

PEMETAAN PROSES BISNIS UNTUK MEMUDAHKAN PENILAIAN KINERJA KOPERASI; STUDI KASUS PADA KOPERASI NELAYAN

Akhmad Yunani⁽¹⁾, Ery Supriyadi⁽²⁾, Trida Gunadi⁽³⁾, Deddy Supriadi⁽⁴⁾

⁽¹⁾yunan06@ikopin.ac.id
(1,2,3,4) Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN)

Ringkasan

Koperasi nelayan diharapkan menjadi unit ekonomi yang memegang peran signifikan dalam peningkatan kesejahteraan nelayan. Melalui koperasi, nelayan memiliki peluang untuk meningkatkan kapasitas sumber daya mereka sekaligus memperkuat posisi tawarnya dalam sistem rantai pasok perikanan. Dengan mengambil di koperasi perikanan, penelitian ini bertujuan untuk membangun peta proses bisnis untuk memudahkan penilaian kinerja koperasi. Peta proses bisnis dikembangkan berdasar data yang dikumpulkan melalui observasi dan wawancara dengan pengurus koperasi. Penelitian ini menemukan bahwa koperasi tidak memiliki pola proses bisnis yang jelas dan kinerja yang tidak terukur. Penelitian ini mengajukan usulan peta proses bisnis yang memiliki kejelasan pola sehingga kinerja koperasi nantinya dapat diukur secara obyektif. Peta proses tersebut mengintegrasikan beragam pangkalan data dan transaksi koperasi nelayan sehingga memudahkan dan mempercepat penilaian kinerja koperasi. Koperasi perlu didampingi dan dibina oleh para pemangku kepentingan, khususnya Pemerintah, agar dapat memanfaatkan peta proses tersebut. Hasil penelitian ini akan memberikan manfaat maksimal jika ditindaklanjuti dengan pengembangan model manajemen rantai pasok untuk koperasi nelayan.

Kata Kunci : kinerja, koperasi, koperasi nelayan, proses bisnis

1. PENDAHULUAN

Nelayan memiliki peran penting dalam industri perikanan. Namun ironisnya, potensi industri perikanan yang demikian besar tidak diimbangi dengan pertumbuhan jumlah nelayan yang memadai. Menurut Sensus Pertanian 2013, jumlah rumah tangga nelayan, khususnya nelayan tangkap, tumbuh hanya 2,05 persen selama 2006-2016 (BPS, 2018). Penurunan ini diduga akibat anggapan bahwa nelayan tidak memberikan kemanfaatan ekonomi yang cukup sebagaimana sektor lain.

Koperasi nelayan merupakan salah satu wadah yang dibentuk sebagai bagian dari upaya mengangkat kesejahteraan nelayan. Namun demikian, dalam prakteknya koperasi nelayan masih banyak yang belum berfungsi maksimal untuk mengangkat kesejahteraan anggotanya. Oleh karena itu, perlu upaya pengembangan program untuk mengoptimalkan fungsi dan peran koperasi nelayan dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Kinerja koperasi masih menjadi isu yang sering diperdebatkan. Meski secara normatif diakui sebagai solusi ekonomi bahkan diamanatkan dalam UUD 1945, kinerja koperasi jauh dari standar yang diharapkan.

Upaya meningkatkan kesejahteraan nelayan telah dilakukan melalui berbagai

program Pemerintah seperti pembatasan penangkapan biota laut tertentu dan pelarangan penggunaan alat tangkap dan kapal penangkap tertentu, yang bertujuan untuk mencegah punahnya biota laut tersebut dari kepunahan untuk menjamin kelangsungan sumber kehidupan nelayan.

Melalui koperasi, nelayan secara kolektif dapat memiliki sumber daya yang lebih besar sehingga akan meningkatkan posisi dan daya tawar sebagai entitas dalam sistem rantai pasok perikanan. Dalam rantai pasok perikanan, koperasi nelayan menempati posisi sebagai pemasok tingkat pertama atau pemasok terhadu sehingga seharusnya memiliki daya tawar yang kuat dalam sistem. Namun demikian, informasi tentang pasar yang tidak dikuasai menyebabkan koperasi tidak dapat berbuat banyak untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Sebagai badan usaha yang landasan kegiatannya berprinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasar azas kekeluargaan, koperasi seharusnya dapat beroperasi secara optimal memanfaatkan segala sumber daya di wilayahnya untuk kesejahteraan anggotanya. Secara kelembagaan, keberadaan koperasi diharapkan dapat menjembatani kesenjangan yang muncul

akibat permasalahan klasik yang dihadapi nelayan dalam meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraannya. Untuk itu, penelitian ini mengulas tiga bahasan utama yakni permasalahan koperasi, peta proses bisnis koperasi, dan penilaian kinerja koperasi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Proses Bisnis

Proses bisnis secara eksplisit maupun implisit akan mengemuka manakala kita membahas rantai pasok atau Manajemen Rantai Pasok. Banyak ahli telah secara eksplisit menjabarkan proses bisnis yang sangat erat kaitannya dengan bahasan Manajemen Rantai Pasok [(Cooper, Lambert dan Pagh, 1997); (Lambert dan Cooper, 1997, 2000); (Stock dan Lambert, 2001: 54); (Handfield dan Nichols, 2002: 8); dan (Swaminathan dan Tayur, 2003); (Christopher, 2005)]. Manajemen Rantai Pasok itu sendiri sebenarnya merupakan integrasi proses bisnis dalam rantai pasok (Lambert dan Cooper, 1998). Proses bisnis menggambarkan integrasi dan keselarasan aktivitas setiap fungsi atau seluruh bagian dalam perusahaan (Tam dkk, 2001).

Proses bisnis didefinisikan secara kontekstual oleh para ahli. Meski bervariasi, namun benang merah yang bisa ditarik adalah bahwa semuanya mengarah pada seperangkat aktivitas yang beragam untuk menghasilkan output (Bititci dan Muir, 1997). Davenport dan Short (1990) mendefinisikan proses bisnis sebagai seperangkat aktivitas saling terkait yang dilakukan mengacu pada alur logis untuk mencapai tujuan bisnis (Davenport dan Short, 1990). Sedangkan menurut Shtub dan Karni (2010), proses bisnis mencerminkan seperangkat elemen atau komponen yang membentuk proses dan lingkungan operasionalnya serta hubungan diantara elemen tersebut (Shtub dan Karni, 2010: 123).

Proses bisnis mensyaratkan adanya integrasi baik dalam fungsi maupun antar fungsi (Supyenyong dan Islam, 2009). Rekayasa ulang proses bisnis, didukung dengan pemanfaatan teknologi, menjadi model Manajemen Rantai Pasok terkini (Awad, 2010). Sistem ERP misalnya, salah satu model integrasi proses bisnis, telah banyak diimplementasikan oleh perusahaan, termasuk UKM, untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi bisnis (penjualan, produksi, SDM, finansial, pembelian, dan sebagainya) perusahaan secara menyeluruh menggunakan modul-modul aplikasi berbasis proses bisnis. Disamping itu, integrasi proses bisnis juga memungkinkan untuk berbagi data, informasi, dan pengetahuan dalam perusahaan, mengotomasi elemen-elemen kritis dalam proses bisnis, dan

menghasilkan dan meningkatkan aksesibilitas informasi terkini melalui basis data tunggal dan pertukaran data [(Franken dkk, 2000); (Samaranayake, 2009)].

Koperasi dan Koperasi Nelayan

Sebagai perusahaan, koperasi bekerja pada dua arah yaitu ke dalam dan ke luar. Arah ke dalam adalah melayani kepentingan anggota, sedangkan arah ke luar adalah interaksi koperasi dengan pasar (Arifin, 2013: 145). Pelayanan kepentingan anggota harus didefinisikan sampai pada elemen teknis terkecil dan dapat dioperasionalkan melalui alur logis yang memiliki parameter kinerja terukur. Definisi kepentingan anggota dapat dioperasionalkan jika jenis dan tujuan koperasi telah teridentifikasi. Arifin (2013: 60) membedakan jenis koperasi kedalam tiga jenis, yakni koperasi pengadaan, koperasi pemasaran, dan koperasi jasa.

Koperasi pengadaan adalah koperasi yang kegiatannya mengadakan barang dan/atau jasa bagi anggotanya. Dalam hal ini, koperasi merupakan produsen atau supplier dan anggota adalah pelanggannya. Pengadaan barang dan jasa itu sendiri dapat dilakukan dengan membuat/ memproduksi (*assembly*) atau membeli.

Koperasi pemasaran, atau disebut juga koperasi penjualan, bertugas menampung produk-produk yang dibuat oleh anggota dan menjualnya kepada pelanggan (anggota maupun pasar eksternal). Koperasi dalam hal ini menjadi "pemimpin" untuk perkembangan harga, perubahan selera pelanggan, posisi pesaing, regulasi, dan juga riset. Sedangkan koperasi jasa memproduksi jasa untuk kepentingan anggota.

Pengelompokan jenis koperasi ini menjadi prasyarat untuk pengembangan model ERP dan SCM koperasi. Setiap jenis koperasi memiliki produk yang berbeda, proses bisnis yang berbeda, rantai nilai yang berbeda, dan sistem rantai pasok yang berbeda pula. Dengan demikian, disain sistem ERP setiap jenis koperasi akan menjadi unik sesuai dengan karakter masing-masing.

Kinerja dan Pemberdayaan Koperasi

Kinerja koperasi diukur dalam beberapa dimensi pengukuran. Mengacu pada Permen KUKM Nomor 21/Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Pemingkatan Koperasi, peringkat (indikator kinerja) koperasi mencakup lima aspek; kelembagaan, usaha, keuangan, manfaat terhadap anggota, dan manfaat terhadap masyarakat. Koperasi nelayan merupakan salah satu wadah yang dibentuk sebagai bagian dari upaya mengangkat kesejahteraan nelayan.

Koperasi dapat menjadi salah satu alternatif peningkatan kesejahteraan nelayan, seperti yang diajukan oleh Indarti dan Wardana (2013) dan Monoarfa dkk (2015). Dalam prakteknya koperasi nelayan masih banyak yang belum berfungsi maksimal untuk mengangkat kesejahteraan anggotanya. Belum maksimalnya fungsi tersebut dapat disebabkan oleh karakter nelayan itu sendiri.

Pemberdayaan koperasi merupakan segala upaya yang ditujukan untuk menjadikan koperasi lebih berdaya, yakni koperasi yang dapat menjalankan dan mengembangkan organisasi dan usahanya, melayani dan memberikan manfaat ekonomi bagi anggotanya. Efektivitas pemberdayaan koperasi dapat mengacu pada ketentuan yang diatur dalam Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Permen KUKM) Nomor 21/Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Peningkatan Koperasi (Kepmen KUKM, 2015). Peningkatan tersebut bertujuan untuk menilai kinerja koperasi, sebagai indikator keberhasilan dan eksistensi koperasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan, untuk menumbuhkan kesadaran koperasi akan pentingnya hasil pemeringkatan, dan meningkatnya kepercayaan anggota koperasi, masyarakat, mitra kerja, dan pemangku kepentingan kepada koperasi. Ruang lingkup pemeringkatan mencakup aspek kelembagaan, aspek usaha, aspek keuangan, aspek manfaat terhadap anggota, dan aspek manfaat terhadap masyarakat (Kepmen KUKM, 2015).

Koperasi nelayan memiliki peran strategis dalam peningkatan taraf hidup nelayan. Manfaat koperasi bagi nelayan antara lain adalah peningkatan skala ekonomis sehingga menguatkan daya tawar nelayan baik di pasar input maupun di pasar output, peningkatan produktivitas melalui kemitraan eksternal, dan manfaat-manfaat non ekonomis karena penyatuan individu kedalam kelompok (Indarti dan Wardana, 2013). Pemberdayaan koperasi itu sendiri dapat dilakukan melalui pemanfaatan potensi daerah setempat.

Proyek Kemitraan Terpadu (PKT) merupakan suatu pola yang bisa juga digunakan untuk memberdayakan koperasi. Dalam PKT, ada tiga elemen terlibat yang secara sinergis membentuk kerja sama tiga pihak melalui hubungan kemitraan yakni usaha besar atau industri sebagai inti, nelayan yang terwadahi dalam koperasi sebagai plasma, dan lembaga pembiayaan (Bank Indonesia, 2015). Dalam penelitian ini, peran koperasi nantinya tidak hanya sebagai *channel/agent*, namun justru sebagai lembaga yang harus bisa memfungsikan diri untuk peningkatan kesejahteraan anggota maupun masyarakat.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus pada sebuah koperasi nelayan. Data primer digunakan untuk merancang peta proses koperasi perikanan yang memberikan gambaran aliran produk hasil tangkapan nelayan dan budidaya perikanan dari mulai pra melaut/perolehan benih, selama melaut/pemuliaan, dan pemasaran hasil ke pelanggan tier terdekat koperasi beserta aliran informasi dan layanannya. Data sekunder diperlukan untuk pengujian model, penyedia sumber daya pendukung sistem rantai pasok, informasi tentang *demand* produk hasil laut dan budidaya, regulasi terkait dengan sistem rantai pasok perikanan, dan informasi lain yang relevan.

Data primer diperoleh langsung dari pengurus dan anggota koperasi melalui wawancara dan FGD. Sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber-sumber data tidak langsung seperti BPS, Kemen KUKM, Dinas Perikanan setempat, dan sumber lain yang relevan.

Pengembangan peta proses bisnis dalam penelitian ini mengadopsi metode penelitian riset sistem informasi dari Hevner, dkk. (2004). Tahapan pengembangan dilakukan sebagai berikut:

- a. Tahapan konstruksi, yaitu mendefinisikan elemen dan relasi. Pada tahapan ini, studi literatur dilakukan terhadap *knowledge base* dan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya terkait dengan:
 - 1) Teori, karakteristik, elemen dan *framework* manajemen rantai pasok serta elemen-elemen yang terkaitnya.
 - 2) Pendefinisian koperasi, relasi pelanggan, relasi pemasok, karakteristik rantai pasok perikanan dan elemen-elemennya.Tahapan ini mengidentifikasi elemen-elemen yang akan menjadi dasar pembentukan peta proses koperasi.
- b. Tahapan perancangan *framework*, yaitu dengan membuat model relasi pelanggan dan relasi pemasok di antara elemen-elemen pada tahapan konstruksi. Model tersebut akan menjadi *knowledge based* bagi terbentuknya peta proses yang mencerminkan keterhubungan antar aktivitas yang memungkinkan dilakukannya pengukuran (*assessment*) terhadap kinerja proses secara keseluruhan.

Pembuatan peta proses bisnis disusun mengacu pada model *information flow* dalam sistem rantai pasok; aliran material (*material flow*) untuk arus bahan baku dan komponen dari pemasok ke koperasi, dan aliran barang (*goods flow*) untuk arus produk akhir dari koperasi ke pelanggan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Koperasi dan Permasalahannya

Secara umum, permasalahan yang dihadapi koperasi dapat dikelompokkan dalam tiga kategori; permasalahan kelembagaan, permasalahan organisasional, dan permasalahan kinerja dan tata kelola. permasalahan kelembagaan yang dihadapi koperasi berkaitan dengan keberadaan dan peran koperasi. koperasi hendaknya bisa memberikan manfaat bagi kesejahteraan anggota dan masyarakat. Saat ini, koperasi memiliki peran dan fungsi hanya semata sebagai lembaga penyelenggara lelang saat nelayan anggota selesai melaut dan menjual hasil melaut.

Sebagaimana kondisi nelayan tradisional umumnya, kegiatan produktif yang bernilai ekonomis dilakukan hanya pada musim-musim dimana mereka bisa melaut. Musim ini biasanya jatuh pada bulan April sampai dengan Oktober setiap tahunnya. Sedangkan bulan lainnya, November sampai dengan Maret, merupakan musim angin baratan dimana nelayan tidak bisa melaut, yang berarti nelayan hampir tidak memiliki sumber pendapatan. Sementara kegiatan konsumsi rumah tangga tidak mungkin berhenti dalam kondisi apapun.

Kelemahan organisasi yang lain adalah sistem manajemen dan tata kelola organisasi koperasi. Kedua aspek organisasi tersebut hampir tidak terstandar dengan dokumentasi sangat sederhana. Proses bisnis, alur informasi, prosedur kerja dan kaitan antar proses tidak

terdefiniskan dan dilakukan seadanya. Keterbatasan sistem ini bisa disebabkan karena kelemahan sumber daya koperasi.

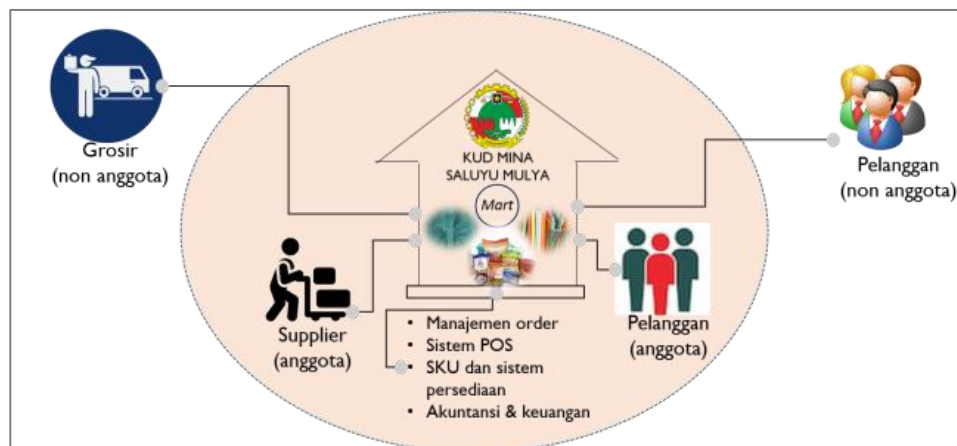
Secara organisasi, peran partisipatif anggota rendah. Hampir seluruh anggota koperasi tidak peduli dengan program dan kegiatan koperasi selain yang memberikan efek ekonomi anggota. Rendahnya partisipasi ini diduga karena koperasi belum bisa memberikan kemanfaatan/kesejahteraan secara maksimal dan kontinyu kepada anggota. Pengurus dan manajer koperasi juga kesulitan untuk meyakinkan dan menaikkan partisipasi anggota karena belum yakinnya terhadap program yang akan dibuat.

Dari sisi kinerja, jika diukur dengan Permenkop UKM Nomor 21 Tahun 2015 Tentang Pemingkatan Koperasi, seluruh dimensi kinerja koperasi hampir dalam kategori rendah. Simpulan ini muncul dalam FGD dan secara empirik dokumen yang tersedia untuk pengukuran kinerja juga sangat sedikit. Dokumen yang tersedia dan terdokumentasi (meski masih sangat sederhana) berupa akta dan produk hukum, RAT, dan transaksi-transaksi usaha. Dokumen tersebut juga belum memadai untuk dilakukan penilaian kinerja koperasi karena keterbatasannya. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa pengukuran kinerja koperasi saat ini belum bisa dilakukan secara komprehensif.

Peta Proses Bisnis

Proses bisnis unit usaha waserda

Sebagai korporasi, KUD mengelola akan usaha waserda (*mart/ritel*), simpan pinjam, dan jasa. Waserda merupakan unit usaha pengelolaan toko ritel untuk penyediaan sarana melaut bagi nelayan anggota dan kebutuhan sehari-hari bagi keluarga anggota. Model rantai pasok untuk waserda dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Rantai Pasok Waserda KUD

Sumber: Data primer (2019), diolah

Sebagaimana tergambar dalam diagram diatas, sistem rantai pasok waserda melibatkan paling sedikit 3 entitas; KUD sebagai OEM, pemasok (*supplier*) yang dalam hal ini bisa entitas diluar korporasi KUD (misalnya grosir) dan/atau anggota yang memiliki sumber daya untuk menjadi pemasok KUD, dan pelanggan yang dalam hal ini adalah anggota (nelayan dan keluarganya) dan/atau pelanggan diluar anggota. Komoditas yang dijual oleh waserda mencakup barang-barang keperluan untuk melaut, bahan pokok rumah tangga (sembako), kebutuhan sehari-hari, dan kebutuhan umum keluarga nelayan seperti peralatan sekolah dan peralatan rumah tangga.

Dalam pengelolaan waserda, beberapa sistem harus dibangun agar usaha optimal yaitu manajemen order, sistem penjualan (point of sales-POS), manajemen stock keeping units (SKU) dan persediaan, dan manajemen keuangan (akuntansi dan pelaporan). Manajemen order dibedakan menjadi 2, *upstream* yakni untuk untuk pemesanan barang kepada pemasok, dan *downstream* yakni untuk penjualan.

Manajemen order untuk *upstream* diperlukan untuk memastikan bahwa KUD memiliki kepastian pasokan yang berkaitan dengan jenis barang, jumlah barang, dan waktu

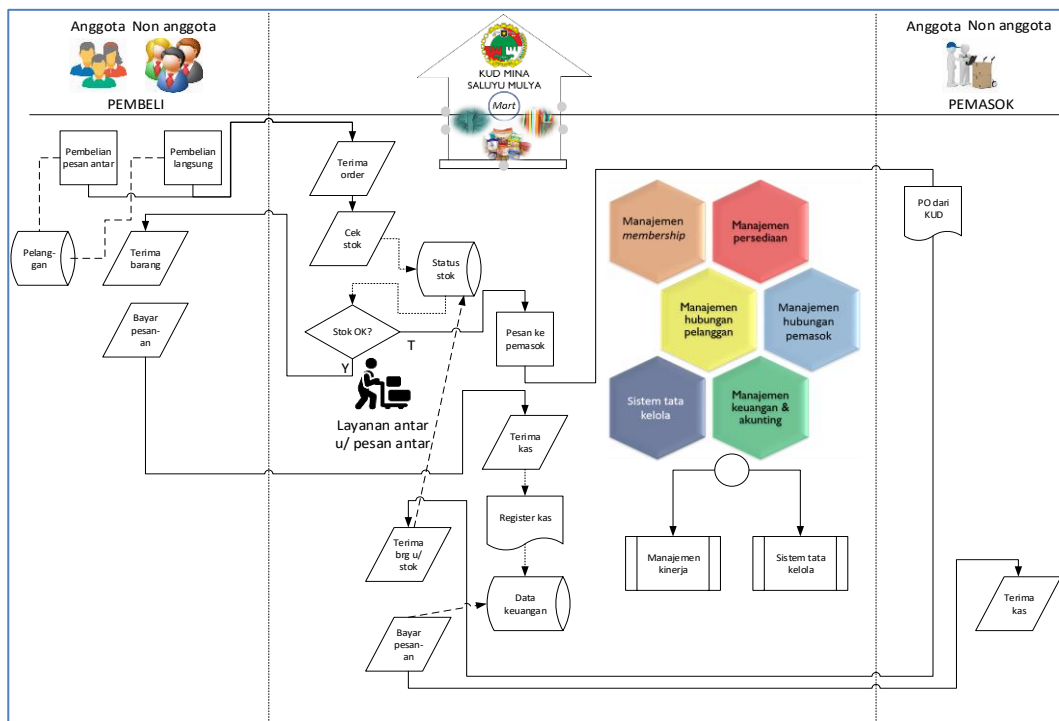
pengiriman. Basis data yang diperlukan untuk manajemen order *upstream* mencakup:

- nama barang
- nilai perolehan barang
- jumlah dipesan/dibeli
- identitas pemasok
- jumlah barang (persediaan dan pemesanan)

Sedangkan basis data untuk manajemen order *downstream* mencakup:

- nama barang
- harga jual barang
- persediaan dalam gudang (*on-hand stock*)
- identitas pelanggan
- jumlah pemesanan/pembelian

Proses bisnis waserda KUD secara keseluruhan tercermin dalam Gambar 2 berikut. Sebagaimana terlihat dalam gambar tersebut, proses bisnis dalam manajemen order *upstream* (sisi kanan gambar) mencakup pengiriman pemesanan/pembelian barang untuk pengisian SKU/stok. Sedangkan proses bisnis dalam manajemen order *downstream* (sisi kiri gambar) mencakup penerimaan pesanan, pengecekan ketersediaan barang, dan pengiriman barang.



Gambar 2. Proses Bisnis Waserda KUD

Sumber: Data primer (2019), diolah

Proses bisnis untuk *upstream* mengakses data pemasok (bisa anggota ataupun non

anggota KUD), barang yang dibeli, kas/hutang, dan status persediaan barang tersebut. Proses bisnis ini sering juga disebut sebagai

pengadaan yang mencakup aktivitas pengiriman order kepada pemasok (anggota maupun non anggota), barang yang dibeli atau dibuat oleh KUD, dan penerimaan barang (Gambar 2).

Jumlah pembelian untuk suatu barang menyesuaikan jumlah kebutuhan (proyeksi penjualan) dan kebijakan persediaan pengaman (yakni jumlah persediaan yang dibutuhkan untuk menjamin terpenuhinya permintaan pelanggan baik yang belanja langsung maupun melalui layanan pesan antar. Dalam basis data keuangan, transaksi pembelian kepada pemasok akan berdampak pada perubahan data sebagai berikut:

- a. persediaan barang dagangan debet
- b. kas/hutang dagang kredit

Atas transaksi pembelian tersebut, sistem waserda akan menghitung status nilai persediaan dan harga pokok pembelian. Kedua penghitungan tersebut nantinya akan di-kontra rekening-kan ketika terjadi penjualan atas barang yang bertalian untuk analisa laba/rugi KUD. Muara data untuk siklus pembelian (pengadaan) barang berakhir pada pengendalian keuangan, yakni dengan bertambahnya (*debiting* –aliran masuk) persediaan dan berkurangnya kas atau bertambahnya (kredit) utang jika pembelian dilakukan secara kredit.

Pada proses bisnis untuk *downstream*, data yang diakses adalah data pelanggan (dan/atau anggota KUD), barang yang dijual, kas/piutang, dan status persediaan barang. Data setiap barang dagangan akan disimpan dalam basis data persediaan barang dagangan dengan nilai sebesar harga jual. Dalam basis data keuangan, transaksi penjualan kepada pelanggan akan berdampak pada perubahan data sebagai berikut:

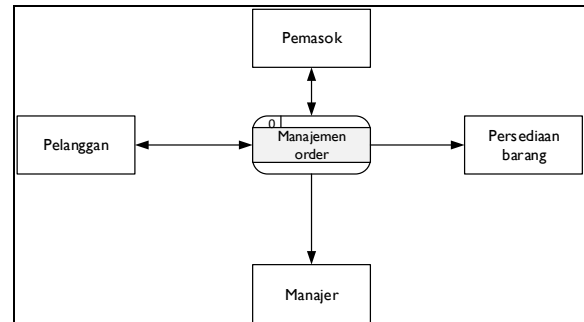
- a. kas/piutang dagang.....debet
- b. persediaan barang dagangankredit

Atas penjualan tersebut, sistem waserda juga akan menghitung status nilai persediaan dan harga pokok penjualan. Kedua penghitungan tersebut nantinya akan di-kontra rekening-kan untuk analisa laba/rugi KUD.

Selanjutnya, pengelolaan informasi proses bisnis diatas akan lebih tergambar dalam diagram aliran data (*data flow diagram* – DFD). DFD menjelaskan bagaimana data mengalir dalam sebuah proses bisnis, input yang diperlukan untuk memproses suatu data,

dan output yang dihasilkan dari proses pengolahan data.

Dalam DFD, level tertinggi dalam proses bisnis waserda adalah proses pengelolaan order yang dilakukan oleh manajemen KUD. Pengelolaan order ini nantinya menjadi tulang punggung aliran data untuk transaksi yang melibatkan pemasok (dalam proses pembelian –*upstream*) dan pelanggan (dalam proses penjualan –*downstream*). DFD level 0 untuk pengelolaan order tercermin dalam diagram berikut.

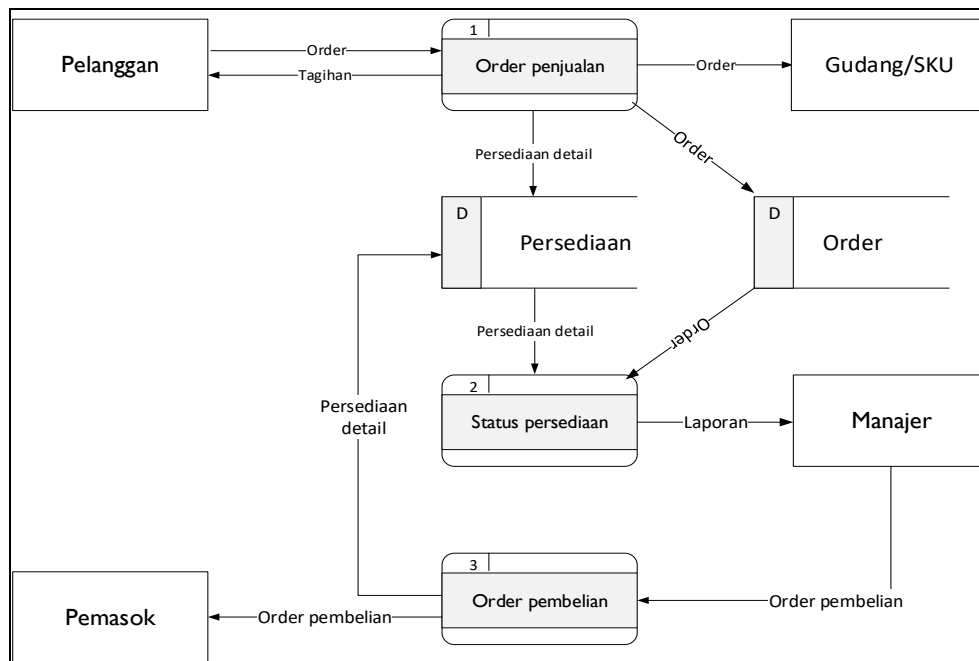


Gambar 3. DFD Level 0 Waserda KUD
Sumber: Data primer (2019), diolah

Dalam DFD pada Gambar 3 diatas terlihat bahwa seluruh proses order (dalam DFD dinotasikan sebagai kegiatan Manajemen Order dengan notasi level = 0) merupakan tanggung jawab Manajer KUD. Proses ini melibatkan pemasok untuk pembelian barang (*upstream*) dan pelanggan untuk penjualan (*downstream*), dan bermuara pada basis data persediaan barang. Basis data persediaan barang ini yang nanti akan digunakan sebagai tulang punggung penghitungan laba/rugi transaksi waserda.

Untuk penjualan barang, proses bisnis mencakup aktivitas penjualan itu sendiri (baik langsung maupun melalui layanan antar), pengambilan barang dari SKU/gudang, pengiriman (untuk layanan pesan antar), dan serah terima barang dengan pelanggan. Muara data untuk siklus penjualan berakhir pada pengendalian keuangan, yakni dengan bertambahnya (*debiting* –aliran masuk) kas (atau piutang) dan berkurangnya (kredit) persediaan barang dagangan.

Transaksi-transaksi pembelian dan penjualan barang dagangan yang menyebabkan perubahan (*update*) data dalam waserda tergambar dalam digambarkan DFD level 1 sebagai berikut.



Gambar 4. DFD Level 1 Waserda KUD
Sumber: Data primer (2019), diolah

Gambar 4 diatas menunjukkan aliran data dalam proses bisnis waserda yang mencakup proses penjualan, pengelolaan persediaan, dan proses order pembelian kepada pemasok. Rangkaian proses bisnis dimulai dari penjualan, dimana order dari pelanggan akan dikonfirmasi ke gudang/SKU untuk memastikan barang yang dibutuhkan pelanggan tersedia. Jika status persediaan di gudang/SKU menunjukkan kondisi harus dilakukan pengisian ulang (replenishment), maka data kekurangan persediaan menjadi patokan bagi Manajer untuk me-release order pembelian barang dagangan kepada pemasok.

Ketika order dipenuhi maka status persediaan akan terbaharui (bertambah) dan dengan demikian menaikkan kemampuan pelayanan waserda KUD. Semakin besar jumlah persediaan untuk setiap item/SKU maka semakin tinggi kemampuan waserda untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Selain waserda, KUD juga perlu mengembangkan layanan simpan pinjam namun dengan kriteria dan persyaratan yang ketat. Pengelolaan dana simpanan dan peminjaman hanya kepada anggota dan hanya untuk pembiayaan kegiatan yang produktif. Penentuan kriteria dan persyaratan ini penting untuk meminimalkan risiko terjadinya kegagalan pembayaran baik oleh KUD kepada penyimpan maupun oleh anggota peminjam kepada KUD. KUD juga dimungkinkan untuk menyalurkan dana pihak ketiga sebagaimana umumnya koperasi simpan pinjam, namun tetap dengan syarat untuk disalurkan untuk kegiatan ekonomi

yang produktif. Untuk usaha simpan pinjam ini, Manajemen KUD harus melakukan perencanaan dan pengendalian yang sangat ketat dan terukur.

Keanggotaan

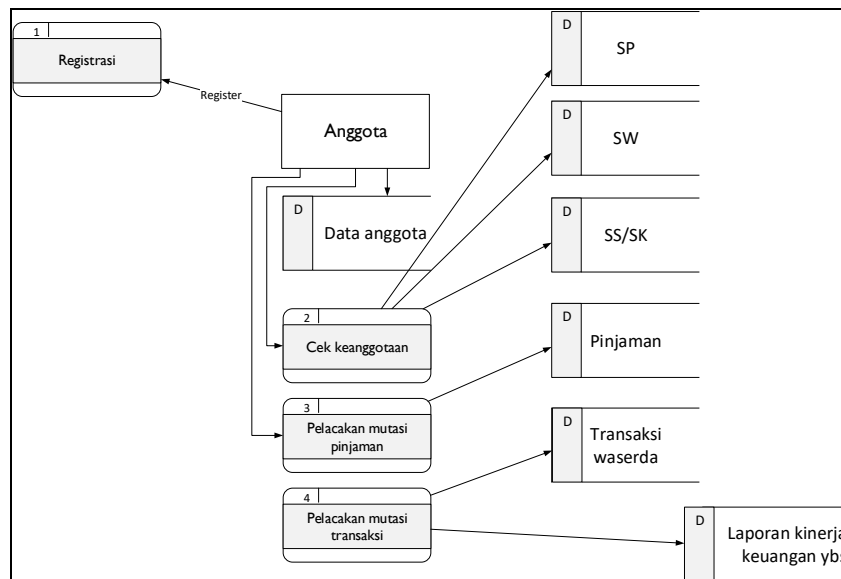
Anggota KUD adalah para nelayan di wilayah Desa Mayangan Kecamatan Legonkulon Kabupaten Subang. Sampai dengan penelitian ini dilakukan, jumlah anggota sebanyak 246 orang. Proses pendataan anggota dan penyimpanan data serta penggunaan data bersifat manual dan statis.

Data anggota selama ini hanya digunakan untuk administrasi dan hal-hal yang bersifat kelembagaan seperti legalitas badan hukum dan RAT. Dalam rancangan model yang diajukan, data anggota digunakan untuk beragam kebutuhan proses seperti:

- Manajemen anggota (identitas dan password).
- Pelacakan rekaman keanggotaan (seperti simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela, dan simpanan khusus jika ada).
- Pelacakan rekaman transaksi (sebagai pelanggan unit simpan pinjam atau unit waserda)
- Simulasi pinjaman (jika ingin mengajukan pinjaman, disesuaikan dengan kemampuan mengangsur yang parameternya telah ditetapkan oleh Manajemen).

e. Nilai dan mutasi bagian dari selisih hasil usaha (SHU) yang diterimanya.

Diagram aliran data untuk keanggotaan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. DFD Level 1 Keanggotaan KUD

Sumber: Data primer (2019), diolah

Gambar 5 diatas menunjukkan bahwa dalam rancangan yang diusulkan, anggota bisa mengelola dan memonitor keanggotaannya untuk segala jenis kegiatan KUD. Seorang anggota bisa mengelola data keanggotaannya, melacak mutasi simpanan, melihat mutasi pinjaman, simulasi cicilan pinjaman, melacak transaksi-transaksi dengan KUD yang telah dilakukan, atau bahkan mengakses data kinerja keuangannya (melihat proksima bagian dari SHU misalnya).

Rancangan model pengelolaan data keanggotaan ini akan memudahkan Manajemen KUD untuk mengelola data anggota, memudahkan para anggota untuk mengakses segala informasi yang diperlukan terkait KUD. Secara kelembagaan, model ini juga diharapkan sekaligus mendongkrak tingkat partisipasi anggota dalam berkoperasi.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja koperasi dapat dirumuskan mengacu pada Permen KUKM Nomor 21/Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Pemingkatan Koperasi. Dalam Pasal 4 dan Pasal 5 Permen tersebut diatur aspek-aspek yang menjadi landasan dalam memeringkat koperasi. kelima aspek tersebut adalah:

a. Aspek kelembagaan, meliputi legalitas badan hukum aktif koperasi, keanggotaan, kepengurusan, program kerja, standar operasional prosedur, standar operasional

manajemen, peraturan khusus, rapat anggota dan karyawan, rasio jumlah anggota dan persentase kehadiran dalam rapat anggota.

- b. Aspek usaha, ditunjukkan oleh membaiknya keterikatan antar anggota maupun antara anggota dengan anggota lainnya dalam hal tanggung jawab, dan kemauan berbagi risiko, pemanfaatan pelayanan KOPERASI, penambahan aset, peningkatan volume usaha, dan peningkatan .keuntungan.
- c. Aspek keuangan, ditunjukkan dengan struktur permodalan, kemampuan penyediaan dana, dan ukuran2 kuantitatif lainnya seperti persentase pelunasan simpanan wajib, dan persentase besaran simpanan sukarela.
- d. Aspek manfaat koperasi terhadap anggota, ditunjukkan dengan adanya peningkatan penghasilan anggota, penawaran barang dan jasa yang lebih murah, tumbuhnya motif berusaha yang berperikemanusiaan, tumbuhnya sikap jujur dan terbuka.
- e. Aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat, ditunjukkan dengan penyerapan tenaga kerja setempat, dan jumlah layanan yang dapat dinikmati oleh masyarakat umum termasuk peran koperasi

dalam menurunkan kemiskinan masyarakat setempat.

Kinerja koperasi bisa juga ditinjau dari sisi manajemen rantai pasok, mengacu kepada konsep Beamon (1999), dimana kinerja rantai pasok diukur berdasarkan aspek sumber daya (efisiensi pengelolaan sumber daya dengan indikator antara lain biaya-biaya usaha, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian aset, dan indikator kuantitatif lain), aspek output (yang berkenaan dengan pelayanan kepada pelanggan, dalam hal ini bisa juga dikategorikan dalam kemanfaatan koperasi terhadap anggota dan masyarakat), dan fleksibilitas, yakni

kemampuan koperasi merespon perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Secara empirik, sampai saat ini hampir tidak mungkin bisa dilakukan pengukuran kinerja koperasi karena berbagai perangkat yang harus diukur tidak dimiliki. Mengingat koperasi memiliki karakter yang berbeda dengan entitas korporasi lain seperti perseroan, maka penelitian ini menggunakan Kepmen KUKM Nomor 21 Tahun 2015 tersebut untuk merumuskan parameter dan indikator kinerja koperasi. Perbandingan kondisi saat ini dengan rancangan perumusan parameter dan indikator kinerja koperasi yang diajukan tergambar dalam tabel berikut:

Tabel 1. Perbandingan Pengukuran Kinerja Kondisi Sekarang Dengan Model

Aspek	Kondisi sekarang	Proses Bisnis Diusulkan	Alat ukur
Kelembagaan			
1. Legal dan badan hukum	Ada	Ada	Dok. legal & badan hukum.
2. Kepengurusan	Ada	Dilengkapi	Struktur Organisasi
3. Program kerja	Ada	Dilengkapi	Program kerja resmi.
4. SOP	Tidak ada	Ada	SOP mengikat
5. SOM	Tidak ada	Ada	SOM mengikat.
6. Peraturan khusus	Ada	Ada	PK mengikat.
7. RAT & karyawan	Tidak didata	Ada	Dokumen RAT.
8. Rasio peningkatan jumlah anggota	Tidak didata	Ada	Mutasi jumlah anggota.
9. Persentase hadir rapat	Tidak didata	Ada	Rekaman daftar hadir.
Usaha			
1. Keterikatan antar anggota (thd anggota lain dan thd koperasi)	Tidak diukur	Angka partisipasi	Partisipasi dalam usaha (sbg pemasok, ataupun pelanggan).
2. Kemauan risk sharing	Tidak diukur	Angka partisipasi	Keterlibatan dalam usaha produktif.
3. Tingkat pemanfaatan pelayanan koperasi	Tidak diukur	Angka partisipasi	Rekaman transaksi anggota dengan koperasi.
4. Penambahan aset	Tidak didata	Pertumbuhan aset	Persentase penambahan aset.
5. Peningkatan volume usaha	Tidak didata	Pertumbuhan usaha	Persentase peningkatan volume usaha.
Keuangan			
1. Struktur permodalan	MS penuh	Kombinasi	Komposisi modal.
2. Kemampuan penyediaan dana	Belum ada	Mampu dengan simpin	Jumlah simpanan dan pinjaman.
3. Ukuran kuantitatif keuangan	Tidak didata	Rekaman keuangan	Rentabilitas, likuiditas, solvabilitas.
Manfaat terhadap anggota			
1. Peningkatan penghasilan anggota	Tidak diukur	Penghasilan meningkat	Rekaman manfaat ekonomis diterima anggota.
2. Penyediaan barang & jasa lebih murah	Belum ada	Ada melalui waserda	Item barang tersedia dalam waserda.
3. Menumbuhkan motif berusaha	Belum ada	Usaha produktif anggota	Jumlah partisipasi anggota dalam kegiatan produktif.
Manfaat terhadap masyarakat			
1. Penyerapan tenaga kerja	Ada	Lebih banyak	Jumlah TK setempat bekerja di koperasi.
2. Jumlah layanan yg dapat dinikmati masyarakat umum	Ada, minimal	Meningkat	Transaksi dengan masyarakat sekitar non anggota.
3. Peran koperasi dalam mereduksi kemiskinan	Tidak didata	Ada partisipasi	Kontribusi nilai tambah ekonomi pada pendapatan daerah.

Sumber: Kemen KUKM (2015); data primer (2020), diolah

5. PENUTUP

Kesimpulan

1. Proses bisnis saat ini tidak memiliki pola dan dokumentasi yang jelas.
2. Kinerja koperasi sampai saat ini tidak bisa diukur karena tidak memenuhi parameter-parameter pengukuran baik mengacu pada konsep Beamon maupun Kepmen KUKM Nomor 21 Tahun 2015.
3. Peta proses bisnis yang dikembangkan akan memiliki beberapa ciri sebagai berikut:
 - a. Dikembangkan berbasis pada pengelolaan data anggota dan rencana peningkatan skala usaha koperasi, atau koperasi multi usaha.
 - b. Memiliki pola terstruktur dengan aliran data yang jelas dan terlacak sehingga pengukuran kinerja rantai pasok bisa dilakukan.
 - c. Parameter kinerja rantai pasok yang digunakan mengacu Kepmen KUKM Nomor 21 Tahun 2015 dan ini akan dikembangkan dalam platform koperasi.

Saran-saran

1. Untuk membangun dan menerapkan peta proses bisnis koperasi, perlu ada pendampingan oleh para pemangku kepentingan (khususnya pemerintah) agar persyaratan kapasitas dan kapabilitas penerapan proses bisnis terpenuhi.
2. Penelitian ini memiliki keterbatasan waktu dan instrumen pengujian. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk pengujian model apabila kondisi pada saran pertama telah dipenuhi.

6. DAFTAR PUSTAKA

1. Arifin, Ramudi. 2013. Koperasi Sebagai Perusahaan. Sumedang: Ikopin Press.
2. Awad, Hussain A.H. dan Mohammad Othman Nassar. 2010. Supply Chain Integration: Definition and Challenges. *The International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*. hal. 1-5. Hongkong: IMECS.
3. Bank Indonesia. 2015. Pola Pembiayaan Usaha Kecil (PPUK) Budidaya Ikan Kerapu Dengan Keramba Jaring Apung. Jakarta: Direktorat Kredit, BPR dan UMKM Bank Indonesia.
4. Beamon, Benita M. 1999. Measuring Supply Chain Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No. 3, hal. 275-292.
5. Bititci, Umit S. dan Daniel Muir. 1997. Business process definition: a bottom-up approach. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 4, hal. 365-374.
6. BPS. 2018. Laporan Hasil Sensus Pertanian 2013 (Pencacahan Lengkap). Jakarta: Biro Pusat Statistik.
7. Christopher, Martin. 2005. *Logistics and Supply Chain Management*, 3rd Ed. NY: Prentice Hall.
8. Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert, dan Janus D. Pagh. 1997. *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 Iss: 1, hal. 1-14.
9. Davenport, Thomas H. dan James E. Short. 1990, Juni -. The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 4, hal. 1-31.
10. Franken, Henry M., René Bal, Harmen van den Berg, dan Wil Janssen, dan Henny de Vos. 2000. Architectural design support for business process and business network engineering. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 1 No. 1, hal. 1-14.
11. Handfield, R.B., dan Nichols Jr. E. L. 2002. *Supply Chain Redesign – Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*. London: Prentice-Hall.
12. Hevner, Alan R., Salvatore T. March, Jinsoo Park, dan Sudha Ram. 2004. Design Science Information System Research. *MIS Quarterly*, Vol. 28 No. 1, hal. 75-105.
13. Indarti, I. dan D. Surya Wardana. 2013. Metode Pemberdayaan Masyarakat Pesisir Melalui Penguatan Kelembagaan di Wilayah Pesisir Kota Semarang. *BENEFIT, Jurnal Manajemen dan Bisnis BBENEFIT*, Vol. 17 No. 1 hal. 75-88.
14. Kepmen KUKM. 2015. Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI No. 21/Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Peningkatan Koperasi.

15. Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper dan Janus D. Pagh. 1998. Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9 No. 2, hal. 1-19.
16. Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper. 2000. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, hal. 65-83.
17. Monoarfa, H., Cholil, dan Edhi Taqwa. 2015. Strategi Peningkatan Nilai Tambah dan Pendapatan Nelayan Tangkap Berbasis Tepung Ikan Untuk Meraih Potensi Pasar Pakan Ternak Unggas Sebagai Upaya Mengurangi Ketergantungan Impor Tepung Ikan di Indonesia (Survei di Sentra Produksi Kabupaten Tojo Una-Una Sulawesi Tengah). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 13 No. 1, hal. 44-55.
18. Samaranayake, Premaratne. 2009. Business process integration, automation, and optimization in ERP. *Business Process Management*, Vol. 15 No. 4, hal. 504-526.
19. Shtub, Avraham dan Reuven Karni. 2010. *ERP: The Dynamics of Supply Chain and Process Management*. N.Y., Springer.
20. Stock, James R. dan Douglas M. Lambert. 2001. *Strategic Logistics Management*, 4th ed. NJ: McGraw-Hill.
21. Supyuenyong, Varintorn dan Nazrul Islam. 2009. Influence of SME characteristics on knowledge management processes; The case study of enterprise resource planning service providers. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22 No. ½, hal. 63-80.
22. Tam, A.S.M., L.K. Chu dan D. Schulli. 2001. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101 No. 4, hal. 144-152.
23. Swaminathan, Jayashankar M. dan Sridhar R. Tayur. 2003. Models for Supply Chains in E-Business. *Management Science*, Vol. 49 No. 10, hal. 1387-1406.