**Frontier Agribisnis**

*https://ppjp.ulm.ac.id/journals/index.php/fag*

**OPEN ACCESS**

**e-ISSN 3048-1260**

Volume 9 Nomor 2, Juni 2025

# PENGUKURAN KINERJA KELEMBAGAAN EKONOMI PETANI BERKAH MEMBANGUN BERSAMA DI KECAMATAN PELAIHARI KABUPATEN TANAH LAUT

## Performance Measurement Farmer Economic Institution Berkah Membangun Bersama in Pelaihari District, Tanah Laut Regency

**Wahyudi Agustino[1], Mira Yulianti[1*]**

[1]Program Studi Agribisnis/Jurusan SEP, Fakultas Pertanian, Universitas Lambung Mangkurat
Jalan A. Yani KM. 36, Banjarbaru 70714, Kalimantan Selatan
*Corresponding author: mira.yulianti@ulm.ac.id

## ABSTRAK

**Kata Kunci**
*Balanced Scorecard*; Kelembagaan Ekonomi Petani; Kendala; Kinerja.

***Keywords:***
*Balanced Scorecard; Farmer Economic Institutions; Constraints; Performance.*

Diterima: 25 Juni 2025
Disetujui: 8 Juli 2025
Diterbitkan on-line : 8 Juli 2025

Kelembagaan ekonomi petani (KEP) merupakan penggerak ekonomi melalui pemberdayaan masyarakat. Pengukuran kinerja mengacu pada model pengukuran *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menggeneralisasi kinerja KEP Berkah Membangun Bersama dari perspektif keuangan; perspektif bisnis internal; perspektif pengguna; perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta mengidentifikasi dan menggeneralisasi kendala yang dihadapi dalam menjalankan aktivitas usahanya. Pengambilan responden dilakukan dengan sensus. Teknik analisis yang digunakan distribusi frekuensi jawaban dan pengkategorian variabel. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan tergolong tinggi dengan tingkat kinerja 87,50%. Tiga perspektif masuk dalam kategori sedang yaitu perspektif bisnis internal dengan angka 67,36%; perspektif pengguna menunjukkan hasil 62,04%; serta pembelajaran dan pertumbuhan memiliki angka 60,19%. Kendala yang dihadapi antara lain; tugas belum berjalan sesuai dengan struktur organisasi, pelaporan terhadap aktivitas usaha dilaporkan dengan interval waktu yang lama, fungsi pengawasan belum berjalan, belum terdapat gaji terhadap pengurus, kurangnya sumber daya manusia yang kompeten, tidak terlaksananya rapat anggota tahunan, belum pernah melakukan pembaharuan struktur organisasi, dan tidak pernah melakukan penambahan anggota. Rendahnya peningkatan produksi dan tidak adanya garansi terhadap produk pada perspektif bisnis internal bisa mempengaruhi pertumbuhan kelembagaan. Penilaian kinerja yang tidak dilaksanakan menyebabkan sulitnya identifikasi terhadap masalah peningkatan jumlah produksi.

## PENDAHULUAN

Kinerja kelembagaan terdiri dari dua kata yaitu kinerja dan kelembagaan. Istilah kinerja dalam bahasa inggris disebut *performance*. Pengertian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran,

tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2010).

Definisi Kelembagaan Ekonomi Petani (KEP) menurut Peraturan Menteri Pertanian Nomor 67 Tahun 2016 ialah badan usaha yang didirikan oleh petani, dari petani, untuk petani sebagai wadah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi hingga pendapatan usaha tani petani. Kelembagaan ekonomi petani dapat dibentuk secara mandiri oleh kelompok tani atau gabungan kelompok tani.

Pengukuran kinerja menggunakan model untuk mempermudah pengukuran. Model *balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Model ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial yang tergolong tradisional. *Balanced scorecard* memadukan perspektif keuangan dan non keuangan. Empat perspektif yang menjadi aspek penilaian antara lain perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pengguna serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Panjaitan, 2023).

Provinsi Kalimantan Selatan memiliki aturan tentang penumbuhan KEP. Peraturan tersebut tertuang dalam Peraturan Nomor 31 Tahun 2023 Pasal 24 ayat 2f tentang tugas, fungsi, dan uraian tugas Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan yang berbunyi "menyiapkan bahan dan melaksanakan kegiatan fasilitasi penumbuhan dan pengembangan kelembagaan ekonomi petani berbasis korporasi petani". Peraturan tersebut terbukti dapat meningkatkan jumlah kelembagaan ekonomi petani di Kalimantan Selatan.

Menurut data Statistik Sumber Daya Manusia dan Kelembagaan Petani menunjukkan jumlah kelembagaan ekonomi petani di Kalimantan Selatan selalu menunjukkan tren peningkatan yang konsisten dari tahun 2020 hingga 2024. Terdapat 185 kelembagaan ekonomi petani di Kalimantan Selatan pada tahun 2020. Jumlah ini terus bertambah setiap tahun mencapai 369 kelembagaan ekonomi petani pada tahun 2024. Peningkatan terbesar terjadi antara tahun 2020 dan 2021, dimana jumlah kelembagaan ekonomi petani meningkat dari 185 menjadi 277. Data ini bersumber dari Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian (2024)

Dukungan pemerintah daerah sangat diperlukan dalam pengembangan KEP. Tanah Laut memiliki aturan Bupati yang mengatur tentang pembinaan KEP. Peraturan tersebut tertuang dalam Peraturan Bupati Tanah Laut Nomor 97 Tahun 2017 pasal 5 ayat 2e yang berbunyi "fasilitasi pengembangan kelembagaan dan kemitraan pelaku utama dan pelaku usaha".

Melihat potensi dukungan pemerintah yang ada, KEP di Kabupaten Tanah Laut memiliki peluang menjadi kelembagaan yang tangguh dengan pengelolaan yang baik. Berdasarkan data jumlah dari Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kalimantan Selatan melalui Bidang Penyuluhan terdapat 30 kelembagaan ekonomi petani di Kabupaten Tanah Laut dan hanya ada empat kelembagaan ekonomi petani yang berbadan hukum.

KEP Berkah Membangun Bersama memiliki jumlah anggota terbanyak dibandingkan dengan kelembagaan ekonomi petani lain. Kelembagaan ekonomi petani Berkah Membangun Bersama sudah berdiri sejak 2020. Kelembagaan ini bergerak dibidang penyediaan jasa penyewaan alat mesin pertanian, jasa pemasaran tandan buah segar kelapa sawit dan produk pupuk organik biotron. Kajian mengenai kinerja kelembagaan dilakukan untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja ini, akan memberikan gambaran tentang capaian kinerja serta mengidentifikasi permasalahan yang ada sehingga dapat melakukan pemetaan langkah untuk meningkatkan kinerja.

**Tujuan dan Kegunaan**

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan menggeneralisasi kinerja KEP Berkah Membangun Bersama berdasarkan aspek keuangan, bisnis internal, pengguna, pembelajaran dan pertumbuhan (2) mengidentifikasi dan menggeneralisasi kendala yang dihadapi oleh KEP Berkah Membangun Bersama dalam menjalankan aktivitas usahanya.

Kegunaan dari penelitian yaitu: (1) KEP, diharapkan bermanfaat sebagai masukan untuk meningkatkan kinerja kelembagaan dan pengelolaan dengan baik sehingga menciptakan keunggulan bersaing; (2) peneliti, diharapkan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kemampuan menganalisis kinerja kelembagaan; dan (3) pemerintah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dalam memberikan dukungan kepada KEP di Kabupaten Tanah Laut.

## METODE

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di KEP Berkah Membangun Bersama yang memiliki sekretariat di Jalan Sundawa RT. 12 Desa Sungai Riam Kecamatan Pelaihari Kabupaten Tanah Laut Provinsi Kalimantan Selatan. Penelitian dimulai dari penyusunan proposal pada bulan Agustus 2024 hingga Maret 2025.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung melalui wawancara langsung kepada pengurus dan anggota KEP Berkah Membangun Bersama. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari buku; referensi penelitian terdahulu berupa jurnal, skripsi, tesis; data dari dinas terkait dengan wilayah kerja Provinsi Kalimantan Selatan dan Kabupaten Tanah Laut.

### Analisis Data

Menjawab tujuan pertama yaitu menganalisis kinerja KEP Berkah Membangun Bersama dengan mengacu kepada konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang dirumuskan dalam kuesioner tertutup dan terbuka menggunakan skala *rating scale*. Kuesioner disusun berdasarkan rubrik yang terbagi menjadi empat perspektif antara lain perspektif keuangan; perspektif bisnis internal; perspektif pengguna; serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penentuan tingkat kinerja KEP Berkah Membangun Bersama setiap perspektif berdasarkan pilihan jawaban responden. (Riduwan, 2015) dengan menggunakan persentase tingkat kinerja sebagai berikut :

$$TK = \frac{\sum SrD}{\sum SrM}\ x\ 100\% \quad (1)$$

dengan: TK Tingkat kinerja;

$\sum$SrD Jumlah skor didapat;

$\sum$SrM Jumlah skor maksimum

Hasil perhitungan kemudian dikategorikan menggunakan skala tinggi, sedang, dan rendah sebagai berikut:

Tabel 1. Skala analisis pengkategorian kinerja

| No | Nilai | Keterangan |
|---|---|---|
| 1 | 33% ≤ X ≤ 55% | Rendah |
| 2 | 56% ≤ X ≤ 78% | Sedang |
| 3 | ≥ 78% | Tinggi |

Sumber: Pengolahan data primer (2025)

Menjawab tujuan kedua yaitu mengidentifikasi dan menggeneralisasi kendala yang dihadapi oleh KEP Berkah Membangun Bersama dalam menjalankan aktivitas usahanya menggunakan wawancara terstruktur yang berpedoman kepada kuesioner terbuka dan tertutup. Kuesioner dibuat berdasarkan teori yang dikemukakan Francis dan Woodcock dalam Anggita, 2019. Terdapat 14 poin kendala organisasi yang menjadi acuan dalam mengidentifikasi kendala yang dihadapi KEP antara lain :

1. Tujuan yang tidak jelas.
2. Nilai lembaga yang tidak jelas.
3. Filosofi manajemen yang tidak layak.
4. Kurangnya perencanaan dan pengembangan manajemen.
5. Struktur Organisasi yang tidak berjalan.
6. Kontrol yang tidak memadai
7. Rekrutmen yang tidak tepat.
8. Imbalan yang tidak adil.
9. Pelatihan yang kurang.
10. Kurangnya pengembangan diri.
11. Komunikasi organisasi yang tidak lancar.
12. Kerja tim yang tidak baik.
13. Motivasi yang rendah.
14. Rendahnya kreativitas.

## GAMBARAN UMUM KELEMBAGAAN

### Sejarah Kelembagaan

Penumbuhkembangan Gapoktan Membangun Bersama menjadi kelembagaan ekonomi petani Berkah Membangun Bersama didasari oleh dorongan yang dilakukan oleh Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Tanah Laut melalui penyuluh pertanian lapangan Desa Sungai Riam yaitu Ir. Sujayadi dan direspon positif oleh pengurus inti yaitu ketua, sekretaris dan bendahara Gapoktan Membangun Bersama. Pembentukan kelembagaan ekonomi petani Berkah Membangun Bersama didasari pada Peraturan yang diterbitkan oleh Kementerian Pertanian.

Transformasi manajemen dilakukan pada 7 Februari 2020, bertempat di sekretariat gabungan

kelompok tani Membangun Bersama Desa Sungai Riam dilaksanakan musyawarah pembentukan kelembagaan ekonomi petani yang diberi nama kelembagaan ekonomi petani Berkah Membangun Bersama. Musyawarah pembentukan tersebut membuahkan hasil berupa rapat anggota yang dilaksanakan pada Juli 2021 dimana seluruh anggota sepakat membentuk kelembagaan ekonomi petani.

Transformasi manajemen ialah dengan melakukan penyesuaian terhadap struktur organisasi yang asalnya terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara menjadi lebih komplek. Transformasi dilakukan dengan penambahan dewan pengawas, kepala unit untuk setiap unit usaha. Harapannya dengan spesifikasi manajemen dapat memberikan pengelolaan yang berfokus pada orientasi keuntungan.

### Tenaga Kerja

Pengelolaan seluruh unit usaha dikelola tenaga kerja internal dan eksternal. Internal yang dimaksud ialah pengurus atau anggota yang berasal dari kelembagaan. Eksternal sendiri ialah orang yang dipekerjakan dari pihak luar oleh kelembagaan. Total tenaga kerja yang mengelola unit usaha tujuh orang yang terdiri dari tiga orang internal dan empat orang eksternal.

Tenaga kerja untuk unit usaha pelayanan jasa alsintan terdiri dari tiga orang yaitu satu orang merupakan penanggung jawab yang berasal dari pengurus kep dan dua orang lainnya merupakan eksternal yang terdiri dari satu orang operator, satu orang helper. Unit pemasaran tandan buah segar dijalankan oleh satu orang pengurus. Unit usaha pupuk organik dilaksanakan oleh tiga orang terdiri dari satu orang pengurus dan dua orang tenaga eksternal.

### Kegiatan Usaha

Usaha Pemasaran tandan buah segar kelapa sawit. Kegiatan usaha yang dilakukan ialah pembelian tandan buah segar yang dimiliki oleh anggota. KEP Berkah Membangun Bersama sudah memiliki perjanjian kerja sama kemitraan dengan PT. Sejahtera Tani Damai melalui pola kemitraan.

Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian Kegiatan ini merupakan kegiatan jasa penyewaan alat mesin pertanian berupa *combine harvester*. Jasa yang dilayani ialah jasa tanam padi, jasa panen padi. Penyewaan *combine harvester* tidak terbatas pada anggota kelembagaan, namun dapat disewa oleh masyarakat umum.

Unit Usaha Pengolahan Pupuk Organik Biotron. Kegiatan ini adalah dilaksanakan di Rumah Produksi Biotron yang dimiliki oleh KEP Berkah Membangun Bersama. Biotron merupakan singkatan dari Biochar *Three in One*. Kegunaan dari biotron ialah sebagai bahan pembenah tanah yang menjadi rumah bagi mikroba penyubur tanah. Kegiatan usaha ini masih dalam proses pembinaan dari Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Tanah Laut, BBPP Binuang, BPPSDMP Kementerian Pertanian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk menguraikan deskripsi identitas responden pada penelitian ini. Data diperoleh dari anggota aktif KEP Berkah Membangun Bersama pada tahun 2024. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan umur, tingkat pendidikan, pekerjaan, dan lama keanggotaan.

Tabel 2. Karakteristik Responden

| Karakteristik Responden | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|---|---|---|
| Umur (Tahun) | | |
| 26-35 | 6 | 25 |
| 36-45 | 5 | 20,83 |
| 46-55 | 3 | 12,50 |
| 56-65 | 10 | 41,67 |
| Tingkat Pendidikan | | |
| SD | 4 | 16,67 |
| SMP | 3 | 12,50 |
| SMA | 12 | 50 |
| Diploma | 1 | 4,17 |
| S1 | 4 | 16,67 |
| Pekerjaan | | |
| Petani | 13 | 54,17 |
| Guru | 1 | 4,17 |
| Wiraswasta | 3 | 12,50 |
| Perangkat Desa | 4 | 16,67 |
| Ibu Rumah Tangga | 3 | 12,50 |
| Lama Keanggotaan (Tahun) | | |
| 1 – 3 | 0 | 0 |
| 3 – 5 | 24 | 100 |
| > 5 | 0 | 0 |
| Total | 24 | 100 |

Sumber: Pengolahan data primer (2025)

**Umur.** Persentase umur tertinggi yaitu 41,67% berada pada interval 56- 65 tahun dengan jumlah sepuluh orang. Persentase terendah berapa pada interval 46 -55 tahun dengan jumlah tiga orang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas umur anggota kelembagaan berada pada rentang umur usia produktif yang berada pada rentang 15 – 64 tahun.

**Tingkat Pendidikan**. Rata – rata tingkat pendidikan anggota KEP Berkah Membangun Bersama ialah SMA berjumlah 12 orang dengan persentase 50%. Persentase pendidikan terendah berada pada tingkat diploma yaitu 4,17% berjumlah satu orang. Data menunjukkan anggota memiliki dasar pendidikan yang cukup. Terdapat potensi untuk pengembangan kapasitas melalui pendampingan dan pelatihan yang terstruktur.

**Pekerjaan.** Anggota KEP mayoritas bekerja sebagai petani sebanyak 13 orang responden dengan persentase 54,17%. Persentase terendah berada pada profesi guru dengan angka 4,17% yaitu satu orang. Dominasi dari pekerjaan petani sesuai dengan profile dari KEP yang menjawab tantangan dan kebutuhan sektor pertanian.

**Lama Keanggotaan.** Lama keanggotaan anggota KEP Berkah Membangun Bersama menunjukkan pengetahuan tentang kondisi kelembagaan. Selain itu, lama keanggotaan juga memperlihatkan kemampuan pengurus dalam melakukan pengelolaan terhadap aktivitas usaha yang ada di kelembagaan. Dari awal berdiri hingga saat ini KEP Berkah Membangun Bersama belum pernah melakukan penambahan anggota.

## Kinerja Kelembagaan Ekonomi Petani Berkah Membangun Bersama

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban responden mengenai empat perspektif dianalisis menggunakan distribusi frekuensi jawaban dalam menganalisis hasil kuesioner dan pengkategorian variabel untuk menetapkan tingkat kinerja.

Tabel 3. Kinerja perspektif keuangan

| No | Indikator | Tingkat Kinerja (%) | Kategori |
|---|---|---|---|
| Produktivitas | | | |
| 1 | Pencatatan Transaksi | 100 | Tinggi |
| 2 | Laporan setiap Interval | 94,44 | Tinggi |
| 3 | Rencana Kerja, Rencana Usaha dan Rencana Monitoring | 100 | Tinggi |
| 4 | Kesesuaian Pelaksanaan dengan Rencana | 72,22 | Sedang |
| Pertumbuhan Bisnis Kelembagaan | | | |
| 5 | Penyertaan Modal Anggota | 90,28 | Tinggi |
| 6 | Penyertaan Modal Eksternal | 68,06 | Sedang |
| | Rata – Rata | 87,50 | Tinggi |

Sumber: Pengolahan data primer (2025)

Tabel 3 menunjukkan empat dari enam indikator penilaian pada perspektif keuangan masuk dalam kategori tinggi, sedangkan dua indikator yang termasuk dalam kategori sedang ialah kesesuaian pelaksanaan dengan rencana dan penyertaan modal eksternal (simpanan khusus). Kesesuaian pelaksanaan dengan rencana masuk dalam kategori sedang karena tingkat keterlaksanaan kegiatan dari rencana hanya 3 kegiatan dari 9 rencana usaha, rencana kerja dan rencana monitoring yang telah disusun. Penyertaan modal eksternal (simpanan khusus) masuk dalam kategori sedang karena kelembagaan belum melakukan penyertaan modal eksternal secara terencana. Hal ini berakibat pada tidak berjalannya beberapa unit usaha sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Disimpulkan bahwa kinerja perspektif Keuangan masuk dalam kategori tinggi.

Tabel 4. Kinerja perspektif bisnis internal

| No | Indikator | Tingkat Kinerja (%) | Kategori |
|---|---|---|---|
| Melakukan Inovasi | | | |
| 1 | Peningkatan Jumlah Produksi | 45,8 | Rendah |
| 2 | Peningkatan Jenis Produk atau Jasa | 91,7 | Tinggi |
| Proses Bisnis | | | |
| 3 | Kepemilikan Standar Operasional Prosedur | 90,3 | Tinggi |

Tabel 4. Lanjutan

| No | Indikator | Tingkat Kinerja (%) | Kategori |
|---|---|---|---|
| 4 | Kerjasama dengan Kelembagaan Ekonomi Petani lainnya | 40,3 | Rendah |
| 5 | Kerjasama dengan Lembaga Lain | 87,5 | Tinggi |
| Layanan Purna Jual | | | |
| 6 | Garansi terhadap Produk atau Jasa | 48,6 | Rendah |
| | Rata – Rata | 67,36 | Sedang |

Sumber: Pengolahan data primer (2025)

Tabel 4 menunjukkan bahwa tiga dari enam indikator masuk dalam kategori tinggi, sedangkan tiga indikator lainnya masuk dalam kategori rendah. Peningkatan jumlah produksi masuk dalam kategori rendah karena terjadi penurunan pendapatan pada unit usaha *combine harvester*. KEP Berkah Membangun Bersama belum pernah melakukan kerja sama dengan kelembagaan ekonomi petani lainnya sehingga penilaian pada indikator ini rendah pada poin 4. Garansi terhadap produk atau jasa juga tidak ada sehingga penilaian pada poin 6 menggolongkan indikator menjadi rendah. Disimpulkan bahwa kinerja perspektif Bisnis Internal masuk dalam kategori sedang.

Tabel 5. Kinerja perspektif pengguna

| No | Indikator | Tingkat Kinerja (%) | Kategori |
|---|---|---|---|
| Inti Pengguna | | | |
| 1 | Pelayanan Konsultasi | 66,7 | Sedang |
| 2 | Penilaian Produk atau Jasa | 63,9 | Sedang |
| 3 | Permintaan Kritik dan Saran | 65,3 | Sedang |
| Proposisi Nilai Pengguna | | | |
| 4 | Pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan | 44,4 | Rendah |
| 5 | Perbandingan Produk KEP dengan Produk lainnya | 66,7 | Sedang |
| 6 | Kesesuaian Harga dengan Produk atau Jasa | 65,3 | Sedang |
| | Rata – Rata | 62,04 | Sedang |

Sumber: Pengolahan data primer (2025)

Terlihat pada Tabel 5, dari enam indikator lima menunjukkan sedang dan satu indikator rendah. Ini menunjukkan bahwa perspektif pengguna tidak memiliki indikator dengan kategori tinggi. Pelayanan konsultasi, penilaian produk atau jasa serta permintaan kritik dan saran tidak dilaksanakan dengan optimal dalam artian pengguna jasa atau layanan tidak diwadahi untuk memberikan masukan kepada KEP Berkah Membangun Bersama. Kesesuaian harga dengan produk yang ditawarkan sudah sesuai namun anggota mengharapkan harga yang lebih murah dari pada harga pasar. Begitu pula jika dibandingkan dengan produk sejenis, produk yang ditawarkan kelembagaan sudah sesuai harganya dengan produk sejenis. Pelaksanaan rapat anggota tahunan memiliki nilai rendah karena kelembagaan tidak pernah menyelenggarakan sejak berdiri. Hal ini dikarenakan tidak terdapat pengurus tidak melakukan rekap pembuatan laporan keuangan koperasi secara rinci dari pelaporan keuangan unit usaha, terutama dari segi pembagian sisa hasil usaha. Disimpulkan bahwa kinerja perspektif Pengguna masuk dalam kategori sedang.

Tabel 6. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

| No | Indikator | Tingkat Kinerja (%) | Kategori |
|---|---|---|---|
| Personalia | | | |
| 1 | Struktur Organisasi | 100 | Tinggi |
| 2 | Pelatihan Pengurus | 66,7 | Sedang |
| Sistem | | | |
| 3 | Penilaian Kinerja | 47,2 | Rendah |
| 4 | Pengawasan Aktivitas Pengurus | 50,0 | Rendah |
| Metode Organisasi | | | |
| 5 | Apresiasi Pengurus | 48,6 | Rendah |
| 6 | Sanksi Pengurus | 48,6 | Rendah |
| | Rata – Rata | 60,19 | Sedang |

Sumber: Pengolahan data primer (2025)

Tabel 6 menunjukkan hanya satu indikator yang masuk dalam kriteria tinggi dan satu indikator masuk dalam kriteria sedang. Empat indikator lainnya masuk dalam kriteria rendah. Pelatihan pengurus masuk dalam kategori sedang karena kelembagaan memberikan dukungan terhadap pengurus yang mengikuti kegiatan pelatihan meskipun tidak terjadwal. Penilaian kinerja dan pengawasan aktivitas pengurus tidak pernah

dilakukan oleh dewan pengawas sehingga menyebabkan dua indikator ini tergolong rendah. Begitu pula dengan indikator apresiasi dan sanksi. Pengurus maupun anggota tidak pernah diberikan gaji. Sanksi terhadap pengurus dan anggota juga tidak pernah diberikan, pada kenyataannya terdapat pengurus dan anggota yang melanggar peraturan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan masuk dalam kategori sedang.

**Kendala yang dihadapi oleh Kelembagaan Ekonomi Petani Berkah Membangun Bersama**

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui identifikasi 14 poin permasalahan yang terjadi dalam lembaga yang dikemukakan oleh Francis dan Woodcock (1994). Terdapat delapan kendala yang dialami oleh KEP Berkah Membangun Bersama dalam menjalankan aktivitasnya antara lain:

**Struktur Organisasi Tidak Berjalan.** Struktur Organisasi yang dimiliki oleh KEP Berkah Membangun Bersama belum berjalan sesuai tugas dan fungsinya. Contohnya pelaksanaan unit usaha pemasaran tandan buah segar kelapa sawit. Unit usaha seharusnya dijalankan oleh Bapak Pardi selaku penanggung jawab unit usaha, namun pada pelaksanaannya unit usaha ini dijalankan oleh bapak Muhammad Ghufran selaku ketua KEP.

**Filosofi Manajemen yang Tidak Layak.** KEP melakukan pelaporan kinerja unit usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian selama satu kali dalam satu tahun. Interval waktu pelaporan terlalu lama sehingga tidak dapat mengevaluasi kinerja secara tepat. Pelaporan dilakukan pada saat ingin melakukan pembagian keuntungan terhadap penyertaan modal yang telah menanamkan modalnya. Akibatnya terjadi penurunan pendapatan antara tahun 2022 dan tahun 2023.

**Kontrol yang Tidak Memadai.** Fungsi pengawasan tidak berjalan sesuai tugas dan fungsinya. Struktur organisasi terdapat tiga orang pengawas, namun pada kenyataannya tiga orang pengawas belum bisa menjalankan fungsinya dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara, tiga orang pengawas memiliki kesibukan masing – masing sehingga tidak bisa melakukan fungsi pengawasan dan penilaian kinerja pengurus. Hal ini berakibat pada tidak terkontrol nya aktivitas usaha dan kegiatan pengurus sehingga menyebabkan penurunan kinerja KEP.

**Imbalan yang Tidak Adil.** KEP belum pernah memberikan gaji terhadap pengurus, sehingga kinerja pengurus terkesan seadanya. Ketika pengurus dihargai secara finansial, maka pengurus cenderung termotivasi untuk bekerja keras untuk memberikan kemampuan terbaik. Gaji hanya diberikan terhadap tenaga kerja di luar kepengurusan. KEP Berkah Membangun Bersama mampu untuk memberikan upah terhadap pengurus yang mengemban tanggung jawab sesuai struktur organisasi.

**Pelatihan yang Kurang.** Kurangnya sumber daya manusia yang kompeten dalam melakukan tugas rekapitulasi terhadap seluruh seluruh aktivitas usaha yang dijalankan. KEP memiliki Manajer dalam pengelolaan setiap unit usaha yang dilaksanakan, namun dengan keterbatasan kemampuan manager belum mampu menjalankan fungsinya dengan baik.

**Kerja Tim yang Tidak Baik.** Tidak terlaksananya rapat anggota tahunan, sejak berdiri pada tahun 2021 hingga tahun 2024. KEP Berkah Membangun Bersama tidak pernah melakukan rapat anggota tahunan dikarenakan keterbatasan kemampuan sumber daya dalam pengelolaan unit usaha. Berdasarkan hasil penelitian, tidak ada pengurus yang mampu melakukan rekapitulasi terhadap hasil kegiatan usaha.

**Kurangnya Perencanaan dan Pengembangan Manajemen.** KEP Berkah Membangun Bersama tidak pernah melakukan pembaharuan dari segi struktur organisasi dan kebijakan. Ini mengakibatkan pada stabilitas semangat dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing – masing pengurus. Struktur kepengurusan yang ada saat ini merupakan struktur yang sama pada saat KEP Berkah Membangun Bersama berdiri.

**Rekrutmen yang Tidak Tepat.** Sejak tahun 2021 sampai dengan tahun 2024 KEP Berkah Membangun Bersama belum pernah melakukan penambahan anggota baik untuk menjadi anggota biasa ataupun untuk menjadi pengurus yang mengelola kegiatan usaha. Hal ini terjadi karena belum adanya rencana dan kesiapan pengurus untuk melakukan penambahan anggota.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan, maka kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Rendahnya peningkatan produksi dan tidak adanya garansi terhadap produk pada perspektif bisnis internal bisa berdampak negatif pada bisnis kelembagaan dan dapat mempengaruhi pertumbuhan kelembagaan. Penilaian kinerja yang tidak dilaksanakan menyebabkan sulitnya identifikasi terhadap masalah peningkatan jumlah produksi. Kurangnya pengawasan dapat menyebabkan menurunnya kualitas dan efisiensi. Apresiasi dan sanksi yang tidak diberikan dapat menurunkan motivasi pengurus yang dapat mempengaruhi pelaksanaan rapat anggota tahunan, kualitas layanan, dan partisipasi anggota.
2. Teridentifikasi delapan kendala yang dihadapi oleh KEP Berkah Membangun Bersama antara lain : struktur organisasi yang tidak berjalan; filosofi manajemen yang tidak layak; kontrol yang tidak memadai; imbalan yang tidak adil; pelatihan yang kurang; kerja tim yang tidak baik; kurangnya perencanaan dan pengembangan manajemen; serta rekrutmen yang tidak tepat.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, adapun saran yang dapat diberikan peneliti sebagai berikut:

1. Diperlukan prioritas perbaikan pada perspektif bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Peningkatan jumlah produksi harus terjadi agar dapat mengoptimalkan sumberdaya, dengan cara meningkatkan kerja sama baik dengan KEP atau lembaga lain, sehingga tercipta pasar baru. Adanya Pelatihan pengurus dapat meningkatkan efisiensi proses bisnis dan memberikan layanan terbaik karena pengurus mendapatkan pengetahuan baru yang dapat diterapkan. Pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Rapat anggota tahunan harus dilaksanakan agar membangun rasa memiliki kelembagaan.
2. Diperlukan peningkatan kapasitas berupa pemahaman dan keterampilan pengurus dan anggota KEP Berkah Membangun Bersama sehingga pengelolaan KEP dapat berjalan dengan profesional. Berikut saran yang komprehensif terhadap permasalahan yang dihadapi oleh KEP antara lain;
   a) Restrukturisasi terhadap tugas. Perlu dilakukan evaluasi dan penataan ulang terhadap struktur organisasi agar sesuai dengan kebutuhan. Perlu juga dipastikan bahwa setiap pengurus memahami deskripsi tugas dan tanggung jawab.
   b) Penerapan filosofi manajemen yang lebih efektif. Pelaporan terhadap perkembangan unit usaha dapat dilakukan dengan frekuensi yang lebih singkat contohnya setiap bulan atau triwulan. Ini memudahkan untuk pengambilan keputusan yang efektif.
   c) Penguatan kontrol dan pengawasan. Pertimbangan untuk mengganti dewan pengawas agar fungsi pengawasan dapat berjalan dengan efektif.
   d) Implementasikan sistem imbalan yang adil. Imbalan yang adil dapat meningkatkan motivasi dan tanggung jawab pengurus. Pengurus akan merasa dihargai dengan gaji yang pantas sehingga memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi bagi kelembagaan ekonomi petani.
   e) Pelatihan untuk meningkatkan kualitas pengurus. Perlu dilakukan pelatihan agar pengurus mempunyai kompetensi sehingga kelembagaan dapat berjalan sesuai dengan perencanaan
   f) Penguatan kerja tim dan komunikasi. Aktifkan kembali rapat bulanan sebagai wadah komunikasi, evaluasi dan pengambilan keputusan bersama.
   g) Perencanaan dan pengembangan manajemen. Diperlukan evaluasi dan pembaharuan secara berkala terhadap struktur organisasi. Upaya ini diperlukan untuk menjaga semangat dan efektivitas dalam menjalankan tugas.
   h) Strategi rekrutmen anggota yang tepat. Rekrutmen dibutuhkan untuk memastikan regenerasi tidak bergantung pada segelintir orang, dan juga dapat membawa perspektif baru dalam pengelolaan kelembagaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Anggita, M. (2019). Analisis budaya dan hambatan organisasi pada bank "X" di Bandung: *Jurnal Manajemen Maranatha*. 19, 81–92.

Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Selatan. (2023). *Kalimantan Selatan dalam Angka 2023*. Banjarmasin: Badan Pusat Statistik.

Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi 3*. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.

Nurfahuda, S., Yulianti, M., & Rifiana, R. (2023). Analisis Kinerja Unit Pengolahan dan Pemasaran Bokar (UPPB) Bangun Sahabat Desa Mandikapau Barat Kecamatan Karang Intan. *Frontier Agribisnis*, 7(3), 105-113.

Oktaviani, D. A., & Lidyana, N. (2024). Peran dan fungsi kelembagaan agribisnis sebagai upaya pembangunan pertanian serta peningkatan kesejahteraan petani. *Jurnal Ilmiah Sosio Agribis*, 23(2), 101-107.

Panjaitan M, Wahid. (2023). Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard). Bandung: Media Sains Indonesia.

Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian. (2024). Statistik Sumber Daya Manusia Pertanian dan Kelembagaan Petani. Jakarta: Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian

Riduwan, M. (2015). *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Alfabeta.