

**ANALISIS KINERJA KUD MINA MISOYO MAKMUR DALAM USAHA PERMBERDAYAAN MASYARAKAT NELAYAN DI PEMALANG JAWA TENGAH**

*Performance Analysis of KUD Mina Misoyo Makmur to Enhance Fishers Community Empowerment at Asemdayong Fishing Port, Pemalang, Central Java*

**Nadya Damayanty Utami, Abdul Kohar Mudzakir<sup>\*)</sup>, Dian Ayunita Nugraheni Nurmala Dewi**

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: nadyadamayantyu@gmail.com*)

**ABSTRAK**

Analisis kinerja KUD Mina Misoyo Makmur sangat penting dalam pelayanan kepada anggotanya. Koperasi juga memiliki peranan penting dalam perekonomian rakyat, sebagai sarana untuk mewujudkan kesejahteraan bagi nelayan. Untuk mengetahui apakah suatu koperasi sudah baik maka koperasi tersebut perlu dilihat kinerjanya. Tujuan ini adalah untuk menganalisis kinerja usaha KUD Mina Misoyo Makmur dalam usaha simpan pinjamnya dan menganalisis kinerja KUD Mina Misoyo Makmur perspektif pelanggan dan anggota KUD dengan analisis *Balanced Score Card* (BSC). Metode yang digunakan dalam Penelitian ini adalah metode studi kasus untuk menilai kinerja KUD. Alat analisis menggunakan *Balanced Score Card* (BSC) dengan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan dihitung menggunakan rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas. Metode pengambilan sample untuk anggota KUD menggunakan metode *quota sampling* dan karyawan KUD menggunakan metode *purposive sampling*. Berdasarkan dari hasil penilaian kinerja KUD Mina Misoyo Makmur dengan BSC dapat diketahui *total score* yaitu 87,93% , nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KUD Mina Misoyo Makmur termasuk ke dalam kategori baik. Dalam perspektif keuangan dengan rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas didapatkan total skor 17,5% kemudian perspektif pelanggan 25,59%, bisnis internal 25,34% dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 19,5%. Hal ini menunjukkan bahwa KUD Mina Misoyo Makmur telah memberikan pelayanan terbaik terhadap anggotanya.

**Kata Kunci :** *Balanced Score Card* (BSC), KUD Mina Misoyo Makmur, PPP Asemdayong.

**ABSTRACT**

*The analysis of KUD Mina Misoyo Makmur's performance is very important in serving its members. Cooperative also has significant roles for people's economy to bring prosperity for the fishermen. In order to know whether a cooperative is good or not, the cooperative can be seen from its performance. There were two purposes of this analysis, the first was analyzed the performance of KUD Mina Misoyo Makmur in its saving and loans business. The second purpose was to analyzed the KUD Mina Misoyo Makmur's performance in customers' and the it's members' perspective with Balanced Score Card (BSC) analysis. The method used in this research was case study method in order to evaluate the performance of KUD. The Balanced Score Card (BSC) analysis uses four perspectives, i.e. financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growing and learning perspective. The financial perspective calculated the liquidity ratio, solvability ratio, and rentability ratio. The method used in collecting sample of KUD member was quota sampling method, while method in collecting sample of KUD employee was purposive sampling method. Based on the evaluation result of KUD Mina Misoyo Makmur's performance using BSC, the total score is 87,93%. The number shows that the KUD Mina Misoyo Makmur's performance is in good condition. The financial perspective with liquidity, solvability, and rentability ratio is 17,5%, the customers' perspective is 25,59%, internal business is 25,34%, then the growing and learning perspective is 19,5%. The results show that KUD Mina Misoyo Makmur has given its best service to the members.*

**Keywords:** : *Balanced Score Card* (BSC), KUD Mina Misoyo Makmur, Asemdayong Fishing Port

*\*) Penulis penanggung jawab*

## 1. PENDAHULUAN

Koperasi Unit Desa Mina Misoyo Makmur bertempat di Desa Asemdayong, Kecamatan. Taman, Kabupaten. Pemalang Jawa Tengah. KUD Mina Misoyo Makmur ini berdiri pada tahun 1999 dan masih aktif hingga sekarang. Berdasarkan data tahunan KUD Mina Misoyo Makmur memiliki jumlah anggota hingga tahun 2014 yaitu 311 anggota. Peran KUD Mina Misoyo Makmur sendiri yaitu untuk membantu memajukan kesejahteraan anggotanya dan membantu dalam permasalahan nelayan seperti kurangnya modal dalam usaha penangkapan ikan, nelayan yang belum memiliki keranjang ikan (*fish basket*), serta kurangnya fasilitas air dan listrik untuk pedagang ikan sehingga KUD Mina Misoyo Makmur ini terus berusaha bagaimana caranya dapat meningkatkan pelayanan terhadap anggotanya dan usahannya sehingga dengan harapan dapat meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan nelayan pada umumnya.

KUD Mina Misoyo Makmur berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada anggotanya. Namun dalam kenyataannya, pemberian pinjaman kepada anggota KUD Mina Misoyo Makmur tidak berjalan dengan lancar. Pemberian pinjaman anggota KUD Mina Misoyo Makmur pada tahun 2014 mengalami peningkatan pinjaman terhadap anggota yaitu sebesar Rp. 302.534.200. Jumlah anggota yang meminjam dari tahun ke tahun semakin menurun, tetapi jumlah debit piutangnya semakin meningkat dan jumlah pengembalian pinjamannya juga menurun setiap tahun. Hal ini di karenakan faktor ekonomi yang melanda anggota KUD Mina Misoyo Makmur sehingga sangat sulit untuk mengembalikan pinjaman tersebut. Selain permasalahan simpan pinjam, KUD Mina Misoyo Makmur merupakan salah satu koperasi yang belum menerapkan *Balanced Score Card* sebagai alat pengukuran kinerja dan hanya menerapkan perspektif keuangan. Penerapan metode BSC sangat dibutuhkan oleh koperasi agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengambil keputusan secara cermat untuk mengatasi masalah yang terdapat pada koperasi.

*Balanced Score Card* merupakan suatu sistem penilaian kinerja dimana terdapat keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan ukuran kinerja operasional yang terdiri dari 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan ukuran kinerja eksekutif menjadi lebih komprehensif. *Balanced Score Card* tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran – ukuran keuangan diakui berguna dalam meningkatkan konsekuensi ekonomi dan tindakan yang di ambil. Ukuran kinerja keuangan dapat menunjukkan apakah strategi keuangan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi perbaikan *income* perusahaan (Sujana *et al.*, 2015).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang tumbuh kembang dari suatu badan usaha termasuk koperasi. Berkaitan dengan hal tersebut koperasi perlu membenahi diri dan harus mampu melihat kondisi lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal koperasi. Pengukuran kinerja yang berorientasi pada masa depan tidak hanya memfokuskan pada aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kinerja usaha di KUD Mina Misoyo Makmur dalam usaha simpan pinjamnya, dan menganalisis kinerja KUD Mina Misoyo Makmur pada perspektif anggota dan karyawan KUD dengan metode *Balanced Score Card*. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari – Maret 2016 di KUD Mina Misoyo Makmur Kabupaten Pemalang, Jawa Tengah.

## 2. MATERI DAN METODE PENELITIAN

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan objek kajian data dan informasi yang ada di KUD Mina Misoyo Makmur , yang di analisis menggunakan metode *Balanced Score Card* untuk mengukur kinerja dari koperasi tersebut. Metode pengambilan sampel adalah dengan sampel kouta pada anggota KUD sebanyak 61 orang, kemudian *purposive sampling* untuk karyawan KUD sebanyak 11 orang, yang terdiri dari karyawan simpan pinjam KUD. Menurut Bambang (2013), *Purposive Sampling* adalah penarikan sampel secara purposif merupakan cara penarikan sampel yang dilakukan memilih subjek berdasarkan kriteria spesifik yang ditetapkan peneliti.

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode observasi dengan mengumpulkan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data hasil wawancara dengan Karyawan KUD Mina Misoyo Makmur dan anggota KUD Mina Misoyo Makmur. Sedangkan data sekunder meliputi data pendukung seperti data jenis program yang ada di KUD Mina Misoyo Makmur, struktur organisasi, dan data keuangan.

### Analisis *Balanced Scorecard*

Dalam penelitian ini menggunakan analisis *balanced scorecard* (BSC) yaitu terdiri dari perspektif keuangan meliputi rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas dengan pedoman penilaian kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006, Perspektif pelanggan yaitu dari indeks kepuasan anggota dan indeks kebutuhan anggota dengan 5 variabel yaitu bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. Perspektif bisnis internal yaitu dengan menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu indeks kepuasan karyawan dengan 5 variabel kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat

ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur instrument pada variabel yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reabilitas (tingkat keandalan).

Pada perspektif keuangan terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas. Rasio likuiditas diukur dengan menggunakan *current ratio*. Menurut Riyanto (2011), rasio Likuiditas yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi jangka pendeknya. Posisi likuiditas yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh kesempatan investasi dan memenuhi kebutuhan operasional. Rasio likuiditas digunakan mengukur sebaik apa perusahaan dapat memenuhi kewajibannya. Menurut Mumek (2014), rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 100\%$$

Rasio solvabilitas diukur dengan menggunakan *total debt to total assets*. Menurut Brikmar (2008), rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Total Debt To Total Assets} = \frac{\text{Jumlah Aktiva}}{\text{Jumlah Kewajiban}} \times 100\%$$

Rasio rentabilitas diukur dengan *Return on Asset* adalah merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba / Keuntungan. Rumus yang digunakan adalah:

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

Pada Perspektif bisnis internal dengan menghitung efisiensi waktu yang diukur saat proses simpan pinjam yaitu pengisian formulir, proses data dan menghitung uang dengan menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)*. Rumus MCE yaitu :

$$\text{MCE} = \frac{\text{Jumlah waktu standar}}{\text{Jumlah waktu realisasi}}$$

Pengukuran MCE ini menggunakan skala likert untuk dimasukkan pada tabel BSC yaitu dengan memberikan skor 1 - 5 yang diukur dari waktu standarnya. Menurut Sugiono (2012), skala likert merupakan metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok orang.

Pada perspektif pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran yaitu dengan kuisioner untuk anggota dan karyawan KUD dari hasil yang diperoleh akan didapatkan indeks kepuasan dan kebutuhan pelanggan (anggota) serta indeks kepuasan karyawan. Menentukan score pada tiap-tiap *key performance indicator* yang diperoleh dari wawancara responden Anggota dan Karyawan KUD Mina Misoyo Makmur. Dengan kriteria penentuan *score* sebagai berikut :

- Nilai score 5 : sangat setuju
- Nilai score 4 : setuju
- Nilai score 3 : cukup
- Nilai score 2 : tidak setuju
- Nilai score 1 : sangat tidak setuju

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

$$\text{IKC} = \text{PP}$$

$$\text{IKK} = \text{PP}$$

Dimana :

IKC= Indeks kepuasan Customer

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

IKK = Indeks Kepuasan karyawan

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan Indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan Indeks kepuasan minimal di bagi menjadi lima yaitu:

$$\text{Ikmaks} = R \times \text{PP} \times \text{EXmaks}$$

$$\text{IKmin} = R \times \text{PP} \times \text{EXmin}$$

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

dimana :

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Melakukan penilaian BSC yaitu merangkum hasil (*score*) dari kinerja koperasi secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan. Standar pengukuran KUD Mina Misoyo Makmur dalam keempat perspektif *Balanced Score Card* adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Standar Penilaian Kinerja

No	Keterangan	Tingkat Pencapaian
1	Sangat Baik	> 81%
2	Baik	61% - 81%
3	Cukup Baik	41% - 60%
4	Tidak Baik	21% - 40%
5	Sangat Tidak Baik	< 20%

Sumber : Nurkholis, 2011.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### KUD Mina Misoyo Makmur

Koperasi Unit Desa Mina Misoyo Makmur bertempat di Desa Asemdayong, Kecamatan. Taman, Kabupaten. Pemalang Jawa Tengah. Struktur organisasi KUD Mina Misoyo Makmur terdiri dari bidang organisasi dan management yang terdiri dari ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara dan pembantu umum. Struktur organisasi tersebut berlaku selama 5 tahun yang kemudian dilakukan pemilihan kembali apabila masa berlakunya telah habis. Bidang usaha KUD Mina Misoyo Makmur ini memiliki beberapa jenis usaha yaitu usaha simpan pinjam, usaha penyewaan *fish basket*, serta unit jasa usaha air dan listrik. Bidang keuangan dan permodalan, bidang kesejahteraan nelayan dan bidang penyelenggaraan Tempat Pelelangan Ikan (TPI).

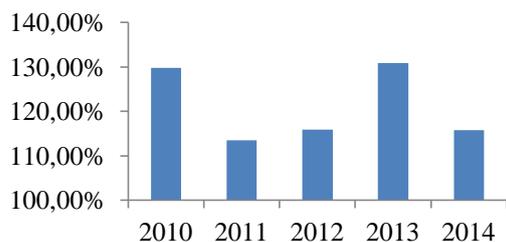
#### Simpan Pinjam Anggota KUD Mina Misoyo Makmur

Usaha simpan pinjam ini sudah cukup lama dilakukan oleh KUD Mina Misoyo Makmur, usaha ini juga terus berkembang dari tahun ke tahun. Pinjaman anggota setiap tahunnya mengalami peningkatan dan penurunan, pada tahun 2010 – 2013 mengalami penurunan dan tahun 2014 mengalami peningkatan yang cukup tinggi sebesar Rp. 302.534.200. Jumlah pengembalian pinjaman anggota juga semakin menurun setiap tahunnya, hal ini dikarenakan kesulitan membayar karena hal ekonomi yang melanda, jumlah anggota yang meminjam dari tahun ke tahun semakin menurun tetapi jumlah debit piutangnya semakin meningkat dan jumlah pengembalian pinjamannya yang menurun setiap tahun.

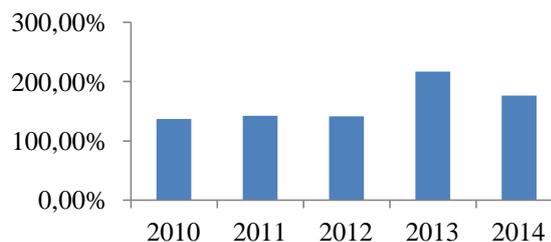
#### Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dengan 3 variabel yaitu rasio likuiditas dengan indikator *current ratio*, rasio solvabilitas dengan indikator *total debt to total asset*, dan rasio rentabilitas dengan indikator *return on asset*.

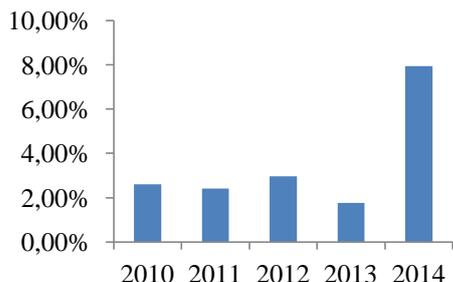
**Rasio Likuiditas**



**Rasio Solvabilitas**



**Rasio Rentabilitas**



Rasio likuiditas yaitu kemampuan koperasi dalam memenuhi kebutuhan jangka pendeknya. Dihitung berdasarkan perbandingan dari aktiva lancar dan kewajiban lancar. Hasil analisis rasio likuiditas menunjukkan bahwa KUD Mina Misoyo Makmur dianggap kurang sehat dari tahun ke tahun karena nilainya < 125%. Berdasarkan dari Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomer 06/Per/M.KUKM/V/2006 menunjukkan bahwa koperasi dianggap sangat tidak sehat karena sampai dengan tahun 2014 nilainya < 125% yaitu 115,77%. Pada tahun 2010 dan 2013 nilai rasio likuiditas di KUD Mina

Misoyo Makmur berada pada posisi tidak sehat yaitu 129,78% dan 130,89%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk dapat memenuhi kemampuan jangka pendek (Likuiditas) berada di bawah standar rasio koperasi berprestasi. KUD Mina Misoyo Makmur memiliki kemampuan yang kecil dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek karena besarnya jaminan yang dimiliki koperasi atas kewajiban jangka pendeknya.

Rasio Solvabilitas yaitu kemampuan koperasi didalam membayar seluruh kewajiban jangka panjangnya. Dihitung berdasarkan perbandingan dari jumlah aktiva dan jumlah kewajiban. Hasil analisis rasio solvabilitas yang dinilai dari perhitungan *Total Debt To Total Assets*, dari tahun 2010-2014 menunjukkan bahwa koperasi sangat tidak sehat. Jumlah kewajiban merupakan keseluruhan yang menjadi kewajiban dari koperasi dan jumlah aktiva terdiri dari aktiva lancar dan aktiva tetap. Berdasarkan dari Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomer 06/Per/M.KUKM/V/2006 menunjukkan bahwa koperasi dianggap sangat tidak sehat karena sampai dengan tahun 2014 nilainya  $> 80\%$  yaitu 176,34%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk dapat memenuhi kemampuan jangka panjangnya berada di bawah standar rasio koperasi berprestasi. KUD Mina Misoyo Makmur memiliki kemampuan yang kecil dalam memenuhi kewajiban finansial jangka panjangnya karena besarnya jaminan yang dimiliki koperasi atas kewajiban jangka panjangnya. Menurut Septiasari (2015), pendanaan koperasi yang masih dibiayai oleh hutang dinilai tidak sehat. Para kreditor lebih menyukai rasio utang perusahaan yang diberi kredit akan semakin besar tingkat keamanan yang didapat kreditor pada waktu dilikuidasi.

Rasio rentabilitas yaitu kemampuan koperasi dalam mencapai keuntungan / laba dihitung berdasarkan perbandingan dari sisa hasil usaha dan modal sendiri. Hasil analisis rasio rentabilitas dari tahun 2010-2014 KUD Mina Misoyo Makmur berkisar antara 1,75% - 7,94% berdasarkan nilai standar rasio koperasi berprestasi termasuk ke dalam kategori tidak sehat karena nilainya berkisar antara 1% - 3%. Hal ini menunjukkan kondisi KUD Mina Misoyo Makmur masih kurang baik dalam mencapai keuntungan/ laba. Tetapi pada tahun 2014 nilai rasio rentabilitasnya 7,94% yaitu termasuk kategori cukup sehat, karena pada tahun 2014 usaha di KUD Mina Misoyo Makmur berkembang pesat dimana KUD Mina Misoyo Makmur ini mempunyai unit usaha baru yaitu persewaan air dan listrik.

### **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan di KUD Mina Misoyo Makmur ini diperoleh dari hasil wawancara dengan menggunakan 2 Indikator yaitu kepuasan pelanggan dan kebutuhan pelanggan, dimana masing-masing indikator terdapat 5 variabel yaitu bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Pada perspektif pelanggan ini dengan indikator kepuasan pelanggan yang diperoleh dari hasil kuisioner yaitu 5256 atau sebanyak 81,94% yang termasuk ke dalam kategori puas, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas atas layanan yang diberikan KUD Mina Misoyo Makmur. Pada indeks tersebut  $X_1$  merupakan bukti langsung yang diberikan KUD terhadap anggotanya, dari data didapatkan nilai rata-rata 19,62 yang artinya puas terhadap pelayanan yang diberikan KUD Mina Misoyo Makmur. Pada  $X_2$  yaitu keandalan karyawan KUD dalam menyampaikan usaha simpan pinjam memiliki nilai rata – rata 16,587 ,nilai tersebut termasuk dalam kategori puas. Pada  $X_3$  yaitu daya tanggap karyawan KUD terhadap anggotanya memiliki nilai rata – rata 16,359 ,nilai tersebut termasuk dalam kategori puas. Pada  $X_4$  yaitu jaminan yang diberikan karyawan KUD terhadap anggotanya memiliki nilai rata – rata 20,472 ,nilai tersebut termasuk dalam kategori puas. Pada  $X_5$  yaitu empati yang diberikan karyawan KUD terhadap anggotanya memiliki nilai rata – rata 13,114 ,nilai tersebut termasuk dalam kategori puas.

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari kuisioner adalah 4992 atau sebanyak 81,73% yang termasuk ke dalam kategori puas, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas atas layanan yang diberikan KUD Mina Misoyo Makmur. Hal ini berarti KUD mampu mencapai indeks kebutuhan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu pelanggan merasa puas atau berada dalam interval 4148 - 5124. Sehingga indeks ini sudah mencapai hasil maksimal. Di dalam indeks tersebut  $X_6$  merupakan bukti langsung yang diberikan KUD terhadap anggotanya, dari data didapatkan nilai rata-rata 12,097 yang artinya puas terhadap pelayanan yang diberikan KUD Mina Misoyo Makmur. Pada  $X_7$  yaitu keandalan karyawan KUD dalam menyampaikan usaha simpan pinjam memiliki nilai rata – rata 11,58, nilai tersebut termasuk dalam kategori puas. Pada  $X_8$  yaitu daya tanggap karyawan KUD terhadap anggotanya memiliki nilai rata – rata 29,06, nilai tersebut termasuk dalam kategori puas. Pada  $X_9$  yaitu jaminan yang diberikan karyawan KUD terhadap anggotanya memiliki nilai rata – rata 16,14, nilai tersebut termasuk dalam kategori puas. Pada  $X_{10}$  yaitu empati yang diberikan karyawan KUD terhadap anggotanya memiliki nilai rata – rata 12,93, nilai tersebut termasuk dalam kategori sangat puas.

### **Perspektif Bisnis Internal**

Proses bisnis internal KUD Mina Misoyo Makmur yang dinilai yaitu usaha simpan pinjamnya dilakukan dengan menilai waktu proses transaksi yaitu waktu transaksi simpanan dan permohonan kredit. Hal ini dilakukan untuk menilai efisien waktu penyelesaian transaksi simpanan dan permohonan pinjaman (kredit). Kinerja proses bisnis internal diukur menggunakan *manufacturing cycle efficiency (MCE)*.

Transaksi pembuatan tabungan KUD Mina Misoyo Makmur diukur dengan waktu mengisi formulir, waktu proses data, waktu menghitung uang dan waktu pembuatan buku tabungan. Hasil MCE dari proses transaksi pembuatan buku tabungan yaitu 1,05 menit. Waktu proses pembuatan tabungan menunjukkan bahwa nilai MCE lebih besar dari 1 artinya proses pembuatan buku tabungan telah berjalan efisien karena waktu realisasi lebih kecil daripada waktu standar. Hal ini diperkuat oleh Septiasari *et al.*, bahwa nilai MCE lebih besar dari 1 artinya telah berjalan efisien karena waktu realisasi lebih kecil daripada waktu standar.

Transaksi permohonan kredit diukur dengan waktu mengisi formulir, pembuatan kartu dan waktu pencairan kredit. Hasil MCE dari proses transaksi permohonan kredit yaitu 1,04 menit. Waktu proses pengolahan simpanan menunjukkan bahwa nilai MCE lebih dari 1 artinya transaksi pengajuan kredit berjalan efisien karena waktu standar lebih besar daripada waktu realisasi, dimana KUD Mina Misoyo Makmur telah memberikan pelayanan simpan pinjam dengan sangat baik terhadap anggotanya.

#### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan mengetahui jenis dan jumlah pelatihan apa saja yang diikuti karyawan untuk meningkatkan kualitas SDM dan jumlah atau banyaknya usaha yang dimiliki. Hal ini diperkuat oleh Siswanto (2006), kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Indeks kepuasan karyawan diukur dengan 5 variabel yaitu kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Hasil yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 567 atau sebesar 70,8% sehingga berdasarkan hasil pengolahan data kuisioner tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan KUD Mina Misoyo Makmur adalah puas. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan. Didalam mengukur indeks kepuasan karyawan diantaranya terdapat 2 variabel yang hasilnya cukup puas, yaitu kondisi kerja dan rekan kerja di KUD. Hal tersebut dikarenakan masih kurangnya fasilitas yang ada di KUD Mina Misoyo Makmur dan rekan kerja yang masih sibuk sendiri.

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

Berdasarkan dari hasil perhitungan kinerja KUD Mina Misoyo Makmur dalam perspektif *balanced score card* dapat diketahui *total score* yaitu 87,93%, nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KUD Mina Misoyo Makmur termasuk ke dalam kondisi sangat baik. Dalam perspektif keuangan dengan rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas didapatkan total skor 17,5%, kemudian perspektif pelanggan 25,59%, bisnis internal 25,34% dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 87,93%. Hal ini menunjukkan bahwa KUD Mina Misoyo Makmur telah memberikan pelayanan yang terbaiknya terhadap anggotanya, tetapi KUD Mina Misoyo Makmur ini harus lebih meningkatkan lagi perspektif keuangannya untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjangnya, serta harus meningkatkan lagi fasilitas yang ada di KUD, untuk menunjangnya kinerja bagi para karyawan.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan koperasi tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana koperasi tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana koperasi tersebut meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi (Kaplan dan Norton dalam Permana 2013).

## **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. KUD Mina Misoyo Makmur memiliki usaha simpan pinjam, dimana setiap tahunnya pinjaman terhadap anggota semakin meningkat dan uang pengembalian pinjaman tersebut sangat sulit untuk dikembalikan karena faktor ekonomi yang melanda anggota KUD Mina Misoyo Makmur; dan
2. Keseluruhan total Kinerja KUD Mina Misoyo Makmur dari 4 perspektif dengan *balanced score card* yaitu 87,93% termasuk dalam kategori sangat baik.

### **Saran**

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan penerapan perspektif keuangan untuk memenuhi standar KUD Mina Misoyo Makmur maka koperasi harus melakukan penambahan modal, pengurangan hutang, dan penambahan aktiva agar koperasi terus bertahan;

2. Berdasarkan penerapan perspektif proses bisnis internal, KUD Mina Misoyo Makmur harus tetap mempertahankan proses pelayanan transaksi simpanan dan permohonan kredit, karena dengan proses yang cepat dan tepat akan meningkatkan kepuasan pelanggan;
3. Berdasarkan penerapan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, pihak pengurus harus memperhatikan kepuasan karyawan dan meningkatkan terus pelatihan untuk karyawan KUD agar kinerja karyawan semakin meningkat dan juga meningkatkan SDM Karyawannya; dan
4. Berdasarkan penerapan perspektif pelanggan, KUD Mina Misoyo Makmur harus tetap mempertahankan pelayanan yang terbaik untuk anggotanya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bambang, Azis Nur. 2013. *Metoda Penelitian dan Teknik Pengambilan Sampel*. Dinas Kelautan dan Perikanan. Semarang.
- Brikmar, Elsiana. 2008. *Strategi Pengembangan Koperasi Perikanan Mina Jaya Muara Angke*, Jakarta Utara. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Mumek, Monica Priscila. 2014. *Analisis Likuiditas Koperasi Simpan Pinjam Kamangtawaya Desa Sendangan Kecamatan Remboken Kabupaten Minahasa*. [Skripsi]. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Nurkholis. 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Score Card**. Universitas Brawijaya. Malang.
- Permana, Rizki Ari. 2013. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* ( Studi kasus: KP-RI Husada Sakti RSU dr. Sayidiman Magetan)*. [Skripsi]. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta
- Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPFE. Yogyakarta.
- Septiasari, Isti Meilita, Dwi Putra Darmawan dan I Wayan Suartha. 2015. *Balanced Score Card Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung Pasca Sarjana Universitas Udayana*. Denpasar.
- Siswanto, Nurhadi, Eko Nurmianto. 2006. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus: Sub Dinas Pengairan, Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)*. *Jurnal Teknik Industri*. 8 (1) : 40-53.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung
- Sujana, Yusuf Ardi. Yuni Rosdiana dan Epi Fitriah. 2015. *Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif dalam Pengukuran Kinerja dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan (Pada PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat dan Banten)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung. Bandung.