

DIPA

LAPORAN PENELITIAN

**ANALISIS KINERJA SUB TERMINAL AGRIBISNIS (STUDI KASUS SUB
TERMINAL AGRIBISNIS BALIAK MAYANG, KELURAHAN PADANG
ALAI KECAMATAN PAYAKUMBUH TIMUR, KOTA PAYAKUMBUH,
SUMATERA BARAT)**



Oleh :

Farid Azel, SP, M.Si.

NIDN : 0017018809

Ir. Soemarsono, MP.

NIDN : 0012015807

Ir. Muliadi Karo karo, MP.

NIDN : 0009095921

Ir. M. Syakib Sidqi, MSi.

NIDN : 0012086006

Ir. Ispinimiartriani, M.Si

NIDN : 0017016108

Dara Latifa, SP, M.Si.

NIDN : 0018049501

**POLITEKNIK PERTANIAN NEGERI PAYAKUMBUH
2020**

DIPA

LAPORAN PENELITIAN

**ANALISIS KINERJA SUB TERMINAL AGRIBISNIS (STUDI KASUS SUB
TERMINAL AGRIBISNIS BALIAK MAYANG, KELURAHAN PADANG
ALAI KECAMATAN PAYAKUMBUH TIMUR, KOTA PAYAKUMBUH,
SUMATERA BARAT)**



Oleh :

Farid Azel, SP, M.Si.

NIDN : 0017018809

Ir. Soemarsono, MP.

NIDN : 0012015807

Ir. Muliadi Karo karo, MP.

NIDN : 0009095921

Ir. M. Syakib Sidqi, MSi.

NIDN : 0012086006

Ir. Ispiniartriani, M.Si

NIDN : 0017016108

Dara Latifa, SP, M.Si.

NIDN : 0018049501

POLITEKNIK PERTANIAN NEGERI PAYAKUMBUH

2020

HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN

1. Judul :ANALISIS KINERJA SUB TERMINAL AGRIBISNIS (STUDI KASUS SUB TERMINAL AGRIBISNIS BALIAK MAYANG, KELURAHAN PADANG ALAI KECAMATAN PAYAKUMBUH TIMUR, KOTA PAYAKUMBUH, SUMATERA BARAT)

Ketua Tim Pengusul :
a. Nama Lengkap : Farid Azel, SP, M.Si
b. NIDN : 0017018809
c. Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
d. Program Studi : Pengelolaan Perkebunan
e. Nomor HP/Surel : 081374575755 / farid.azel@gmail.com
Anggota Peneliti :
1. Ir. Soemarsono, MP
2. Ir. Muliadi Karo Karo, MP
3. Ir. M. Syakib Sidqi, M.Si
4. Ir. Ispinimiartriani, M.Si
5. Dara Latifa, SP.,M.Si



Mengetahui :
Ketua Jurusan Budidaya
Tanaman Perkebunan

Ir. Suhadi, M.Si
NIP. 19660517 199403 1 004

Tanjung Pati, 17 Maret 2020

Ketua Peneliti,

Farid Azel, SP, M.Si
NIP. 19880117 201903 1 013

Menyetujui,
Kepala P3M

Aflizar, SP, M.P, PhD
NIP. 19740706 200312 1 003

**ANALISIS KINERJA SUB TERMINAL AGRIBISNIS (STUDI KASUS SUB
TERMINAL AGRIBISNIS BALIAK MAYANG, KELURAHAN PADANG
ALAI KECAMATAN PAYAKUMBUH TIMUR, KOTA PAYAKUMBUH,
SUMATERA BARAT)**

Farid Azel, Soemarsono, Muliadi Karo Karo, M Syakib Sidqi, Ispiniartriani, Dara
Latifa

Politeknik Pertanian Negeri Payakumbuh

**Jl Raya Negara Tj. Pati KM.7 kec, Harau, Kabupaten lima puluh kota,
Sumatera Barat**

ABSTRAK

Kelembagaan tingkat petani merupakan suatu kebutuhan untuk pemasaran, pengembangan budidaya dan pembangunan agribisnis. Salah satu penyebab lemahnya daya tawar petani adalah lemahnya fungsi kelembagaan petani. Dengan adanya kelembagaan yang kuat yang dapat membantu kelompok tani dalam beragribisnis melalui pola-pola kemitraan. Sub terminal agribisnis (STA) merupakan salah satu lembaga potensial dan kuat dalam proses pemasaran komoditi petani. STA baliak mayang merupakan salah satu STA terbaik di kota Payakumbuh. Namun kinerja STA baliak mayang perlu dilakukan penilaian, karena sudah mulai banyaknya STA lain sebagai *competitor* dan permasalahan yang dihadapi oleh STA baliak mayang. Pengukuran kinerja STA baliak mayang ini memakai metode *balanced scorecard* berdasarkan empat persepektif karena dinilai sesuai untuk mengukur kinerja pada sector public yang tidak hanya menekankan pada factor *profit oriented*. Persepektif terpenting pada STA baliak mayang yaitu perspektif keuangan sebesar 30,56 persen, perspektif proses bisnis internal sebesar 25,90 persen, persepektif pelanggan 24, 09 persen dan terendah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 19,42 persen. Secara keseluruhan nilai BSC STA baliak mayang bernilai 73,11 persen yaitu dalam kategori sehat A, atau dalam kategori berhasil.

Kata kunci : *Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, STA Baliak Mayang*

ABSTRACT

Farmers' level institutions are a necessity for marketing, cultivation development and agribusiness development. One of the reasons for the weak bargaining power of farmers is the weak institutional function of farmers. With the existence of a strong institution that can assist farmer groups in agribusiness through partnership patterns. The agribusiness sub-terminal (STA) is one of the potential and strong institutions in the marketing process of farmer commodities. Baliak Mayang STA is one of the best STAs in the city of Payakumbuh. However, the performance of Baliak Mayang STA needs to be assessed, because there are already many other STAs as competitors and the problems faced by Baliak Mayang STA. The measurement of the performance of Baliak Mayang STA uses the balanced scorecard method based on four perspectives because it is considered suitable for measuring performance in the public sector which does not only emphasize profit-oriented factors. The most important perspective on STA Baliak Mayang is a financial perspective of 30.56 percent, an internal business process perspective of 25.90 percent, a customer perspective of 24,09 percent and the lowest is a learning and growth perspective of 19.42 percent. Overall, the BSC STA Baliak Mayang score was 73.11 percent, namely in the healthy category A, or in the successful category.

Key word : Performance Measurement, Balanced Scorecard, STA Baliak Mayang

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pembangunan pertanian adalah suatu bagian integral dari suatu pembangunan ekonomi dan masyarakat secara umum. Secara luas pembangunan pertanian bukan hanya proses atau kegiatan menambah produksi pertanian melainkan sebuah proses yang menghasilkan perubahan sosial baik nilai, norma, perilaku, lembaga, sosial dan sebagainya demi mencapai pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan petani dan masyarakat yang lebih baik. (Mosher, 1981).

Menurut Rencana Strategis Direktorat Jendral Hortikultura (2019), Pembangunan Hortikultura di Indonesia memiliki potensi yang cukup besar karena didukung oleh: payung hukum/regulasi, keanekaragaman hayati, ketersediaan lahan pertanian, agroklimat (iklim yang sesuai), dukungan teknologi, ketersediaan tenaga kerja, ketersediaan pasar, dukungan penetapan komoditas prioritas hortikultura, dukungan pengembangan sistem perbenihan hortikultura dan dukungan pengembangan sistem perlindungan hortikultura.

Komoditas hortikultura yang terdiri dari buah-buahan, sayuran, tanaman hias, dan tanaman obat mempunyai potensi besar untuk dikembangkan sebagai usaha agribisnis. Pengelolaan usahatani hortikultura secara agribisnis dapat meningkatkan pendapatan petani dengan skala usaha yang kecil, karena nilai ekonomi komoditas hortikultura yang tinggi. (Beppenas, 2005).

Menurut Renstra Dirjen Hortikultura (2019), pemerintah merupakan salah satu bagian dalam sistem kelembagaan hortikultura. Peran dan fungsi pemerintah memerlukan keterpaduan dukungan dari semua pihak (lembaga hortikultura lainnya). Oleh karena itu pemberdayaan kelembagaan hortikultura merupakan strategi penting dalam pembangunan hortikultura di masa yang akan datang.

Sub terminal Agribisnis (STA) merupakan perwujudan atas fenomena yang selama ini berkembang dalam tatanan pemasaran komoditas pertanian dan sekaligus

sebagai bagian dari rangkaian agribisnis, dimana selama ini pemasaran di pedesaan lahir untuk memenuhi kebutuhan sosial masyarakatnya. Sifatnya tidak linier, namun cenderung merupakan kebutuhan individu anggotanya, berupa: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, pengakuan, dan pengembangan pengakuan. Manfaat utama lembaga adalah mewadahi kebutuhan salah satu sisi kehidupan sosial masyarakat, dan sebagai komoditas pertanian pada umumnya mempunyai mata rantai yang panjang, mulai dari petani produsen, pedagang pengumpul, pedagang besar hingga mengakibatkan kecilnya keuntungan yang diperoleh oleh petani serta konsumen membayar lebih mahal dari harga yang selayaknya ditawarkan sehingga biaya pemasaran (*marketing cost*) dari produsen ke konsumen menjadi cukup tinggi (Anugrah, 2016).

Sub Terminal Agribisnis (STA) sebagai pasar di tingkat petani (*farm-gate market*), adalah sarana pemasaran hasil pertanian yang berada pada sentra produksi pertanian yang dilengkapi dengan sarana/prasarana pemasaran, penanganan pasca panen, penanganan mutu, sistem informasi pasar dan distribusi komoditas pertanian. Diharapkan kelembagaan ini dapat berfungsi sebagai agen/institusi pemasaran produk pertanian dimana petani/keompok tani/ gabungan kelompok tani melalui perwakilannya terlibat secara langsung dalam pengelolaan dan penentuan harga yang berlaku di pasar tersebut.

Kota Payakumbuh dan kabupaten 50 Kota sebagai salah satu sentra pertanian terbaik di Sumatera Barat, tidak hanya menopang kebutuhan komoditi pertanian untuk dalam SUMBAR saja namun juga beberapa kota / wilayah di provinsi Riau, seperti kota Pekanbaru serta kota Dumai. Kota Payakumbuh bersinergi dengan kabupaten 50 Kota dalam sector pertanian khususnya hortikultura dengan menyediakan terminal agribisnis (TA) dan sub terminal agribisnis (STA). Dimana komoditi hortikultura sebagian berasal dari wilayah kabupaten 50 kota. Terminal agribisnis (TA) berada dibawah koordinasi dinas terkait, sedangkan sub terminal agribisnis (STA) berada dalam manajemen gapoktan.

Rumusan Masalah

Salah satu penyebab lemahnya daya tawar petani adalah lemahnya fungsi dari kelembagaan petani. Dengan adanya kelembagaan yang kuat yang dapat membantu kelompok tani dalam beragribisnis melalui pola-pola kemitraan. Kemitraan dapat membantu petani dalam merancang pola produksi hingga pemasaran. Dengan demikian pembangunan hortikultura ke depan harus memperhatikan pola peningkatan kemitraan untuk menciptakan petani hortikultura yang mandiri dan tangguh. (Renstra Dirjen Hortikultura, 2019).

Petani hortikultura masih memiliki daya tawar yang lemah dibanding pelaku usaha lainnya. Hal ini disebabkan oleh masih lemahnya fungsi atau peran dari kelembagaan hortikultura (Poktan, Gapoktan, Asosiasi, dan STA). kesadaran petani untuk berkelompok masih rendah serta peran dari beberapa kelembagaan yang sudah terbentuk masih lemah. (Renstra Dirjen Hortikultura, 2019).

Menurut Tanjung (2001) dan Sukmadinata (2001) dalam Anugrah (2016), Sub Terminal Agribisnis (STA) sebagai infrastruktur pemasaran pada intinya diharapkan bermanfaat untuk: (1) Memperlancar kegiatan dan meningkatkan efisiensi pemasaran komoditas agribisnis karena mencakup sebagai pusat transaksi hasil-hasil agribisnis; memperbaiki struktur pasar, cara dan jaringan pemasaran; sebagai pusat informasi pertanian serta sebagai sarana promosi produk pertanian. (2) Mempermudah pembinaan mutu hasil-hasil agribisnis yang meliputi; penyediaan tempat sortasi dan pengemasan; penyediaan air bersih, es, gudang, *cool room* dan *cold storage*; melatih para petani dan pedagang dalam penanganan dan pengemasan hasil-hasil pertanian. (3) Sebagai wadah bagi pelaku agribisnis untuk merancang bangun pengembangan agribisnis, mensinkronkan permintaan pasar dengan manajemen lahan, pola tanam, kebutuhan saprodi dan permodalan serta peningkatan SDM pemasaran. (4) Peningkatan pendapatan daerah melalui jasa pelayanan pemasaran, dan (5) Pengembangan agribisnis dan wilayah.

STA Baliak Mayang sebagai salah satu sub terminal terbaik kota Payakumbuh, menjadi andalan pemerintah kota dan masyarakat serta petani khususnya, dalam menopang perekonomian di sektor hortikultura. STA Baliak

Mayang kerap menjadi STA percontohan baik dari dalam maupun luar kota Payakumbuh, untuk itu dilakukan penelitian untuk mengetahui kinerja dan manajemen STA Baliak mayang.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini dilakukan untuk:

1. Menganalisa kebijakan manajemen STA Baliak Mayang untuk peningkatan kualitas ekonomi stakeholder.
2. Implementasi kinerja STA Baliak Mayang dan dampaknya terhadap masyarakat lokal.

METODOLOGI PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di STA Baliak Mayang, Kelurahan Padang Alai Kecamatan Payakumbuh Timur, Kota Payakumbuh, Sumatera Barat. Pemilihan tempat penelitian dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan bahwa STA Baliak Mayang merupakan salah satu STA yang beroperasi dengan baik di Kota Payakumbuh. Kegiatan penelitian dilakukan mulai Bulan September hingga November 2020 atau terhitung sejak dikeluarkannya surat penelitian dari pejabat yang berwenang.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan adalah survei, yaitu suatu teknik penelitian dan pengumpulan data pada suatu populasi tertentu dengan tujuan untuk menjangkau sejumlah data tertentu dengan tujuan generalisasi. Data yang diperlukan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung, wawancara, serta pengisian kuesioner dengan pertanyaan tertutup kepada semua *stakeholder* STA Baliak Mayang dan pertanyaan terbuka

kepada pembina dan penanggung jawab STA Baliak Mayang. Data sekunder bersumber dari pihak STA Baliak Mayang terkait dengan laporan penjualan, laporan tahunan, *company profile*, program kerja, serta data konsumen dan pemasok. Data sekunder lainnya juga bersumber dari Dinas Pertanian Kota Payakumbuh, Badan Pusat Statistik (BPS), laporan penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal di internet yang terkait dengan judul penelitian.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode wawancara dan pengisian kuesioner. Metode wawancara dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada pengurus STA Baliak Mayang sebagai informan kunci. Pemilihan informan kunci dilakukan dengan metode *purposive* atau sengaja karena informan merupakan pihak atau bagian dari responden yang paham dan mengerti terkait visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi sebagai indikator dalam pengukuran kinerja. Penggunaan kuesioner juga diberikan kepada karyawan dan pelanggan dalam hal ini sebagai responden yang masih aktif terlibat dalam STA Baliak Mayang tahun 2020. Selain itu, pengumpulan data sekunder diperoleh berdasarkan dokumen-dokumen dari instansi terkait, bahan pustaka, dan hasil penelitian terdahulu.

Metode Pengolahan Data

1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan dengan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir 2014). Metode deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis pada STA Baliak Mayang. Selanjutnya dari hasil terjemahan tersebut diidentifikasi sasaran strategis, ukuran hasil dan target kinerja pada setiap perspektif.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan dengan bantuan program komputer *Microsoft Excel* untuk menghitung nilai pembobotan dan nilai pencapaian kinerja. Pembobotan

dilakukan agar pengukuran kinerja memberikan indikasi yang lebih terperinci dan terkait langsung dengan kepentingan organisasi. Semakin penting suatu perspektif, sasaran, dan ukuran hasil bagi organisasi, semakin besar bobot yang diberikan. Penentuan bobot kepentingan dari tiap perspektif beserta sasaran strategis dan ukuran hasil utamanya diberikan agar dapat menghasilkan skor untuk dibandingkan tingkat kepentingannya satu sama lain. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode *paired comparison*.

Metode *paired comparison* digunakan untuk menilai bobot dari masing-masing perspektif yang menilai bobot dari masing-masing perspektif yang memiliki sasaran strategis dimana setiap sasaran strategis memiliki ukuran hasil utama. Langkah-langkah dalam pemberian bobot bagi masing-masing perspektif, sasaran, dan ukuran hasil utama menurut Jam'an (2008) adalah sebagai berikut :

1. Melakukan perbandingan antar suatu elemen (perspektif, sasaran strategis, atau hasil utama) dengan elemen lainnya yang disajikan dalam bentuk tabulasi. Perbandingan dilakukan dengan memberikan nilai pada skala 1 sampai 5. Nilai 1 berarti suatu elemen dianggap tidak penting dibandingkan dengan elemen yang menjadi perbandingnya. Nilai 2 berarti suatu elemen dianggap kurang penting dibanding dengan elemen perbandingnya. Nilai 3 berarti kedua elemen tersebut memiliki tingkat kepentingan yang sama. Nilai 4 berarti suatu elemen dianggap lebih penting dibandingkan dengan elemen perbandingnya. Sedangkan nilai 5 berarti suatu elemen sangat penting dibandingkan dengan perbandingnya. Nilai yang telah dipertimbangkan, kemudian diisikan pada sel A_{ij}. Perbandingan antara dua unsur elemen yang sama tidak diberi nilai. Untuk sasaran yang hanya memiliki satu ukuran, maka bobot tersebut disamakan dengan bobot dari sasarannya, ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3. Matriks Perbandingan Berpasangan

	A ₁	A ₂	A ₃	...	A _j	Σ	Bobot (%)
A ₁							
A ₂							
A ₃							
...							
A _i							
Σ							

Sumber : Kinnear (1991) dalam Lestari (2013)

2. Memberikan nilai kebalikan dari perbandingan pada langkah satu untuk mengisi sel A_{ij}, misalnya nilai 2 untuk kebalikan dari 4.
3. Menjumlahkan masing-masing nilai unsur elemen tiap baris dan kolom, kemudian menjumlahkan hasilnya.
4. Melakukan perhitungan bobot untuk masing-masing elemen dengan cara membandingkan total nilai masing-masing elemen dengan jumlah total nilai lalu dikalikan dengan 100 persen. Perhitungan bobot tersebut dapat dirumuskan sebagai

$$\text{Bobot } A_i = (\sum A_i / \sum A_{ij}) \times 100\%$$

Langkah selanjutnya yaitu melakukan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Pengukuran dilakukan dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran hasil manajemen perusahaan selama periode yang dikaji dalam penelitian dengan target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan sebelumnya pada setiap perspektif. Selanjutnya menuangkan hasil pengukuran tersebut ke dalam bentuk tabel. Tabel hasil pengukuran kinerja dapat memudahkan dalam menerjemahkan hasil pengukuran kinerja. Bentuk tabel disusun berdasarkan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* beserta sasaran dan ukuran strategisnya yang terlihat pada Tabel.

Tabel 4. Hasil Pengukuran Kinerja melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

Perspektif dan Sasaran	Ukuran Hasil	Realisasi A	Target B	Pencapaian $C = (A/B)$	Bobot D	Skor $C \times D$
Perspektif Pelanggan						
Perspektif Keuangan						
Perspektif Proses Bisnis Internal						
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
Total Skor						

Berdasarkan total skor yang telah diperoleh, maka dapat ditentukan tingkat keberhasilan dari suatu organisasi. Tingkat keberhasilan tersebut digolongkan menjadi empat kategori yang diacu dalam Mahsun (2014). Kategori tingkat keberhasilan beserta nilai intervalnya tersaji dalam tabel 5.

Tabel 5. Kategori Tingkat Keberhasilan

Interval	Kategori
5	Sangat Baik
4-4,9	Baik
3-3,9	Cukup
2-2,9	Buruk
1-1,9	Sangat Buruk

Sumber : Mahsun (2014)

Pengukuran Kinerja Metode *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja didasarkan pada terjemahan dari visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh STA Baliak Mayang. Pengukuran kinerja melalui metode

Balanced Scorecard dilakukan dengan membobotkan sasaran strategis untuk mengetahui tingkat prioritas pada setiap perspektif. Penetapan sasaran strategis ditentukan pada tolak ukur kinerja yang telah dirancang oleh Dinas Pertanian Kota Payakumbuh dan diacu dari beberapa penelitian sebelumnya yang disesuaikan dengan STA Baliak Mayang sebagai organisasi publik. Sasaran strategis setiap perspektif pada penelitian ini yaitu :

1. Perspektif Pelanggan

STA Baliak Mayang merupakan organisasi sektor publik yang bertujuan pada pemasaran hasil komoditas pertanian sebagai bentuk untuk mensejahterakan para petani. Oleh sebab itu, pelanggan yang dimaksud pada perspektif pelanggan ini lebih berfokus adalah para petani, kelompok tani (poktan), dan gabungan kelompok tani (gapoktan). Sasaran strategis pada perspektif ini adalah kepuasan pelanggan dan peningkatan komoditas yang dipasarkan oleh STA Baliak Mayang. Tingkat kepuasan pelanggan dilakukan melalui survei pelanggan dengan menggunakan data primer berdasarkan wawancara dan data sekunder yang terkait.

2. Perspektif Keuangan

Sasaran strategis pada perspektif keuangan adalah realisasi dana anggaran. STA Baliak mayang merupakan lembaga pemasaran yang melakukan transaksi jual beli, maka sasaran strategis pada perspektif ini mempertimbangkan peningkatan pendapatan. Kedua sasaran strategis tersebut diukur dengan menggunakan data sekunder laporan keuangan STA Baliak Mayang.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategis pada perspektif ini adalah peningkatan kemampuan pengelolaan kelembagaan dan peningkatan aktivitas pemasaran produk pertanian. Peningkatan kemampuan pengelolaan kelembagaan diukur dengan menggunakan data primer melalui wawancara. Untuk peningkatan aktivitas pemasaran produk pertanian diukur menggunakan data sekunder dari laporan keuangan STA Baliak Mayang.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Bentuk pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan STA Baliak Mayang lebih berfokus pada pertemuan antar STA atau pelaku bisnis yang terkait, sehingga sasaran strategis pada perpektif ini adalah terlaksananya rapat koordinasi STA, terselenggaranya kegiatan temu bisnis, dan terbukanya jejaring bisnis baru. Sasaran strategis ini diukur menggunakan data primer melalui wawancara langsung kepada Ketua STA Baliak Mayang dan data sekunder melalui laporan yang terkait.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rancangan Sistem Pengukuran STA Baliak Mayang

Kegiatan pengukuran kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dilaksanakan oleh setiap jajaran manajemen dari sebuah organisasi. Pengukuran kinerja berguna sebagai evaluasi dari kinerja yang telah dilakukan, kemudian juga untuk acuan pengambilan keputusan di periode kerja selanjutnya, seperti penentuan anggaran belanja organisasi, struktur manajemen, pola kerja organisasi, dan bentuk pengembangan SDM dan SDA organisasi. Metode pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Balanced Scorecard* (BSC), dengan menyeimbangkan pengukuran pada empat perspektif metode BSC berupa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam penggunaan metode BSC, diawali dengan perumusan sasaran strategis yang diperoleh dari nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi tersebut, dalam hal ini dalam bentuk visi dan misi sub terminal agribisnis (STA) Baliak Mayang. Kemudian dilanjutkan dengan penentuan ukuran hasil serta target dari setiap perspektif.

Visi dari STA Baliak Mayang adalah memberikan kemudahan bagi petani untuk memasarkan hasil produksi dengan daya saing lebih tinggi guna untuk

meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani. Kemudian misi STA Baliak Mayang yaitu:

1. Meningkatkan mutu komoditi dalam menghadapi pasar global
2. Memperluas jaringan pasar ke dalam dan luar daerah
3. Menjalin kemitraan dengan kelompok-kelompok tani lain sebagai produsen.
4. Meningkatkan keprofesionalan pengelola STA
5. Melengkapi sarana dan prasarana pendukung dalam kegiatan operasional STA

Penentuan Sasaran Strategis

Pada tahap awal pengambilan data ke STA baliak mayang, diketahui kepengurusan yang baru (pemilihan 2020) sudah berjalan 2 bulan, karena masa kepengurusan yang lama sudah habis. STA baliak mayang berada dibawah LKM-A Pincuran Bonjo, kemudian sebagian besar asset juga dimiliki oleh LKMA. Visi dan misi serta tujuan strategis STA diterjemahkan pada sasaran strategi yang akan dijadikan landasan pengukuran kinerja organisasi diperoleh dari wawancara dengan informan kunci. Visi merupakan kesepakatan antara semua komponen organisasi dalam menyatakan cita-cita atau tujuan perusahaan, sedangkan misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk mewujudkan visi.

Penerjemahan visi dan misi Sub Terminal Agribisnis (STA) Baliak Mayang ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut: (1) Perspektif Keuangan (F); memberikan kemudahan bagi petani untuk memasarkan hasil produksi dengan daya saing lebih tinggi guna meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani. (2) Perspektif Proses Bisnis Internal (I); meningkatkan mutu komoditi dalam menghadapi pasar global, peningkatan daya saing, dan memperluas jaringan pasar ke dalam dan luar daerah. (3) Perspektif Pelanggan (C); menjalin kemitraan dengan kelompok-kelompok tani lain sebagai produsen, dan melengkapi sarana dan prasarana pendukung dalam kegiatan operasional STA. (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (P); meingkatkan keprofesionalan pengelola STA, dengan jalan melakukan study banding, memberi pelatihan dan pembinaan kepada karyawan,

pengurus dan anggota. Berikut ini penjabaran sasaran strategis dan indikator sebab akibat STA Baliak Mayang:

Tabel 6. Sasaran Strategis dan Indikator Sebab Akibat STA Baliak Mayang

Kode	Sasaran strategis	Ukuran strategis	
		Indikator akibat	Indikator sebab
Perspektif Finansial			
F1	Memudahkan petani memasarkan hasil produksi; meningkatkan serapan produksi petani	Tingkat serapan hasil produksi petani	Semakin tinggi hasil produksi petani yang terserap oleh STA maka kinerja STA semakin baik
F2	Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan	Tingkat penjualan dan keuntungan	Semakin tinggi tingkat pendapatan STA maka kinerja semakin baik
Perspektif Pelanggan			
I1	Peningkatan mutu komoditi untuk menghadapi pasar global	Produk diekspor	Adanya persentase produk yang diekspor akan meningkatkan kinerja STA
I2	Memperluas jaringan pasar ke dalam dan luar daerah	Adanya peningkatan pasar / kota baru	Semakin bertambahnya tujuan pasar baru di suatu kota akan meningkatkan kinerja STA
I3	Meningkatkan daya saing	Kualitas produk yang terjaga, dan harga yang sesuai pasar	Semakin baik perlakuan kepada produk petani sebelum dijual maka kinerja semakin baik
Perspektif Proses Bisnis Internal			
C1	Menjalin kemitraan kelompok tani lainnya	Adanya kerjasama dan kemitraan dengan perorangan maupun	Semakin bertambahnya kemitraan dan

		kelompok	kerjasama yang berkesinambungan akan meningkatkan kinerja STA
C2	Melengkapi perlengkapan dalam kegiatan operasional STA	Lengkapinya perlengkapan guna operasional STA	Dilengkapinya, diperbaiki dan ditingkatkan kuantitas dan kualitas STA akan meningkatkan kinerja STA
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
P1	Melakukan study banding	Pengurus, anggota dan karyawan memiliki contoh bagaimana bentuk STA yang berhasil dalam operasionalnya	Adanya proses pembelajaran dalam berbagai bentuk pada pengelola STA akan meningkatkan kinerja.
P2	Memberi pelatihan dan bimbingan pada karyawan, pengurus dan anggota	Pengurus, anggota dan karyawan mendapatkan pelatihan dan pembinaan tentang manajemen STA yang baik dan budidaya serta agribisnis komoditi pertanian	Adanya pelatihan dan pembinaan yang meningkatkan skill dari pengurus, anggota dan karyawan.
P3	Melakukan evaluasi pada karyawan secara rutin	Karyawan sebagai ujung tombak operasional STA mendapatkan control yang membangun dan terukur.	Dengan adanya evaluasi, kinerja karyawan diharapkan akan tetap berada pada tujuan bahkan lebih.

Dari sasaran strategis dapat dijelaskan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. **Perspektif keuangan**
Perspektif keuangan merupakan perspektif yang dapat diukur dengan analisa kuantitatif. Pada perspektif keuangan peneliti memilih hanya melakukan pengukuran kinerja mengenai serapan komoditi petani dan tingkatan pendapatan STA selama tahun 2019.
2. **Perspektif pelanggan**
Pelanggan STA baliak mayang merupakan anggota STA sendiri kemudian mitra yang sudah mendaftar dan petani yang menjual komoditinya di STA. Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan petani anggota merupakan tujuan STA baliak mayang.
3. **Perspektif proses bisnis internal**
Perspektif proses bisnis internal akan menganalisis proses berjalannya bisnis STA baliak mayang, yaitu pembelian komoditi hortikultura dari pelanggan untuk kemudian dijual untuk mendapatkan keuntungan sebagai biaya operasional (gaji karyawan) dan laba STA. Sebagai penunjang agar proses lebih optimal, efektif dan efisien maka dibutuhkan penciptaan dan pengembangan proses bisnis yang baik di segala tahap usaha. Proses bisnis internal mencakup pada infrastruktur yang lengkap dan sumber daya manusia yang cakap dan terampil dalam mengoperasikan infrastruktur agar kepuasan pelanggan tercapai.
4. **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**
Perspektif ini berorientasi pada pengembangan jangka panjang, dimana pembelajaran dan pertumbuhan seharusnya berhubungan nyata dengan peningkatan kinerja. Sasaran strategis yang ditetapkan untuk perspektif ini adalah adanya evaluasi kinerja dan upgrade secara rutin terhadap karyawan dan pengurus, kepuasan karyawan serta pembinaan terhadap anggota.

Penentuan ukuran kinerja dari pencapaian sasaran strategis yang ditetapkan berdasarkan visi dan misi STA baliak mayang dijabarkan guna mengukur

keberhasilan STA Baliak Mayang dalam mencapai sasaran strategis tersebut. Ukuran kinerja tersebut dalam tiap perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan
Ukuran kinerja yang akan digunakan untuk sasaran strategis yaitu peningkatan jumlah serapan komoditi pertanian dan pendapatan tiap bulan dari jual beli komoditas di STA.
2. Perspektif Pelanggan
Ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk sasaran kepuasan pelanggan pada perspektif ini adalah survey kepuasan anggota dengan menggunakan wawancara sesuai tuntunan kuisisioner. Kemudian juga ukuran kinerjanya adalah tingkat kehadiran anggota dan mitra setiap pertemuan dua kali per bulan (tgl 1 dan 15 tiap bulan).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Ukuran kinerja untuk sasaran strategis adalah peningkatan terobosan dalam menjalankan usaha STA, pembukaan cabang, gudang dan pasar baru. Kemudian peningkatan perlakuan kepada komoditi untuk meningkatkan kualitas usaha STA.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Ukuran kinerja yang digunakan adalah survey kepuasan karyawan STA dengan wawancara disertai kuisisioner. Kemudian persentase kegiatan pelatihan dan study banding yang difasilitasi STA kepada pengurus, anggota dan karyawannya.

Penentuan target pada ukuran kinerja diperlukan untuk mengukur apakah STA telah berhasil menjalankan kegiatannya dilihat dari pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan. Penetapan target merupakan hasil kesepakatan dengan informan kunci karena memahami setiap kegiatan dalam STA baliak mayang. Penetapan target pada tiap perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan
Target yang ditetapkan adalah adanya peningkatan serapan komoditi dan pendapatan dari penjualan tiap bulannya. Kemudian bisa membayar gaji karyawan STA tiap bulannya.
2. Perspektif Pelanggan
Target yang ditetapkan adalah tingkat kehadiran anggota dan mitra pada tiap pertemuan (dua kali sebulan) yang mencapai 100 persen. Kemudian tingkat kepuasan pelanggan yang mencapai 90 persen.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Target yang ditetapkan adalah terealisasinya atau adanya progress yang terukur dari terobosan yang direncanakan. Secara spesifik dalam penelitian ini target tahun 2019 apakah terealisasi di tahun 2020.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Target yang ditetapkan adalah terealisasinya atau adanya progress yang terukur dari kegiatan yang menjadi sasaran. Kemudian nilai kepuasan karyawan atau pelatihan yang didapat bernilai untuk penentuan kinerja. Secara spesifik dalam penelitian ini target tahun 2019 apakah terealisasi di tahun 2020.

Tabel 7. Penetapan bobot pada sasaran strategis, pada setiap masing-masing perspektif dalam Balanced Scorecard di STA baliak mayang.

Kode	Sasaran strategis	Ukuran strategis		Bobot per sasaran strategis %
		Indicator Hasil	Target	
Perspektif Finansial				30,56
F1	Memudahkan petani memasarkan hasil produksi	Tingkat hasil petani	serapan produksi Peningkatan sebanyak 5 persen per tahun	33,3
F2	Meningkatkan pendapatan	Tingkat penjualan dan keuntungan	Peningkatan sebanyak 5 persen per tahun, dan	66,6

dan
kesejahteraan

		Perspektif Pelanggan			24,09
I1	Peningkatan mutu komoditi untuk menghadapi pasar global	Produk diekspor	Adanya pasar tujuan ekspor		18,49
I2	Memperluas jaringan pasar ke dalam dan luar daerah	Adanya peningkatan pasar / kota tujuan baru	Bertambahnya pasar dalam atau provinsi		35,15
I3	Meningkatkan daya saing	Kualitas produk yang terjaga, dan harga yang sesuai pasar	Kualitas barang terjaga 100 persen		46,34
		Perspektif Proses Bisnis Internal			25,90
C1	Menjalin kerjasama kemitraan dengan kelompok tani lainnya	Adanya kerjasama dan kemitraan dengan perorangan maupun kelompok	Adanya peningkatan kemitraan disekitar STA		50
C2	Melengkapi perlengkapan dalam kegiatan operasional STA	Lengkapya perlengkapan guna operasional STA	Perlengkapan yang ada ready untuk digunakan 100 persen		50
		Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			19,42
P1	Melakukan study banding	Pengelola memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola STA	STA	Melakukan study banding minimal 2 kali per tahun	25,7

P2	Memberi pelatihan dan pembimbingan pada karyawan, pengurus dan anggota	Mendapat pelatihan dalam manajemen STA dan budidaya serta agribisnis	Pelatihan pembinaan 2 kali per bulan dan dibutuhkan	dan saat	46,4
P3	Melakukan evaluasi pada karyawan secara rutin	Mendapatkan control, agar sesuai tujuan	Evaluasi karyawan satu kali dalam tiga bulan, oleh pengurus dan anggota.		27,8

Analisis Kinerja STA

Analisis kinerja STA diketahui dengan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*, yaitu dengan membandingkan target dan realisasi kinerja, untuk kemudian didapatkan nilai pencapaian yang akan diperhitungkan dengan bobotnya masing-masing. Pengukuran kinerja dengan BSC dilakukan pengukuran bobot terhadap keempat perspektif, kemudian sasaran strategis serta kinerja hasil pada tiap sasaran strategis yang telah ditetapkan. Penilaian bobot dengan pedoman dari visi dan misi serta pendapat dari informan kunci (*key informan*) bertujuan untuk mengetahui tingkat prioritas dari setiap factor yang diukur.

Pengukuran bobot pada analisis BSC menggunakan metode *pairwased comparison*. Data kriteria pembobotan diperoleh melalui wawancara terarah dari kuisisioner kepada pengurus STA baliak mayang sebagai *key informan*. Pemilihan *key informan* karena pengurus dianggap sebagai pihak yang mengetahui keadaan STA secara menyeluruh dan merupakan salah satu komponen dalam pengambilan keputusan di STA.

Pengukuran bobot awalnya mengukur empat perspektif, kemudian dilanjutkan pengukuran bobot sasaran strategis dan indicator kinerja hasil dari beberapa sasaran strategis. Hasil dari pengukuran empat perspektif menghasilkan bobot dari yang terbesar hingga terkecil sebagai berikut; perspektif keuangan sebesar 30,56 persen,

perspektif proses bisnis internal sebesar 25,90 persen, selanjutnya perspektif pelanggan sebesar 24,09 persen serta bobot terendah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 19,42 persen. Dalam penentuan bobot pada komponen perspektif BSC, para informan kunci menetapkan perspektif keuangan merupakan yang paling penting, karena berhubungan langsung dengan peningkatan pendapatan anggota, mitra dan pengurus sehingga kesejahteraan bersama tercapai.

Pada pengukuran bobot untuk perspektif keuangan yang terdiri atas dua sasaran strategis, didapat hasil tertinggi pada sasaran strategis meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan anggota dan pengurus STA sebesar 66,6 persen dan sasaran strategis memudahkan petani memasarkan hasil produksi ke STA sebesar 33,3 persen. Pada perspektif kedua terbesar, yaitu perspektif proses bisnis internal, terdapat tiga sasaran strategis yang urutannya dari terbesar; peningkatan daya saing sebesar 44,4 persen, memperluas jaringan pasar ke dalam dan luar daerah sebesar 38,8 persen, serta sasaran strategis peningkatan mutu komoditi untuk menghadapi pasar global sebesar 16,6 persen.

Pada urutan ketiga terbesar perspektif pelanggan relative hampir sama dengan bobot proses bisnis internal, sasaran strategisnya yaitu; menjalin kerjasama kemitraan dengan kelompok tani di sekitar STA baliak mayang sebesar 50 persen, dan sasaran strategis melengkapi sarana dan prasarana serta keandalan operasional STA dan kepuasan anggota atau pelanggan sebesar 50 persen. Bobot dari kedua sasaran strategis menurut informan kunci adalah sama, karena mereka menganggap kedua sasaran strategis sama-sama diperlukan untuk pelanggan.

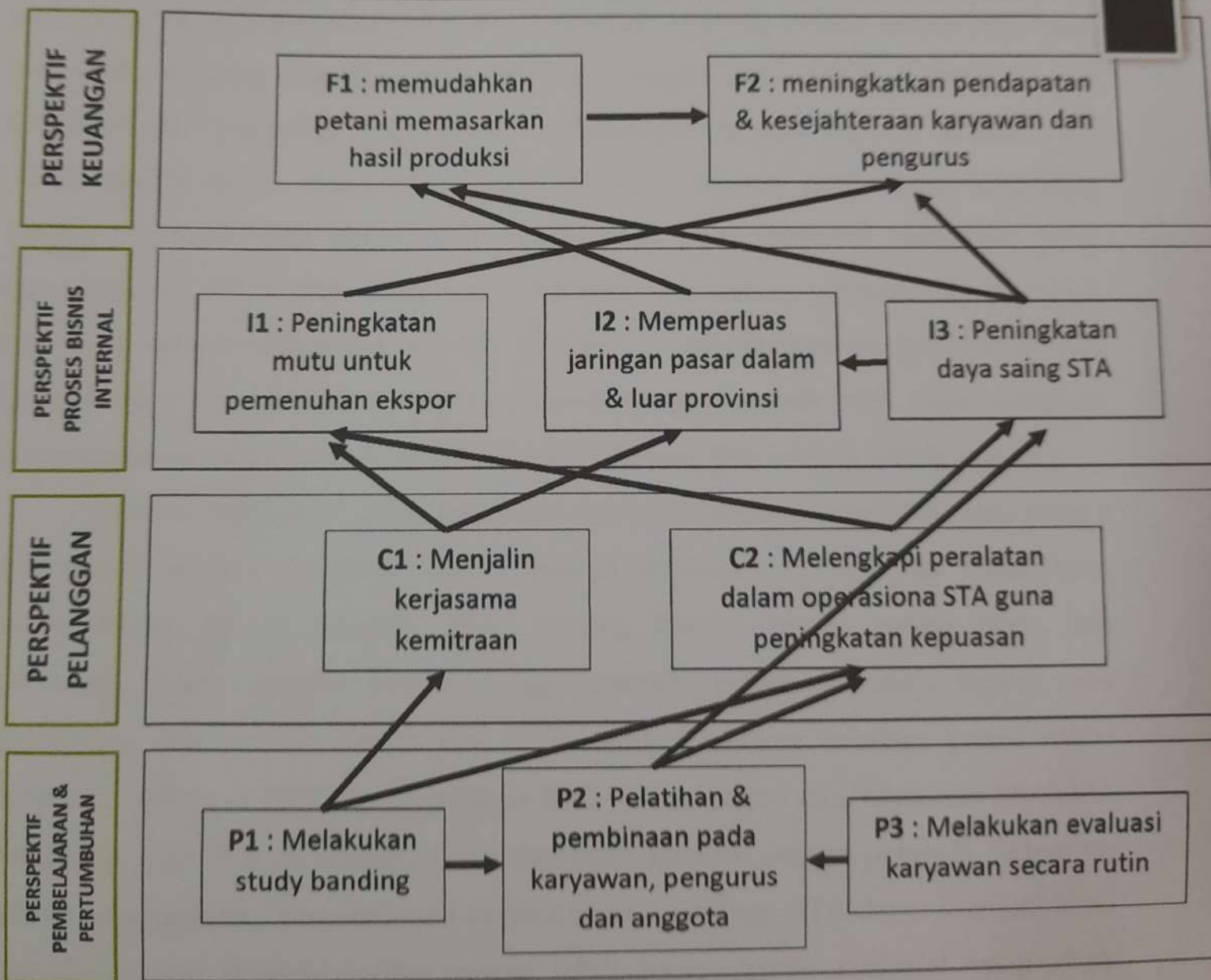
Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat tiga sasaran strategis yang secara berurutan dari terbesar, sebagai berikut; sasaran strategis pemberian pelatihan dan pembimbingan pada karyawan, pengurus dan anggaran sebesar 46,4 persen, kemudian sasaran strategis melakukan evaluasi pada karyawan secara rutin sebesar 27,8 persen, dan sasaran strategis melakukan studi banding sebesar 25,7 persen.

Bagan 1. Peta Strategis Kinerja STA Baliak Mayang dengan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Visi : Memberikan kemudahan bagi petani untuk memasarkan hasil produksi dengan daya saing lebih tinggi guna untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani

Misi :

1. Meningkatkan mutu komoditi dalam menghadapi pasar global
2. Memperluas jaringan pasar ke dalam dan luar daerah
3. Menjalin kemitraan dengan kelompok-kelompok tani lain sebagai produsen.
4. Meningkatkan keprofesionalan pengelola STA
5. Melengkapi sarana dan prasarana pendukung dalam kegiatan operasional STA



Analisis Kinerja BSC Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mendapatkan bobot dan perhatian yang tertinggi diantara perspektif yang lainnya. Perspektif keuangan ditopang oleh perspektif lainnya dalam analisa BSC ini, kedudukan masing-masing perspektif dapat dilihat pada peta strategis analisa kinerja BSC pada STA baliak mayang. Fungsi utama STA sebagai sebuah infrastruktur pemasaran dengan kecakapan personilnya dalam operasional STA menjadikan STA harus bisa memberikan manfaat yang terukur sesuai tujuan anggota, yang tertuang dalam visi dan misi STA. Manfaat terukur secara keuangan yang dapat dihitung dapat dirasakan oleh petani (terdiri dari anggota dan mitra) serta karyawan dan pengurus. Bagi petani berhubungan dengan sasaran strategis F1 (memudahkan petani memasarkan hasil produksi), dimana petani yang tergabung sebagai anggota atau mitra STA akan puas jika komoditi pertanian yang diproduksinya dibeli oleh STA sesuai kontrak. Kemudian penilaian kinerja juga dilakukan dengan mengukur sasaran strategis F2 (meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan karyawan dan pengurus). Rasio keuangan pada STA tidak dijadikan alat pengukur kinerja, karena permodalan STA berasal dari LKMA baliak mayang.

Sasaran strategis F1 pada perspektif keuangan tentang pemberian kemudahan pada petani untuk memasarkan hasil komoditi pertaniannya, khususnya hortikultura seperti timun, kacang panjang, pario, terong, buncis, pitulo, terung lalap, dan bermacam sayuran lainnya. Termasuk juga komoditi pertanian lainnya seperti cabe dan jagung. Komunikasi petani dan STA sudah dilakukan sebelum petani mulai menanam, sehingga STA dapat memprediksi waktu panen dan kapasitas produksi, maka STA juga bisa memasarkan dan membuat kontrak dengan pembeli. Selain itu dengan adanya ruang penyimpanan berpendingin membuat STA dapat menjual hasil komoditi petani dengan jangka waktu lebih lama. Aspek finansial yang akan dirasakan langsung oleh petani adalah kemudahan memasarkan hasil sehingga panen petani lebih terjamin penjualannya. Pada data pembelian hasil komoditi petani selama tahun 2019 nampak terjadi fluktuatif.

Tabel 8. Data pembelian hasil komoditi petani

Bulan	Jumlah (Kg)	Pertumbuhan (%)
januari	11,297	-
februari	11,317	0,17
maret	13,106	15,80
april	12,901	-1,56
mei	15,704	21,72
juni	11,691	-25,55
juli	14,793	26,53
agustus	10,836	-26,74
september	15,449	45,57
oktober	15,251	-1,28
november	13,191	-13,50
desember	12,941	-1,89
Rata-rata		3,57

Pada data pembelian hasil komoditi petani oleh STA diatas dapat diketahui bahwa tren pertumbuhannya adalah positif, dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 3,57 persen. Sedangkan target pertumbuhan tahunan adalah sebesar 5 persen. Berarti tingkat pencapaian kinerja pada sasaran strategis F1 yaitu sebesar 71,4 persen. Sehingga kriteria kinerja F1 pada STA baliak mayang berada pada *single A* (sehat), yaitu dalam range nilai 65 sd 80.

Sasaran strategis kedua (F2) yaitu meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan karyawan dan pengurus, yang dilakukan dengan mengukur kinerja STA dalam menghasilkan laba penjualan. Biaya operasional STA dibiayai oleh laba penjualan komoditi pertanian tersebut, yaitu biaya gaji karyawan dan pengurus STA. Ukuran kinerja pada sasaran strategis ini adalah tingkat keuntungan dari penjualan tiap bulannya adalah sama atau lebih dari besar gaji satu orang karyawan yaitu sebesar Rp. 2.500.000,-. Gaji karyawan ini merupakan hal yang sangat penting untuk operasional -STA, data keuntungan STA tiap bulan pada tahun 2019 dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 9. Data pendapatan penjualan hasil komoditi pertanian di STA baliak mayang

Bulan	Pendapatan (Rp)	Pertumbuhan (%)	Cover gaji
januari	3,389,100	-	1,355
februari	3,395,100	0,17	1,358
Maret	3,931,800	15,80	1,573
April	3,870,300	-1,56	1,548
Mei	4,711,200	21,72	1,884
Juni	3,507,300	-25,55	1,403
Juli	2,570,100	-26,72	1,028
agustus	3,250,800	26,48	1,300
september	4,627,500	42,34	1,851
oktober	4,575,300	-1,12	1,830
november	3,957,300	-13,50	1,583
desember	3,882,300	-1,89	1,553
Rata-rata		3,28	1,522

Target dari pendapatan perbulan penjualan di STA ini adalah sebesar Rp 5.000.000,- dimana dengan jumlah tersebut dapat membayar gaji dua orang karyawan. Sehingga tidak membebankan biaya gaji pada LKMA. Kemudian target pertumbuhannya juga sebesar 5 persen per tahun. Sesuai data perhitungan diatas diketahui bahwa rata-rata pertumbuhan pendapatan sebesar 3,28 persen per tahun, sehingga angka kinerjanya sebesar 65,6 persen. Angka kinerja pendapatan untuk gaji dan operasional tersebut masih berada dalam kriteria *single A* (sehat), yaitu dalam range 65 sd 80, walaupun sudah berada pada ambang batas bawah range. Sedangkan untuk kemampuan membayar gaji karyawan rata-rata per bulannya hanya mampu membayar 1,5 kali gaji, yaitu sebesar Rp. 3.750.000,- per bulan, sehingga masih kekurangan sebesar Rp. 1.250.000,-. Angka kinerja dari sasaran ini adalah sebesar 76,1 persen, berada dalam kriteria *single A* (sehat). Kedua kriteria dalam sasaran strategis F2 ini sama-sama dianggap penting, sehingga angka kinerjanya sebesar 70,85 persen. Kriteria angka kinerja sasaran strategis F2 berada pada kriteria *single A* (sehat), yang berada dalam range 65 sd 80.

Pada sasaran strategis F2 sebaiknya dilakukan peningkatan dengan kinerja, sehingga kesejahteraan karyawan dapat di penuhi oleh STA, dan tidak memerlukan *backup* dari LKMA. Pada saat wawancara diketahui bahwa pengurus dan karyawan menetapkan pengambilan keuntungan minimal sebesar Rp. 300,- per Kg komoditi yang diperjual belikan. Perlu dicarikan terobosan system pemasaran agar pemasukan STA dapat lebih besar, sehingga selain dapat membayar gaji karyawan juga dapat dijadikan laba bersih untuk pengembangan STA baliak mayang.

Angka kinerja untuk perspektif keuangan adalah sebesar 70,95 persen. Angka kinerja tersebut merupakan pengalihan dengan bobot masing-masing sasaran strategisnya. Perhitungan angka kinerja persepektif keuangan dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 10. Angka kinerja perspektif keuangan.

Perspektif keuangan	Ukuran Hasil	Realisasi A	Target B	Pencapaian $C = (A/B)$	Bobot D	Skor $C \times D$
Sasaran strategis F1	Persen	71,40	100	0,714	33,3	23,77
Sasaran strategis F2	Persen	70,85	100	0,708	66,6	47,18
Total Skor = 70,95						

Perspektif keuangan pada STA baliak mayang dianggap penting karena berhubungan dengan operasional STA, walaupun STA baliak mayang tidak berorientasi profit. Dalam hal kinerja STA, perspektif keuangan mendapat bobot yang penting, namun perspektif lain juga penting untuk menopang kinerja perspektif keuangan ini.

Analisis Kinerja Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal sebagai bagian dari pengukuran kinerja pada BSC berfokus pada berbagai proses guna mencapai kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan keuangan sebagai syarat untuk mencapai kesejahteraan anggota,

pengurus dan karyawan. Perspektif proses bisnis internal akan berpengaruh pada perspektif keuangan, dan dipengaruhi oleh perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sasaran strategis yang terdapat pada perspektif proses bisnis internal ini adalah (dari bobot terbesar) : I3 yaitu peningkatan daya saing STA, kemudian I2 yaitu memperluas jaringan pasar ke dalam dan luar daerah, dan selanjutnya I1 yaitu peningkatan mutu komoditi untuk menghadapi pasar global. Pembobotan yang dilakukan oleh informan kunci adalah sesuai pertimbangan yang didasarkan pada tujuan dan target serta keadaan sekarang dari STA baliak mayang.

Sasaran strategis pertama adalah peningkatan daya saing. Sejak didirikannya STA baliak mayang hingga sekarang, telah terjadi peningkatan jumlah STA lain disekitar kota Payakumbuh dan kabupaten lima puluh kota (kecamatan Akabiluru, Sarilamak dan Lareh). Kebanyakan dari STA tersebut merupakan milik perorangan / toke besar yang menjadi ancaman langsung kepada STA baliak mayang atau mengambil porsi pemasaran komoditi di sekitar kota Payakumbuh dan kabupaten lima puluh kota. Diperlukan suatu upaya untuk bertahan dan memberikan nilai tambah pada para pelanggan dan calon pelanggan agar dapat terus menjadikan STA baliak mayang sebagai sarana pemasaran dan jual beli. Dengan sasaran strategis ini, daya saing yang akan dicapai adalah kualitas produk, harga yang kompetitif dan adanya nilai tambah. Kualitas produk dapat diketahui dari hasil komoditi petani yang sudah dibeli harus dapat terjual kembali seluruhnya, karena jika ada yang tidak terjual oleh STA maka akan mengakibatkan kerugian. Harga yang kompetitif dapat dicapai dengan peningkatan kualitas produk dan mengefisienkan pemakaian sumberdaya. Sedangkan nilai tambah yang diberikan oleh STA pada produk hasil petani adalah adanya *sortasi*, *grading*, penyimpanan lemari pendingin dan *packing*.

Berikut adalah penjabaran dari kinerja sasaran strategis peningkatan daya saing. Peningkatan daya saing dengan kualitas produk yang terjaga dapat diketahui dengan perbandingan komoditi yang dibeli dan dijual oleh STA. Selama tahun 2019 hanya pada bulan juli terdapat hanya satu jenis komoditi yang tidak terjual oleh STA, yaitu pitulo dengan harga Rp 3.000,- per Kg sebangak 566 Kg (dari total semua

komoditi yang dibeli STA tahun 2019 sebanyak 158.477 Kg), mengakibatkan terjadi kerugian STA sebesar Rp. 1.698.000, -. Jadi tingkat kualitas produk yang masuk kedalam STA hingga bisa dijual kembali adalah sebesar 99,64 persen.

Harga yang kompetitif dan adanya nilai tambah tidak dapat diketahui karena peneliti tidak melakukan kajian lebih lanjut di STA, atau dengan STA lain / kompetitor. Namun wawancara dengan informan kunci bahwa kualitas dan kuantitas dari komoditi hasil petani anggota serta mitra diketahui sudah dilakukan peningkatan secara signifikan, dibuktikan dengan tersedianya lembaga keuangan (LKMA) untuk permodalan, kemudian adanya kios saprodi, fasilitas lemari pendingin, adanya pelatihan dan pembinaan yang akan lebih jauh dibahas pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Namun dari semua fasilitas yang tersedia tidak semua yang digunakan oleh karyawan dan pengurus STA, dikerenakan berbagai kendala dan batasan. Pada table berikut diketahui bahwa fasilitas yang bisa digunakan antara lain.

Tabel 11. Pemakaian Fasilitas STA.

No.	Fasilitas	Status
1	Permodalan LKMA	Berfungsi
2	Kios saprodi	Berfungsi
3	Lemari pendingin besar	Tidak dipakai
4	Mobil pick up	Tidak dipakai
5	Gudang STA	Berfungsi
6	Pembinaan dan pengembangan	Berfungsi

Nilai kinerja untuk mencapai harga yang kompetitif dan adanya nilai tambah diketahui memiliki nilai 66,6 persen, atau masih dalam kategori baik (single A). namun dengan nilai tersebut seharusnya sudah harus ditingkatkan lagi, karena mendekati ambang batas nilai A. Fasilitas yang tidak terpakai atau termanfaatkan dengan baik dikarenakan berbagai factor. Pada fasilitas lemari pendingin walaupun masih berfungsi dengan baik, namun karena factor efisiensi maka tidak digunakan lagi untuk komoditi hortikultura di STA. Biaya listrik lemari pendingin ukuran besar tersebut menurut pengurus terasa sangat besar dan tidak sesuai dengan pendapatan

STA, dimana perbulannya STA harus mengeluarkan biaya kurang lebih Rp. 1.000.000,- untuk lemari pendingin saja. Maka pengurus mensiasati untuk tidak melakukan penyimpanan komoditi di lemari pendingin besar STA, dan mengatur waktu sedemikian rupa sehingga komoditi hanya singgah paling lama 1 hari untuk kemudian dibawa oleh pembeli. Sedangkan fasilitas mobil pick up tidak bisa digunakan karena kerusakan dan menghambat operasional jika terus digunakan. Maka pengurus berinisiatif untuk berencana menukar dengan kendaraan angkut lain.

Nilai dari sasaran strategis meningkatkan daya saing diperoleh nilai sebesar 83,12 persen. Nilai tersebut sudah masuk kategori sangat sehat / sangat berhasil dengan nilai AA. Nilai tersebut sangat berpotensi untuk dinaikan agar kinerja STA baliak mayang bisa lebih optimal.

Sasaran strategis kedua adalah perluasan jaringan pasar ke dalam dan luar daerah. Jaringan pasar STA berupa pasar tempat STA menjual kembali komoditi yang telah dibeli dari petani. Pengukuran kinerja pada sasaran strategis ini dilakukan dengan menilai apakah sesuai dengan realisasi saat penelitian tentang adanya penambahan jaringan pasar tersebut. Hasilnya dapat diketahui dari daftar nama toke dan daerah asalnya, sebagai berikut yang disajikan pada lampiran table

Tabel 12. Daftar Nama Toke (Penjualan Komoditi)

No	Nama	Alamat	Kabupaten
1	CAL	Pyk	Kota Payakumbuh
2	ABIL	PYK	Kota Payakumbuh
3	ANDOM	PAYAKUMBUH	Kota Payakumbuh
4	WANDI	Payobasung	Kota Payakumbuh
5	FAUZAN	Pyk	Kota Payakumbuh
6	ZUL	Bengkalis	Kab. Siak
7	UNCU	Ibuh	Kota Payakumbuh
8	ANDI	Ibuh	Kota Payakumbuh
9	ANI	Ibuh	Kota Payakumbuh
10	TOPAN	Riau	Kab./Kota Lainnya
11	WEI	Riau	Kab./Kota Lainnya
12	TITO	Riau	Kota Dumai
13	ROSI	Dumai	Kota Dumai
14	IKE	Ibuh	Kota Payakumbuh
15	PAK ERI	Bukittinggi	Kota Bukittinggi

16	MEN	Riau	Kab./Kota Lainnya
17	KAR	Taram	Kota Payakumbuh
18	FEBI	Sorek	Kota Pekanbaru
19	ROSI	Koto baru	Kota Payakumbuh

Selain pasar tradisional yang terdapat pada data diatas, STA baliak mayang juga memasarkan komoditinya ke swalayan di sekitar wilayah Sumatera Barat. Penjualan komoditi di swalayan tersebut dilakukan dengan kontrak, dan harus memenuhi syarat, seperti ukuran dan kualitas hasil pertanian, kemudian juga perlakuan seperti *packing* yang layak untuk dijual digerei swalayan. Harga yang diberikan oleh pihak swalayan juga relative lebih tinggi dibandingkan dengan harga di pasar tradisional. Namun wawancara penelitian dilakukan diketahui bahwa penjualan ke swalayan tidak dilakukan lagi karena berbagai kendala, yaitu system kontrak pembayaran yang tidak sesuai oleh petani dan system retur (pengembalian barang yang tak terjual). System pembayaran yang dilakukan saat komoditi habis terjual oleh swalayan menyebabkan cashflow petani terganggu, karena modal petani hanya bisa membackup untuk satu kali masa tanam. Sedangkan system retur menyebabkan beban kerugian tertumpu pada petani, sedangkan petani dan STA sudah memodali pengemasan pada komoditi yang dijual tersebut, sehingga resiko kerugian menjadi lebih besar.

Penjualan pada pasar tradisonal di luar daerah Sumatera Barat juga memiliki kendala sendiri, seperti proses pendelegasian wewenang atau control pada bagian pemasaran yang belum optimal. Menurut pengurus sering ditemukan komoditi yang dikirim ke pasar luar Sumatera Barat yang ditukar oleh oknum dengan komoditi yang lebih rendah, sehingga tidak terjual, atau harga rendah sehingga terjadi kerugian.

Nilai kinerja untuk sasaran strategis ini bernilai sebesar 75 persen, yang didapat dari total kinerja dari data toke dan pemaparan dari informan kunci mengenai permasalahan yang terjadi pada proses pemasaran. Dari data diketahui bahwa jumlah toke pada tahun 2019 hingga 2020 adalah sama.

Permasalahan pemasaran di pasar tradisional dan swalayan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, dan dengan memanfaatkan keterkaitan dengan

perspektif lain dalam analisa BSC. System pembayaran dan retur di swalayan dapat dilakukan dengan mengalihkan langsung pemasaran pada *marketplace*, sehingga langsung menjangkau konsumen yang membutuhkan sayuran segar berkualitas standar swalayan. Sedangkan permasalahan pemasaran di pasar tradisional dapat diatasi dengan pembentukan tim marketing yang lebih loyal dan terkontrol oleh pengurus.

Untuk sasaran strategis peningkatan mutu komoditi untuk menghadapi pasar global untuk saat ini masih sedang diusahakan, dengan meningkatkan mutu lewat peningkatan daya saing komditi. Sedangkan pembukaan pasar global dalam hal ini komoditi tujuan ekspor belum terlaksana. Maka pencapaian kinerja pada sasaran strategis ini masih belum dapat dilaksanakan.

Tabel 13. Angka Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif keuangan	Ukuran Hasil	Realisasi	Target	Pencapaian	Bobot	Skor	
		A	B	$C = (A/B)$	D	$C \times D$	
Sasaran I1	strategis	Persen	0	100	0	16,6	0
Sasaran I2	strategis	Persen	75,00	100	0,75	38,8	29,1
Sasaran I3	strategis	Persen	83,12	100	0,831	44,4	36,90
Total Skor = 66							

Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Pelanggan pada STA baliak mayang terdiri dari pelanggan di sisi pembelian yaitu anggota dan mitra, kemudian pelanggan dari sisi penjualan yaitu pembeli, swalayan. Pengukuran kinerja persepektif pelanggan pada STA baliak mayang diukur dalam dua sasaran strategis, yaitu sasaran strategis C1 menjalin kerjasama kemitraan dengan kelompok tani lainnya. Serta C2 yaitu melengkapi sarana dan prasarana dalam kegiatan operasional STA. Kepuasan pelanggan pada STA baliak mayang tercapai jika jaringan kemitraan meningkat, sehingga pelanggan STA dalam hal ini anggota, mitra dan petani sekitar memiliki banyak alternative komoditi yang

diperjualbelikan dan pasar tempat pelemparan komoditi. Kinerja peningkatan kerjasama menurut informan kunci dan anggota sampel diketahui mengalami stagnan pada rentang waktu 2019 hingga 2020 (saat penelitian). Data anggota dan mitra dapat dilihat pada lampiran table berikut. Sasaran strategis melengkapi peralatan dalam kegiatan operasional STA didapat dari data yang diberikan oleh pengurus. Dari data tersebut diketahui bahwa sarana dan prasaran yang ada sudah lengkap, namun masih ditemukan beberapa item dalam keadaan rusak. Data kelengkapan peralatan tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 14. Data Kelengkapan Peralatan

NO	NAMA BARANG	VOLUME	SATUAN	KONDISI
1	Timbangan 50 kg ingsut	2	Buah	Baik
2	Timbangan 100 kg	1	Buah	Baik
3	Timbangan pegas	2	Buah	Rusak
4	Mesin jahit karung No. 31 NP-7A	2	Buah	Rusak
5	Pisau Stenlestil	10	Buah	Baik
6	Kalkulator Citizen SDC-444S	1	Buah	Rusak
7	Kalkulator Citizen SDC-554S	1	Buah	Baik
8	Sumur bor + Pompa dup	1	Unit	Baik
9	Kursi plastik Napoly	50	Buah	Baik
10	Kursi susun	10	Buah	Baik
11	Kursi kecil plastik Star	5	Buah	Baik
12	Kursi putar fantoni F810	2	Buah	Baik
13	Etalase	2	Buah	Baik
14	Genset	1	Unit	Rusak
15	Weftafel	1	Unit	Rusak
16	Meja computer	1	Unit	Baik
17	Komputer	2	Unit	Baik
18	Printer	2	Unit	Baik
19	Meja stenlestil	2	Buah	Rusak
20	Neon Box	1	Buah	Baik
21	Kipas angin	1	Buah	Baik
22	Meja resepsionis	1	Unit	Baik
23	Lemari arsip	1	Unit	Baik
24	Bak cuci	1	Unit	Rusak
25	Tenda	4	Unit	Rusak
26	Kulkas	1	Unit	Baik

Dari data diatas diketahui kinerja sasaran strategis melengkapi peralatan operasional STA per item memiliki nilai sebesar 70,37 persen. Diketahui bahwa peralatan tersebut masih dalam umur ekonomisnya, namun perawatan dan upgrade peralatan saja yang dibutuhkan guna mengoptimalkan kinerja sasaran strategis ini.

Sasaran strategis menjalin kerjasama dan kemitraan pada STA baliak mayang diketahui dari wawancara dan data mengalami stagnan. Dalam data terdapat daftar nama anggota dan mitra STA. Anggota merupakan pendiri dan berdomisili di Padang Alai Bodi, sedangkan mitra tersebar di sekitar STA yaitu kota Payakumbuh dan Kab. Lima puluh kota. Data mitra dan anggota dapat dilihat dari table berikut.

Tabel 15. Daftar Nama Anggota STA

NO	NAMA	ALAMAT
1	APRIZAL M	Padang Alai Bodi
2	FAIRIZAL ILYAS, S.Sos	Padang Alai Bodi
3	ELIZA	Padang Alai Bodi
4	DESI YUYITA	Padang Alai Bodi
5	HARLAN	Padang Alai Bodi
6	I DT MAJO	Padang Alai Bodi
7	FAISOL	Padang Alai Bodi
8	DESI MARLINA	Padang Alai Bodi
9	JAMIL	Padang Alai Bodi
10	ARNIS SAKRANI	Padang Alai Bodi
11	FAUZI	Padang Alai Bodi
12	HENGKI MERE	Padang Alai Bodi
13	HERI AULIA	Padang Alai Bodi
14	ZULFAHMI	Padang Alai Bodi
15	EDRIADI	Padang Alai Bodi
16	MASRIJAL, DT	Padang Alai Bodi
17	HASAN ZELIA	Padang Alai Bodi
18	ASRUL	Padang Alai Bodi
19	GENO AFRIANTO	Padang Alai Bodi
20	AFWADI	Padang Alai Bodi
21	PAENA	Padang Alai Bodi
22	EKO TRISNO	Padang Alai Bodi
23	DON JON SON	Padang Alai Bodi

Tabel 16. Daftar Nama Mitra STA

No	Nama	Alamat	Kab/Kota
1	Taufit	Sikabu	Kab. 50 Kota
2	Medi	Sikabu	Kab. 50 Kota
3	Rahmat	Sikabu	Kab. 50 Kota
4	Dodi	Padang Tengah	Payakumbuh
5	Syukur	Bodi	Payakumbuh
6	Atra	Payobadar	Payakumbuh
7	Is	Balai Jaring	Payakumbuh
8	Rio	Sikabu	Kab. 50 Kota
9	Hen	Sikabu	Kab. 50 Kota
10	Pahmi	Sikabu	Kab. 50 Kota
11	Fairus	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
12	Nepi	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
13	Bur	Sikabu	Kab. 50 Kota
14	Caen	Kaluek	Payakumbuh
15	Ujang	Koto Nan 4	Payakumbuh
16	Anto	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
17	Irul	Sikabu	Kab. 50 Kota
18	Tin	Ampangan	Kab. 50 Kota
19	Wit	Taram	Kab. 50 Kota
20	Fahmi	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
21	Ef	Taram	Kab. 50 Kota
22	Firman	Payobadar	Payakumbuh
23	Yoyon	Sikabu	Kab. 50 Kota
24	Wen	Tanjung Pauh	Payakumbuh
25	Wawan	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
26	Nal	Aur Kuning	Payakumbuh
27	Al	Andaleh	Kab. 50 Kota
28	Pit	Sicincin	Payakumbuh
29	Joni	Sikabu	Kab. 50 Kota
30	Arnis	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
31	Wanda	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
32	Zul Bukik	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
33	Irwan	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
34	Afrizal	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
35	Andos	Padang Alai Bodi	Payakumbuh

36	Karuk	Tiakar	Payakumbuh
37	Nil	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
38	Ade	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
39	Tano	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
40	Gope	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
41	Ridwan	Padang Alai Bodi	Payakumbuh
42	Apad	Padang Alai Bodi	Payakumbuh

Dari data diatas diketahui bahwa tidak ada penambahan anggota dan mitra pada rentang tahun 2019 hingga 2020 (saat penelitian). Kemudian juga saat penelitian diketahui bahwa pengurus bersama anggota STA lainnya sedang menjajaki pembukaan fasilitas pemasaran STA baru di daerah 'pekan senayan' di kecamatan lareh. Tujuan pembukaan ini adalah untuk lebih menjangkau anggota dan mitra tambahan yang potensial didaerah tersebut, serta sebagai fasilitas penopang STA baliak mayang di payo basung. Jadi dengan tidak adanya penambahan atau pengurangan anggota dan mitra, kinerja pada sasaran strategis ini tergolong stagnan, dan diberi nilai sebesar 75 persen.

Tabel 17. Angka Kinerja Perspektif Pelanggan

Perspektif keuangan	Ukuran Hasil	Realisasi A	Target B	Pencapaian $C = (A/B)$	Bobot D	Skor $C \times D$
Sasaran strategis C1	Persen	75	100	0,75	50	37,5
Sasaran strategis C2	Persen	70,37	100	0,703	50	35,18
Total Skor = 72,68						

Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

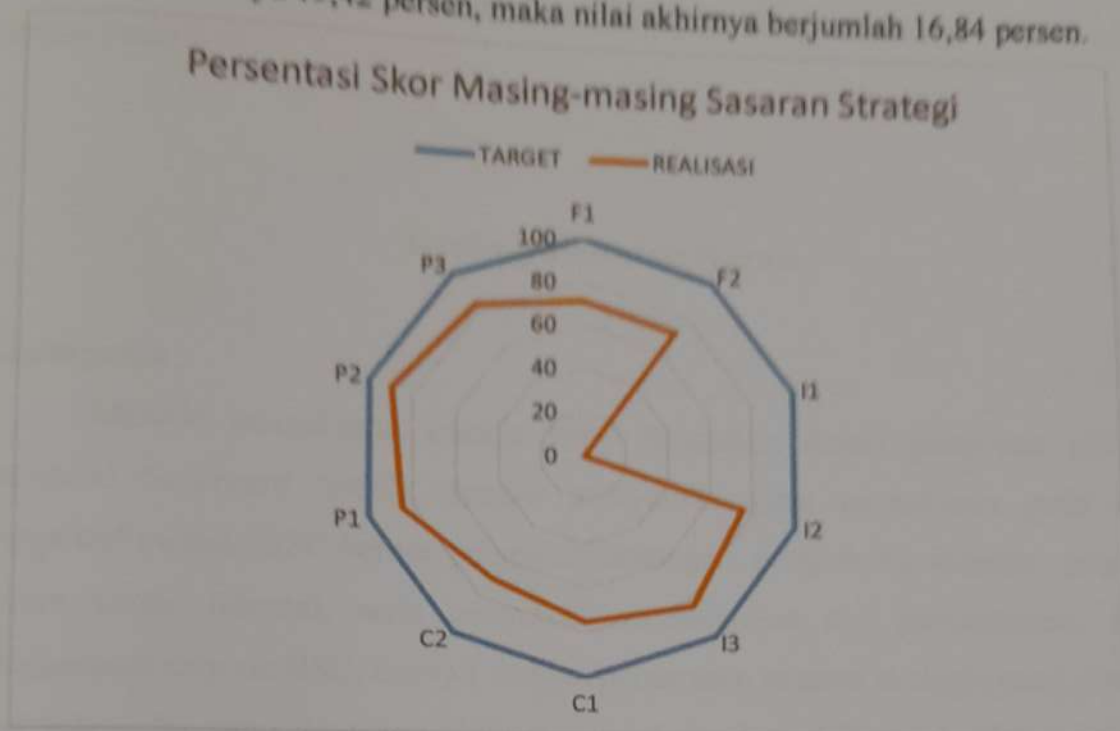
Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini dilakukan pengukuran pada tiga sasaran strategis, yaitu P1 melakukan study banding, kemudian P2 memberi pelatihan dan pembinaan pada karyawan, pengurus dan anggota serta mitra. Serta yang terakhir P3 yaitu melakukan evaluasi pada karyawan secara rutin.

Pengukuran pada sasaran strategis bobot terbesar adalah P2, dimana menurut informan kunci diketahui bahwa kegiatan pelatihan dan pembinaan pada karyawan, pengurus dan anggota serta mitra dilakukan secara terjadwal dan rutin, serta sesuai permintaan. Pembinaan secara rutin dilakukan sebanyak dua kali sebulan, yaitu pada tanggal 1 dan 15 tiap bulannya setelah shalat isya. Kegiatan ini selain digunakan untuk pembinaan personel STA juga digunakan untuk kepentingan LKMA, dimana pada waktu tersebut dilakukan penarikan angsuran pinjaman. Tingkat kehadiran pada kegiatan ini menurut informan kunci dan anggota juga relative tinggi, karena kehadiran memakai absensi elektronik (finger print), serta anggota dan mitra yang datang akan mendapatkan insentif dari STA. Namun pembinaan pada kegiatan rutin ini sejak pandemi covid 19 tidak diadakan lagi untuk sementara, anggota dan mitra yang datang hanya akan mengambil absensi dan membayar angsuran LKMA, untuk kemudian langsung pulang tanpa ada kegiatan bersama. Dari wawancara dengan kuisioner pada anggota dan mitra saat penelitian dilakukan didapatkan tingkat kepuasan anggota dan mitra akan pembinaan berada pada angka 90 persen.

Pada sasaran strategis melakukan studi banding diketahui dari informan kunci bahwa pada tahun 2019 dilakukan dua kali study banding ke daerah luar Sumatera Barat. Target pengurus dalam mengirim anggota dan pengurus untuk studi banding adalah dua kali tiap tahun. Untuk tahun 2020 tidak ada satupun kegiatan study banding yang terlaksana karena pandemi. Sehingga penilaian kinerja sasaran strategis ini ditetapkan sebesar 85 persen. Pemberian nilai tersebut didasarkan pada manfaat dari study banding tahun 2019 yang memiliki banyak manfaat menurut informan kunci.

Pada sasaran strategis selanjutnya yaitu melakukan evaluasi pada karyawan secara rutin. Evaluasi dilakukan tiap tiga bulan sekali, dengan mengukur tingkat kehadiran, kejujuran dan manajemen yang baik oleh pengurus dan anggota. Pada saat penelitian diketahui bahwa karyawan masih dalam tahap awal (karyawan baru) dan baru bekerja selama dua bulan. Menurut anggota sampel diketahui evaluasi karyawan tiap tiga bulan sekali ini dapat mengontrol kinerja aktifitas STA menjadi stabil, dan anggota sampel memberi nilai kinerja sebesar 83,3 persen.

dari nilai akhir 73,11 persen. Nilai terendah terdapat pada persepektif proses bisnis internal dengan nilai akhir 17,09 persen dari bobot 25,90 persen. Nilai awal tertinggi terdapat pada persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, namun karena bobot perspektifnya hanya 19,42 persen, maka nilai akhirnya berjumlah 16,84 persen.



Gambar 1. Persentasi Skor Sasaran Strategi

Dari pemaparan berbagai sasaran strategis, terdapat satu sasaran strategis yang tidak memiliki progress yaitu I1 dimana sasarannya yaitu mengeksport komoditi keluar negeri. Namun langkah untuk menuju kesana sudah mulai dilakukan oleh pengurus STA baliak mayang, dengan coba memenuhi permintaan dari berbagai pihak diluar provinsi dan permintaan dengan kualitas dan kuantitas tertentu seperti swalayan.

Dalam peta strategis juga nampak bahwa persepektif pembelajaran dan pertumbuhan walaupun berkinerja baik namun belum dapat menopang kinerja atau memberi pengaruh positif pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Perlu penyesuaian dan penerapan lebih baik terhadap pembelajaran yang didapat personel STA guna meningkatkan kinerja operasional STA, sehingga pelanggan puas dan kesejahteraan pada perspektif keuangan tercapai.

Berdasarkan hal tersebut maka diketahui STA baliak mayang berhasil dalam kegiatan pembelajaran dan pertumbuhan anggota, mitra, pengurus dan petani sekitar pada umumnya. Namun untuk kinerja bisnis masih harus memerlukan upaya yang lebih optimal sehingga tujuan mensejahterakan petani, dan fungsi pemasaran dapat berjalan dengan maksimal.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Metode pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Balanced Scorecard (BSC), dengan menyeimbangkan pengukuran pada empat perspektif metode BSC berupa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam penggunaan metode BSC, diawali dengan perumusan sasaran strategis yang diperoleh dari nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi tersebut, dalam hal ini dalam bentuk visi dan misi sub terminal agribisnis (STA) Baliak Mayang.

Analisis kinerja STA diketahui dengan pengukuran menggunakan Balanced Scorecard, yaitu dengan membandingkan target dan realisasi kinerja, untuk kemudian didapatkan nilai pencapaian yang akan diperhitungkan dengan bobotnya masing-masing. Hasil dari pengukuran empat perspektif menghasilkan bobot dari yang terbesar hingga terkecil sebagai berikut; perspektif keuangan sebesar 30,56 persen, perspektif proses bisnis internal sebesar 25,90 persen, selanjutnya perspektif pelanggan sebesar 24,09 persen serta bobot terendah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 19,42 persen.

Fungsi utama STA sebagai sebuah infrastruktur pemasaran dengan kecakapan personilnya dalam operasional STA menjadikan STA harus bisa memberikan manfaat yang terukur sesuai tujuan anggota, yang tertuang dalam visi dan misi STA. Bagi petani berhubungan dengan sasaran strategis F1 (memudahkan petani memasarkan

hasil produksi), dimana petani yang tergabung sebagai anggota atau mitra STA akan puas jika komoditi pertanian yang diproduksinya dibeli oleh STA sesuai kontrak.

Diperlukan suatu upaya untuk bertahan dan memberikan nilai tambah pada para pelanggan dan calon pelanggan agar dapat terus menjadikan STA baliak mayang sebagai sarana pemasaran dan jual beli. Kepuasan pelanggan pada STA baliak mayang tercapai jika jaringan kemitraan meningkat, sehingga pelanggan STA dalam hal ini anggota, mitra dan petani sekitar memiliki banyak alternative komoditi yang diperjualbelikan dan pasar tempat pelemparan komoditi.

Saran

Berdasarkan hasil analisis kinerja STA baliak mayang dengan metode balanced scorecard, serta untuk meningkatkan kinerja, maka peneliti memberikan rekomendasi saran berikut:

1. STA baliak mayang disarankan melakukan analisa SWOT secara mendalam guna mengukur tindak lanjut dari hasil kinerja yang ada, sebagai optimalisasi kinerja sehingga tujuan visi dan misi STA tercapai.
2. STA baliak mayang disarankan untuk membuat program pembinaan dan pembelajaran bagi pengurus, karyawan dan anggota secara lebih terukur.
3. Pembangunan tim pemasaran yang baik dan pengetahuan pemasaran era digital mutlak diperlukan oleh STA baliak mayang agar dapat bertahan bahkan bersaing dengan competitor.

DAFTAR PUSTAKA

- Anugrah, Iwan Setiajie. "Pengembangan Sub Terminal Agribisnis (STA) dan pasar lelang komoditas pertanian dan permasalahannya." *Forum penelitian Agro Ekonomi*. Vol. 22. No. 2. 2016.
- Badan Agribisnis Departemen Pertanian. 2000. Petunjuk Teknis Pengembangan sub Terminal Agribisnis. Jakarta.
- Hortikultura, Statistik Produksi. "Direktorat Jenderal Hortikultura, Kementerian Pertanian." Diunduh dari <http://hortikultura.pertanian.go.id/wp-content/uploads/2016/02/Statistik-Produksi-2014.pdf> (2014).
- Kaplan RS, Norton DP. 2000. *Balanced Scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta (ID): Erlangga
- Lestari PM. 2013. Analisis kinerja KPS Gunung Gede di Kecamatan Sukalarang Kabupaten Sukabumi Jawa Barat [skripsi]. Bogor (ID): Institut pertanian Bogor.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta (ID): UPP STIM YKPN.
- Mahsun M. 2014. *Pengukuran kinerja sektor publik*. Yogyakarta (ID): BPFE Yogyakarta.
- Mosher. A.T. 1981. *Menggerakkan dan Membangun Pertanian*. Yasaguna. Jakarta.
- Nazir M. 2014. *Metode Penelitian*. Bogor (ID): Ghalia Indonesia.
- Pangesti, Galuh T. 2016. Analisis Kinerja Sub Terminal Agribisnis (Studi Kasus Sub Terminal Agribisnis Rancamaya, Kota Bogor, Jawa Barat)[Skripsi]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Rangkuti F. 2015. *SWOT Balanced Scorecard : Teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan risiko*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Retnawan, Wendy A.D dkk. 2016. Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Pt United Tractor, Tbk). Manado : Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 03.
- Sukmadinata, T. 2001. Sistem Pengelolaan Sub Terminal Agribisnis Secara Terpadu untuk Memberikan Nilai Tambah Pelaku dan Produk Agribisnis. Makalah pada Apresiasi Manajemen Kelayanan Terminal Agribisnis, Sub Terminal Agribisnis, Pergudangan dan Distribusi, tanggal 14-16 Agustus 2001. Cisarua.

- Tambunan, A.. 2001. Kriteria Sub Terminal Agribisnis. Makalah pada Apresiasi Manajemen Kelayakan Terminal Agribisnis, Sub Terminal Agribisnis, Pergudangan dan Distribusi, tanggal 14-16 Agustus 2001. Cisarua.
- Tanjung, D. 2001. Metoda Analisis Studi Kelayakan Pembangunan STA. Makalah pada Apresiasi Manajemen Kelayakan Terminal Agribisnis, Sub Terminal Agribisnis, Pergudangan dan Distribusi, tanggal 14-16 Agustus 2001. Cisarua.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pembobotan untuk masing-masing informan kunci

Key informan 1

1. Bobot keempat perspektif *Balanced Scorecard*

	F	C	I	P	Σ	Bobot (%)
F	4	4	2	2	8	22,2
C	2	4	2	4	8	22,2
I	4	4	4	2	10	27,7
P	4	2	4	4	10	27,7
Σ	10	10	8	8	36	100

2. Sasaran strategis berdasarkan perspektif BSC

a. Sasaran strategis perspektif Keuangan

	F ₁	F ₂	Σ	Bobot (%)
F ₁	2	2	2	33,3
F ₂	4	4	4	66,6
Σ	4	2	6	100

b. Sasaran strategis perspektif Proses Bisnis Internal

	I ₁	I ₂	I ₃	Σ	Bobot (%)
I ₁	2	2	2	4	22,2
I ₂	4	4	1	5	27,7
I ₃	4	5	4	9	50
Σ	8	7	3	18	100

c. Sasaran strategis persepektif Pelanggan

	C ₁	C ₂	Σ	Bobot (%)
C ₁	2	2	2	33,3
C ₂	4	4	4	66,6
Σ	4	2	6	100

d. Sasaran strategis persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	P ₁	P ₂	P ₃	Σ	Bobot (%)
P ₁	2	1	3	16,6	
P ₂	4	5	9	50	
P ₃	5	1	6	33,3	
Σ	9	3	6	18	100

1. Bobot keempat perspektif *Balanced Scorecard*

	F	C	I	P	Σ	Bobot (%)
F		4	3,5	3	10,5	29,1
C	2		2	3,5	7,5	20,8
I	2,5	4		3,5	10	27,7
P	3	2,5	2,5		8	22,2
Σ	7,5	10,5	8	10	36	100

2. Sasaran strategis berdasarkan perspektif BSC

a. Sasaran strategis perspektif Keuangan

	F ₁	F ₂	Σ	Bobot (%)
F ₁		2	2	33,3
F ₂	4		4	66,6
Σ	4	2	6	100

b. Sasaran strategis perspektif Proses Bisnis Internal

	I ₁	I ₂	I ₃	Σ	Bobot (%)
I ₁		2	1	3	16,6
I ₂	4		3	7	38,8
I ₃	5	3		8	44,4
Σ	9	5	4	18	100

c. Sasaran strategis persepektif Pelanggan

	C ₁	C ₂	Σ	Bobot (%)
C ₁		3	3	50
C ₂	3		3	50
Σ	3	3	6	100

d. Sasaran strategis persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	P ₁	P ₂	P ₃	Σ	Bobot (%)
P ₁		2	2	4	22,2
P ₂	4		4	8	44,4
P ₃	4	2		6	33,3
Σ	8	4	6	18	100

Key informan 3

1. Bobot keempat perspektif *Balanced Scorecard*

	F	C	I	P	Σ	Bobot (%)
F		4,5	5	5	14,5	40,27
C	1,5		4	5	10,5	29,16
I	1	2		5	8	22,2
P	1	1	1		3	8,3
Σ	3,5	7,5	10	15	36	100

2. Sasaran strategis berdasarkan perepektif BSC

a. Sasaran strategis persepektif Keuangan

	F ₁	F ₂	Σ	Bobot (%)
F ₁		2	2	33,3
F ₂	4		4	66,6

Σ	4	2	6	100
----------	---	---	---	-----

b. Sasaran strategis persepektif Proses Bisnis Internal

	I ₁	I ₂	I ₃	Σ	Bobot (%)
I ₁	2	1		3	16,6
I ₂	4	3		7	38,8
I ₃	5	3	4	12	44,4
Σ	11	7	4	18	100

c. Sasaran strategis persepektif Pelanggan

	C ₁	C ₂	Σ	Bobot (%)
C ₁	4		4	66,6
C ₂	2	4	6	33,3
Σ	6	4	10	100

d. Sasaran strategis persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	P ₁	P ₂	P ₃	Σ	Bobot (%)
P ₁	2	5		7	38,8
P ₂	4	4		8	44,4
P ₃	1	2	4	7	38,8
Σ	7	11	4	18	100

Rata-rata Pembobotan Informan Kunci

Bobot Empat Perspektif Balanced Scorecard

Perspektif BSC

	KI 1	KI 2	KI 3	Rata-rata
Perspektif Keuangan	22,2	29,1	40,27	30,56
Perspektif Pelanggan	22,2	20,8	29,16	24,09
Perspektif Bisnis Internal	27,7	27,7	22,20	25,90
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	27,7	22,2	8,30	19,42

b. Bobot Sasaran strategis Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis F

	KI 1	KI 2	KI 3	Rata-rata
F1: Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan karyawan STA	33,3	33,3	33,3	33,3
F2 : Memberi kemudahan petani untuk memasarkan hasil produksi; meningkatkan serapan produk petani	66,6	66,6	66,6	66,6

c. Bobot Sasaran strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis I

	KI 1	KI 2	KI 3	Rata-rata
I1 : Meningkatkan mutu komoditi dalam menghadapi pasar global	22,2	16,6	16,6	18,49
I2 : Memperluas jaringan pasar ke dalam dan luar daerah	27,7	38,8	38,8	35,15
I3 : Meningkatkan daya saing STA	50	44,4	44,4	46,34

Bobot Sasaran strategis Perspektif Pelanggan
Sasaran Strategis C

	KI 1	KI 2	KI 3	Rata-rata
C1 : Menjalin kemitraan dengan kelompok tani lain sebagai produsen	33,3	50	66,6	50
C2 : Melengkapi sarana dan prasarana pendukung dalam kegiatan operasional STA	66,6	50	33,3	50

Bobot Sasaran strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sasaran Strategis P

	KI 1	KI 2	KI 3	Rata-rata
P1 : Melakukan studi banding	16,6	22,2	38	25,7
P2 : Memberi pelatihan & bimbingan pada engurus, karyawan dan anggota	50	44,4	44,4	46,4
P3 : Melakukan evaluasi pada karyawan secara rutin	33,3	33,3	16,6	27,8

Gambar 1. Foto bersama pengurus STA Baliak Mayang



Gambar 2. Foto saat wawancara di pertemuan bulanan di STA Baliak Mayang

