

ANALISIS KINERJA KOPERASI UNIT DESA MINA RAHAYU DI KRAGAN,  
KABUPATEN REMBANG

*Performance Analysis of Village Unit Cooperative of Mina Rahayu in Kragan,  
Regency of Rembang*

**Fajar Soryaningsih, Dian Wijayanto, Faik Kurohman**

Program Studi Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan, Jurusan Perikanan

Fakultas Perikanan Dan Ilmu Kelautan Universitas Diponegoro Semarang

Jl. Prof Soedarto, SH. Tembalang, Semarang, Jawa Tengah -50275, Telp/Fax. 0247474698

(email : [soryaningsihfajar@gmail.com](mailto:soryaningsihfajar@gmail.com))

**ABSTRAK**

Koperasi Unit Desa Mina Rahayu bergerak di bidang perikanan yang secara bersama - sama mengelola perikanan untuk mensejahterakan nelayan. Unit usaha yang dikelola oleh Koperasi Unit Desa Mina Rahayu adalah penyewaan basket, pelayanan pembayaran telepon, pelayanan pembayaran listrik dan SPDN. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja KUD Mina Rahayu, serta untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif pada usaha KUD Mina Rahayu. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif dengan metode pengumpulan data adalah observasi, wawancara, studi pustaka dan dokumentasi. Metode dalam pengambilan sampel anggota KUD Mina Rahayu menggunakan metode *quota sampling* dan pengambilan sampel karyawan KUD Mina Rahayu menggunakan metode *purposive sampling*. Analisis yang digunakan adalah analisis *Balanced Scorecard* dan analisis *Boston Consulting Group* (BCG). Hasil kriteria *Balanced Scorecard* pada empat perspektif yaitu perspektif finansial yaitu kurang baik, perspektif pelanggan yaitu baik, perspektif proses bisnis internal yaitu baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu baik. Hasil pemetaan *Boston Consulting Group* (BCG), unit usaha penyewaan basket termasuk ke dalam kuadran “*cash cow*”. Unit usaha pelayanan pembayaran telepon termasuk ke dalam kuadran “*cash cow*”. Unit usaha pelayanan pembayaran listrik termasuk ke dalam kuadran “*question mark*”. Unit usaha SPDN termasuk ke dalam kuadran “*question mark*”.

**Kata kunci :** KUD Mina Rahayu, *Balanced Scorecard*, *Boston Consulting Group*

**ABSTRACT**

*Village unit cooperative of Mina Rahayu operate in fisheries business that was cooperate of managing fisheries for fishermen welfare. The business unit of managed by village unit cooperative Mina Rahayu are fishing basket rental , telephone payment service, electricity payment service and diesel fuel station. The purpose of this research were to analyze the performance of KUD Mina Rahayu, and to determine the level of market growth and market share relative to the business of KUD Mina Rahayu. This research method was descriptive method with data collection method used observation, interview, literature study and documentation. The method of sample collection a member of KUD Mina Rahayu used the quota sampling method and sample collection employees of KUD Mina Rahayu used the purposive sampling method. This research used Balanced Scorecard analysis and Boston Consulting Group (BCG) analysis. The results analysis of the criteria Balanced Scorecard on four perspectives that financial perspective that was not good, customer perspective was good, internal business process perspective was good, and learning and growth perspective was good. The result analysis of mapping of Boston Consulting Group (BCG), a business unit of fishing basket rental included in the quadrants of “cash cow”. Business unit of telephone payment service included in the quadrants of “cash cow”. Business unit of electrical payment service included in the quadrants of “question mark”. Business unit of diesel fuel station included in the quadrants of “question mark”.*

**Keyword :** KUD Mina Rahayu, *Balanced Scorecard*, *Boston Consulting Group*

**PENDAHULUAN**

Menurut Wandirah dan Dwita (2002), koperasi mempunyai arti bekerja sama. Adanya kerja sama dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang semula sukar untuk dicapai perseorangan, tetapi akan mudah dicapai

apabila dilakukan kerjasama antara beberapa orang. Oleh karena itu koperasi sangat berperan dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional dalam mensejahterakan perekonomian rakyat. Tujuan koperasi adalah untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Kegiatan unit usaha yang ada di koperasi harus dijalankan secara profesional supaya dapat berperan aktif dalam mensejahterakan anggotanya. Oleh sebab itu, agar mengetahui kinerja KUD Mina Rahayu di Kecamatan Kragan Kabupaten Rembang tidak dapat dilihat dari aspek keuangannya saja, akan tetapi juga aspek - aspek diluar keuangan. Analisis *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja KUD baik secara finansial maupun non finansial. Menurut Tandiontong dan Erna (2011), bahwa dalam perusahaan diperlukan adanya alat untuk mengukur kinerja perusahaan yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Sistem ini digunakan untuk mendokrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu *frame work*, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang. Pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* pada perusahaan diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan.

Banyaknya pesaing dan perubahan keadaan lingkungan dalam usaha yang dijalankan oleh KUD Mina Rahayu, sehingga setiap perusahaan wajib mempunyai strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan tersebut. Untuk mengetahui posisi pasar dari usaha - usaha yang dimiliki oleh KUD dan untuk mengetahui pertumbuhan usahanya perlu menggunakan alat analisis *Boston Consulting Group* (BCG). Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan alat analisis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan pada pertumbuhan pasar dan pangsa pasar. Menurut Putra (2014), bahwa matriks *Boston Consulting Group* (BCG) digunakan untuk memahami pasar, optimasi portofolio, dan lokasi sumber daya yang efektif. Untuk memahami matriks BCG, perlu memahami bagaimana pangsa pasar dan pertumbuhan pasar saling berhubungan. Pangsa pasar adalah persentase dari total pasar yang sedang dilayani oleh perusahaan. Semakin tinggi pangsa pasar, semakin tinggi proposi pasar yang akan dikontrol.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja KUD Mina Rahayu dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan mengetahui tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar pada usaha KUD Mina Rahayu berdasarkan Matrik *Boston Consulting Group*.

## MATERI DAN METODE PENELITIAN

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel anggota KUD Mina Rahayu dengan menggunakan metode *quota sampling*. Pengambilan sampel anggota KUD Mina Rahayu mewakili dari 11 kelompok Nelayan. Menurut Sujarweni (2014), untuk menentukan ukuran sampel dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \dots\dots\dots 1$$
$$n = \frac{2485}{1 + 2485 (0,1)^2}$$
$$n = \frac{2485}{1 + 2485 \cdot 0,01}$$
$$n = \frac{2485}{25,85}$$
$$n = 96,13$$

Dimana :

*n* : Ukuran sample

*N* : Populasi

*e* : Presentasi kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir oleh presentase yang digunakan sebesar 10%.

Dalam penelitian ini jumlah anggota KUD Mina Rahayu dengan batas kesalahan 10%. Metode ini digunakan untuk mengetahui persepsi dari anggota KUD Mina Rahayu. Dari jumlah tersebut jumlah responden dibulatkan menjadi 100 orang.

Metode pengambilan sampel karyawan KUD Mina Rahayu pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dilakukan dengan sengaja dengan memperhatikan karyawan yang aktif. Dimana peneliti memilih sampel sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan. Pemilihan sampel karyawan KUD Mina Rahayu Kragan yaitu berdasarkan jabatannya. Adapun sampel yang diambil sebanyak 10 orang.

**Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam ini adalah metode *Balanced scorecard* (BSC) dengan empat perspektif dan metode *Boston consulting group* (BCG). *Balanced scorecard* dibagi menjadi empat sudut pandang. Pengelompokan *key succes factors* dapat dilakukan menurut empat sudut pandang yaitu sebagai berikut:

1. *Financial perspective*

*Financial perspective* menggunakan tiga rasio yaitu sebagai berikut :

- a. Rasio likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi jangka pendeknya. Posisi likuiditas yang memungkinkan perusahaan memperoleh kesempatan investasi dan memenuhi kebutuhan operasional. Rasio likuiditas digunakan mengukur sebaik apa perusahaan dapat memenuhi kewajibannya (Riyanto, 2011). Rasio likuiditas diukur dengan menggunakan *current ratio*. *Current ratio* adalah perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar yang dinyatakan dalam persentase. Rumus yang digunakan adalah :

$$Current\ ratio = \frac{aktiva\ lancar}{kewajiban\ lancar} \times 100\% \quad \text{-----} \quad 2$$

- b. Rasio solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka panjangnya atau kewajiban - kewajiban perusahaan apabila dilikuidasi. Rasio solvabilitas diukur dengan *total debth to total assets*. Rumus yang digunakan adalah :

$$Total\ Debth\ To\ Total\ assets = \frac{Total\ Hutang}{Total\ Aktiva} \times 100\% \quad \text{-----} \quad 3$$

- c. Rasio rentabilitas, untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan. Rasio rentabilitas diukur dengan *return on assets*. Rumus yang digunakan adalah :

$$Return\ on\ Assets = \frac{Sisa\ Hasil\ Usaha\ (SHU)}{Modal\ sendiri} \times 100\% \quad \text{-----} \quad 4$$

- 2. *Customer perspective* yaitu kepuasan pelanggan merupakan cerminan dari keberhasilan atau kinerja yang baik dari perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan maupun jasa yang digunakan. Agar dapat mengetahui kepuasan pelanggan, dilakukan dengan wawancara. Wawancara yang dilakukan akan didapatkan indeks kepuasan pelanggan dengan kriteria sebagai berikut :

- Nilai *score* 1 : Sangat tidak puas
- Nilai *score* 2 : Tidak puas
- Nilai *score* 3 : Cukup puas
- Nilai *score* 4 : Puas
- Nilai *score* 5 : Sangat puas

- 3. *Internal business process perspective* yaitu dengan menggunakan kuesioner untuk mewawancarai karyawan KUD Mina Rahayu Kragan. Hasil wawancara dengan karyawan diharapkan dapat mengetahui indeks kepuasan karyawan terhadap kinerjanya. Data yang diperoleh dari wawancara yaitu data kualitatif yang kemudian diubah menjadi data kuantitatif. Wawancara yang dilakukan akan didapatkan indeks kepuasan dengan kriteria sebagai berikut :

- Nilai *score* 1 : Sangat tidak puas
- Nilai *score* 2 : Tidak puas
- Nilai *score* 3 : Cukup puas
- Nilai *score* 4 : Puas
- Nilai *score* 5 : Sangat puas

- 4. *Learning and growth perspective* dengan indikator yaitu anggota KUD Mina Rahayu. Pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada KUD Mina Rahayu diukur dengan cara melihat pertumbuhan anggota dan penambahan unit usaha yang dikelola KUD Mina Rahayu.

Pada penelitian ini analisis dengan *Boston Consulting Group* fokus pada tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth Rate*) dan pangsa pasar (*Market Share*) yaitu sebagai berikut :

- 1. Tingkat pertumbuhan pasar (*Growth Rate*), merupakan tingkat penjualan pada pasar yang akan dilayani. Tingkat pertumbuhan dapat diukur dengan peningkatan dalam volume penjualan dua tahun terakhir. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar maka data yang dibutuhkan yaitu volume penjualan di setiap unit usaha di KUD Mina Rahayu pada tahun 2015 dan tahun 2016.

Tingkat pertumbuhan pasar :

$$\frac{Total\ penjualan\ (th\ 2016) - Total\ penjualan\ (th\ 2015)}{Total\ penjualan\ (th\ 2015)} \times 100\% \quad \text{-----} \quad 5$$

- 2. Pangsa pasar (*Market Share*), yaitu menunjukkan besarnya pangsa pasar dari jumlah penjualan pada setiap unit usaha di KUD Mina Rahayu dibandingkan dengan pesaingnya. Pangsa pasar sendiri merupakan bagian penjualan industri di sebuah pasar tertentu.

Pangsa pasar :

$$\frac{Jumlah\ Penjualan\ sendiri\ (th\ 2016)}{Jumlah\ Penjualan\ sendiri + pesaing\ (th\ 2016)} \times 100\% \quad \text{-----} \quad 6$$

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**KUD Mina Rahayu Kabupaten Rembang**

Koperasi Unit Desa (KUD) Mina Rahayu berdiri pada tahun 1967 yang bernama Koperasi Perikanan Laut. Koperasi Perikanan Laut memiliki beberapa cabang yaitu, KUD Sidomulyo di Karangharjo, KUD Sidodadi di Pandangan, dan KUD Sidomulyo di Pandangan. Kemudian Koperasi Perikanan Laut berubah nama menjadi BUUD (Badan Usaha Unit Desa). Pada tanggal 8 Mei 1978 BUUD (Badan Usaha Unit Desa) berganti nama dengan KUD Maju Dadi Mulyo yang berbadan hukum No.9111D/DII/MIII/109. Pada tanggal 11 November 1991 KUD Maju Dadi Mulyo berganti nama dengan nama KUD Mina Rahayu yang berbadan hukum No.9111A/BH/1991 yang bertempat di Karangharjo Kecamatan Kragan.

**Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan dapat diperoleh dari laporan rapat anggota tahunan yang dilakukan oleh KUD Mina Rahayu pada setiap tahunnya. Bidang keuangan KUD Mina Rahayu memiliki prinsip pengendalian keluar masuknya kas dengan berpedoman pada rencana. KUD Mina Rahayu dapat bertahan dan tumbuh dengan baik dengan adanya perhitungan dalam bidang keuangan yang baik. Menurut Saraswati *et al.*, (2014), laporan keuangan merupakan sumber informasi yang diperlukan sebagai salah satu alat untuk menilai keberhasilan manajemen diharapkan pula mampu memberikan informasi mengenai kemajuan dan perkembangan suatu perusahaan.

a. Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas dihitung dari perbandingan antara aktiva lancar dan hutang lancar. Berikut adalah hasil dari perhitungan *current ratio* dalam rasio likuiditas :

Tabel 1. Hasil Perhitungan *Current Ratio* KUD Mina Rahayu

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Hutang Lancar (Rp)	Rasio Likuiditas ( <i>Current Ratio</i> )	Keterangan
2012	925.373.936,00	811.552.604,69	114,02%	Sangat tidak sehat
2013	1.015.006.775,61	850.407.279,63	119,35%	Sangat tidak sehat
2014	1.279.764.375,35	1.087.639.500,97	117,66%	Sangat tidak sehat
2015	1.300.632.513,75	1.181.625.473,07	110,07%	Sangat tidak sehat
2016	2.387.200.516,98	2.296.303.272,61	103,83%	Sangat tidak sehat

Sumber : Hasil Penelitian di KUD Mina Rahayu Tahun 2017.

Hasil analisis rasio likuiditas yang dinilai dari perhitungan *current ratio*, KUD Mina Rahayu pada tahun 2012 yaitu 114,02%, tahun 2013 sebesar 119,35%, tahun 2014 sebesar 117,66%, tahun 2015 sebesar 110,07%, dan tahun 2016 sebesar 103,83%. Berdasarkan dari Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomer 06/Per/M.KUKM/V/2006 menunjukkan bahwa koperasi KUD Mina Rahayu sangat tidak sehat karena sampai tahun 2016 nilainya < 125%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan untuk dapat memenuhi jangka pendek berada di bawah standar rasio koperasi berprestasi. Koperasi KUD Mina Rahayu dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek memiliki kemampuan yang kecil, hal tersebut karena besaran jaminan yang dimiliki koperasi atas kewajiban jangka pendek.

b. Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas dihitung dari perbandingan antara total hutang dan total aktiva. Berikut adalah hasil dari perhitungan *Total debt to total assets* dalam rasio solvabilitas :

Tabel 2. Hasil Perhitungan *Total debt to total assets* KUD Mina Rahayu

Tahun	Total Hutang (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Rasio Solvabilitas ( <i>Total debt to total assets</i> )	keterangan
2012	822.052.604,69	1.993.293.303,96	41,2%	Cukup sehat
2013	860.907.279,63	2.049.567.032,42	42%	Cukup sehat
2014	1.098.139.500,97	2.318.896.145,31	47,4%	Cukup sehat
2015	1.192.125.473,07	2.454.313.907,56	48,6%	Cukup sehat
2016	2.306.803.272,61	3.715.357.977,57	62%	Tidak sehat

Sumber : Hasil Penelitian di KUD Mina Rahayu Tahun 2017.

Hasil analisis rasio solvabilitas yang dinilai dari perhitungan *total debt to total assets*, KUD Mina Rahayu pada tahun 2012 yaitu 41,2%, tahun 2013 sebesar 42%, tahun 2014 sebesar 47,4%, tahun 2015 sebesar 48,6%, dan tahun 2016 sebesar 62%. Berdasarkan dari Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomer 06/Per/M.KUKM/V/2006 menunjukkan bahwa koperasi KUD Mina Rahayu sangat tidak sehat karena sampai tahun 2016 nilainya > 60%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan untuk dapat memenuhi kemampuan jangka panjang berada di bawah standar rasio koperasi berprestasi. Koperasi KUD Mina Rahayu dalam memenuhi kewajiban finansial jangka panjang memiliki kemampuan yang kecil, hal tersebut karena besaran jaminan yang dimiliki koperasi atas kewajiban jangka panjang.

c. Rasio Rentabilitas

Rasio Rentabilitas dihitung dari perbandingan antara sisa hasil usaha dan total aktiva. Berikut adalah hasil dari perhitungan *Return on assets* dalam rasio rentabilitas :

Tabel 3. Hasil Perhitungan *Return on assets* KUD Mina Rahayu

Tahun	Sisa Hasil Usaha (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Rasio Rentabilitas ( <i>Return on assets</i> )	Keterangan
2012	39.874.330,37	1.171.240.699,27	3,4%	Kurang sehat
2013	29.441.200,50	1.188.659.752,79	2,5%	Tidak sehat
2014	42.850.027,70	1.220.756.644,34	3,5%	Kurang sehat
2015	47.006.602,00	1.262.188.434,49	3,7%	Kurang sehat
2016	65.809.242,09	1.408.554.704,96	4,75%	Kurang sehat

Sumber : Hasil Penelitian di KUD Mina Rahayu Tahun 2017.

Hasil analisis rasio rentabilitas yang dinilai dari perhitungan *Return on assets*, KUD Mina Rahayu pada tahun 2012 yaitu 3,4%, tahun 2013 sebesar 2,5%, tahun 2014 sebesar 3,5%, tahun 2015 sebesar 3,7%, dan tahun 2016 sebesar 4,75%. Berdasarkan dari Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomer 06/Per/M.KUKM/V/2006 menunjukkan bahwa koperasi KUD Mina Rahayu sangat tidak sehat karena sampai tahun 2016 nilainya < 7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan KUD Mina Rahayu dalam menghasilkan SHU (Sisa Hasil Usaha) bersih serta pemerataan kesejahteraan anggota memiliki kemampuan yang kecil atau kurang baik.

Dapat disimpulkan bahwa dalam hal perspektif keuangan KUD Mina Rahayu mampu bertahan dalam kategori tidak sehat. Pada rasio likuiditas dan solvabilitasnya dimana KUD Mina Rahayu belum mampu memenuhi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjangnya. Namun pada rasio rentabilitas pada tahun 2016 sudah berkembang karena KUD Mina Rahayu bekerja sama dengan pihak lain supaya KUD Mina Rahayu dapat berjalan dengan baik dan menambah pendapatannya. Hal tersebut merupakan gambaran bagaimana koperasi harus terus berbenah serta perlunya *controlling* dalam pelaksanaan unit usaha. Sehingga koperasi mampu memperbaiki kinerja dengan meminimalisir resiko usaha.

**Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan. Tolak ukur kinerja terhadap pelanggan terbagi menjadi lima hal, antara lain : pangsa pasar, retensi pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profabilitas pelanggan. Kelima hal tersebut sebagai pengukuran inti pelanggan (Rangkuti, 2011). Pengukuran kepuasan pelanggan yaitu menggunakan kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari 11 pertanyaan dengan 2 kriteria pertanyaan, yaitu  $X_1$  berupa pertanyaan tentang layanan yang berupa program pemberdayaan pada nelayan, dan  $X_2$  berupa pertanyaan tentang unit usaha yang dikelola KUD Mina Rahayu Kragan.

Kepuasan pelanggan yang didapatkan dari kuesioner yang disebarkan kepada 100 anggota KUD Mina Rahayu. Total skor yaitu sebanyak 3.696 yang termasuk ke dalam kategori puas. Indeks kepuasan pelanggan terdapat 2 persepsi, yaitu persepsi terhadap program pemberdayaan nelayan ( $X_1$ ) dan persepsi terhadap unit usaha KUD Mina Rahayu ( $X_2$ ). Adapun nilai rata - rata dari  $X_1$  yaitu sebesar 3,70, sehingga dapat diketahui bahwa anggota KUD merasa puas pada program pemberdayaan nelayan yang dilakukan oleh KUD Mina Rahayu. Sedangkan nilai rata - rata dari  $X_2$  yaitu sebesar 3,67, sehingga dapat diketahui bahwa anggota KUD merasa puas terhadap unit usaha yang dikelola oleh KUD Mina Rahayu. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa KUD Mina Rahayu telah melakukan program pemberdayaan nelayan dan menjalankan unit usaha KUD dengan cukup baik.

**Perspektif Bisnis Internal**

Dalam proses bisnis internal yang termasuk tolak ukur kinerja karyawan yaitu indeks kepuasan kerja karyawan (Rampersard, 2006). Sehingga yang menjadi tolak ukurnya adalah bagaimana proses yang harus dilakukan untuk melayani anggota KUD Mina Rahayu dan yang menjadi obyek yaitu karyawan KUD Mina Rahayu. Pengukuran tingkat kepuasan karyawan perlu dilakukan karena mempengaruhi mutu, daya tanggap, dan layanan terhadap anggota KUD Mina Rahayu. Oleh sebab itu kepuasan karyawan sangat perlu untuk diketahui.

Nilai kepuasan karyawan pada masing - masing pertanyaan yang ada di kuesioner dapat diketahui. Nilai rata - rata tertinggi sebesar 4,0 yaitu pada informasi yang diberikan jelas tentang detail/rincian gaji atau penghasilan dari kepegawean. Hal ini menunjukkan bahwa KUD Mina Rahayu terbuka dalam memberikan rincian gaji kepada karyawannya. Sedangkan nilai rata - rata terkecil 3,3 yaitu pada system karier yang dijalani anggota Koperasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa KUD Mina Rahayu belum bisa meningkatkan karier untuk karyawannya.

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, data yang diperoleh dari penelitian yaitu pertumbuhan anggota, dan unit usaha yang dimiliki KUD. Tingkat pertumbuhan anggota mengalami fluktuatif setiap tahunnya, pada tahun 2012 tingkat retensi anggota 2,8%, tahun 2013 tingkat retensi 2,3%, tahun 2014 tingkat retensi 2,7%, tahun 2015 tingkat retensi 3,4%, dan pada tahun 2016 tingkat retensi 0% karena tidak ada anggota yang masuk pada tahun 2016. Anggota KUD Mina Rahayu yang keluar setiap tahunnya disebabkan karena mengundurkan diri, pensiun, dan meninggal dunia.

Unit usaha yang dimiliki dan dikelola KUD Mina Rahayu diantaranya jasa penyewaan basket untuk tempat penampungan ikan. SPDN sebagai *suplay* bahan bakar kapal. Jasa pembayaran rekening listrik sebagai tempat pembayaran listrik anggota KUD/nelayan. Dan penjualan rekening telepon sebagai tempat pembayaran tagihan telepon rumah para anggota/nelayan.

**Balanced Scorecard**

Hasil analisis pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dirangkum menjadi satu tabel yang memperlihatkan total skor keseluruhan penilaian kinerja KUD Mina Rahayu pada tahun 2012 - 2016. Berikut kinerja KUD Mina Rahayu Tahun 2012 - 2016 berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* :

Tabel 4. Kinerja KUD Mina Rahayu Tahun 2012 - 2016 Berdasarkan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

No	Indikator Kinerja Utama	Kinerja	Keterangan
<b>A</b>	<b>Perspektif Finansial</b>		
1.	Rasio Likuiditas	103,83	Sangat tidak sehat
2.	Rasio Solvabilitas	62	Tidak sehat
3.	Rasio Rentabilitas	4,75	Kurang sehat
<b>B</b>	<b>Perspektif Pelanggan</b>		
1.	Kepuasan pelanggan		
	Kepuasan terhadap program pemberdayaan nelayan		
a.	Program dana sosial	400	Puas
b.	Program pelayanan TPI	356	Puas
c.	Program dana pakeklik	391	Puas
d.	Program peminjaman dan penyediaan modal	344	Puas
e.	Program <i>saving</i> untuk nelayan dan bakul	362	Puas
	<b>Rata - rata</b>	<b>370</b>	<b>Puas</b>
	Kepuasan terhadap unit usaha KUD Mina Rahayu		
f.	Program penyewaan basket	371	Puas
g.	Program pengelolaan TPI	379	Puas
h.	Program penyediaan perbekalan BBM	367	Puas
i.	Program penjualan rek. listrik	356	Puas
j.	Melayani anggota KUD Mina Rahayu	366	Puas
	<b>Rata - rata</b>	<b>368</b>	<b>Puas</b>
<b>C.</b>	<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
1.	Kepuasa Karyawan		
a.	System Kerja (SOP) yang berlangsung	36	Puas
b.	Leadership dan kepedulian pemimpin	36	Puas
c.	Tujuan/ misi dari Koperasi	35	Puas
d.	Informasi yang diberikan jelas tentang detail/rincian gaji	4,0	Puas
e.	Faktor penunjang atau sarana kerja yang ada di kantor	35	Puas
f.	Lingkungan sosial di Koperasi	35	Puas
g.	Tunjangan yang diberikan koperasi	35	Puas
h.	System karier yang dijalani	33	Puas
	<b>Rata - rata</b>	<b>37</b>	<b>Puas</b>
<b>D.</b>	<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>		
1.	Pertumbuhan anggota	2,24	Cukup baik
2.	Layanan / unit usaha	1	Baik

Sumber : Hasil Penelitian di KUD Mina Rahayu Tahun 2017.

Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Mina Rahayu berdasarkan hasil pengukuran dari empat perspektif *balanced scorecard* secara keseluruhan yaitu pada perspektif finansial dapat dilihat dari nilai rasio likuiditas sangat tidak sehat, nilai rasio solvabilitas tidak sehat, dan rasio rentabilitas kurang sehat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perspektif finansial di KUD Mina Rahayu yaitu kurang baik/ kurang sehat. Perspektif pelanggan dapat dilihat dari kepuasan anggota terhadap program pemberdayaan nelayan yang anggota puas terhadap program tersebut, dan kepuasan anggota terhadap unit usaha KUD Mina Rahayu yang mana anggota puas terhadap unit usaha KUD. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan di KUD Mina Rahayu yaitu puas/ baik. Perspektif bisnis internal dapat dilihat dari kepuasan karyawan yang mana karyawan puas terhadap kinerja KUD Mina Rahayu. Dapat disimpulkan bahwa pada perspektif bisnis internal di KUD Mina Rahayu yaitu puas/ baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari pertumbuhan anggota di KUD yang mana pertumbuhan anggotanya cukup baik, dan adanya penambahan unit usaha baru di KUD Mina Rahayu. Dapat disimpulkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di KUD Mina Rahayu yaitu cukup baik/ baik.

**Tingkat Pertumbuhan Usaha di KUD Mina Rahayu**

Usaha yang dimiliki KUD Mina Rahayu tingkat pertumbuhan pasar (*market growth*) adalah proyeksi jumlah penjualan pada setiap tahun. Pada perhitungan matriks BCG diukur dengan peningkatan persentase

dalam nilai atau volume jumlah penjualan dua tahun terakhir. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar, data yang dibutuhkan yaitu data jumlah penjualan pada tahun 2015 dan tahun 2016. Berikut tingkat pertumbuhan usaha yang dimiliki KUD Mina Rahayu tahun 2015 sampai tahun 2016 :

Tabel 5. Tingkat Pertumbuhan Usaha KUD Mina Rahayu

No	Jenis usaha	2015	2016	Pertumbuhan
1.	Penyewaan basket	36.496.750,00	25.362.500,00	- 30%
2.	Rekening telepon	1.155.000,00	930.000,00	-19%
3.	Rekening listrik	18.979.000,00	19.754.000,00	4%
4.	SPDN	29.019.600,00	36.309.511,00	25%

Sumber : Hasil Penelitian di KUD Mina Rahayu Tahun 2017.

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar setiap usaha yang ada di KUD Mina Rahayu. Tingkat pertumbuhan pasar pada usaha penyewaan basket yaitu - 30% yang berarti bahwa memiliki pertumbuhan pasar yang sangat tidak baik. Tingkat pertumbuhan pasar pada usaha rekening telepon yaitu - 19% yang berarti bahwa memiliki pertumbuhan pasar yang tidak baik. Tingkat pertumbuhan pasar pada usaha rekening listrik yaitu 4% yang berarti bahwa memiliki pertumbuhan pasar yang cukup baik. Tingkat pertumbuhan pasar pada usaha SPDN yaitu 25% yang berarti bahwa memiliki pertumbuhan pasar yang sangat tinggi/ sangat baik.

**Pangsa Pasar pada Usaha di KUD Mina Rahayu**

Analisis pangsa pasar menunjukkan besarnya pangsa pasar dari jumlah penjualan pada setiap usaha yang dimiliki oleh KUD Mina Rahayu dibandingkan dengan setiap pesaingnya potensialnya. Data yang digunakan adalah data asumsi yang diperoleh dari wawancara kepada responden. Data tersebut yaitu jumlah penjualan setiap usaha yang dimiliki KUD Mina Rahayu tahun 2015 dan 2016, dan data volume penjualan kompetitornya tahun 2015 dan 2016. Berikut posisi pangsa pasar usaha yang dimiliki KUD Mina Rahayu tahun 2015 dan tahun 2016:

Tabel 6. Posisi Tingkat Pangsa Pasar Unit Usaha KUD Mina Rahayu Tahun 2015

Unit usaha	Penjualan KUD	Penjualan kompetitor	Market share
Penyewaan basket	36.496.750,00	-	100%
Rekening telepon	1.155.000,00	-	100%
Rekening listrik	2.088.000,00	1.512.000,00	58%
SPDN	10.152.000,00	20.304.000,00	33%

Sumber : Hasil Penelitian di KUD Mina Rahayu Tahun 2017.

Tabel 7. Posisi Tingkat Pangsa Pasar Unit Usaha KUD Mina Rahayu Tahun 2016

Unit usaha	Penjualan KUD	Penjualan kompetitor	Market share
Penyewaan basket	25.362.500,00	-	100%
Rekening telepon	930.000,00	-	100%
Rekening listrik	1.620.000,00	1.980.000,00	45%
SPDN	13.200.000,00	30.000.000,00	30%

Sumber : Hasil Penelitian di KUD Mina Rahayu Tahun 2017.

Unit usaha penyewaan basket dan rekening telepon tidak memiliki pesaing, pangsa pasarnya sebesar 100% artinya usaha penyewaan basket dan rekening telepon menguasai pangsa pasar di Kragan. Unit usaha rekening listrik memiliki satu pesaing, pangsa pasar tahun 2015 sebesar 58% dan pangsa pasar tahun 2016 sebesar 45% yang artinya pada tahun 2015 usaha rekening listrik memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan pesaingnya dan tahun 2016 usaha rekening listrik memiliki pangsa pasar lebih kecil dibandingkan pesaingnya. Unit usaha SPDN memiliki 3 pesaing yaitu SPBU Batang, SPBU Tanjungan, dan SPBU Balong Mulyo. Pangsa pasar pada SPDN tahun 2015 sebesar 33% dan pada tahun 2016 sebesar 30% yang artinya pada tahun 2015 dan tahun 2016 pangsa pasar SPDN lebih kecil dibandingkan pesaingnya.

**Posisi Matriks BCG Unit Usaha KUD Mina Rahayu**

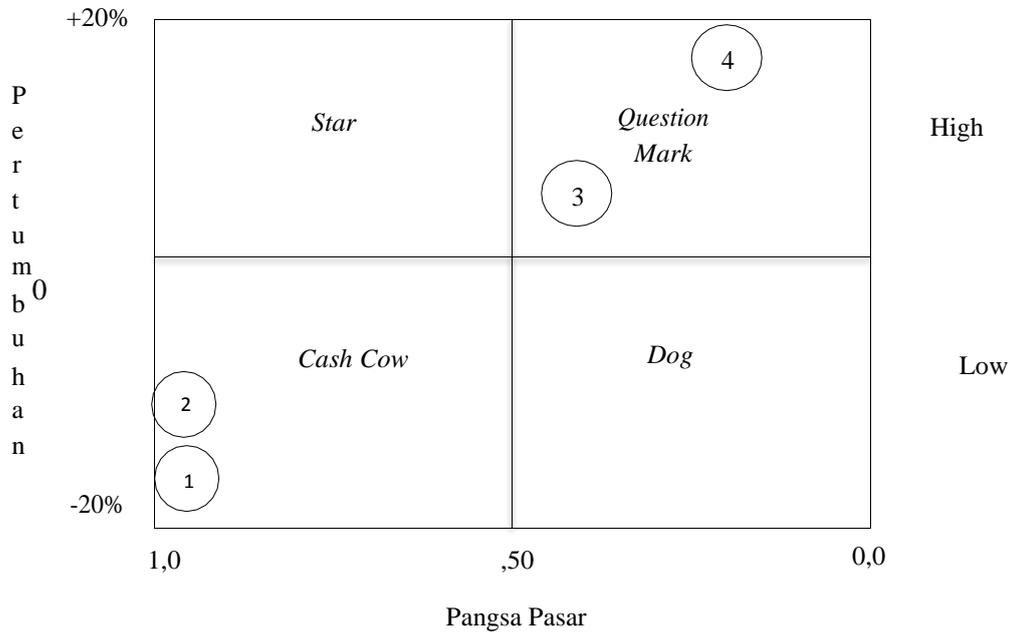
Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Posisi kompetitor dibedakan berdasarkan *market share* antara 0,5 dan 1,0 sehingga tergolong tinggi (*high*) disebut pemimpin (*leader*). Berikut tabel tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar portofolio unit usaha KUD Mina Rahayu :

Tabel 8. Tingkat Pertumbuhan dan Pangsa Pasar Relatif Portofolio Unit Usaha KUD Mina Rahayu

No	Unit usaha	Prosentase pertumbuhan	Pangsa pasar
1.	Penyewaan basket	- 30%	100%
2.	Rekening telepon	-19%	100%
3.	Rekening listrik	4%	45%
4.	SPDN	25%	30%

Sumber : Hasil Penelitian di KUD Mina Rahayu Tahun 2017.

Matrik *Boston Consulting Group* (BCG) sebagai berikut :



Gambar 1. Matrik BCG Posisi Unit Usaha KUD Mina Rahayu

Berdasarkan pada gambar matrik BCG posisi dari unit usaha di KUD Mina Rahayu, unit usaha penyewaan basket dan rekening telepon berada pada posisi *cash cow* (sapi perah) yang menunjukkan bahwa posisi usaha tersebut berada pada pertumbuhan pasar rendah namun memiliki pangsa pasar yang lebih tinggi dari pesaingnya. Unit usaha rekening listrik dan SPDN berada pada posisi *question mark* (tanda tanya) yang menunjukkan bahwa posisi usaha tersebut berada pada pertumbuhan pasar tinggi namun memiliki pangsa pasar rendah. Menurut Sejarah *et al.*, (2016), *question mark* yaitu perusahaan yang berada di posisi ini memiliki ciri bergerak dalam pasar yang memiliki pertumbuhan tinggi, tapi pangsa pasarnya relatif rendah.

Unit usaha penyewaan basket dan rekening telepon berada pada posisi *cash cow* (sapi perah) yang menunjukkan bahwa usaha tersebut memiliki pangsa pasar yang tinggi namun tingkat pertumbuhannya rendah. Disebut sapi perah karena menghasilkan uang yang lebih. Uang dari sapi perah tersebut dapat diinvestasikan ke unit usaha yang berada pada posisi *question mark* dan membuat usaha baru. Sehingga usaha yang mendapatkan investasi tersebut dari posisi *question mark* dapat bergeser ke posisi *star*. Sedangkan usaha baru dapat menempati posisi *question mark*. Menurut Sejarah *et al.*, (2016), *cash cow* merupakan dimana produk dengan bagian pasar yang tinggi tetapi mengalami pertumbuhan pasar yang rendah. Produk ini menguntungkan dan menghasilkan uang kas yang lebih besar daripada yang dibutuhkan. Menurut Prasetyo *et al.*, (2016), perusahaan yang ada dalam *cash cow* di tuntut untuk lebih berhati-hati dalam melakukan investasinya agar aliran kas masuk tetap terkontrol dan tidak turun secara signifikan.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dengan topik penelitian analisis kinerja koperasi unit desa KUD Mina Rahayu Kabupaten Rembang adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Unit Usaha Desa (KUD) Mina Rahayu dilihat dari 4 perspektif yaitu pada perspektif finansial di KUD Mina Rahayu kurang baik/ kurang sehat. Perspektif pelanggan di KUD Mina Rahayu yaitu puas/ baik. Perspektif bisnis internal di KUD Mina Rahayu yaitu puas/ baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di KUD Mina Rahayu yaitu cukup baik/ baik.
2. Posisi usaha penyewaan basket dan rekening telepon dalam matrik BCG adalah *cash cow* atau sapi perah yang artinya memiliki tingkat pertumbuhan rendah namun memiliki pangsa pasar yang tinggi. Posisi usaha rekening listrik dan SPDN dalam matrik BCG adalah *question mark* atau tanda tanya yang artinya memiliki tingkat pertumbuhan tinggi namun pangsa pasarnya rendah.

**Saran**

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. KUD Mina Rahayu di Kragan diharapkan memberikan program pemberdayaan secara berkelanjutan, seperti pelatihan dan pendampingan tentang alat tangkap pada nelayan.

2. Rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas di KUD Mina Rahayu cenderung tidak sehat, sehingga perlu dilakukannya pemanfaatan unit usaha yang dimiliki KUD dengan maksimal agar pendapatan KUD meningkat dan perlunya pengontrolan keluar masuknya kas KUD.
3. Uang yang didapatkan dari usaha yang berada pada kuadran *cash cow* sebaiknya diinvestasikan kepada usaha yang berada pada kuadran *question mark* dan diinvestasikan kepada usaha baru. Diharapkan usaha yang berada di kuadran *question mark* dapat bergeser ke kuadran *star*. Portofolio pada usaha KUD Mina Rahayu lebih baik (sehat).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Koperasi, dan UKM. 2006. Peraturan Menteri Koperasi dan UKM No.6/PER/M.KUKM/V/2006 Tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi/ Koperasi Award.
- Prasetyo, Yogi Wahyu, Edy Yulianto, dan Sunarti. 2016. Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dan Matriks Tows - K (Studi pada Bank Muamalat Tbk.). *Jurnal Administrasi Bisnis.*, 40 (1) : 170 - 175.
- Putra, Yanuar Suya. 2014. Analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013). *Jurnal Among Makarti.*, 7 (13) : 48 - 71.
- Rampesard, H. K. 2006. *Total Performance Score Card*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Riyanto, Bambang. 2011. *Dasar – Dasar Pembelajaran Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta, 400 hlm.
- Saraswati, Youdhitia Putu, Ni Kadek Sinarwati dan Anantawikrama Tungga Atmadja. 2014. Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Akutansi Program S1.*, 2 (1) : 1 - 11.
- Sejarah, Sulhaini, dan H. Rusdan. 2016. Analisis Strategi Portofolio Produk Koperasi Simpan Pinjam (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam Karya Mandiri Jerowaru). *Jurnal Magister Manajemen.*, 5 (4) : 1 - 15.
- Sujarweni, Wiratna. 2014. *SPSS untuk Penelitian*. Pustaka Baru Press, Yogyakarta, 156 hlm.
- Tandiontong, Mathius dan Erna Rizki Yoland. 2011. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja yang Memadai. *Jurnal Ilmiah Akuntansi.*, 05 : 1 - 26.
- Wandirah, Ayu dan Dwita Atmaja, I Made. 2013. Pengaruh Kredit Simpan Pinjam terhadap Pendapatan Koperasi pada Koperasi Tani Satya Jaya Keloncing Periode 2006 - 2011. *Jurnal Riset Akuntansi.*, 2 (1) : 1 - 18.