

**RANCANG BANGUN MODEL EVALUASI KINERJA BERBASIS  
PENGETAHUAN PADA KOPERASI SUSU UNTUK MENDUKUNG  
KEDAULATAN PANGAN NASIONAL**

(the Design of Performance Evaluation Model Based on Knowledge at Dairy  
Cooperative to Support National Food Sovereignty)

**Anggraini Sukmawati, Farida R. Dewi<sup>1)</sup>, Anik Djuraidah<sup>2)</sup>, Lucia Cyrilla<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Dep. Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen-IPB, <sup>2)</sup>Dep. Ilmu Produksi dan  
Teknologi Peternakan-Fakultas Pertanian-IPB, <sup>3)</sup>Dep. Statistika-Fakultas  
Matematika dan IPA-IPB

**ABSTRAK**

Isu strategis pembangunan koperasi di Indonesia saat ini adalah pentingnya penguatan kapabilitas dan daya saing koperasi susu sebagai pemasok domestik yang utama agar ketergantungan terhadap impor dapat dikurangi sehingga kedaulatan pangan nasional dapat terwujud. Tujuan khusus penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan (*knowledge-gap*) saat ini baik di tingkat pengurus dan karyawan koperasi; (2) menghasilkan model evaluasi kinerja KUD/Koperasi Susu berdasarkan Teknik *Balance Scorecard*. Hasil terhadap analisis *knowledge gap* adalah bahwa dari 7 variabel yang dikaji yang memiliki gap terbesar adalah variabel visi bersama (0,512). Hasil identifikasi terhadap indikator dari setiap dimensi yang mempengaruhi kinerja koperasi susu diperoleh sebagai hasil elaborasi dari studi literatur, observasi lapang dan survei pakar. Dari tahap ini dihasilkan 9 indikator kinerja kunci (IKK) yang terdistribusi pada perspektif kinerja dan akan dijadikan dasar dalam pengukuran kinerja koperasi susu, yaitu: tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat profitabilitas koperasi, pertumbuhan *Return On Assets* per tahun, harga jual produk, jumlah pesaing, skala usaha, pembagian tugas dan wewenang, kapabilitas karyawan, dan tingkat kesenjangan pengetahuan karyawan. Kesembilan IKK terdistribusi pada perspektif keuangan (30%), perspektif pelanggan (20%), perspektif proses bisnis internal (10%), pertumbuhan dan pembelajaran (30%). Pada level alternatif, indikator prioritas pada perspektif keuangan adalah tingkat pertumbuhan penjualan (39.1%). Pada perspektif pelanggan, adalah pada indikator harga jual produk (61.0%). Sementara pada perspektif proses bisnis internal, adalah skala usaha. Untuk perspektif pertumbuhan pembelajaran adalah indikator tingkat kapabilitas karyawan (35.5%) dan tingkat kesenjangan pengetahuan karyawan (35.5%). Pendekatan model strategi berbasis pengetahuan diharapkan mampu memberikan gambaran yang mendekati realitas dari sistem usaha koperasi.

Kata kunci: *Balanced score card*, indikator kinerja kunci, koperasi susu, kesenjangan pengetahuan.

**ABSTRACT**

The current issue on Cooperatives development in Indonesia is the importance of strengthening the capabilities and competitiveness as the main domestic supplier to the heavy reliance on imports could be reduced so that the national food sovereignty can be realized. The study identified knowledge-gap at the board and employees of cooperatives and designed a knowledge based performance evaluation model of Dairy Cooperatives was conducted by using *Balanced Scorecard* technique. The results of knowledge-gap analysis was that of the 7 variables that were examined that have the largest gap was the shared vision (0.512). The identification result of indicators of each dimension that

affects the performance of dairy cooperatives obtained of elaboration of the literature study, field observation and survey experts. The study concludes by distributing nine key performance indicators (KPI) on the financial perspective (30%), the customer's perspective (20%), internal business process perspective (10%), growth and learning (30%). At the level of alternatives, the priority of the financial perspective KPI's was the level of sales growth (39.1 %), in the customer perspective was the selling price indicator (61.0%). While the internal business process perspective was a scale business and the perspective of learning growth was an indicator of the level of employee capability (35.5%) and the level of employee knowledge gaps (35.5%). The knowledge-based strategy model was expected to provide a closer representation of the real condition of dairy cooperatives.

**Keywords :** Balanced score card, dairy cooperatives, knowledge gap, key performance indicators.

## PENDAHULUAN

Susu merupakan salah satu komoditas pangan yang penting dalam rangka pemenuhan kebutuhan protein hewani bagi masyarakat. Dengan jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2007 telah mencapai 224.094.900 jiwa dengan laju pertumbuhan 1,36 persen antara tahun 2005-2007, maka angka ini bersama dengan pola konsumsi susu per kapita 8 liter, akan sangat mempengaruhi kebutuhan susu nasional. Pada tahun 2004-2006 impor Indonesia untuk susu dan produk turunannya mencapai 92 persen Ketergantungan yang begitu tinggi terhadap pangan impor adalah salah satu indikasi dari masalah kedaulatan pangan. Bentuk paling menakutkan dari buruknya kedaulatan pangan adalah keterjebakan pangan (*food trap*).

Implikasinya adalah bahwa dalam konteks kebijakan peningkatan kesejahteraan petani dan kedaulatan pangan, maka peningkatan kesejahteraan petani perlu bervisi pemberdayaan masyarakat, sekaligus dapat menciptakan lapangan kerja produktif di pedesaan maupun perkotaan. Perbaikan keterkaitan aktivitas ekonomi di pedesaan dan perkotaan diharapkan mampu meningkatkan arus pergerakan produk dan jasa yang sekaligus mampu menciptakan lapangan kerja baru. Dimensi lain yang perlu dipikirkan adalah struktur usaha tani keluarga, sistem produksi yang efisien sampai pada aspek distribusi dan tataniaga yang berpihak pada petani produsen (Nasution, 2002).

Untuk itu diperlukan penguatan kapabilitas dan daya saing Koperasi Susu sebagai lembaga ekonomi yang diharapkan berperan signifikan dalam upaya

pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan peternak. Sumber daya paling strategis dalam konteks keunggulan bersaing adalah pengetahuan. Indikator kunci adanya peningkatan kapabilitas suatu organisasi adalah peningkatan pengetahuan yang dimiliki anggota organisasi tersebut. Untuk itu peningkatan daya saing berbasis pengetahuan bagi koperasi susu merupakan strategi yang tepat.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan (*knowledge-gap*) saat ini baik di tingkat pengurus dan karyawan koperasi; (2) menghasilkan model evaluasi kinerja KUD/Koperasi Susu berdasarkan Teknik *Balance Scorecard*.

## METODE PENELITIAN

### Pengumpulan Data

Jenis data adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari observasi, wawancara dan pengisian kuesioner. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan Gabungan Koperasi Susu Indonesia dan laporan tahunan koperasi susu.

### Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel menggunakan *judgment sampling* berdasarkan lokasi dan skala usaha. Sampel berjumlah 8 koperasi susu dengan jumlah keseluruhan 100 responden dari karyawan koperasi.

### Metode Analisis

#### *Analisis Knowledge-Gap (K-Gap)*

Penilaian kesenjangan pengetahuan (*K-Gap*) di dalam suatu organisasi, agar dapat diketahui keadaan pengetahuan yang dibutuhkan dan pengetahuan yang sekarang tersedia. Jika terjadi kesenjangan pengetahuan, hal tersebut menunjukkan langkah apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk menghilangkan kesenjangan tersebut (Setiarso *et al*, 2009).

Kesenjangan pengetahuan diperoleh dengan menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan rata-rata tingkat penguasaan terhadap pengetahuan yang

dibutuhkan oleh karyawan. Rumus perhitungan nilai kepentingan untuk setiap pengetahuan yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

$$NK_i = \frac{(K_1 \times 1) + (K_2 \times 2) + (K_3 \times 3) + (K_4 \times 4)}{R}$$

Keterangan :

- $NK_i$  = Nilai kepentingan terhadap *knowledge* i
- $K_1$  = Jumlah responden dengan jawaban "A"
- $K_2$  = Jumlah responden dengan jawaban "B"
- $K_3$  = Jumlah responden dengan jawaban "C"
- $K_4$  = Jumlah responden dengan jawaban "D"
- $R$  = Total responden

Rumus perhitungan nilai penguasaan untuk setiap *knowledge* yang dibutuhkan adalah:

$$NP_i = \frac{(P_1 \times 1) + (P_2 \times 2) + (P_3 \times 3) + (P_4 \times 4)}{R}$$

Keterangan :

- $NP_i$  = Nilai penguasaan terhadap *knowledge* i
- $P_1$  = Jumlah responden dengan jawaban "A"
- $P_2$  = Jumlah responden dengan jawaban "B"
- $P_3$  = Jumlah responden dengan jawaban "C"
- $P_4$  = Jumlah responden dengan jawaban "D"
- $R$  = Total responden

### ***Teknik Balanced Scorecard***

Proses identifikasi terhadap indikator-indikator kinerja pada lingkungan internal, lingkungan eksternal, rencana strategik, dan perspektif kinerja dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas, dilanjutkan dengan teknik *Ordered Weighed Averaging (OWA) Operators* untuk memperoleh indikator kinerja kunci (Marimin, 2004). Menurut Kaplan dan Norton (1996), teknik pengukuran kinerja yang menempatkan pelanggan sebagai indikator utama setelah keuangan adalah teknik Pengukuran yang Berimbang (*Balanced Scorecard*). Teknik tersebut sesuai dengan karakteristik sistem pengukuran kinerja yang baik yang berguna dalam menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa koperasi lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan (Luis dan Biromo, 2009).

### **Teknik *Balanced Scorecard***

Proses desain ulang sistem usaha secara menyeluruh dapat dilakukan dengan menggunakan teknik Penyebaran Fungsi Kualitas (*Quality Function Deployment*) yang menghasilkan rekomendasi perbaikan dalam bentuk prioritas. Teknik ini berguna sebagai pendekatan yang sistematis untuk membantu pihak manajemen mengatur elemen-elemen yang dibutuhkan dalam menyaring, mendefinisikan, dan menyebarkan suara pelanggan pada setiap level dari sistem usahanya, sehingga pengusaha mampu mengevaluasi respon potensial dalam menghadapi kebutuhan pelanggan yang universal (Cohen, 1995). Disamping itu metoda ini tetap menempatkan keterbatasan sumberdaya dan kondisi entitas bisnis sebagai dasar prioritas perbaikan yang terarah dan kontinyu.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Tingkat Kesenjangan Pengetahuan (Knowledge-Gap)**

Analisa kesenjangan pengetahuan dilakukan terhadap tujuh variabel, yaitu Visi Bersama, Pengelolaan Percakapan, Mobilisasi Penggerak Pengetahuan, Penyediaan Lingkungan yang Kondusif, Penyebaran Pengetahuan Internal, Pengetahuan Koperasi, dan Kreasi Pengetahuan. Hasil analisis terhadap kesenjangan pengetahuan adalah bahwa variabel visi bersama memiliki kesenjangan yang paling tinggi (0,512) dan yang terendah adalah penyediaan lingkungan yang kondusif (0,008). Selengkapny hasil dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kesenjangan Pengetahuan pada Koperasi Susu

No	Aspek	Kepentingan	Penguasaan	Gap
1	Visi Bersama	4.563	4.050	0.512
2	Kreasi Pengetahuan	4.214	3.830	0.384
3	Pengelolaan Percakapan	4.225	3.874	0.351
4	Mobilisasi Penggerak Pengetahuan	4.210	3.870	0.341
5	Penyebaran Pangetahuan Internal	3.762	3.453	0.309
6	Pengetahuan Koperasi	3.762	3.696	0.066
7	Penyediaan Lingkungan yang Kondusif	3.605	3.597	0.008

## Identifikasi Indikator Kinerja Kunci (IKK) Koperasi Susu

Untuk memperoleh indikator yang mampu memenuhi kebutuhan seluruh pemangku kepentingan (stakeholders) koperasi susu maka perlu dilakukan pengujian terhadap indikator penting tersebut sehingga dapat diperoleh indikator kinerja kunci. Pendekatan dengan survei pakar dilakukan untuk mengakuisisi pengetahuan dari pakar mengenai indikator yang benar-benar perlu diperhatikan dalam sebuah proses evaluasi kinerja. Selanjutnya penentuan IKK dilakukan menggunakan teknik *Ordered Weighted Averaging (OWA) Operators* (Marimin, 2004). Selengkapnya hasil ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Indikator Kinerja Kunci KUD/Koperasi Susu

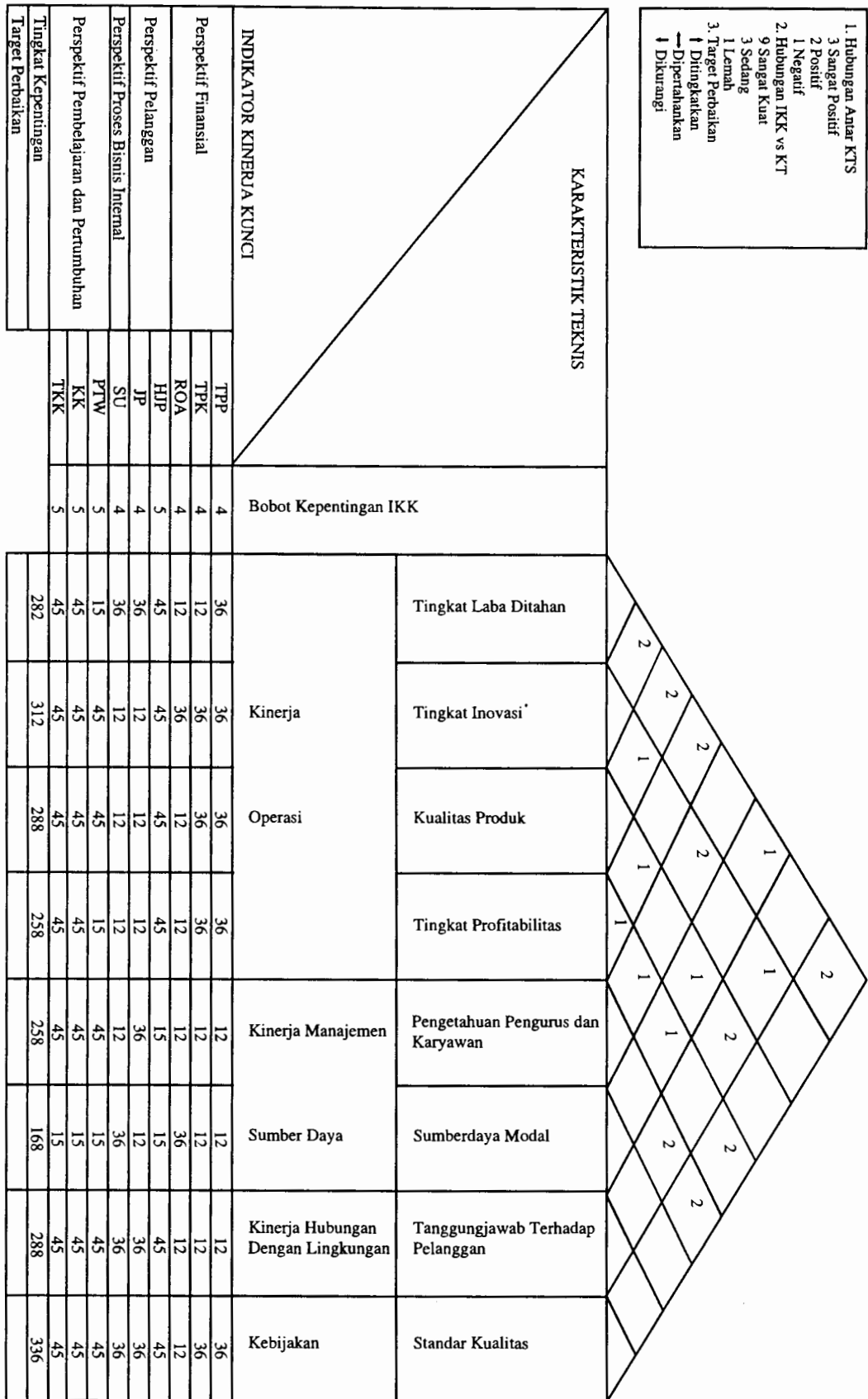
Variabel	Indikator
Perspektif Keuangan	1. Tingkat Pertumbuhan Penjualan (TPP) 2. Tingkat Profitabilitas Koperasi (TPK) 3. Pertumbuhan Return On Assets Per Tahun (ROA)
Perspektif Pelanggan	4. Harga Jual Produk (HJP) 5. Jumlah Pesaing (JP)
Perspektif Proses Bisnis Internal	6. Skala Usaha (SU)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	7. Pembagian Tugas dan Wewenang (PTW) 8. Kapabilitas Karyawan (KK) 9. Tingkat Kesenjangan Pengetahuan Karyawan (TKK)

## Prioritas Perbaikan Kinerja KUD/Koperasi Susu

Setelah pengukuran kinerja dibandingkan dengan nilai target untuk masing-masing indikator kinerja kunci, maka dapat ditentukan indikator-indikator yang membutuhkan perbaikan. Proses identifikasi prioritas perbaikan indikator kinerja kunci dilakukan dengan mengadopsi teknik penyebaran fungsi kualitas *Quality Function Deployment (QFD)*, dengan membangun rumah kualitas (Cohen, 1995). Dimulai dari hubungan antara strategi dengan kebutuhan *stakeholder* yang digambarkan oleh indikator kinerja kunci yang nilainya di bawah nilai target pada pengukuran kinerja, penentuan indikator karakteristik teknis standar yang menjadi standar perbaikan indikator kinerja kunci, penentuan bobot kepentingan indikator kinerja kunci, penentuan hubungan antara indikator kinerja kunci yang akan diperbaiki dengan indikator karakteristik teknis yang menjadi standar, hubungan antara karakteristik teknis, dan penentuan prioritas perbaikan.

Tahap perbaikan kinerja diawali dengan penentuan hubungan antara IKK dengan Karakteristik Teknis Standar (KTS) Koperasi Susu. Penentuan hubungan tersebut dilakukan dengan menggunakan hasil survey yang dilakukan terhadap pakar, yang kemudian diolah menggunakan teknik *OWA Operators* untuk menghasilkan nilai hubungan rata-rata untuk setiap IKK terhadap KTS. Teknik *Quality Function Deployment* (QFD) digunakan pada tahap perbaikan kinerja KUD/Koperasi Susu sehingga dihasilkan bobot kepentingan perbaikan indikator kinerja kunci.

Berdasarkan *Quality Function Deployment* (QFD) diperoleh bahwa rekomendasi perbaikan kinerja KUD/Koperasi Susu diarahkan pada kemampuan untuk meningkatkan standar kualitas produk, dalam hal ini susu segar yang ditampung oleh KUD/Koperasi (Gambar 1). Peningkatan standar kualitas susu segar tentunya sangat terkait dengan kinerja para karyawan dan anggota KUD/Koperasi. Selama ini kualitas susu lebih banyak didasarkan pada Berat Jenis, kadar lemak dan kandungan kuman dalam susu. Koperasi selalu berusaha untuk menekan jumlah kuman, agar susu yang disetorkan peternak dapat diterima oleh Industri Pengolahan Susu (IPS). Peternak tidak akan mampu menghasilkan susu yang baik kualitasnya jika para karyawan, khususnya di unit Kesehatan Hewan (Keswan) maupun unit Susu Segar tidak memahami tugas mereka masing-masing dengan baik. Selain itu sangat diperlukan disiplin dan tanggungjawab yang tinggi dari para karyawan KUD/Koperasi Susu di lapangan. Oleh karena itu kebijakan KUD/Koperasi Susu terkait standar kualitas susu sangat dipengaruhi oleh indikator pembagian tugas dan wewenang karyawan, serta kapabilitas karyawan. Hasil implementasi model evaluasi kinerja KUD/Koperasi Susu diharapkan mampu memberikan rekomendasi yang efektif dalam upaya perbaikan kinerja KUD/Koperasi Susu saat ini maupun di masa yang akan datang.



- 1. Hubungan Antar KTS
- 3 Sangat Positif
- 2 Positif
- 1 Negatif
- 2. Hubungan IKK vs KT
- 9 Sangat Kuat
- 3 Sedang
- 1 Lemah
- 3. Target Perbaikan
- ↑ Ditingkatkan
- ↓ Dipertahankan
- ! Dikurangi!

Gambar 1. Prioritas Perbaikan Kinerja Koperasi Susu



## KESIMPULAN

1. Hasil analisa terhadap 7 variabel dalam *knowledge gap* adalah visi bersama merupakan variabel yang paling tinggi kesenjangannya (0,512), sedangkan variabel yang terendah adalah penyediaan lingkungan yang kondusif (0,008).
2. Indikator Kinerja Kunci (IKK) meliputi 9 indikator yang terdistribusi dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan (tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat profitabilitas koperasi, pertumbuhan *Return On Assets* per tahun), perspektif pelanggan (harga jual produk, jumlah pesaing), perspektif proses bisnis internal (skala usaha), dan perspektif pembelajaran dan Pengembangan (pembagian tugas dan wewenang, kapabilitas karyawan, dan tingkat kesenjangan pengetahuan karyawan).
3. Berdasarkan rumah mutu dalam analisa QFD diperoleh bahwa rekomendasi perbaikan kinerja KUD/Koperasi Susu diarahkan pada kemampuan untuk meningkatkan standar kualitas produk (hal ini akan sangat terkait dengan pembagian tugas dan wewenang karyawan serta kapabilitas karyawan).

## SARAN

1. Koperasi perlu melakukan sosialisasi lebih intensif terhadap seluruh karyawan mengenai pemahaman visi bersama sehingga semua kegiatan koperasi akan diarahkan kepada apa yang menjadi visi bersama koperasi tersebut
2. Transfer pengetahuan diantara anggota, karyawan dan manager koperasi perlu lebih diintensifkan dan mengadakan pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan standar kualitas produk.
3. Untuk mempermudah koperasi susu dalam mengevaluasi kinerja prediktif maka untuk penelitian lebih lanjut perlu disusun Sistem Manajemen Ahli (SMA).

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat IPB, Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI), para responden, para mahasiswa yang terlibat dalam penelitian ini dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Cohen, L. 1995. *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*. Addison Wesley. Massachusetts.
- Kaplan, R dan D.P.Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Bussiness School Press. Boston.
- Luis, S. dan P.A. Biromo. 2009. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. PT. Grasindo. Jakarta.
- Nasution, M. 2002. *Evaluasi Kinerja Koperasi: Metode Sistem Diagnosa*. Sajadah.Net. Jakarta.
- Setiarso, B., N. Harjanto dan H. Subagyo. 2009. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.