

## PEMETAAN DAN STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA UMKM PERKEBUNAN DENGAN *BALANCE SCORECARD*

Oleh:

Daryono<sup>1)</sup>, Refius Pradipta Setyanto<sup>2)</sup>, Hersugondo<sup>3)</sup>, Sri Supriyati<sup>4)</sup>, Syaiful Bakhri<sup>5)</sup>

E-mail: daryono\_jvc@yahoo.com

<sup>1),2)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

<sup>3)</sup> Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

<sup>4)</sup> STIKES Kendal

<sup>5)</sup> STIE Lampung Timur

### ABSTRAK

Usaha Kecil Menengah (UKM) perkebunan adalah usaha yang bergerak pada bidang pertanian. Pelaku UKM kebanyakan belum memiliki strategi jangka panjang, SDM merupakan faktor penting bagi keberlangsungan UKM perkebunan, maka perlu adanya pengembangan SDM yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja UKM. UKM kluster Perkebunan perlu melakukan strategi-strategi peningkatan kinerja dengan memperhatikan empat perspektif balanced scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menganalisis alternatif strategi peningkatan kinerja pada UKM kluster perkebunan, merumuskan strategi peningkatan kinerja pada UKM kluster perkebunan di Kabupaten Kendal dan mengidentifikasi ukuran kinerja pada UKM kluster perkebunan di Kabupaten Kendal. Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Metode pengumpulan data dengan wawancara dan FGD. Metode analisis data menggunakan analisis SWOT dan AHP.

**Kata Kunci:** AHP, Indikator kinerja utama, peningkatan kinerja, SWOT, UKM, kluster perkebunan.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Usaha Kecil dan Menengah merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usahamenengah besar. Usaha Kecil dan Menengah memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia. Pada tahun 2003, kepala Negara ASEAN menyepakati tiga pilar yang mewujudkan ASEAN 2020, yang dipercepat pada tahun 2015 (Departemen Perdagangan 2010). Percepatan AEC 2015 dapat menjadi peluang dan tantangan bagi UKM. UKM Kabupaten Kendal memiliki peranan dalam kemajuan sektor-sektor perekonomian Kabupaten Kendal. Salah satu sektor yang mendominasi struktur ekonomi Kabupaten Kendal yaitu sektor perdagangan sebanyak 1.143 (23%) unit. Sektor perdagangan terbagi atas enam subsektor yang terdiri dari subsektor sayuran, buah dan jamur, subsektor daging, ikan, telur, dan susu, subsektor bumbu rempah dan lainnya, subsektor palawija, subsektor perabot rumah tangga, dan subsektor tanaman dan binatang hias. Kontribusi paling besar terjadi pada sektor palawija sebanyak 568 UKM, daging, ikan, telur, dan susu sebanyak 253 UKM, tanaman dan binatang hias sebanyak 121 UKM, perabotan rumah tangga 98 UKM, sayuran, buah, dan jamur sebanyak 84 UKM, dan sektor bumbu dan rempah 19 UKM. Tiga kontribusi paling besar pada sektor perdagangan merupakan sektor UKM Kluster Perkebunan. Wilayah Kabupaten Kendal memiliki jenis tanah yang subur untuk kegiatan pertanian, perkebunan, dan kehutanan. Hal tersebut dapat menjadi peluang bagi UKM Kluster Perkebunan untuk mengembangkan usahanya, sehingga menjadikan UKM Kluster Perkebunan sangat potensial untuk dikembangkan.

UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal belum memiliki strategi jangka panjang. Oleh karena itu UKM di Kabupaten Kendal khususnya UKM Kluster Perkebunan perlu mempersiapkan dan memperbaiki diri untuk keberlanjutan UKM dalam menghadapi AEC 2015. Selain itu perlu adanya dukungan dan kebijakan pemerintah bagi UKM agar dapat berkembang dan bertahan dalam menghadapi produk-produk para pesaing. UKM Kluster Perkebunan di Kabupaten Kendal kebanyakan belum memiliki visi dan misi yang jelas dan didokumentasikan.

Hal ini menggambarkan permasalahan utama dalam pengembangan UKM adalah UKM Perkebunan Kabupaten Kendal memerlukan keterampilan khusus bagi SDM nya. Oleh karena itu perlu adanya pengembangan SDM yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja UKM. UKM Kluster Perkebunan perlu melakukan strategi- strategi peningkatan kinerja dengan memperhatikan perspektif balanced scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hal tersebut dikarenakan balanced scorecard (BSC) digunakan untuk menyelaraskan langkah dan strategi yang didasarkan pada empat perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Empat perspektif balanced scorecard tersebut membantu organisasi bertindak dalam kepentingan jangka panjang ( Muhenje et al 2013). Dengan strategi peningkatan kinerja UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal, diharapkan mampu mengoptimalkan potensi SDM yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja UKM.

## Identifikasi Masalah

UKM Kluster Perkebunan merupakan UKM yang bergerak dibidang pertanian. UKM Kluster Perkebunan memiliki tujuan yang sederhana yaitu untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Hal ini timbul dikarenakan motivasi UKM untuk berkembang masih tergolong rendah (Rekasiwi 2014). Suatu UKM diharapkan mampu tumbuh dan berkembang agar mampu memberikan dampak positif bagi perekonomian daerahnya dan nasional. Oleh karena itu untuk mampu bertahan dan berkembang suatu UKM perlu melakukan strategi peningkatan kinerja pada UKM Kluster Perkebunan di Kabupaten Kendal dengan memperhatikan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang diteliti adalah:

1. Bagaimana rancangan alternatif strategi peningkatan kinerja pada UKM Kluster Perkebunan di Kabupaten Kendal.
2. Bagaimana sasaran strategi peningkatan kinerja pada UKM Kluster Perkebunan di Kabupaten Kendal.

## Tinjauan Pustaka

### Usaha Kecil dan Menengah

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan, bertujuan untuk memproduksi barang ataupun jasa untuk diperniagakan secara komersial. Usaha kecil dan menengah (UKM) adalah entitas bisnis yang memiliki tenaga kerja kurang dari 100 orang, dengan rincian kategori sebagai berikut; usaha rumah terdiri dari satu sampai empat tenaga kerja, usaha kecil terdiri dari lima sampai 19 orang, usaha menengah terdiri dari 20 sampai dengan 99 orang, dan usaha besar memiliki tenaga kerja sebanyak 100 orang atau lebih.

### Perspektif *Balanced Scorecard*

Empat perspektif balanced scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut. Empat perspektif balanced scorecard yaitu:

- 1) Perspektif finansial, ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.
- 2) Perspektif pelanggan, biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama keberhasilan perusahaan strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik.
- 3) Perspektif bisnis internal, ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.
- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. (Kaplan, Norton 1996).

## Metodologi

### Kerangka Pemikiran

Usaha kecil dan menengah merupakan suatu usaha yang dapat menciptakan lapangan pekerjaan sehingga dapat membantu perekonomian daerah dan nasional. UKM Kluster Perkebunan di Kabupaten Kendal kebanyakan belum memiliki visi dan misi yang jelas dan didokumentasikan. Hal ini menggambarkan permasalahan utama dalam pengembangan UKM adalah SDM. Sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam menghadapi persaingan UKM. Hal ini dikarenakan SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berbeda dari pesaing. Penelitian mengenai strategi peningkatan kinerja usahakecil dan menengah (UKM) Kluster Perkebunan di Kabupaten Kendal diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan juga masukan dalam upaya meningkatkan kinerja UKM. Penelitian ini dilakukan dengan empat tahapan, yaitu identifikasi posisi bersaing pada UKM melalui wawancara dan FGD dengan pihak terkait. Kemudian diidentifikasi melalui analisis SWOT.

### Lokasi, Waktu dan Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di unit usaha kecil dan menengah Kluster Perkebunan yang berada di Kabupaten Kendal, Jawa Barat dan dilaksanakan pada bulan Oktober-Desember 2014. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) Berdasarkan pertimbangan bahwa Kabupaten Kendal merupakan daerah yang memiliki potensi yang tinggi dalam bidang pertanian. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui FGD, wawancara dengan pelaku UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal, pengurus kamar dagang industri (KADIN), dinas UKM, dan lembaga keuangan, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai literatur, baik berupa buku, jurnal, serta data-data yang disediakan oleh instansi-instansi yang terkait. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling* atau penetapan sampel dengan pertimbangan tertentu dalam penentuan pakar.

## PEMBAHASAN

### Alternatif Strategi Peningkatan Kinerja

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT yang digunakan untuk menganalisis alternatif strategi pada UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal dengan menguraikan berbagai kekuatan, kelemahan yang berasal dari internal. Serta peluang, dan ancaman yang berasal dari eksternal. Analisis SWOT dapat dibuat setelah analisis lingkungan internal dan eksternal UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal diperoleh. Alternatif strategi tersebut terdiri dari strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Analisis SWOT dirumuskan berdasarkan hasil dari FGD (Focus Group Discussion) dan wawancara. Berdasarkan hasil analisis SWOT UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal, maka dirumuskan strategi SO, ST, WO dan WT.

**Strategi SO**

Strategi terbaik untuk memanfaatkan peluang dengan kekuatan yang ada adalah: (1) Menjalinkan mitra kerja dengan pihak- pihak terkait (instansi pemerintah dan swasta) dalam rangka meningkatkan penjualan produk; (2) meningkatkan kepuasan karyawan; (3) Peningkatan diskusi rutin terhadap para karyawan.

**Strategi WT**

Strategi terbaik untuk memanfaatkan peluang dalam mengatasi kelemahan yang ada adalah: (1) Memperbaiki laporan keuangan; (2) peramalan terhadap permintaan (3) peningkatan motivasi dan pelatihan bagi karyawan.

**Strategi ST**

Strategi terbaik untuk mengatasi ancaman dengan kekuatan yang ada yaitu : (1) Mempertahankan kualitas produk dalam menghadapi ancaman dari pesaing; (2) meningkatkan kepuasan pelanggan.

**Strategi WT**

Strategi terbaik untuk mengatasi kelemahan dan menghadapi tantangan yang ada adalah: (1) Meningkatkan kualitas karyawan. (2) pengembangan manajemen fungsional. Hasil analisis SWOT pada UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal dapat dilihat pada Gambar 1.

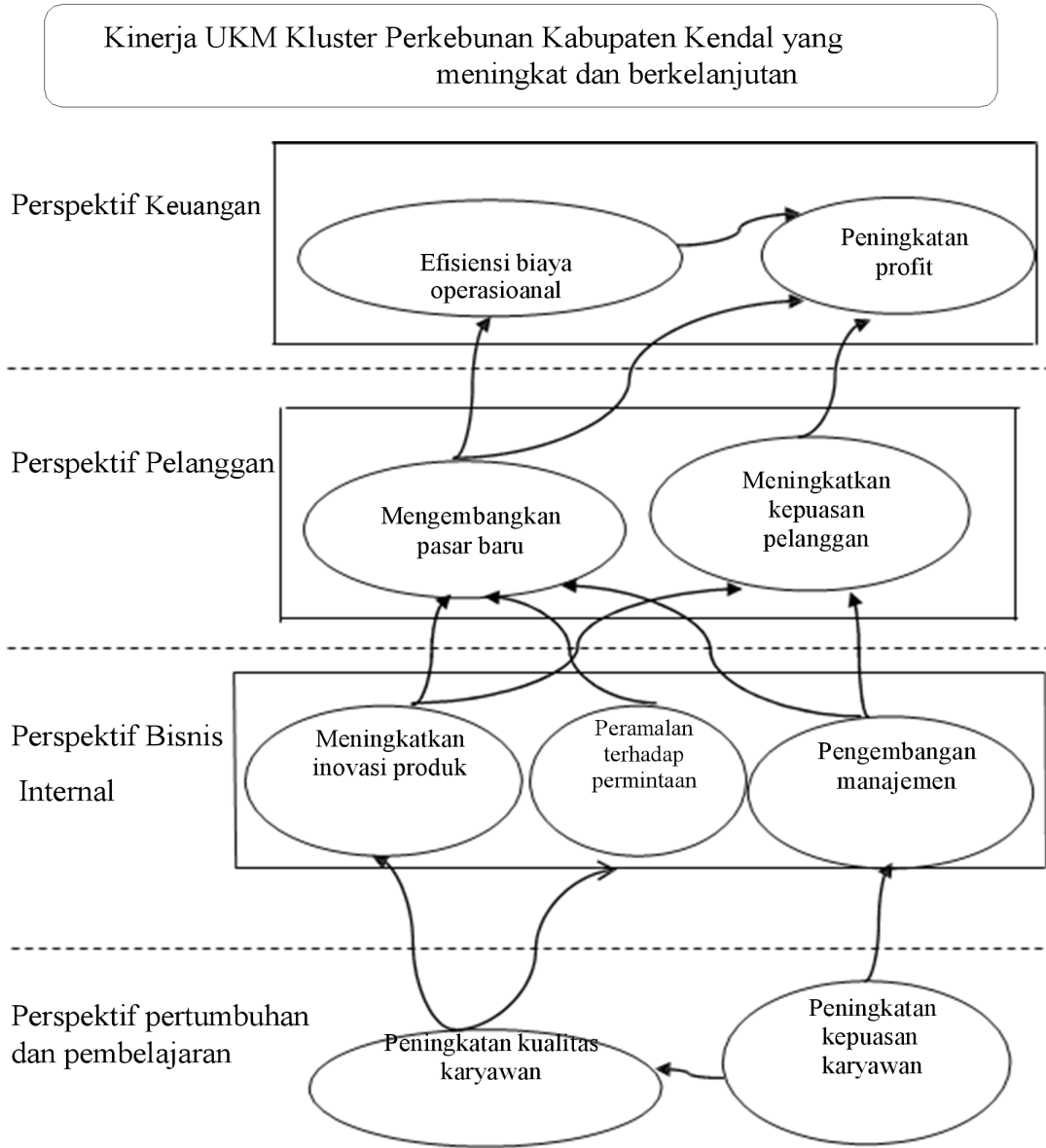
	<i>Strengthen-S</i>	<i>Weaknesses- W</i>
<i>Analisis internal</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelenggarakan diskusi rutin dengan para karyawan untuk mencapai tujuan bersama.</li> <li>2. Keahlian dalam membangun hubungan bisnis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan keuangan kurang terstruktur dengan baik.</li> <li>2. Karyawan sulit menerima masukan dari pelaku UKM.</li> </ol>
<i>Analisis eksternal</i>		
<i>Opportunities- O</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perluasan pasar ekspor untuk jangka panjang</li> <li>2. Tingginya tingkat permintaan</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalinkan mitra kerja dengan pihak- pihak terkait (instansi pemerintah dan swasta) dalam rangka meningkatkan penjualan produk.</li> <li>2. Meningkatkan kepuasan karyawan.</li> <li>3. Peningkatan diskusi rutin terhadap para karyawan.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbaiki laporan keuangan .</li> <li>2. Peramalan terhadap permintaan</li> <li>3. Peningkatan motivasi dan pelatihan.</li> </ol>

	<i>Strengthen-S</i>	<i>Weaknesses- W</i>
<i>Threats- T</i> 1. Adanya pesaing dari luar Pulau Jawa. 2. Terbukanya persaingan pasar bebas AEC 2020	Strategi ST 1. Mempertahankan kualitas produk dalam menghadapi ancaman dari pesaing. 2. Meningkatkan kepuasan pelanggan	Strategi WT 1. Peningkatan kualitas karyawan 2. Pengembangan Manajemen fungsional

Gambar 1 Matriks SWOT UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal

### Perancangan Peta Strategik

Moeherione (2009), peta strategi merupakan suatu kerangka yang menguraikan secara logis dan komperhensif strategi dari suatu organisasi. Penerjemahan sasaran strategi ke dalam peta strategi menjadi sarana bagi UKM dalam mengkomunikasikan sasaran strategi tersebut pada seluruh tingkatan dan karyawan UKM. Penyusunan peta strategik tersebut dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Peta strategis UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal dapat digambarkan pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2 Peta Strategi UKM Kluster Perkebunan Kabupaten Kendal

## DAFTAR PUSTAKA

- Biromo D, Luis S. 2007. *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta (ID): Gramedia.
- DavidF. 2010. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta (ID) : Salemba Empat.
- Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kendal. 2014. *Penyusunan Roadmap UMKM Kabupaten Kendal*. Kendal (ID): Dua Ribu Satu Pangripta.
- Giannopoulos G, Holt A et al. 2013. *The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies* [jurnal]. London (UK): Kingdom University.
- Kaplan, Norton. 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Peter, Pasla, penerjemah; Sumiharti, Kristaji, editor. Jakarta (ID): Erlangga. Terjemahan dari: *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*.
- Salam G. 2008. *Rencana Pembangunan Jangka Panjang Kabupaten Kendal tahun 2005-2025*. [internet]. [diunduh 2015 Februari]. Tersedia pada [www.academia.edu/7559399/RPJPD-Kabupaten-Kendal](http://www.academia.edu/7559399/RPJPD-Kabupaten-Kendal)
- Marisah. 2010. *Pengukuran Kinerja Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat Melalui Pendekatan Balanced Scorecard* [skripsi]. Kendal (ID): Institut Pertanian Kendal.
- Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama*. Cetakan Pertama. Jakarta (ID): PT Raja Grafindo Persada.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Pertama. Kendal (ID): Ghalia Indonesia.
- Mondy R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Erlangga. Muhenje, Nyamwange et al. 2013. *Application of Strategic Performance Measures in Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Kenya: The Use of the Balanced Scorecard Perspectives* [jurnal]. Kabarak (KE): Kabarak University.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta (ID): Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Rangkuti F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.