1261	0,0516
			Pemilihan Pengurus	0,0443	0,0214
			Jumlah Hubungan Mitra	0,0795	0,1770
Pelanggan	0,239	0,225	Pertumbuhan Anggota	0,1212	0,0219
			Persentase SHU untuk Anggota	0,0359	0,0560
			Kepuasan Anggota	0,0926	0,1720
Pertumbuhan dan Perkembangan	0,237	0,246	Kepuasan Pengurus	0,0349	0,0205
			Produktivitas Pengurus	0,1319	0,1172
			Program Pengembangan SDM	0,0832	0,1121

Hasil penilaian seluruh kinerja dalam keempat perspektif pada Posdaya Puspa Lestari dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dapat dilihat pada Tabel 3. Dalam tabel tersebut dijelaskan bahwa nilai dari seluruh perspektif telah mencapai target dengan status sangat baik. Perspektif bisnis internal memperoleh nilai paling tinggi diantara tiga perspektif lainnya, yaitu 105%. Artinya, dalam perspektif bisnis internal telah melebihi target yang diinginkan sebelumnya. Berdasarkan hasil penilaian kinerja secara keseluruhan, Posdaya Puspa Lestari mendapatkan skor sebesar 83,665 dan indikator berwarna biru dan dikategorikan sangat sehat.

Tabel 3 Hasil pengukuran kinerja seluruh perspektif Posdaya Puspa Lestari

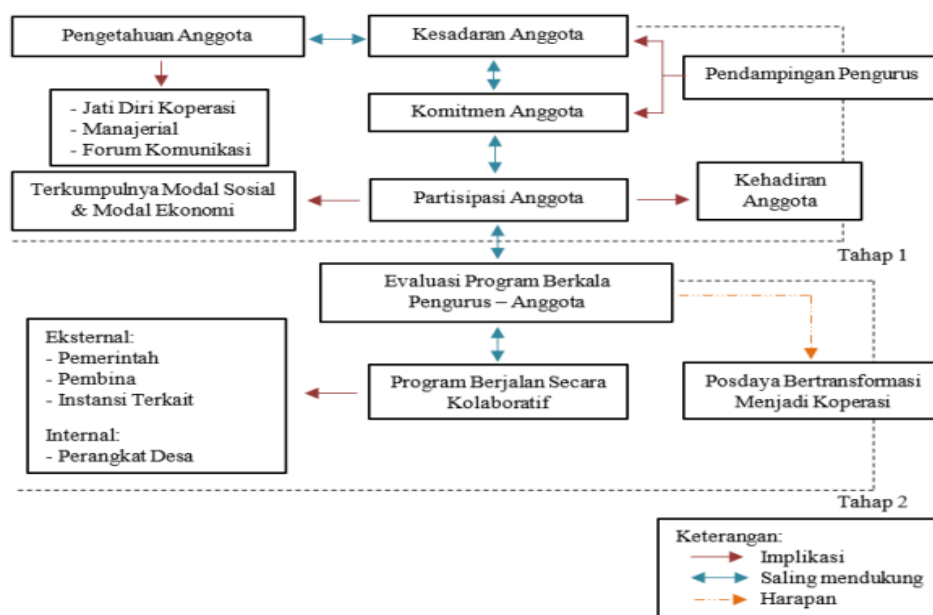
Perspektif	Bobot	KRI (%)	Predikat
Keuangan	0,297	18,46	Baik
Bisnis Internal	0,225	23,88	Sangat Baik
Pelanggan	0,239	19,625	Sangat Baik
Pertumbuhan dan Perkembangan	0,237	21,7	Sangat Baik
Total		83,665	Sangat Baik

Pada Posdaya Mandiri Terpadu penilaian seluruh kinerja dalam keempat perspektif dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dapat dilihat pada Tabel 4. Dalam tabel tersebut dijelaskan bahwa nilai dari seluruh perspektif telah mencapai target dengan status sangat baik. Pada Posdaya Mandiri Terpadu, perspektif pelanggan memperoleh nilai paling tinggi diantara tiga perspektif lainnya, yaitu berada di angka 85. Berdasarkan hasil penilaian kinerja secara keseluruhan, Posdaya Mandiri Terpadu mendapatkan skor sebesar 76,405 dan indikator berwarna biru yang menandakan nilai akhir Posdaya Mandiri Terpadu dapat dikatakan sangat sehat.

Tabel 4 Hasil pengukuran kinerja seluruh perspektif Posdaya Mandiri Terpadu

Perspektif	Bobot	KRI (%)	Predikat
Keuangan	0,271	20,615	Sangat Baik
Bisnis Internal	0,256	20,05	Sangat Baik
Pelanggan	0,225	19,29	Sangat Baik
Pertumbuhan dan Perkembangan	0,246	16,45	Baik
Total		76,405	Sangat Baik

Dalam pengembangan posdaya menjadi lembaga yang lebih baik bagi masyarakat setempat tentu memerlukan strategi dan kebijakan-kebijakan yang perlu dipertimbangkan secara bersama-sama. Pada Gambar 1 terdapat skema rekomendasi yang disertai dengan implikasi dari kebijakan yang disarankan. Rekomendasi ini dibagi ke dalam dua tahap. Tahap pertama berhubungan dengan mengembangkan kualitas posdaya dari sisi kekuatan internalnya. Lalu tahap kedua merupakan tahap dimana posdaya melakukan pendekatan dengan pihak-pihak eksternal yang ada, sehingga dalam menjalankan kegiatannya posdaya akan diberi bala bantuan dengan memanfaatkan hubungan baik tersebut. Dengan melalui proses yang dibicarakan dan disetujui oleh semua elemen yang terlibat, maka posdaya diharapkan mampu bertransformasi menjadi koperasi.



Gambar 1 Skema rekomendasi peningkatan kinerja posdaya

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang sudah dipaparkan, dapat disampaikan kesimpulan sebagai berikut,

1. Pengukuran kinerja Posdaya Puspa Lestari maupun Posdaya Mandiri Terpadu menunjukkan bahwa dari empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan & perkembangan, perspektif keuangan menjadi perspektif yang paling diprioritaskan dengan bobot masing-masing, 0,297 pada Posdaya Puspa Lestari dan 0,271 pada Posdaya Mandiri Terpadu. Kondisi yang sama juga terjadi dalam urutan perspektif lainnya. Masing-masing posdaya memiliki nilai bobot yang berbeda dan memiliki urutan perspektif yang berbeda pula. Dalam Posdaya Puspa Lestari, perspektif pelanggan berada di urutan kedua dengan nilai bobot sebesar 0,239 kondisi ini disusul oleh perspektif pertumbuhan dan perkembangan serta perspektif bisnis internal diurutan paling terakhir dengan nilai bobot masing-masing sebesar 0,237 dan 0,225. Sementara itu, di Posdaya Mandiri Terpadu perspektif yang menempati urutan kedua adalah perspektif bisnis internal dengan nilai bobot sebesar 0,256 dan diikuti oleh perspektif pertumbuhan dan perkembangan di urutan ketiga dan perspektif pelanggan di urutan terakhir dengan nilai bobot masing-masing sebesar 0,246 dan 0,225.
2. Dalam analisis kesehatan posdaya yang dinilai menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, Posdaya Puspa Lestari dan Posdaya Mandiri Terpadu mendapatkan predikat yang sangat baik. Dalam Posdaya Puspa Lestari hasil penilaian terhadap kinerja posdaya secara keseluruhan mendapatkan nilai 83,665 dimana nilai tersebut masuk ke kategori sangat baik. Di sisi lain, Posdaya Mandiri Terpadu juga memiliki hasil penilaian yang masuk ke dalam kategori sangat baik meskipun berada di ambang batas dengan kategori baik, yaitu sebesar 76,405. Sehingga dapat dikatakan bahwa kedua posdaya berada dalam kondisi kelembagaan yang sangat baik dan bisa bertransformasi menjadi koperasi. Meskipun Posdaya Puspa Lestari lebih unggul Posdaya Mandiri Terpadu dalam hal kesiapan bertransformasi menjadi koperasi yang dilihat dari total skor penyesuaian kondisi ril posdaya terhadap tujuh prinsip koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Chang SC, Tu CJ, Li TJ, Tsai BK. 2010. Social capital, cooperative performance, and future cooperation intention among recreational farm area owners in Taiwan [jurnal]. *Journal Social Behavior and Personality*. 38 (10): 1409-1430.
- Hartikayanti HN, Bramanti FL, Siregar IW. 2016. Applying importance performance analysis for improving empowerment of cooperative in Cimahi [jurnal]. *Review of Integration Business & Economics Research*. 5 (2): 196-214.
- Kaplan RS, Norton DP. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (terjemahan). Pasla RRY penerjemah: Sumuharti Y dan Wisnu CK editor. Jakarta (ID): Erlangga. Terjemahan dari: *Balanced scorecard: Translating Strategy Into Action*.
- Kinyuira DK, Kenyatta J. 2016. Gaining a competitive advantage through operationalization of cooperative principles in strategic planning and management of cooperative enterprises [jurnal]. *Journal of Strategy and Performance Management*. 4 (3): 93-108.
- Muljono P. 2010. Model Pemberdayaan Masyarakat Melalui Posdaya (Pos Pemberdayaan Keluarga) [jurnal]. *Jurnal Masyarakat Kebudayaan dan Politik*. 23 (1): 9-16.
- Saputra BT. 2004. *Analisis Kinerja Dinas Pertanian Kabupaten Bogor Dengan Konsep Kartu Nilai Berimbang (Balanced Scorecard)* [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Suyono H, Haryanto R. 2009. *Buku Pedoman Pembentukan dan Pengembangan Pos Pemberdayaan Keluarga*. Jakarta (ID): Balai Pustaka.
- Xiao Y, Zheng X, Pan W, Xie XX. 2010. Trust, relationship commitment and cooperative performance: supply chain management [jurnal]. *Chinese Management Studies*. 4 (3): 231-243.