

**ANALISIS KINERJA KOPERASI UNIT DESA MINO SAROYO DALAM USAHA  
PERMBERDAYAAN MASYARAKAT NELAYAN DI PELABUHAN PERIKANAN SAMUDERA  
CILACAP**

*Performance Analysis of Cooperative Unit Village Mino Saroyo in The Business Fishermen Community  
Empowerment in The Cilacap Ocean Fishing Port*

**Restianita Cineretta, Bambang Argo Wibowo<sup>\*)</sup>, Dian Wijayanto**

Program Studi Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan, Jurusan Perikanan  
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Jawa Tengah – 50275, Telp/Fax. +6224 7474698  
(*email: restianitacineretta@gmail.com*)

**ABSTRAK**

Kabupaten Cilacap secara geografis terletak di pesisir selatan Pulau Jawa memiliki potensi laut yang melimpah. Namun kekayaan laut di Kabupaten Cilacap belum mampu membuat masyarakat hidup sejahtera. KUD mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan kesejahteraan anggota perorangan beserta keluarganya. Sedangkan tujuan khusus yang akan dicapai dengan usaha tertentu, seperti usaha simpan pinjam yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kredit bagi anggotanya, usaha pertokoan yang menyediakan dan menyalurkan sarana produksi perikanan, pengolahan, pemasaran hasil perikanan, pelayanan jasa-jasa dan produksi lainnya yang bertujuan memenuhi kebutuhan barang-barang bagi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. KUD Mino Saroyo tentunya berperan dalam pencapaian tujuan untuk meningkatkan pendapatan nelayan dan dalam penentuan harga jual ikan di TPI, sehingga keberadaan KUD tersebut dapat dirasakan manfaatnya bagi nelayan. Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari – Februari 2016. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kinerja KUD dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif analisis. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* untuk responden karyawan dan *quota sampling* untuk responden anggota KUD. Metode yang digunakan untuk menganalisis Kinerja KUD menggunakan analisis *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kategori kinerja nilai 96,8% KUD Mino Saroyo Cilacap termasuk kedalam kategori sangat berhasil. Hasil perhitungan perspektif keuangan mendapat skor 24,4 %, perspektif pelanggan mendapat skor 32,9%, perspektif internal bisnis mendapat skor 34,2% dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapat skor 5,31%.

**Kata Kunci :** Kinerja; Koperasi Unit Desa (KUD); *Balanced Scorecard*; Cilacap

**ABSTRACT**

*Cilacap regency is geographically located on the southern coast of Java island has abundant marine potential. But the resource wealth in Cilacap regency has not been able to make society prosper. The main goal of KUD is to improve the welfare of individual members and their families. While the specific goals to be achieved by certain businesses, such as loan and saving that aim to serve the credit needs of its members, retail business that provide, distribute the tools of production fisheries, processing, marketing of fishery products, services and other products which aim to serve the needs of things for members in specific and society in general. KUD Mino Saroyo certainly play a role in achieving the goal to increase the income of fishermen and in determining the selling price of fish in the TPI, so that the existence of such cooperative unit village can feel benefits for fishermen. This study was conducted in January-February 2016. The purpose of this study is to analyze the performance of Balanced Scorecard approach. This research uses a quantitative method with descriptive analysis approach. The sampling method used purposive sampling for employee respondent and quota sampling for respondents KUD member. Analysis of KUD performance use the Balancedscorecard. The results showed that the assessment of the performance category value 96.8% KUD Mino Saroyo Cilacap included into the category very successful. The result of the calculation of the financial perspective got a score of 24.4%, the perspective of the customer gets a score of 32.9%, the internal perspective of the business gets a score of 34.2% and the learning and growth perspective got a score of 5.31%.*

**Keywords:** *Performance; Cooperative Unit Village; Balanced Scorecard; Cilacap*

*\*) Penulis penanggung jawab*

**1. PENDAHULUAN**

KUD mempunyai tujuan utama adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota perorangan beserta keluarganya. Sedangkan tujuan khusus yang akan dicapai dengan usaha tertentu, seperti usaha simpan pinjam

yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kredit bagi anggotanya, usaha pertokoan yang menyediakan dan menyalurkan sarana produksi perikanan, pengolahan dan pemasaran hasil perikanan dan pelayanan jasa-jasa dan produksi lainnya yang bertujuan memenuhi kebutuhan barang-barang bagi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Menurut Astoni (2009), sebagian besar kategori sosial nelayan Indonesia adalah nelayan tradisional dan nelayan buruh. Mereka adalah penyumbang utama kuantitas produksi perikanan tangkap nasional. Walaupun demikian, posisi sosial mereka tetap marginal dalam proses transaksi ekonomi yang timpang dan eksploitatif sehingga sebagai pihak produsen, nelayan tidak memperoleh bagian pendapatan yang besar. Pihak yang paling beruntung adalah para pedagang ikan berskala besar atau pedagang perantara. Para pedagang inilah yang sesungguhnya menjadi “penguasa ekonomi” di desa-desa nelayan. Kondisi demikian terus berlangsung menimpa nelayan tanpa harus mengetahui bagaimana mengakhirinya.

Koperasi Unit Desa (KUD) adalah salah satu sokoguru perekonomian Indonesia yang terus-menerus harus diberdayakan agar kinerjanya semakin baik, sehingga mampu memberikan manfaat bagi anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya. Dalam menjalankan usaha koperasi diarahkan pada usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan anggota, baik untuk menunjang usaha maupun kesejahteraannya (Komenaung, 2009).

Menurut Kurniawan (2009), kinerja KUD merupakan ukuran yang dipakai menilai kondisi KUD, dipengaruhi oleh faktor internal terdiri dari manajemen, keuangan dan sumber daya manusia serta faktor eksternal. Faktor-faktor ini harus dikelola secara baik, sehingga dapat mencapai kinerja KUD yang optimal. Dipandang dari pemikiran strategi bahwa kinerja KUD dapat ditentukan oleh faktor internal terdiri dari peran serta anggota, manajemen, keuangan dan sumberdaya manusia serta faktor eksternal.

Salah satu unit usaha yang diberikan pemerintah melalui Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Cilacap yaitu sarana dan prasarana perikanan yang ditujukan untuk memperlancar kegiatan usaha nelayan dan mendukung operasional pelabuhan perikanan dengan adanya KUD Mino Saroyo. Fasilitas fungsional TPI Cilacap langsung berinteraksi dengan nelayan. TPI tersebut dalam pengelolaannya TPI Cilacap mengharapkan agar tingkat pendapatan nelayan dapat ditingkatkan. KUD Mino Saroyo tentunya berperan dalam pencapaian tujuan untuk meningkatkan pendapatan nelayan dan dalam penentuan harga jual ikan di TPI, sehingga keberadaan KUD Mino Saroyo tersebut dapat dirasakan manfaatnya bagi nelayan.

Pada kegiatan unit usaha yang telah dijalankan oleh koperasi sudah seharusnya dikelola secara profesional agar mampu berperan aktif dalam mensejahterakan anggotanya. Keberhasilan usaha atau kinerja koperasi dapat dilihat dari berbagai parameter yaitu hasil usaha yang bersifat financial maupun non financial. Kinerja financial dapat dilihat dari berbagai parameter, salah satunya adalah dari laporan keuangan yaitu berupa laba. Sedangkan kinerja non financial dapat dilihat dari berbagai aspek antara lain dari kepuasan konsumen, proses bisnis dan lain-lain.

Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja KUD Mino Saroyo di Kabupaten Cilacap tidak hanya dilihat dari segi keuangan saja, akan tetapi berdasarkan juga aspek-aspek diluar keuangan. Analisis *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja, baik secara finansial maupun non finansial dengan menggunakan empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* sendiri. *Balanced Scorecard* dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan. Pada tahap perencanaan strategik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, visi, misi tujuan (goals), keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik di empat perspektif yaitu keuangan, customer, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2009).

Menurut Pratiwi (2010), manfaat penggunaan *Balanced Scorecard* adalah keseimbangan antara pengukuran internal yang terdiri dari proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan dan juga pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik badan usaha dan pelanggan, keseimbangan antara *outcomes measures* (pengukuran keluaran) yang merupakan hasil dari masa lampau dan *performance driver* (pemicu kinerja) di masa akan datang, keseimbangan antara unsur obyektivitas berkaitan dengan pengukuran hasil masa lalu dan unsur subyektivitas berkaitan dengan pengukuran pemicu kinerja masa akan datang yang membutuhkan pertimbangan.

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi jenis layanan dalam bidang perikanan yang di kelola oleh KUD Mino Saroyo Cilacap dan menganalisis kinerja KUD Mino Saroyo Cilacap dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian dilakukan pada bulan Februari 2016 di KUD Mino Saroyo Cilacap.

## **2. MATERI DAN METODE PENELITIAN**

### **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam Penelitian ini adalah metode deskriptif. Pada metode pengumpulan data yang digunakan dalam Penelitian ini adalah metode observasi dengan pengamatan langsung kegiatan KUD Mino Saroyo, metode wawancara dengan mewawancarai anggota dan karyawan KUD Mino Saroyo, metode studi pustaka dan metode dokumentasi. Pengukuran pada kinerja KUD Mino Saroyo di analisis menggunakan

*Balanced Scorecard*. Metode pengambilan sampel 100 anggota dengan sampel kouta. Menurut Sugiyono (2012), Teknik sampling yang digunakan sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan. Pada anggota KUD sebanyak 100 orang yang dibagi menjadi 8 kelompok anggota setiap TPI yaitu 30 TPI Sentolokawat, 13 TPI Pandanarang, 11 TPI Sidakaya, 9 TPI Tegal Katilayu, 11 TPI Lengkong, 12 TPI PPSC, 10 TPI Bengawan Donan dan 4 TPI Kemiren kemudian *purposive sampling* untuk karyawan KUD sebanyak 20 orang. Besarnya sampel yang diambil untuk karyawan KUD adalah 20 orang yang terdiri dari 20 orang karyawan yaitu 2 karyawan bagian stok bbm, 3 karyawan unit jasa, 1 karyawan simpan pinjam, 8 karyawan unit TPI, 2 karyawan pengurus bagian keuangan dan 4 karyawan bagian organisasi dan umum. Menurut Effendi dan Tukiran (2012), purposif sampel adalah metode pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dianggap relevan atau dapat mewakili objek yang akan diteliti. Persoalan ini muncul karena keterbatasan informasi yang diperlukan.

Jenis data yang didapat saat penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data dari observasi secara langsung data *key performance* dari pegawai KUD Mino Saroyo, anggota KUD Mino Saroyo, pegawai PPS Cilacap dan DKP3 Cilacap sedangkan data sekunder yaitu data pendukung seperti data jenis program yang ada di KUD Mino Satoyo, struktur organisasi dan data keuangan didapatkan dari buku RAT dari tahun 2010-2014.

### Analisis *Balanced Scorecard*

Menurut Lasdi (2002), kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dalam *Balanced Scorecard* dibagi empat sudut pandang. Pengelompokan *key success factors* dapat dilakukan menurut empat sudut pandang yaitu perpektif keuangan dengan standar pengukuran rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas/ rentabilitas berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006a tanggal 1 Mei 2006 tentang pedoman penilaian koperasi berprestasi/ koperasi award. Perspektif pelanggan yaitu pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan atau konsumen. Kepuasan konsumen mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasa yang digunakan. Perspektif bisnis internal ini ditunjukkan oleh karyawan, oleh karena itu lebih banyak menggunakan rasio yang mengamati kepuasan dan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menghitung tingkat pertumbuhan jumlah anggota baru, banyaknya pelatihan/pendidikan karyawan dan penambahan unit layanan usaha baru. Kuisisioner anggota dan karyawan KUD Mino Saroyo perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reabilitas (tingkat keandalan).

Beberapa jenis analisis rasio keuangan pada tahun 2010-2012 pada buku RAT KUD Mino Saroyo Cilacap digunakan untuk menilai kinerja finansial antara lain :

#### 1. Analisis Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah menunjukkan kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajiban jangka pendek yang harus segera dipenuhi atau kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih. Analisis likuiditas ini dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

#### 2. Analisis Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila koperasi dilikuidasi, baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Selanjutnya analisis rasio solvabilitas dapat diartikan sebagai hasil yang diperoleh dari proses menganalisis rasio yang berhubungan dengan pelunasan kewajiban serta pengembalian modal. Rasio solvabilitas dapat ditentukan dengan :

$$\text{Total Debt To Total Equity} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

#### 3. Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas menunjukkan kemampuan koperasi untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Selanjutnya analisis rentabilitas dapat diartikan sebagai hasil yang menunjukkan berapa besar kontribusi laba dari modal yang dimiliki oleh koperasi. analisis rasio rentabilitas ini dapat ditentukan dengan :

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Menentukan *score* pada tiap-tiap *key performance indicator* yang diperoleh dari wawancara responden Anggota KUD Mino Saroyo dan karyawan KUD Mino Saroyo

Dengan kriteria penentuan score sebagai berikut :

- Nilai *score* 5 : sangat baik
- Nilai *score* 4 : baik
- Nilai *score* 3 : cukup
- Nilai *score* 2 : kurang baik
- Nilai *score* 1 : sangat kurang baik

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan, maka data yang digunakan adalah data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban.

Perhitungan interval reability digunakan untuk mengetahui indeks tingkat kepuasan anggota dan karyawan KUD Mino Saroyo menggunakan rumus sebagai berikut :

Hasil penjumlahan nilai yang diperoleh dari masing masing seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan (IKC) dan indeks kepuasan karyawan (IKK) seperti yang dirumuskan dirumuskan oleh (Sugiyono, 2012) sebagai berikut :

$$IKC = PP$$

$$IKK = PP$$

Dimana :

IKC= Indeks kepuasan Customer

PP = *Perceived performance* (kinerja yang di rasakan)

IKK = Indeks Kepuasan karyawan

Untuk menentukan perhitungan interval kepuasan ditentukan indeks kepuasan minimal dan Indeks kepuasan maksimal, perhitungan interval yaitu pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan Indeks kepuasan minimal di bagi menjadi lima yaitu:

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$Interval = ( IK_{maks} - IK_{min} ) : 5$$

dimana :

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Total keseluruhan skor pada penilaian kategori kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Penilaian Kategori Kinerja dengan *Balanced Scorecard***

Interval Penilaian Kinerja	Kategori
$85 \leq N$	Sangat Berhasil
$70 \leq N < 85$	Berhasil
$55 \leq N < 70$	Cukup Berhasil
$< 55$	Tidak Berhasil

N dalam %

Sumber : Adam *et.al*, 2013

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### KUD Mino Saroyo Cilacap

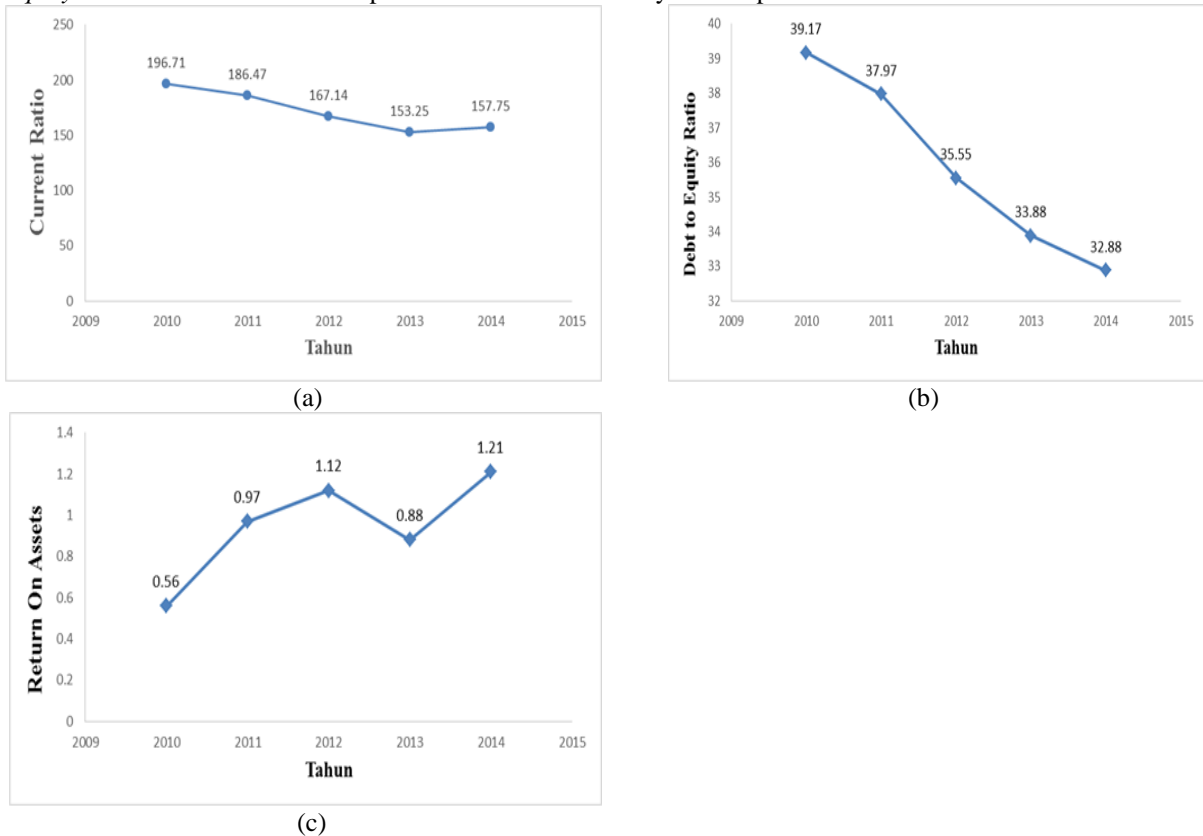
KUD Mino Saroyo jumlah anggota setiap tahunnya mengalami peningkatan, anggota KUD Mino Saroyo sendiri adalah nelayan yang mempunyai alat tangkap dan melaut. KUD Mino Saroyo mengelola delapan TPI yang berada di Pelabuhan Perikanan Samudera Cilacap. Usaha pokok melayani kebutuhan-kebutuhan anggota nelayan dan kebutuhan perbekalan melaut sampai pemasaran hasil perikanan, penjualan hasil tangkapan ikan nelayan dijual melalui TPI sebanyak 8 unit TPI yang terletak dimasing-masing kelompok nelayan, dimana di TPI tersebut terdapat unit sarana milik KUD Mino Saroyo Cilacap. Pemerintah Daerah Propinsi menyerahkan pengelolaan TPI kepada Pemerintah Daerah Kabupaten, sehingga mulai tanggal 1 Januari 2010 TPI yang dikelola oleh KUD Mino Saroyo Cilacap adalah TPI Sentolo Kawat, TPI Pandanarang, TPI Sidakaya, TPI Tegal Katilayu, TPI Lengkong, TPI PPSC, TPI Bengawan Donan dan TPI Kemiren.

Struktur organisasi di KUD Mina Jaya Kendal terdiri dari pengurus maupun pengawas yang berlaku Menurut Achmad (2010), organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi inilah yang mendorong orang-orang menjadi anggota suatu organisasi dengan harapan bahwa organisasi itu dapat memenuhi keinginan-keinginannya bahkan dapat melindungi kepentingan hidupnya. Suatu organisasi yang baik bentuknya sederhana sesuai dengan tuntutan tugas pokok dan fungsi yang menimbulkan beban kerja. Sistem organisasi yang digunakan KUD Mino Saroyo adalah bersifat *management team* karena bentuk koperasi pada umumnya tidak hanya menuju pada satu program saja akan tetapi mencakup pekerjaan yang mengelola dalam bidang keluasaan yang berbeda-beda. KUD Mino Saroyo khususnya mengelola dalam bidang perikanan dan sekaligus harus dekat dengan daerah laut.

Syarat menjadi keanggotaan Koperasi Unit Desa Mino Saroyo Cilacap adalah berprofesi sebagai nelayan atau memiliki alat tangkap maupun perahu/kapal, berdomisili di wilayah kerja KUD Mino Saroyo, mendaftar lewat ketua kelompok setempat, membayar simpanan pokok, bersedia melakukan kewajiban-kewajiban dan hak-haknya sebagai anggota. Sarana usaha milik KUD Mino Saroyo Cilacap yang terdapat unit sarana usaha yaitu unit tempat pelelangan ikan, unit simpan pinjam, unit perdagangan/pemasaran dan unit jasa. Program-program KUD Mino Saroyo yang diberikan dapat meningkatkan kesejahteraan nelayan yaitu dana sosial, dana paceklik, dana *saving*/tabungan nelayan.

### Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan untuk mengetahui kinerja dari segi keuangan dengan hasil yang telah dicapai di KUD Mino Saroyo Cilacap. Perspektif keuangan ini pengukuran yang digunakan untuk mengukur adalah rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio profitabilitas. Indikator perspektif keuangan yaitu *current ratio*, *debt to equity ratio* dan *return on assets* pada data KUD Mino Saroyo Cilacap tahun 2010 -2014:



Gambar 1. Perspektif Keuangan: (a) Rasio Likuiditas; (b) Rasio Solvabilitas; (c) Rasio Rentabilitas

Rasio likuiditas berdasarkan dari perhitungan perbandingan antara aktiva lancar dan utang lancar dinyatakan dalam persen. Menurut Munawir (2001) dalam Permana (2013), merupakan kemampuan perbandingan aktiva lancar dengan kewajiban lancar yang dimiliki koperasi pada tanggal tertentu yang menunjukkan kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban lancar yang dimiliki. Perhitungan dari tahun 2011-2014 standar pengukuran *current ratio* 200%-250% termasuk dalam kategori sehat. KUD Mino Saroyo pada tahun 2010 *current ratio* 196,71% termasuk kategori cukup sehat, pada tahun 2011 yaitu 186,47% termasuk kategori cukup sehat, pada tahun 2012 yaitu 167,14% termasuk kategori kurang sehat, pada tahun 2013 yaitu 153,25% termasuk kategori kurang sehat, pada tahun 2014 yaitu 157,35% termasuk kategori kurang sehat. Pada *current ratio* mengalami penurunan tetapi masih liquid dikarenakan KUD Mino Saroyo mempunyai aktiva lancar yang meningkat setiap tahunnya. Karena likuiditas merupakan indikator kemampuan koperasi untuk membayar atau melunasi kewajiban-kewajiban finansialnya pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia. Aktiva lancar yang dimiliki KUD Mino Saroyo yaitu kas, simpanan, pendapatan, piutang dagang dan persediaan terhadap produksi maupun penjualan.

Rasio Solvabilitas perhitungan dengan perbandingan dari total hutang dan total aktiva dinyatakan dalam persen. Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 Berdasarkan Standar pengukuran Debt to Equity Ratio standar  $\leq 70\%$  termasuk kategori sehat. KUD Mino Saroyo pada tahun 2010 yaitu 39,17%, tahun 2011 yaitu 37,97%, tahun 2012 yaitu 35,55%, tahun 2013 yaitu 33,88% dan tahun 2014 32,88% sehingga Debt to Equity Ratio di KUD Mino Saroyo termasuk kategori sehat. Pada Debt to Equity Ratio mengalami penurunan dikarenakan KUD Mino Saroyo memiliki modal yang lebih besar dibandingkan dengan hutang yang dimiliki. Jadi rasio ini menunjukkan bahwa KUD Mino Saroyo dapat menggunakan modal yang dimiliki untuk membayar hutangnya.

Rasio rentabilitas perhitungan berdasarkan perbandingan dari sisa hasil usaha dan total aktiva dinyatakan dalam persen. Berdasarkan Standar pengukuran *Return On Assets* standar  $\geq 10\%$  termasuk kategori sehat. KUD Mino Saroyo pada tahun 2010 yaitu 0,56%, tahun 2011 yaitu 0,97%, tahun 2012 yaitu 1,12%, tahun 2013 yaitu 0,88% dan tahun 2014 1,21% sehingga  $\geq 10\%$  di KUD Mino Saroyo termasuk kategori sangat tidak sehat. Hal ini menunjukkan KUD Mino Saroyo kemampuan aset dalam menghasilkan laba atau SHU semakin menurun atau aset yang dimiliki tidak mampu meningkatkan laba atau SHU koperasi.

### Perspektif Pelanggan

Tabel 2. Indeks Kepuasan Pelanggan (anggota KUD Mino Saroyo)

Indeks Kepuasan Pelanggan ( anggota) N = 100		
No.	Jenis Kepuasan	Skor rata - rata
1.	Kelompok Persepsi terhadap Pemasaran/Perdagangan	29,98
2.	Kelompok Persepsi terhadap Bidang Kesejahteraan Nelayan	35,64
3.	Kelompok Persepsi terhadap Pengelolaan TPI	12,21
Indeks Penilaian Kinerja		71,83
Kategori		Puas

Sumber : Hasil Penelitian, 2016.

Pada standar minimal yang ditetapkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan kategori puas pada interval 4080- 5040. Hasil 100 kuisioner yang terdiri dari 12 soal telah dibagikan kepada anggota KUD Mino Saroyo Cilacap didapatkan hasil total skor semua yaitu 4239, sehingga KUD Mino Saroyo Cilacap termasuk dalam kateregori puas. Sehingga pada indeks kepuasan pelanggan KUD Mino Saroyo Cilacap mencapai hasil yang puas terhadap layanan yang diberikan.

### Perspektif Bisnis Internal

Menurut Nurwidanti *et.al* (2012), Kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan diketahui dengan melakukan pengisian kuesioner oleh responden. Terdapat sebelas pertanyaan yang berkaitan dengan empat poin yang mempengaruhi kepuasan kerja. Poin-poin tersebut adalah pekerjaan, reward, kondisi kerja, rekan kerja. Kuesioner mengenai kepuasan kerja karyawan yang telah diisi kemudian dioleh menggunakan software SPSS.

Pada standar minimal yang ditetapkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan kategori puas pada interval 816-1008. Hasil 20 kuisioner yang telah dibagikan karyawan KUD Mino Saroyo Cilacap mengenai kinerja kepemimpinan, fasilitas di KUD Mino Saroyo dan penghasilan karyawan KUD Mino Saroyo didapatkan hasil total skor semua yaitu 979, sehingga KUD Mino Saroyo Cilacap termasuk dalam kateregori puas. Sehingga pada indeks kepuasan karyawan KUD Mino Saroyo Cilacap mencapai hasil yang puas terhadap layanan yang diberikan dan kondisi kerja yang dijalannya selama bekerja di KUD Mino Saroyo Cilacap.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Purwono *et.al* (2013), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengembangkan pengukuran yang bertujuan untuk mendorong organisasi salah satunya adalah koperasi agar dapat tumbuh dan berkembang. Pencapaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal memiliki hubungan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada data perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini perhitungan data-data yang diperoleh pada saat penelitian yaitu pertumbuhan anggota, jumlah pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM dan layanan baru. Pada tingkat Pertumbuhan anggota dalam penelitian ini untuk mengetahui jumlah anggota koperasi yang baru masuk setiap tahunnya. Jumlah anggota mengalami keluar masuk setiap tahunnya disebabkan karena pensiun, mengundurkan diri, habis masa kontrak dan meninggal dunia. Pada pengukuran tingkat pertumbuhan anggota diperoleh dari perbandingan antara data jumlah anggota masuk dengan jumlah keseluruhan anggota. Data perhitungan pertumbuhan anggota disajikan pada tabel berikut :

Tabel 3. Data keanggotaan untuk perhitungan tingkat pertumbuhan anggota KUD Mino Saroyo

Tahun	Jumlah Anggota masuk	Jumlah anggota	Pertumbuhan anggota
2010	15	8285	0,18
2011	62	8278	0,74
2012	0	8187	-
2013	169	8278	2,03
2014	93	8301	1,12

Sumber : Hasil Penelitian, 2016.

Tingkat pertumbuhan anggota mengalami fluktuasi setiap tahunnya, pada tahun 2010 tingkat retensi anggota 0,18%, tahun 2011 tingkat retensi 0,74%, tahun 2013 tingkat retensi 2,03% dan tahun 2014 tingkat retensi 1,12%. Pada tahun 2012 tingkat retensi 0% dikarenakan tidak ada anggota yang masuk pada tahun 2012. Anggota KUD Mino Saroyo yang keluar setiap tahunnya disebabkan karena meninggal dunia, pensiun, habis masa kontrak dan mengundurkan diri.

Keterampilan dasar yaitu *soft skills*, *technical skills* dan *managerial skills*. Pada *soft skills* adalah keterampilan mengelola diri sendiri dan bersosialisasi dengan orang lain. Pada *technical skills* adalah keterampilan tentang pemahaman dan kecakapan melakukan aktivitas pekerjaan yang berhubungan dengan bidang khusus atau pekerjaan tertentu. Pada *managerial skills* adalah kemampuan untuk memahami suatu persoalan atau organisasi secara keseluruhan dan mengordinasikan semua bagian-bagian untuk kepentingan atau kegiatan organisasi. Koperasi melakukan program pelatihan terhadap karyawan KUD Mino Saroyo Cilacap untuk mendapatkan tenaga kerja yang terlatih dan ahli dalam bidangnya yaitu *technical skill*. KUD Mino Saroyo telah melakukan pelatihan sebanyak 1 sampai 2 kali dalam setahun. Pendidikan/pelatihan yang telah dilakukan yaitu pelatihan program BBM kartu SIMINA, pelatihan operator SPBU, pelatihan manajemen koperasi jasa keuangan (KSP/USP) berbasis kompetensi dan pelatihan koperasi, membantu PSG, karya tulis penelitian dan skripsi total pesertanya yaitu 61 peserta. Pelatihan-pelatihan yang telah dilaksanakan KUD Mino Saroyo telah memberikan kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap KUD Mino Saroyo. Kontribusi keahlian, keterampilan dan kemampuan telah meningkatkan komitmen karyawan dalam mendukung kegiatan usaha untuk masyarakat nelayan terutama dalam mencapai sasaran strategis terhadap kinerja prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

KUD Mino Saroyo mempunyai unit-unit usaha yang berpengaruh terhadap perkembangan produksi di TPI dimana kesuksesan TPI berpengaruh besar terhadap kesuksesan unit tersebut. KUD Mino Saroyo terdapat penambahan satu unit usaha setiap tahunnya. Unit-unit KUD Mino Saroyo yang telah dijalankan yaitu unit TPI, unit simpan pinjam, unit waserda khususnya barang alat perikanan, unit perbekalan kelaut (SPBU,air) dan unit jasa.

#### **Pengukuran Kinerja dari keempat perspektif *Balanced Scorecard***

Dari hasil analisis pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal dan bisnis, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dirangkum menjadi sebuah tabel yang memperlihatkan total skor keseluruhan penilaian kinerja KUD Mino Saroyo Cilacap pada tahun 2010 hingga tahun 2014. Hasil pengukuran kinerja KUD Mino Saroyo Cilacap memperlihatkan hasil keseluruhan penilaian kinerja dan juga besarnya nilai yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot KPI yang dimiliki dengan skor penilaian yang diperoleh. Berdasarkan hasil perhitungan analisis *Balanced Scorecard* total keseluruhan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan mendapat skor total 24,4 %, perspektif pelanggan mendapat skor total 32,9%, perspektif internal bisnis mendapat skor total 34,2% dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapat skor total 5,31%, sehingga total keseluruhan *Balanced Scorecard* yang didapat yaitu 96,8%. Pada penilaian kategori kinerja KUD Mino Saroyo Cilacap nilai 96,8% nilai tersebut termasuk kedalam kategori sangat berhasil.

## **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Jenis pelayanan yang dikelola KUD Mino Saroyo Cilacap di bidang perikanan untuk mensejahterakan masyarakat nelayan yaitu mengelola 8 unit Tempat Pelangan Ikan, unit perbekalan kelaut (SPBU, SPDN, PPDN, air), waserda, dana sosial, dana bantuan kematian, dana paceklik, dana saving/ tabungan nelayan, memberikan sosialisasi/ bimbingan nelayan dan membantu kebutuhan maupun perbekalan nelayan;
2. Kinerja KUD Mino Saroyo pada hasil perhitungan analisis *Balanced Scorecard* keseluruhan dari empat prespektif yaitu kinerja KUD Mino Saroyo Cilacap mendapatkan skor total 96,5% nilai tersebut termasuk kedalam kategori sangat berhasil.

### **Saran**

Adapun saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian di KUD Mino Saroyo Cilacap diharapkan dapat meningkatkan kualitas SDM dengan adanya pelatihan kepada semua karyawan dan meningkatkan jumlah anggota yang baru setiap tahunnya serta memberikan bantuan secara merata;
2. Pada rasio profitabilitas yaitu ROA perlu peningkatan efektifitas dan efisiensi unit usaha. Sebaiknya tidak terlalu banyak menggunakan utang dalam kegiatan operasional dan perlu meningkatkan laba. Salah satu mengurangi utang yaitu dengan menambah modal sendiri;

3. Perlu adanya kerjasama dengan pemerintah dalam menyediakan fasilitas dan sarana prasarana pendukung penangkapan ikan yang mudah dan murah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Brefin Mushtaf., Abdul Rosyid dan Imam Triarso. 2013. Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Makaryo Mino Dalam Usaha Pemberdayaan Masyarakat Nelayan Di Kota Pekalongan. *Journal of Fisheries Resources Utilization Management and Technology*. No. 1 (Vol 2) : Hal-127.
- Astoni, Budi. 2009. Peranan Koperasi Perikanan Mina Jaya DKI Jakarta Dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Nelayan Muara Angke, Jakarta-Utara. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Achmad, Thalha. 2010. Organisasi dan Staf Perpustakaan. UMI. Makassar.
- Effendi, Sofian dan Tukiran. 2012. Metode Penelitian Survei. Jakarta : LP3ES.
- Komenaung. 2009. Kinerja Unit Desa di Provinsi Bali. *Jurnal Penelitian KUD*. No 1-8.
- Kurniawan, Feri. 2009. Hubungan Status Keanggotaan KUD Mandiri Mina Fajar Sidik Dengan Karakteristik Nelayan Di Sekitar PPI Blanakan Subang. [skripsi]. IPB. Bogor.
- Lasdi, Ludovicas. 2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global, *Jurnal Widya Manajemen dan Akutansi*. Vol. 2 No. 2, hal. 150-169.
- Mulyadi. 2009, Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Nurwidanti, O., Effendi, U., & Effendi, M. (2012). Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di PT Inti Luhur Fuja Abadi). Malang : Universitas Brawijaya.
- Permana, Rezki Ari. 2013. Analisis Kinerja dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Pratiwi, Umi. 2010. *Balanced Scorecard dan Manajemen strategic*. Fakultas Ekonomi Universitas Soedirman. Purwokerto. Jawa Tengah.
- Purwono, Joko, Sugyaningsih, Sri, dan Roseriza, Anisa. 2013. Analisis Kinerja Koperasi Produksi Susu dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor Jawa Barat). *J. NeO-Bis* Vol. 7, No. 1, pp. 1-16.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Administrasi. Bandung : CV. Alfabeta.