

**ANALISIS KINERJA KOPERASI PERIKANAN LAUT MINA SUMITRA
KABUPATEN INDRAMAYU DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD***

*Performance Analysis of Marine Fisheries Cooperative of Mina Sumitra in Indramayu Regency
Using Balanced Scorecard Method*

Eka Siwi Nurhayati, Abdul Kohar Mudzakir, Bambang Argo Wibowo

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

ABSTRAK

Koperasi Perikanan Laut (KPL) Mina Sumitra memiliki peran menggerakkan perekonomian anggota. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat ukur untuk mengetahui kinerja dan capaian sasaran sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam menyusun strategi di masa depan. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Tempat Pelalangan Ikan (TPI) Karangsong dan KPL Mina Sumitra. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif dengan teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara, studi pustaka, dokumentasi. Pengambilan sampel anggota KPL menggunakan metode *quota sampling* sedangkan pengambilan sampel karyawan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode analisis kinerja TPI menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)* sedangkan analisis kinerja koperasi menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja TPI mendapatkan skor 1,048, artinya kegiatan lelang di TPI Karangsong berjalan efisien. Adapun analisis kinerja KPL Mina Sumitra dilihat dari empat perspektif menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai dengan pencapaian 75%, perspektif pelanggan dengan pencapaian 90,64%, perspektif bisnis internal dengan pencapaian 93,75% sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan capaian 87,25%. Hasil pengukuran kinerja dengan metode BSC ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi KPL Mina Sumitra dalam menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

Kata kunci: KPL Mina Sumitra; Kinerja; *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

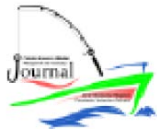
Marine Fisheries Cooperative (KPL) Mina Sumitra has a role to empower the potency and member's economy. Therefore KPL Mina Sumitra needs a performance measurement to know the target's attainment so it can be consideration to arrange the strategy in the future. This research aim to analyze the performance of Fish auction service (TPI) Karangsong and to analyze the performance of KPL Mina Sumitra. The research used descriptive method and the method of collecting data used observations, interviews, literatures review, and documentations. The sample of the KPL's members used quota sampling, and employee sampling used purposive sampling. The TPI performance analysis used Manufacturing Cycle Efficiency (MCE), while the KPL performance analysis used Balanced Scorecard (BSC). The result of the research showed that the TPI performance got 1,048 score, it means that the auction activity is efficient. The performance analysis of KPL Mina Sumitra showed that financial perspective get result of 75%, customer perspective get result of 90,64%, internal bussines perspective get achievement of 93,75%, while learning and growth perspective get achievement of 87,25%. The result of performance measurement, was expected as a consideration for KPL Mina Sumitra for arranging the right strategy in the future.

Keywords: KPL Mina Sumitra; Performance; *Balanced Score Card*.

1. PENDAHULUAN

Koperasi Perikanan Laut (KPL) Mina Sumitra yang mengelola TPI Karangsong merupakan koperasi perikanan terbesar di Kabupaten Indramayu. Produksi hasil perikanan tangkap Kabupaten Indramayu pada tahun 2016 sejumlah 33.665.945,22 kg dimana KPL Mina Sumitra berkontribusi hingga 15.622.736 kg atau sebesar 46,41% dari total produksi (Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Indramayu, 2016).

KPL Mina Sumitra berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada anggotanya dengan menyediakan kebutuhan anggota seperti unit usaha simpan pinjam sebagai modal penangkapan, unit perbekalan, SPBN, mina mart (waserda), BAP hingga unit jasa pelelangan ikan sebagai tempat penjualan sekaligus distribusi hasil



tangkapan. Unit jasa TPI merupakan unit usaha pokok dengan kontribusi paling besar bagi pendapatan KPL Mina Sumitra mencapai Rp 5.716.440.162 dari total pendapatan Rp 7.230.829.004,70 atau sebesar 79,06% dari total pendapatan. Akan tetapi pendapatan unit jasa TPI mengalami penurunan pada tahun 2016 dari Rp 7.931.330.240 menjadi 5.716.440.162 atau sebesar 27,93% yang diakibatkan oleh menurunnya hasil produksi (Laporan RAT KPL Mina Sumitra, 2016). Penurunan tersebut berengaruh terhadap operasional KPL Mina Sumitra mengingat unit jasa TPI memegang kontribusi yang besar dalam perolehan pendapatan KPL Mina Sumitra. Terjadinya penurunan jumlah anggota pada tahun tersebut juga menjadi penyebab menurunnya produksi TPI Karangsong karena jumlah kapal yang melakukan kegiatan bongkar semakin berkurang.

Agar tetap bertahan, KPL Mina Sumitra perlu melakukan pengembangan baik organisasi, manajemen keuangan, unit usaha maupun mitra usaha. Oleh karena itu, perlu adanya pengukuran kinerja pada KPL Mina Sumitra untuk mengetahui kinerja koperasi dan sebagai rujukan dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan koperasi di periode berikutnya. Pengukuran kinerja dilakukan tidak hanya pada aspek keuangan, melainkan juga aspek non keuangan. Aspek tersebut dapat mempengaruhi kinerja keuangan dimasa yang akan datang. Pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan mengukur 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif bisnis internal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja TPI Karangsong yang dikelola KPL Mina Sumitra dan menganalisis kinerja KPL Mina Sumitra dengan metode *Balanced Scorecard*.

2. MATERI DAN METODE PENELITIAN

Materi Penelitian

Objek yang digunakan dalam penelitian adalah kinerja koperasi dan kinerja TPI dengan menggunakan responden anggota, responden karyawan koperasi serta dokumen-dokumen yang relevan.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif. Menurut Tika (2005), metode deskriptif mengarah pada pengungkapan suatu masalah atau keadaan sebagaimana adanya dan mengungkapkan fakta-fakta yang ada walaupun kadang diberikan interpretasi atau analisis.

Metode Pengambilan Sampel

a. Sampel Anggota Koperasi

Metode pengambilan sampel untuk anggota KPL Mina Sumitra menggunakan metode *quota sampling*. Kuncoro (2009), untuk studi deskriptif, sampel 10% dari populasi dianggap merupakan jumlah amat minimal. Pengambilan sampel menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \sum \text{Responden} &= \sum \text{Populasi} \times 10\% \dots\dots\dots (1) \\ &= 334 \times 10\% \\ &= 33,4 \\ &= 33 \text{ Orang} \end{aligned}$$

banyaknya sampel yang dibutuhkan pada saat penelitian adalah 33 anggota KPL Mina Sumitra yang merupakan pemilik kapal dengan jenis alat tangkap *gillnet* dengan ukuran kapal >10 GT.

b. Sampel Karyawan Koperasi

Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel karyawan KPL Mina Sumitra adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* terjadi apabila pengambilan sampel dilakukan berdasarkan pertimbangan peneliti (Sudjana, 2005). Pemilihan sampel didasarkan pada jumlah karyawan dari masing-masing bidang manajemen yang ada di KPL Mina Sumitra, yaitu bidang Administrasi dan Keuangan, bidang Tempat Pelelangan Ikan dan bidang Operasional Usaha. Jumlah karyawan KPL Mina Sumitra sebanyak 119 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan sebanyak 20 orang yang mewakili karyawan sesuai dengan bidang manajemennya masing-masing.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yaitu:

1. Perspektif keuangan dengan 3 variabel, yaitu:

a. Rasio Likuiditas menggunakan *Current Ratio* dengan persamaan:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \dots\dots\dots (2)$$

b. Rasio Solvabilitas menggunakan *Total Debt to Equity* dan *Total Debt to Assets* dengan persamaan:

$$\text{Total debt to equity} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \dots\dots\dots (3)$$

$$Total\ debt\ to\ assets = \frac{Total\ Hutang}{Total\ Aktiva} \times 100\ \% \dots\dots\dots (4)$$

c. Rasio Rentabilitas menggunakan *Return on Equity* dan *Return on Assets* dengan persamaan:

$$Return\ on\ Equity = \frac{Sisa\ Hasil\ Usaha\ (SHU)}{Modal\ Sendiri} \times 100\ \% \dots\dots\dots (5)$$

$$Return\ on\ Assets = \frac{Sisa\ Hasil\ Usaha\ (SHU)}{Total\ Aktiva} \times 100\ \% \dots\dots\dots (6)$$

2. Perspektif pelanggan dinilai berdasarkan kepuasan pelanggan yang diperoleh dengan menggunakan kuisioner yang diberikan kepada anggota. Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) diperoleh dari penjumlahan nilai pada masing-masing item kuisioner dari seluruh responden. Setelah diketahui nilai IKP kemudian digolongkan menjadi lima skala penilaian yaitu: (1) tidak puas; (2) kurang puas; (3) cukup puas; (4) puas; dan (5) sangat puas. Sebelum membagi skala kriteria tersebut, tentukan nilai indeks kepuasan minimal (IKmin), indeks kepuasan maksimal (Ikmaks) dan interval dengan menggunakan persamaan:

$$IKmaks = R \times PP \times Exmaks \dots\dots\dots (7)$$

$$IKmin = R \times PP \times Exmin \dots\dots\dots (8)$$

$$Interval = (Ikmaks - IKmin) : 5 \dots\dots\dots (9)$$

Dengan:

PP = jumlah pertanyaan

R = jumlah responden

Exmin = skor minimal yang diberikan

Exmax = skor maksimal yang diberikan

3. Perspektif bisnis internal dengan menghitung efisiensi waktu yang diukur pada saat kegiatan lelang dengan menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)*. Nilai MCE dapat diperoleh dengan persamaan (Kaplan dan Norton, 2000):

$$MCE = \frac{Jumlah\ Waktu\ Standar}{Jumlah\ Waktu\ Realisasi} \dots\dots\dots (10)$$

4. Perspektif pembelajaran dan pengembangan dilakukan dengan membandingkan jumlah pelatihan, penambahan unit usaha yang dikelola KPL Mina Sumitra, pertumbuhan pelanggan, dan kepuasan karyawan. Pertumbuhan pelanggan digunakan untuk mengetahui pertumbuhan pelanggan pada KPL Mina Sumitra. Sagala *et al.* (2016), pertumbuhan pelanggan dapat diketahui dengan persamaan:

$$Pertumbuhan\ Pelanggan = \frac{Jumlah\ pelanggan\ periode\ lalu - Jumlah\ pelanggan\ periode\ saat\ ini}{Jumlah\ pelanggan\ periode\ lalu} \times 100\ \% \dots\dots\dots (13)$$

Kepuasan karyawan dinilai dengan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) yang diperoleh dari kuesioner untuk karyawan KPL Mina Sumitra dengan penentuan skor: (1) tidak puas; (2) kurang puas; (3) cukup puas; (4) puas; dan (5) sangat puas. Untuk menentukan skala tersebut, diperlukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal serta interval dengan menggunakan rumus 7, 8, dan 9.

5. Melakukan Penilaian BSC dari kinerja koperasi secara keseluruhan pada 4 perspektif BSC meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Profil KPL Mina Sumitra

Pengurus KPL Mina Sumitra terdiri dari 5 orang meliputi Ketua Umum, Ketua I Bidang Organisasi yang bertanggung jawab penuh terhadap organisasi koperasi dan keanggotaan koperasi, Ketua II Bidang Usaha sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam bidang usaha koperasi dan bertanggung jawab penuh atas bidang usaha yang dikelolanya, Sekretaris dan Bendahara. Dalam menjalankan tugasnya, pengurus dibantu oleh Manajer Administrasi dan Keuangan, Manajer Tempat Pelelangan Ikan dan Manajer Operasional Usaha.

Manajer Administrasi dan Keuangan

Manajer administrasi dan keuangan merupakan orang yang membantu tugas-tugas manajer utama dalam mengelola administrasi dan keuangan. Administrasi tersebut meliputi laporan pertanggung jawaban, surat-menyurat dan laporan keuangan.

Manajer Tempat Pelelangan Ikan

Manajer TPI bertugas mengelola TPI dan bertanggung jawab penuh atas kegiatan operasional lelang di TPI. Kegiatan lelang di TPI Karangsong secara garis besar terdiri dari Timbang, Kegiatan lelang, *Packing*, dan Administrasi. Berikut disajikan tabel produksi ikan dan nilai produksi ikan TPI Karangsong.

Tabel 1. Produksi Ikan dan Nilai Produksi TPI Karangsong tahun 2012-2016

No.	Tahun	Produksi (Kg)	Nilai Produksi (Rp)	Perkembangan (%)	
				Produksi	Nilai Produksi
1.	2012	21.036.184	310.075.147.000	0%	0%
2.	2013	20.647.605	328.338.998.000	-1,85%	5,89%

3.	2014	18.645.078	320.985.818.000	-9,70%	-2,24%
4.	2015	19.659.082	396.566.512.000	5,44%	23,55%
5.	2016	15.685.854	336.261.186.000	-20,21%	-15,21%

Sumber: Laporan RAT KPL Mina Sumitra.

Produksi ikan dan nilai produksi ikan TPI Karangsong mengalami penurunan yang cukup drastis pada tahun 2016, penurunan tersebut disebabkan oleh berkurangnya jumlah kapal yang melakukan kegiatan bongkar di TPI Karangsong. Berikut disajikan tabel jumlah armada yang melakukan kegiatan bongkar di TPI Karangsong.

Tabel 2. Jumlah Armada yang Melakukan Kegiatan Bongkar di TPI Karangsong

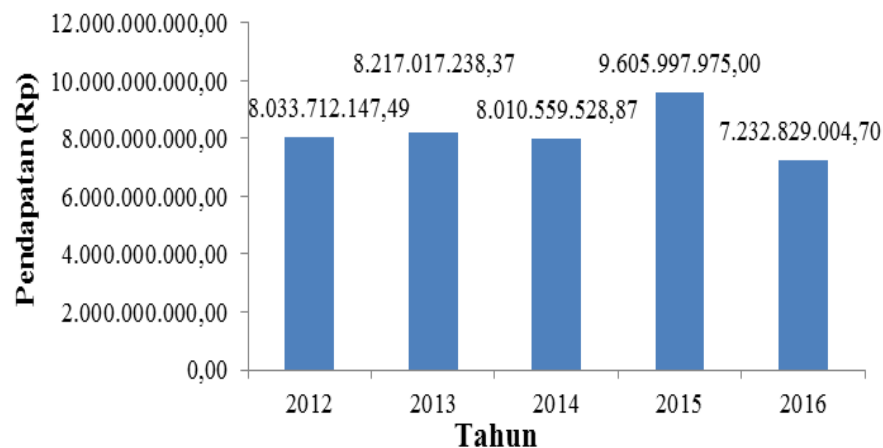
No	Tahun	Jumlah Armada	Perkembangan (%)
1	2012	1093	0%
2	2013	1103	0,915%
3	2014	1099	(0,363%)
4	2015	1101	0,182%
5	2016	806	(26,794%)

Sumber: Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Indramayu, 2017.

Jumlah kapal yang melakukan bongkar mengalami penurunan drastis pada tahun 2016. Hal tersebut berkaitan dengan jumlah anggota yang mengalami penurunan pada tahun tersebut. Penurunan jumlah armada berpengaruh terhadap pendapatan KPL Mina Sumitra karena jumlah retribusi yang merupakan sumber pendapatan TPI juga menurun.

Manajer Operasional Usaha

Manajer operasional usaha bertugas mengelola keuangan dan peningkatan usaha. Dimana bidang ini mengawasi semua unit usaha yang dikelola oleh KPL Mina Sumitra maupun pihak yang menjadi mitra. Penerimaan yang diperoleh unit usaha yang dikelola KPL Mina Sumitra adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Grafik Penerimaan KPL Mina Sumitra

Penerimaan tertinggi terjadi pada tahun 2015 mencapai Rp 9.605.997.975,00-, sedangkan pada tahun 2016 mengalami penurunan yang sangat tajam menjadi Rp 7.232.829.004,70-, kenaikan tersebut dikarenakan meningkatnya penerimaan dari masing-masing unit usaha yang dikelola oleh KPL Mina Sumitra, sedangkan penurunan dikarenakan terjadi penurunan penerimaan pada tiap unit usaha yang dikelola.

b. Keanggotaan

Anggota KPL Mina Sumitra merupakan pemilik kapal yang berdomisili Kecamatan Indramayu, Kecamatan Pasekan dan Kecamatan Sindang. Anggota KPL Mina Sumitra mayoritas merupakan nelayan *Gillnet* dengan ukuran kapal > 10 GT. Berikut jumlah anggota KPL Mina Sumitra.

Tabel 3. Jumlah Anggota KPL Mina Sumitra

No.	Tahun	Jumlah (Orang)	Pertumbuhan (%)
1.	2012	407	0%
2.	2013	413	1,47%
3.	2014	415	0,48%
4.	2015	421	1,45%
5.	2016	334	(20,67%)

Sumber: Hasil Penelitian, 2018.

Anggota KPL Mina Sumitra mengalami penurunan pada tahun 2016 sebanyak 20,67% yang dikarenakan anggota meninggal dunia dan mengundurkan diri.

c. Pengukuran Kinerja dari Empat Perspektif

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan menggunakan standar pengukuran rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas.

1. Rasio Likuiditas

Martono dan Harjito (2008), likuiditas merupakan kemampuan perusahaan untuk membayar atau melunasi kewajiban-kewajiban finansialnya pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia. Berikut disajikan tabel perhitungan likuiditas dengan menggunakan *Current Ratio*.

Tabel 4. Hasil Perhitungan *Current Ratio* KPL Mina Sumitra tahun 2012-2016

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Kewajiban Lancar (Rp)	<i>Current Ratio</i>	Kriteria
2012	33.254.414.312,63	10.093.049.354,63	329,48 %	Tidak Baik
2013	39.554.675.617,31	12.899.781.241,21	306,63 %	Kurang Baik
2014	41.392.569.785,29	11.034.512.101,17	375,12 %	Tidak Baik
2015	47.801.933.353,92	13.991.101.765,30	341,66 %	Tidak Baik
2016	49.268.139.190,62	11.638.714.179,38	423,31 %	Tidak Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018.

Berdasarkan kriteria penilaian *current ratio*, didapat bahwa koperasi termasuk dalam kategori tidak baik karena nilai *current ratio* melebihi 325%. Semakin tinggi *current ratio* seharusnya semakin besar kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek. Tetapi *current ratio* yang terlalu tinggi juga menunjukkan manajemen yang kurang baik dalam mengelola sumber likuiditas. Kelebihan dalam aktiva lancar dapat digunakan untuk investasi yang bisa menghasilkan tingkat pengembalian lebih. *Current ratio* yang terlalu tinggi menunjukkan kelebihan uang kas atau aktiva lancar lainnya dibandingkan dengan yang dibutuhkan sekarang. *Current ratio* yang terlalu tinggi terjadi karena perusahaan kurang bisa memanfaatkan asetnya secara maksimal. Hal ini diperkuat oleh Martono dan Harjito (2008), bahwa *current ratio* yang tinggi memberikan indikasi jaminan yang baik bagi kreditor jangka pendek dalam arti setiap saat perusahaan memiliki kemampuan untuk melunasi kewajiban-kewajiban finansial jangka pendeknya. Akan tetapi, *current ratio* yang tinggi akan berpengaruh negatif terhadap kemampuan memperoleh laba (rentabilitas), karena sebagian modal kerja tidak berputar atau mengalami pengangguran.

2. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas dihitung menggunakan *Total Debth to Equity* dan *Total Debth to Assets*. Berikut disajikan tabel perhitungan *total debth to equity ratio*.

Tabel 5. Hasil Perhitungan *Total Debth to Equity* KPL Mina Sumitra tahun 2012-2016

Tahun	Total Hutang (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	<i>Total Debth to Equity</i>	Kriteria
2012	10.093.049.354,63	25.657.478.630,00	39,34%	Sangat Baik
2013	12.899.781.241,21	29.779.900.813,10	43,32%	Sangat Baik
2014	11.034.512.101,17	33.161.098.591,12	33,28%	Sangat Baik
2015	13.991.101.765,30	36.949.873.565,62	37,87%	Sangat Baik
2016	11.638.714.179,38	40.831.510.963,24	28,50%	Sangat Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018.

Hasil perhitungan *Total Debth to Equity Ratio* mengalami kenaikan dan penurunan yang cukup signifikan setiap tahunnya. Kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2015 sebanyak 13,79%. Sedangkan penurunan yang cukup drastis terjadi pada tahun 2016 sebanyak 24,74% yang disebabkan oleh modal yang dimiliki lebih besar dibandingkan dengan total hutang yang ada. Berdasarkan kriteria penilaian *total debth to equity* didapat bahwa koperasi termasuk dalam kategori sangat baik karena nilai *total debth to equity ratio* telah memenuhi standar kategori sangat baik dengan nilai $\leq 70\%$. Hal tersebut menunjukkan bahwa koperasi dapat menjamin terbayarnya hutang-hutang yang dimiliki dengan modal sendiri yang tersedia di dalam koperasi. Semakin besar rasio, maka semakin besar pula hutang yang dimiliki.

Perhitungan *total debth to assets* diperoleh dari perbandingan total hutang dengan total asset yang dimiliki KPL Mina Sumitra disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Perhitungan *Total Debth to Assets* KPL Mina Sumitra tahun 2012-2016

Tahun	Total Hutang (Rp)	Total Aktiva (Rp)	<i>Total Debth to Assets</i>	Kriteria
2012	10.093.049.354,63	35.750.527.984,63	28,23%	Sangat Baik
2013	12.899.781.241,21	42.679.682.054,31	30,22%	Sangat Baik
2014	11.034.512.101,17	44.195.610.692,29	24,97%	Sangat Baik
2015	13.991.101.765,30	50.940.975.330,92	27,47%	Sangat Baik
2016	11.638.714.179,38	52.470.225.142,62	22,18%	Sangat Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa rasio *total debth to assets* KPL Mina Sumitra mengalami kenaikan dan penurunan pada tahun 2012-2016 dengan kenaikan tertinggi pada tahun 2015 mencapai 10,01% yang disebabkan oleh penambahan hutang. Sedangkan penurunan yang cukup besar terjadi pada tahun 2014 mencapai

17,37%. Penurunan terjadi karena pada tahun 2014 terjadi pengurangan total hutang sedangkan aktiva pada tahun tersebut mengalami kenaikan. Rasio *total debth to assets* KPL Mina Sumitra termasuk dalam kategori sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat rasio berada < 40% pada setiap tahunnya. Sesuai dengan kriteria penilaian *total debth to assets* bahwa koperasi termasuk dalam kategori sangat baik apabila rasio *total debth to assets* ≤40%. Artinya, aset yang dimiliki KPL Mina Sumitra dapat menjamin dibayarkannya hutang-hutang yang dimiliki dalam jangka panjang termasuk hutang lancar. Semakin tinggi rasio, maka semakin besar pula jumlah hutang dibayarkan. Hal ini diperkuat oleh Hanafi dan Halim (2007), bahwa rasio yang tinggi berarti perusahaan menggunakan *leverage* keuangan (*financial leverage*) yang tinggi. Penggunaan *financial leverage* yang tinggi akan meningkatkan rentabilitas modal saham (*return on equity*) dengan cepat, tetapi sebaliknya apabila penjualan terus menurun, rentabilitas modal akan menurun dengan cepat pula.

3. Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas merupakan kemampuan koperasi dalam mencapai keuntungan atau laba yang dihitung menggunakan *Return on Equity* dan *Return on Assets*. *Return on Equity* diperoleh dari perbandingan sisa hasil usaha (SHU) dengan modal sendiri. Perhitungan *Return on Equity* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Perhitungan *Return on Equity* KPL Mina Sumitra tahun 2012-2016

Tahun	Sisa Hasil Usaha (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	<i>Return on Equity</i>	Kriteria
2012	2.137.128.824,00	25.657.478.630,00	8,33 %	Cukup Baik
2013	2.064.951.532,58	29.779.900.813,10	6,93 %	Cukup Baik
2014	1.620.058.758,10	33.161.098.591,12	4,89 %	Kurang Baik
2015	1.892.112.672,00	36.949.873.565,62	5,12 %	Kurang Baik
2016	607.983.112,20	40.831.510.963,24	1,49 %	Kurang Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018.

Hasil perhitungan *Return on Equity* KPL Mina Sumitra mengalami penurunan setiap tahunnya, penurunan disebabkan karena penurunan pendapatan yang mengakibatkan terjadinya penurunan Sisa Hasil Usaha (SHU) sedangkan pengeluaran tetap bahkan meningkat. Nilai *Return on Equity* KPL Mina Sumitra termasuk dalam kategori cukup baik pada tahun 2012-2013 dan kurang baik pada tahun 2014-2016, hal tersebut sesuai dengan kriteria penilaian *return on equity* dimana koperasi dalam keadaan cukup baik ketika mencapai nilai 5%-10% dan kurang baik apabila ratio diantara 1%-3%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan KPL Mina Sumitra dalam memperoleh laba dari modal yang dikeluarkan masih kurang.

Nilai *Return on Assets* diperoleh dari perbandingan SHU dengan total aktiva (asset) yang dimiliki KPL Mina Sumitra. Perhitungan *Return on Assets* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Perhitungan *Return on Assets* KPL Mina Sumitra tahun 2012-2016

Tahun	Sisa Hasil Usaha (Rp)	Total Aktiva (Rp)	<i>Return on Assets</i>	Kriteria
2012	2.137.128.824,00	35.750.527.984,63	5,98%	Cukup Baik
2013	2.064.951.532,58	42.679.682.054,31	4,84%	Cukup Baik
2014	1.620.058.758,10	44.195.610.692,29	3,67%	Cukup Baik
2015	1.892.112.672,00	50.940.975.330,92	3,71%	Cukup Baik
2016	607.983.112,20	52.470.225.142,62	1,16%	Kurang Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018.

Nilai *Return on Assets* KPL Mina Sumitra mengalami penurunan dari tahun ke tahun, penurunan tersebut dikarenakan terjadi penurunan pendapatan yang mengakibatkan penurunan SHU sedangkan pengeluaran tetap bahkan meningkat. Berdasarkan nilai tersebut, kemampuan KPL Mina Sumitra dalam memperoleh modal termasuk dalam kategori cukup baik pada tahun 2012-2015 dan kurang baik pada tahun 2016. Hal tersebut sesuai dengan kriteria penilaian *return on assets* bahwa koperasi termasuk cukup baik dalam memperoleh laba ketika mencapai nilai 3%-7% dan termasuk dalam kategori kurang baik ketika nilai mencapai 1%-3%. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan kemampuan KPL Mina Sumitra dalam memperoleh laba dari asset yang dimiliki cukup baik.

Perspektif Pelanggan

Hasil indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari kuisioner yang disebarakan kepada anggota KPL Mina Sumitra adalah 1674 dari nilai total 2310 atau sebesar 72,47% dari nilai total. Nilai tersebut termasuk kedalam kategori puas karena mencapai indeks standar yang telah ditentukan yaitu 1570,8 – 1940,4 sehingga dapat dikatakan bahwa anggota KPL Mina Sumitra merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh KPL Mina Sumitra.

Dalam indeks tersebut terdapat 2 persepsi, yaitu persepsi anggota terhadap layanan program pemberdayaan yang diberikan oleh KPL Mina Sumitra (X_1) dan persepsi anggota terhadap unit usaha yang dikelola oleh KPL Mina Sumitra (X_2). Pada masing-masing persepsi diperoleh hasil yang berbeda, dimana X_1 diperoleh rata-rata 3,59 atau dalam skor sebesar 830 yang artinya anggota merasa puas dengan layanan KPL Mina Sumitra dalam program pemberdayaan terhadap anggota pada khususnya dan masyarakat nelayan pada umumnya. Selain itu, anggota merasa puas dengan layanan unit usaha yang dikelola KPL Mina Sumitra. Hal tersebut ditunjukkan

dengan hasil skor X_2 sebesar 844 dengan rata-rata 3,65. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja KPL Mina Sumitra sudah baik dalam memberikan pelayanan kepada anggotanya baik dalam usaha pemberdayaan masyarakat maupun dalam unit usaha yang dikelolanya. Akan tetapi, KPL Mina Sumitra harus terus berupaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya agar terus berdiri dan tetap mampu memberikan pelayanan terbaik untuk anggotanya.

Hal ini diperkuat oleh Mulyadi (2001), bahwa pendapatan perusahaan dapat ditingkatkan secara signifikan dengan meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan. Formula "*customer value* = manfaat pengorbanan* hubungan" menunjukkan bahwa kualitas hubungan dengan *customer* merupakan pelipatgandaan *value* yang disediakan oleh perusahaan bagi *customer*. Semakin berkualitas hubungan antara perusahaan dengan *customer* semakin terbangun kesetiaan pelanggan terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal KPL Mina Sumitra yang dinilai yaitu unit jasa tempat pelelangan ikannya yang dilakukan dengan menilai waktu kegiatan lelang dimulai dari proses timbang hingga administrasi. Hal ini dilakukan untuk menilai efisiensi waktu kegiatan lelang. Kinerja bisnis internal diukur dengan menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE).

Tabel 9. Proses Kegiatan Lelang TPI Karangsong

No.	Waktu Proses	Waktu Standar (Menit)	Waktu Realisasi (Menit)
1.	Waktu penimbangan hasil tangkapan	14	16
2.	Waktu penataan hasil tangkapan dan kegiatan lelang	38	32
3.	Waktu pemberian karcis	5	3
4.	Waktu administrasi dan rekapitulasi	9	12
Jumlah Waktu Proses		66	63

Sumber: Hasil Penelitian, 2018.

Berdasarkan pada Tabel 9, *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) dapat dihitung dengan persamaan nomor (10) dan dihasilkan skor 1,048 satuan. Waktu kegiatan lelang menunjukkan bahwa nilai MCE lebih besar dari 1 (satu), artinya kegiatan lelang di TPI Karangsong berjalan efisien karena waktu standar lebih besar daripada waktu realisasi. Semakin efisien waktu, semakin baik. Artinya kinerja karyawan baik dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dapat disimpulkan bahwa pelayanan kegiatan TPI yang diberikan KPL Mina Sumitra terhadap anggotanya dikategorikan baik.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan membandingkan jumlah pelatihan yang diikuti oleh karyawan KPL Mina Sumitra untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada, penambahan unit usaha yang dikelola KPL Mina Sumitra, perkembangan anggota serta indeks kepuasan karyawan.

Pelatihan-pelatihan yang dilakukan KPL Mina Sumitra untuk karyawannya dilakukan pada setiap tahunnya. Pelatihan tersebut bekerja sama dengan Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Indramayu, Dinas Koperasi, PUSKUD Koperasi Perikanan dan kunjungan ke koperasi-koperasi besar di Indonesia (Studi Banding). Pelatihan dan kunjungan tersebut bertujuan untuk meningkatkan SDM dari karyawan KPL Mina Sumitra sehingga tingkat pembelajaran semakin baik dan diharapkan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan.

KPL Mina Sumitra mengelola beberapa unit usaha meliputi unit jasa lelang TPI yang merupakan tempat pemasaran hasil tangkapan, Mina Mart (waserda) sebagai tempat pemenuhan kebutuhan anggota, Mina Sarana (BAP) yang menyediakan peralatan yang dibutuhkan nelayan untuk melaut seperti jaring, *spare part* dan lain sebagainya, Unit Perbekalan yang menyediakan perbekalan nelayan sebelum melaut, unit SPBN sebagai *suplay* bahan bakar kapal, *docking* kapal sebagai sarana perbaikan dan perawatan kapal, serta jasa sewa *trais* sebagai penyewaan basket untuk menampung hasil tangkapan. Selain itu, KPL Mina Sumitra memiliki Unit Penangkapan Ikan (UPI) sebanyak 3 armada meliputi KM Inka Mina, KM Mina Sumitra dan KM Sinar Jaya yang telah beroperasi selama satu tahun.

Kedepannya, KPL Mina Sumitra akan mengembangkan unit usahanya diantaranya memindahkan tempat pelelangan ikan ketempat *landing* kapal guna meringankan beban pikul dan mempermudah kerja ABK, mengembangkan areal usaha perdagangan (waserda, BAP/*spare parts*) dengan memperluas area toko, merubah konsep pelayanan (swalayan dan pesan antar) dan memperbanyak item yang dijual, melakukan promosi dalam menawarkan produk es Pabrik Mawar Mina Sumitra dengan harga dan kualitas yang unggul dan memfungsikan kembali kantor KPL Mina Sumitra sebagai kantor staf, administrasi dan unit perbengkelan dan gudang.

Pertumbuhan pelanggan diperoleh dengan menggunakan persamaan nomor (13) dengan jumlah anggota tahun 2015 sebanyak 421 anggota dan jumlah anggota tahun 2016 adalah 334 anggota, maka diperoleh nilai retensi sebesar -26,05% atau dengan kata lain terdapat penurunan jumlah pelanggan pada periode saat ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan pelanggan KPL Mina Sumitra mengalami penurunan. mempengaruhi pendapatan koperasi, dimana ketika jumlah anggota menurun pendapatan koperasi juga ikut menurun.

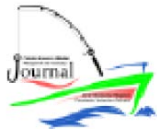
Indeks kepuasan karyawan KPL Mina Sumitra diperoleh sebesar 849 dari skor total 1200 atau 70,75% dari skor total. Artinya karyawan merasa puas terhadap kinerja dari koperasi KPL Mina Sumitra karena telah mencapai indeks kepuasan standar yang telah ditentukan yaitu 816-1008. Hal ini diperkuat oleh Kaplan dan Norton (2000), bahwa kepuasan pekerja merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, mutu, dan layanan terhadap pelanggan.

d. *Balanced Scorecard* KPL Mina Sumitra

Balanced Score Card (BSC) merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan antara lain aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut adalah hasil pengukuran kinerja KPL Mina Sumitra dengan menggunakan metode BSC.

Tabel 10. Perhitungan *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Realisasi (a)	Target (b)	Pencapaian Target % (a:b)
Perspektif Keuangan				
Rasio Likuiditas	1. <i>Current Ratio</i>	423,31 (1)	4,00	25
Rasio Solvabilitas	2. <i>Total debth to equity</i>	28,50 (5)		125
Rasio Rentabilitas	3. <i>Total debth to assets</i>	22,18 (5)		125
	4. <i>Return on equity</i>	1,49 (2)		50
	5. <i>Return on assets</i>	1,16 (2)		50
Jumlah				75
Perspektif Pelanggan				
Kepuasan anggota KPL Mina Sumitra	1. Pinjaman modal untuk nelayan baik dan mudah	3,76	4,00	94,00
	2. Bantuan dana paceklik sudah merata	3,61		90,25
	3. Program dana sosial baik dan merata	3,85		96,25
	4. Penyuluhan bagi nelayan	3,36		84,00
	5. Meningkatkan ekonomi nelayan	3,42		85,50
	6. Program pemberdayaan berkelanjutan	3,21		80,25
	7. Pelayanan yang baik dan ramah	3,94		98,50
	8. Sarana TPI baik dan memadai	3,61		90,25
	9. Sarana SPBN baik dan memadai	3,88		97,00
	10. Sarana <i>docking</i> kapal baik dan memadai	3,30		82,50
	11. Sarana unit sewa trais baik dan memadai	3,45		86,25
	12. Sarana mina mart baik dan memadai	3,64		91,00
	13. Kegiatan simpan pinjam cepat dan mudah	3,91		98,50
	14. Kegiatan TPI sudah baik	3,79		94,75
Jumlah				90,64
Perspektif Bisnis Internal				
Kegiatan Lelang TPI	1. Waktu penimbangan hasil tangkapan	16 (3)	14 (4)	75
	2. Waktu penataan hasil tangkapan dan kegiatan lelang	32 (5)	38 (4)	125
	3. Waktu pemberian karcis	3 (5)	5 (4)	125
	4. Waktu administrasi dan rekapitulasi	12 (2)	9 (4)	50
Jumlah				93,75
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
Meningkatkan Kualitas SDM	Pelatihan dan kunjungan karyawan	15 kali/tahun	12 kali/tahun	125
Unit Usaha	Banyaknya usaha baru	1 usaha	1 usaha/5 tahun	100
Retensi Pelanggan	Retensi Pelanggan	-26,05% (1)	5% (4)	25
Kepuasan Kerja Karyawan	1. Standar Operasional Prosedur (SOP) baik	3,45	4,00	86,25
	2. Tujuan KPL baik dan jelas	3,50		87,50
	3. Kepedulian pemimpin terhadap karyawan baik	3,65	4,00	91,25



Karyawan	4.	Sarana dan prasarana kantor memadai	3,40	85,00
	5.	Kantor bersih dan nyaman	3,75	93,75
	6.	Lingkungan sosial baik	3,90	97,50
	7.	Pemberian gaji tepat waktu dan sesuai	3,40	85,00
	8.	Tunjangan karyawan	3,30	82,50
	9.	Program berjalan baik	3,35	83,75
	10.	Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan individu	3,60	90,00
	11.	Pengembangan karir untuk karyawan	3,35	83,75
	12.	RAT tepat waktu	3,70	92,50
	Jumlah			87,25

Sumber: Hasil Penelitian, 2018.

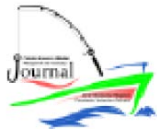
Perspektif keuangan dalam metode BSC memiliki kompensasi insentif yang paling tinggi dalam *Balanced Scorecard* yaitu 60%, hal tersebut dikarenakan perspektif keuangan merupakan fokus tujuan yang akan dicapai oleh ketiga perspektif lainnya. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh target pencapaian dari perspektif keuangan sebesar 75%, artinya kinerja KPL Mina Sumitra dilihat dari perspektif keuangan cukup baik. Hal tersebut disebabkan nilai rentabilitas dan likuiditas KPL Mina Sumitra dalam keadaan yang kurang baik, itu berarti kemampuan KPL Mina Sumitra dalam mengelola aset lancar dan memperoleh laba baik dari aset maupun modal kurang baik. Sedangkan, rasio solvabilitas KPL Mina Sumitra dikategorikan sangat baik, hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan KPL Mina Sumitra dalam mengelola aset dan modal terhadap hutang jangka panjang sangat baik. Oleh karena itu, KPL Mina Sumitra perlu memperbaiki sistem manajemen dalam perspektif keuangan, terutama manajemen likuiditas dan rentabilitas sehingga aset lancar yang ada dapat dikelola dengan baik serta perolehan laba juga meningkat.

Dilihat dari perspektif pelanggan diperoleh capaian target sebesar 90,64%, artinya pelayanan yang diberikan KPL Mina Sumitra kepada pelanggan sudah bagus, akan tetapi perlu ditingkatkan. Berdasarkan hal tersebut, KPL Mina Sumitra perlu meningkatkan kinerjanya dalam program pemberdayaan maupun unit usaha yang dikelola untuk dapat bertahan dan tidak tergusur oleh pelaku usaha lain. Dengan kinerja yang baik, dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan anggotanya. Hal ini diperkuat oleh Kaplan dan Norton (2000), bahwa faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

Dilihat dari perspektif bisnis internal diperoleh target pencapaian sebesar 93,75%, artinya kinerja KPL Mina Sumitra dilihat dari perspektif bisnis internal sudah bagus, akan tetapi perlu ditingkatkan terutama pada proses penimbangan hasil tangkapan dan administrasi dan rekapitulasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kegiatan lelang yang dilakukan di TPI Karangsong berjalan efisien. Kegiatan lelang yang berjalan efisien dan tepat dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini diperkuat oleh Kaplan dan Norton (2000), bahwa proporsi nilai yang diberikan kepada pelanggan sasaran seringkali menyertakan waktu tanggap yang singkat sebagai atribut kinerja yang penting. Banyak pelanggan yang memberi nilai tinggi tenggang waktu (*lead times*) yang singkat, yang diukur sebagai tenggang waktu dari saat mengajukan pesanan sampai ketika produk atau jasa diterima.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh target pencapaian sebesar 87,25%, artinya kinerja KPL Mina Sumitra dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan cukup baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya pelatihan dan penambahan unit usaha yang sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dimana pelatihan telah dilakukan sebanyak 15 kali dari standar 12 kali dalam setahun dan adanya penambahan unit usaha yaitu penambahan armada KM. Sinar Jaya pada Unit Usaha Penangkapan Ikan dari standar penambahan satu unit usaha dalam lima tahun. Selain itu, kepuasan karyawan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja yang semakin baik, memberikan pengaruh pada pertumbuhan koperasi yang semakin baik pula. Hal ini diperkuat oleh Mulyadi dan Setiawan (2001), bahwa kemampuan perusahaan sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumberdaya manusia dan ketersediaan sarana, prasarana, dan teknologi yang memadai. Kompetensi dan komitmen personel ditentukan oleh kualitas organisasi yang digunakan untuk mengorganisasi sumberdaya manusia. Oleh karena itu, manajemen perlu menentukan ukuran kinerja untuk memotivasi peningkatan kompetensi dan komitmen personel serta pemanfaatan secara optimum prasarana, sarana yang tersedia.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dipengaruhi oleh pertumbuhan pelanggan, dimana diperoleh nilai pencapaian yang paling rendah. Pertumbuhan pelanggan yang rendah diakibatkan oleh anggota yang mengundurkan diri dan meninggal dunia. Berdasarkan hal tersebut, KPL Mina Sumitra perlu meningkatkan kinerjanya dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu dengan meningkatkan kepuasan karyawan dan pertumbuhan karyawan. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan sarana dan prasarana yang memadai, seperti kebersihan kantor, sarana dan prasarana kantor, gaji dan tunjangan, serta lingkungan sosial



yang baik. Sedangkan untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan, dapat dilakukan dengan meningkatkan pelayanan yang ada seperti pelayanan unit usaha yang lebih baik, lengkap, ramah dan mudah.

Keempat aspek tersebut saling mempengaruhi, dimana perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempengaruhi kinerja karyawan yang baik dan meningkatkan perspektif bisnis internal. Sedangkan kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan pelayanannya terhadap pelanggan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, pelayanan yang baik juga dapat menjadi daya tarik bagi masyarakat di Kabupaten Indramayu untuk ikut bergabung dan menjadi anggota KPL Mina Sumitra sehingga dapat meningkatkan pendapatan KPL Mina Sumitra.

Kaplan dan Norton (2000) menambahkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* secara aktif memberikan visibilitas yang jauh lebih besar tentang kemampuan, upaya, dan mutu keputusan manajerial dibandingkan kumpulan ukuran finansial tradisional. Dalam beberapa perusahaan, artikulasi yang jelas mengenai tujuan unit bisnis dalam sebuah *Balanced Scorecard*, dan keterkaitannya kepada faktor pendorong kinerja telah memungkinkan banyak orang melihat, sering untuk pertama kali, keterkaitan antara apa yang mereka lakukan dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dibanding berperilaku sebagai “automata” dengan bonus yang terkait dengan pencapaian atau pelampauan target kinerja tugas lokal, para pekerja sekarang dapat mengidentifikasi tugas yang harus dikerjakan dengan amat baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Kinerja KPL Mina Sumitra dalam program unit TPI efisien dengan nilai 1,048, karena waktu realisasi lebih kacil dari waktu standar.
2. Kinerja KPL Mina Sumitra dilihat dari perspektif dengan pencapaian 75%, perspektif pelanggan dengan pencapaian 90,64%, perspektif bisnis internal dengan pencapaian 93,75% sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pencapaian 87,25%.

5. UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada kedua orang tua dan segenap keluarga yang selalu mendukung dan mendoakan penulis. Dr. Abdul Kohar M., S.Pi., M.Si, Ir. Bambang Argo Wibowo, M.Si selaku dosen pembimbing atas bimbingan dan sarannya kepada penulis. Kepala dan segenap karyawan Koperasi Perikanan Laut Mina Sumitra serta Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Indramayu yang telah menyediakan sarana dan prasarana kepada penulis selama penelitian. Dan seluruh pihak yang turut membantu dalam penelitian ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

DAFTAR PUSTAKA

- Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Indramayu. 2016. Realisasi Pencapaian Target Produksi Penangkapan Ikan di Laut.
- Hanafi, M. M., dan A. Halim. 2007. Analisis Laporan Keuangan. Edisi Ketiga. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta, 402 hlm.
- Kaplan, S. R., dan D. P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta, 288 hlm. (diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasta).
- Koperasi Perikanan Laut Mina Sumitra. 2016. Laporan Rapat Anggota Tahunan.
- Kuncoro, M. 2009. Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi. Edisi 3. Erlangga, Jakarta, 334 hlm.
- Martono dan A. Harjto. Manajemen Keuangan. Cetakan Keenam. Ekonisia, Yogyakarta, 398 hlm.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Cetakan Pertama. Salemba Empat, Jakarta, 343 hlm.
- _____, dan J. Setiawan. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Salemba Empat, Jakarta, 840 hlm
- Sagala, R. B., L. R. J. Pangemanan, dan Y. P. I. Rori. 2016. Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Wenang Ditinjau dari *Balanced Scorecard*. Jurnal Agri-SosioEkonomi. 12(3A): 81-94.
- Sudjana. 2005. Metode Statistika. Cetakan Pertama. Tarsito, Bandung, 508 hlm.
- Tika, M. P. 2005. Metode Penelitian Geografi. PT Bumi Aksara, Jakarta, 162 hlm.