



## Laporan Akhir

# Kajian Pengembangan Koperasi Perikanan Jawa Tengah, 2016

**Kerjasama**

**Dinas Koperasi dan UMKM Prov. Jawa Tengah  
Dinas Kelautan dan Perikanan Prov. Jawa Tengah  
Puskud Mina Baruna Jawa Tengah  
Universitas Diponegoro, Semarang  
2016**

## **Kata Pengantar**

Koperasi merupakan salah satu tulang punggung perekonomian Indonesia. Apabila ingin memperkuat struktur ekonomi bangsa yang kuat, maka koperasi bersama dengan usaha skala mikro, kecil dan menengah (UMKM) harus diperkuat, agar perekonomian bangsa tidak sangat tergantung dengan para pengusaha konglomerat, serta iklim usaha menjadi kondusif dan kompetitif. Demikian pula, koperasi perikanan sangat diperlukan bagi pertumbuhan ekonomi serta penguatan ekonomi kerakyatan dari sub sektor perikanan,

Sayangnya, mulai era otonomi daerah, terjadi penurunan kinerja koperasi perikanan, termasuk di Provinsi Jawa Tengah. Hal itu diantaranya dipicu oleh pengambilan kewenangan mengelola tempat pelelangan ikan (TPI) yang dikelola oleh koperasi perikanan (yaitu koperasi unit desa atau KUD mina), dan selanjutnya dikelola oleh pemerintah kabupaten/kota, diantaranya untuk mengejar pendapatan asli daerah (PAD). Hal itu terjadi di beberapa kota dan kabupaten di Jawa Tengah.

Mengingat koperasi perikanan di Jawa Tengah memiliki peranan yang strategik, maka perlu dicarikan upaya solutif untuk kembali meningkatkan kinerja dari koperasi perikanan di Jawa Tengah. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk pengembangan koperasi perikanan di Jawa Tengah agar mampu meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kontribusi dalam pembangunan perikanan, baik di lingkup kota/kabupaten, provinsi maupun nasional. Dalam kajian ini, terfokuskan faktor kunci sukses pengelolaan koperasi perikanan, roadmap pengembangan koperasi perikanan, serta rekomendasi kebijakan pengembangan KUD mina di Jawa Tengah.

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas karunia-Nya serta kerja sinergis dari pihak-pihak yang terlibat, maka laporan ini dapat terselesaikan. Kami juga menyampaikan terima kasih kepada tim penyusun, dan seluruhkepengurusan koperasi perikanan di Jawa Tengah yang terlibat dalam kegiatan ini. Harapannya, hasil kajian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan koperasi perikanan, khususnya di Jawa Tengah.

Semarang, Mei 2016

Ir. Gayatri Indah Cahyani, M.Si

Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Prov. Jawa Tengah

### **Tim Penyusun**

- 1) Bima Kartika, SH, MM(Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah),
- 2) Supriyatno, SH, MH (Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah),
- 3) Suchayo, SH, MM (Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah).
- 4) Dra. Saptiwi Mumpuni (Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Tengah)
- 5) Karjono, SH (Ketua Puskud Mina Baruna, Provinsi Jawa Tengah)
- 6) Dr. Dian Wijayanto, S.Pi., MM, MSE (Fakultas Perikanan dan Ilmu KelautanUniversitas Diponegoro)
- 7) Faik Kurohman, S.Pi, M.Si (Fakultas Perikanan dan Ilmu KelautanUniversitas Diponegoro)

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
Latar Belakang.....	1
Maksud dan Tujuan .....	2
Sasaran.....	2
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	3
Koperasi .....	3
Nelayan .....	3
Pemberdayaan Masyarakat Nelayan .....	3
Kinerja.....	4
Tempat Pelelangan Ikan (TPI).....	5
Balance Scorecard (BSC) .....	5
<b>BAB III. METODE KAJIAN</b> .....	7
Metode Penelitian .....	7
Metode Pengambilan Responden.....	8
Jenis Data.....	8
Analisis Data.....	8
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	10
Gambaran Umum.....	10
Kinerja Koperasi Mina Pasca Otonomi Daerah.....	13
Kasus KUD Mina Berkinerja Tinggi .....	16
Harapan Nelayan .....	19
Faktor Kunci Sukses .....	20
Rekomendasi Indikator Kinerja Utama .....	22
Rekomendasi Roadmap Pengembangan KUD Mina di Jawa Tengah.....	24
Rekomendasi Kebijakan Pengembangan KUD Mina di Jawa Tengah.....	25
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	27
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	29
<b>LAMPIRAN</b> .....	30

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Koperasi perikanan diharapkan dapat menjadi salah satu penggerak utama ekonomi kerakyatan di sub-sektor perikanan. Menurut UU No 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian, koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi. Koperasi di Indonesia semestinya memiliki peranan yang krusial dan strategik dalam perekonomian nasional. Koperasi bersama usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) memang perlu diperkuat agar struktur ekonomi nasional lebih sehat dan kokoh. Apabila perekonomian nasional hanya dikuasai oleh segelintir kelompok konglomerat, maka perekonomian nasional akan cenderung rapuh. Dalam UUD 1945 pasal 33 ayat 1 dinyatakan bahwa “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”, sedangkan pada pasal 33 ayat 4 dinyatakan bahwa “Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional”. Berdasarkan ayat-ayat dalam pasal 33 tersebut, jelas bahwa UUD 1945 mendukung koperasi sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia.

Terkait sub sektor perikanan, Indonesia memiliki luas laut teritorial sebesar 284.211 Km<sup>2</sup>, luas ZEE (zona ekonomi eksklusif) sebesar 2.981.211 Km<sup>2</sup>, dan luas laut 12 Mil sebesar 279.322 Km<sup>2</sup>. Selain itu, Indonesia juga memiliki panjang garis pantai 104.000 Km, jumlah pulau sebanyak 17.504 pulau dan memiliki 326 kabupaten/kota pesisir. Kondisi demikian jelas menunjukkan bahwa Indonesia memiliki potensi sumberdaya perikanan yang sangat besar. Indonesia dikenal sebagai salah satu produsen utama perikanan dunia, yaitu pada tahun 2008 berada pada peringkat 3 dunia untuk perikanan tangkap (setelah China dan Peru), serta peringkat 4 dunia untuk perikanan budidaya setelah China (32,74 juta ton), India dan Vietnam (FAO, 2014). Menurut KKP (2013), produksi perikanan nasional pada tahun 2010 mencapai 10.826.502 ton, yang disuplai dari perikanan tangkap sebesar 5.348.440 ton (didominasi perikanan laut), dan dari perikanan budidaya sebesar 5.478.062 ton (didominasi budidaya laut, tambak dan kolam). Namun, kontribusi sub sektor perikanan dalam PDB nasional masih relatif rendah, terutama karena rendahnya nilai tambah produk perikanan.

Di sisi lain, koperasi perikanan yang semestinya menjadi salah satu motor penggerak utama usaha perikanan justru mengalami penurunan kinerja setelah era otonomi daerah. Kewenangan koperasi perikanan di era otonomi daerah semakin dipersempit dan dialihkan ke pemerintah daerah, misalnya dalam pengelolaan tempat pelelangan ikan (TPI). Dalam beberapa kasus, pemerintah daerah dalam mengelola TPI cenderung mengejar pendapatan asli daerah (PAD), sedangkan dana sosial bagi nelayan juga kurang diperhatikan. Selain itu, semakin banyak TPI kecil yang “mati suri” karena dianggap tidak

menguntungkan, padahal peranan TPI bagi ekonomi kerakyatan sub sektor perikanan masih diperlukan.

Mengingat koperasi perikanan sangat diperlukan memperkuat struktur perekonomian dan terkait perannya dalam ekonomi kerakyatan, maka koperasi perikanan, termasuk di Propinsi Jawa Tengah, harus dikembangkan untuk kepentingan pertumbuhan ekonomi, penyerapan tenaga kerja dan stabilitas ekonomi. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang komprehensif mengenai pengembangan koperasi perikanan di Propinsi Jawa Tengah yang selama ini menjadi salah satu model pengembangan koperasi perikanan di Indonesia

### **1.2. Maksud dan Tujuan**

Maksud dan tujuan dari kegiatan ini adalah mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk pengembangan koperasi perikanan Jawa Tengah agar mampu meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kontribusi dalam pembangunan perikanan, baik di lingkup kota/kabupaten, propinsi maupun nasional

### **1.3. Sasaran**

Sasaran dari kegiatan ini adalah tersusunnya rekomendasi pengembangan koperasi perikanan di Propinsi Jawa Tengah

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Koperasi

##### 2.1.1. Pengertian Koperasi

Menurut Astoni (2009), koperasi berasal dari Bahasa Inggris “Coperation” yang terdiri dari dua suku kata, yaitu ”co” yang berarti bersama dan “operation” yang artinya bekerja. Jadi secara keseluruhan koperasi berarti bekerja sama. Jadi, koperasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang bekerja sama demi kesejahteraan bersama. Sedangkan pengertian koperasi menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 Pasal 1 tentang perkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan berlandaskan kegiatan pada prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan.

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

##### 2.1.2 Prinsip Koperasi

Koperasi berdasarkan Undang-Undang Perkoperasian No. 17 tahun 2012 melaksanakan Prinsip Koperasi yang meliputi :

1. Keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka;
2. Pengawasan oleh anggota diselenggarakan secara demokratis;
3. Anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi koperasi;
4. Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom, dan independen;
5. Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota, pengawas, pengurus dan karyawannya, serta memberikan informasi kepada masyarakat tentang jati diri, kegiatan, dan kemanfaatan koperasi;
6. Koperasi melayani anggota secara prima dan memperkuat gerakan koperasi, dengan bekerja sama melalui jaringan kegiatan pada tingkat lokal, nasional, regional dan internasional; dan
7. Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakat melalui kebijakan yang disepakati oleh anggota.

#### 2.2. Nelayan

Nelayan adalah orang yang secara aktif melakukan pekerjaan dalam operasi penangkapan ikan atau binatang air lainnya. Orang yang hanya melakukan pekerjaan seperti membuat jaring, mengangkut alat-alat atau perlengkapan ke dalam kapal atau perahu tidak termasuk dalam kategori nelayan. Berdasarkan curahan waktu kerja nelayan, makadapat diklasifikasikan jenis nelayan sebagai berikut (Monintja, 1989 dalam Yustiarani, 2008):

- (1) Nelayan Penuh yaitu nelayan yang seluruh waktu kerjanya digunakan untuk melakukan kegiatan operasi penangkapan ikan;
- (2) Nelayan Sambilan Utama yaitu nelayan yang sebagian besar waktu kerjanya digunakan untuk melakukan kegiatan operasi penangkapan ikan;
- (3) Nelayan Sambilan Tambahan yaitu nelayan yang sebagian kecil waktu kerjanya digunakan untuk melakukan kegiatan operasi penangkapan ikan.

Masyarakat nelayan secara dominan hidup, tumbuh dan berkembang di kawasan pesisir, yaitu mendekati lokasi mata pencahariannya. Kawasan pesisir adalah suatu kawasan transisi antara wilayah darat dan wilayah laut.

### 2.3. Pemberdayaan Masyarakat Nelayan

Koperasi perikanan di Indonesia yang relatif berkembang adalah koperasi dengan anggota nelayan. KUD mina terdapat di sebagian besar kabupaten/kota pesisir di Provinsi Jawa Tengah, baik mulai Kabupaten Rembang hingga Kabupaten Brebes di pantai utara Jawa Tengah, maupun Kabupaten Cilacap hingga Kabupaten Wonogiri di pantai selatan Jawa Tengah. Indonesia memang negara maritim, bahkan dikenal sebagai negara kepulauan terbesar di dunia. Sayangnya, nelayan Indonesia masih di dominasi oleh nelayan tradisional dengan peralatan untuk operasi penangkapan relatif sederhana dan operasi penangkapannya masih bersifat *one day fishing*. Kondisi demikian menunjukkan bahwa pemberdayaan nelayan di Indonesia maupun di Provinsi Jawa Tengah masih diperlukan.

Pemberdayaan nelayan yang dimaksud bukan sekedar pemberian bantuan, namun yang lebih penting adalah pendampingan, dan penguatan kelembagaan. Pemberian bantuan semata dalam program pemberdayaan nelayan justru memiliki resiko menguatnya sifat ketidakmandirian dan ketergantungan terhadap bantuan.

Menurut Nikijuluw (2002) dalam Sipahelut (2010), terdapat lima pendekatan pemberdayaan masyarakat nelayan yaitu:

- (1) Penciptaan lapangan kerja alternatif sebagai sumber pendapatan lain bagi keluarga;
- (2) Mendekatkan masyarakat dengan sumber modal dengan penekanan pada penciptaan mekanisme mendanai diri sendiri (*self financing mechanism*);
- (3) Mendekatkan masyarakat dengan sumber teknologi baru yang lebih berhasil dan berdaya guna;
- (4) Mendekatkan masyarakat dengan pasar; serta
- (5) Membangun solidaritas serta aksi kolektif di tengah masyarakat.

### 2.4. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja. Kinerja merupakan output dan outcome dari suatu proses pekerjaan. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang perkembangan koperasi.

Pengukuran kinerja yang berorientasi pada masa depan tidak hanya memfokuskan pada aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan. Pada

saat ini telah berkembang konsep *balance scorecard*, yaitu metode pengukuran kinerja yang mengkombinasikan kinerja aspek keuangan dan non keuangan, serta memperhitungkan aspek pertumbuhan. Dalam mengaplikasikan *balance scorecard*, terdapat empat kelompok kinerja, yaitu meliputi: aspek keuangan, aspek kepuasan pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

### 2.5. Tempat Pelelangan Ikan (TPI)

Tempat Pelelangan Ikan (TPI) merupakan pusat perdagangan dan distribusi dari hasil tangkapan nelayan, sebelum terdistribusikan ke konsumen. TPI memegang peranan krusial dalam pembentukan harga di level nelayan. Nelayan memperoleh nafkah dari hasil penjualan ikan hasil tangkapannya. Apabila dijual langsung ke pasar yang berjarak cukup jauh dari Pelabuhan ataupun Pangkalan Pendaratan Ikan, maka dapat memerlukan waktu lama. Oleh karena itu untuk mengatasi permasalahan tersebut, ikan dijual secara lelang di TPI (Wiyono, 2005).

Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor 7 Tahun 2009 Tentang Retribusi Tempat Pelelangan Ikan, TPI adalah tempat yang secara khusus disediakan oleh Pemerintah Daerah untuk melakukan pelelangan ikan termasuk jasa pelelangan lainnya yang disediakan ditempat pelelangan termasuk dalam pengertian tempat pelelangan adalah tempat yang dikontrak oleh Pemerintah Daerah dari Pihak lain untuk dipakai sebagai tempat pelelangan.

### 2.6. Balance Scorecard (BSC)

Konsep *balance scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), menyebutkan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. Kenapa disebut seimbang karena pendekatan ini hendak mengukur kinerja organisasi secara komprehensif melalui empat perspektif utama, yakni : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Srimindarti (2004), tujuan dan pengukuran keuangan dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Menurut Lasdi (2002), kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.

2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Menurut Tunggal (2000) dalam Dharma, Citra Setyani (2010), *balanced scorecard* hadir dengan memperhatikan perspektif keuangan dan non keuangan. memaparkan empat perspektif dalam aplikasi *balanced scorecard* sebagai berikut ini:

- (1) Perspektif Keuangan. *Balanced scorecard* menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*return on investment*), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan yang mencari laba. Tolok ukur keuangan memberikan wacana untuk menganalisis dan membandingkan kondisi keuangan perusahaan. Pada penerapan perspektif keuangan di koperasi tampaknya penting untuk dilakukan. Koperasi perlu melakukan tinjauan terhadap kinerja berdasar perspektif keuangan, karena mendatangkan deskripsi mengenai kemampuan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh koperasi tersebut dalam rangka memberikan sisa hasil usaha (SHU) sebagai ukuran dari tingkat kesejahteraan yang diberikan kepada anggota. Anggota koperasi yang makin sejahtera berarti ada kemampuan dari koperasi untuk membagikan sisa hasil usaha yang besar kepada anggota koperasi.
- (2) Perspektif Pelanggan. Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggan agar berhasil. Pelanggan pada saat ini adalah kekuatan utama perusahaan sebab adanya perbedaan paradigma pemasaran lama di mana posisi pelanggan lebih diuntungkan daripada perusahaan dengan adanya jumlah penawaran, yang lebih banyak daripada jumlah permintaan di mana pelanggan memiliki peluang untuk memilih perusahaan.
- (3) Perspektif Proses Bisnis Internal. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses penting untuk melayani pelanggan dan pemilik. Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya, proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya serta proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.
- (4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada upaya peningkatan kemampuan manusia. Tolok ukur yang menjadi kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, karena modal penting dalam rangka memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketangguhan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan melakukan kuisioner, mewawancarai karyawan, serta mengamati karyawan pada saat bekerja.

## BAB III

### METODE KAJIAN

#### 3.1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang bersifat studi kasus. Menurut Nazir(2005), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam kajian ini adalah :

##### 1. Metode observasi

Metode observasi merupakan cara pengambilan data dengan menggunakan indera peneliti, terutama indera penglihatan, pendengaran dan peraba. Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia dalam kenyataan. Observasi dilakukan di beberapa KUD Mina (Semarang, Kendal, Jepara, Demak, Pemalang, Pekalongan dan Cilacap) maupun di lingkungan sekitar nelayan.

##### 2. Metode wawancara

Menurut Nazir (2005), wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara). Dalam kajian ini, wawancara dilakukan terhadap perwakilan pengurus koperasi dan sampel nelayan (masing-masing minimal 30 nelayan per kabupaten/kota).

##### 3. Metode studi pustaka

Metode studi pustaka dilakukan dengan mengkaji referensi dan dokumen yang relevan dengan kajian. Menurut Hazan (2002), seorang peneliti dapat mendalami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi pengetahuan yang ada dalam kepustakaan (sumber bacaan, buku-buku referensi atau hasil penelitian lain) untuk menunjang penelitiannya. Beberapa dokumen yang dikaji antara lain laporan kinerja keuangan koperasi, laporan perkembangan koperasi, profil koperasi, laporan audit koperasi maupun hasil kajian mengenai koperasi perikanan yang relevan.

##### 4. Metode dokumentasi

Menurut Effendi (2012), dokumentasi dalam kamus besar Bahasa Indonesia didefinisikan sebagai sesuatu yang tertulis, tercetak atau terekam yang dapat dipakai sebagai bukti atau keterangan. Metode ini bersifat sekunder dan dilaksanakan oleh peneliti dengan mendokumentasikan beberapa proses/keadaan saat berlangsungnya kegiatan kajian. Dokumentasi dilakukan dengan merekam kegiatan yang dilakukan, diantaranya foto kegiatan survei yang dilakukan di Semarang, Kendal, Jepara, Demak, Pemalang, Pekalongan dan Cilacap.

### 3.2. Metode Pengambilan Responden

Metode pengambilan sampel untuk responden pengurus dilakukan secara *purposive sampling* dengan merencanakan pertemuan dengan pengurus koperasi. Sedangkan untuk pengambilan sampel nelayan sebagai responden dilakukan dengan cara *convenience sampling*, yaitu mengunjungi lokasi nelayan dan mewawancarai nelayan yang dapat ditemui dan bersedia menjadi responden.

### 3.3. Jenis Data

Data yang didapatkan saat penelitian antara lain sebagai berikut :

1. Data primer, yaitu hasil wawancara, dan dokumen yang diberikan pihak koperasi kepada tim peneliti;
2. Data sekunder, yaitu publikasi relevan yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah yang berwenang.

### 3.4. Analisis Data

Analisis data hasil wawancara dilakukan secara deskriptif, dengan melihat kecenderungan fenomena yang dijumpai, terutama terkait dengan perumusan *key success factors* (faktor kunci sukses) agar kinerja koperasi optimal, serta opini responden terkait pengembangan koperasi di masa mendatang. Terkait dengan kinerja finansial koperasi, maka digunakan beberapa rumus sebagai berikut:

#### 1. Analisis Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah menunjukkan kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajiban jangka pendek yang harus **segera dipenuhi atau kemampuan** koperasi untuk memenuhi kewajiban keuangan **pada saat ditagih**.

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

*Current Ratio* yang tinggi belum tentu dapat menjamin terbayarnya utang yang jatuh tempo. Hal ini dikarenakan adanya jumlah persediaan yang relatif besar jika dibandingkan dengan tingkat penjualan, sehingga perputaran persediaan rendah, atau dapat juga dimungkinkan oleh jumlah piutang yang besar dan sulit ditagih. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, *Current Ratio* yang baik adalah sebesar 175% - 200%.

#### 2. Analisis Rasio Solvabilitas

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

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

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam melunasi semua kewajibannya dengan menggunakan modal sendiri. Berdasarkan Surat

Keputusan Menteri Koperasi Tahun 2002, *Total Debt To Total Equity* yang baik minimal >15%.

### 3. Rasio Rentabilitas

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

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

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam memperoleh hasil usaha dengan memanfaatkan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva untuk operasi koperasi sehingga menghasilkan keuntungan. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002, *Return on Assets* yang baik > 10%.

## Bab IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

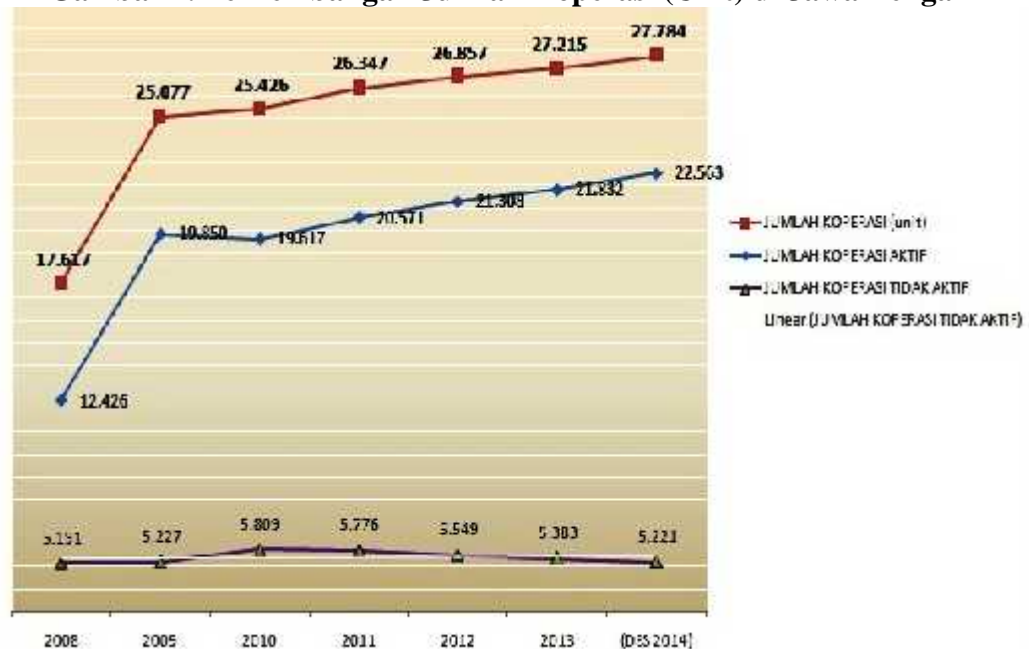
#### 4.1. Gambaran Umum

Provinsi Jawa Tengah secara astronomis berada pada 5°40' - 8°30' Lintang Selatan dan 108°30' - 111°30' Bujur Timur. Secara administrasi, wilayah Provinsi Jawa Tengah berbatasan dengan Samudera Hindia dan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta di sebelah selatan; Provinsi Jawa Barat di sebelah barat; Provinsi Jawa Timur di sebelah timur; dan Laut Jawa di sebelah utara. Provinsi Jawa Tengah terbagi dalam 29 Kabupaten dan 6 Kota yang terdiri dari 573 Kecamatan yang meliputi 7.809 desa dan 769 Kelurahan dengan luas wilayah sebesar 3.254.412 Ha atau 25,04% dari luas Pulau Jawa.

Sedangkan jumlah penduduk Jawa Tengah tahun 2011 sebanyak 32.643.612 jiwa atau 13,54% dari jumlah penduduk Indonesia, terdiri dari laki-laki sebanyak 16.273.976 jiwa (49,85%) dan perempuan sebanyak 16.369.636 Jiwa (50,15%). Jumlah penduduk terbanyak berada di Kabupaten Brebes (1.742.528 jiwa) sedangkan paling sedikit berada di Kota Magelang (118.606 jiwa).

Jumlah koperasi mencapai 27.215 per akhir 2013 atau meningkat sebanyak 358 (1,33%) dibanding tahun 2012. Secara umum, jumlah koperasi di Provinsi Jawa Tengah terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2008, jumlah koperasi di Provinsi Jawa Tengah sebanyak 17.617 unit (jumlah koperasi aktif 12.426 unit), selanjutnya meningkat menjadi 22.784 unit (jumlah koperasi aktif 22.563 unit) pada tahun 2014.

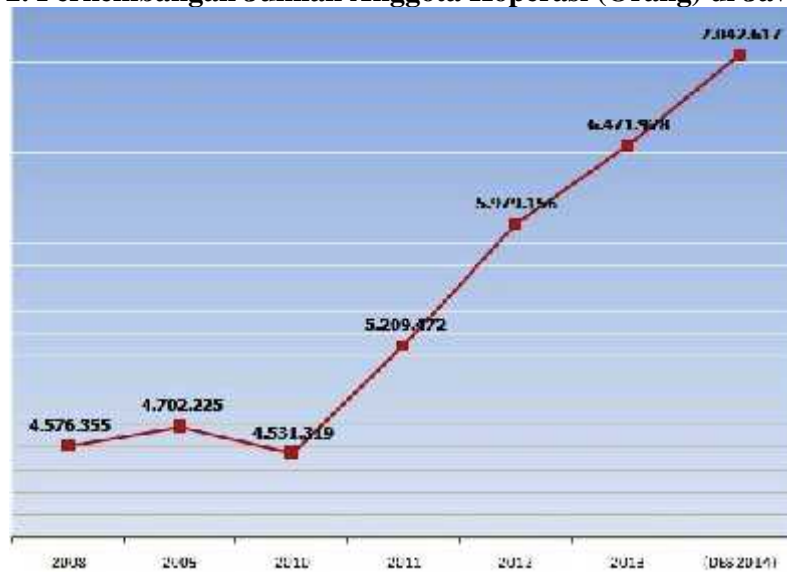
**Gambar 1. Perkembangan Jumlah Koperasi (Unit) di Jawa Tengah**



Sumber: website Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah (<http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id>)

Seiring dengan peningkatan jumlah koperasi, maka anggota koperasi di Provinsi Jawa Tengah juga cenderung meningkat. Pada tahun 2008, jumlah anggota koperasi di Jawa Tengah adalah 4,6 juta orang dan berkembang menjadi 6,5 juta orang pada tahun 2013.

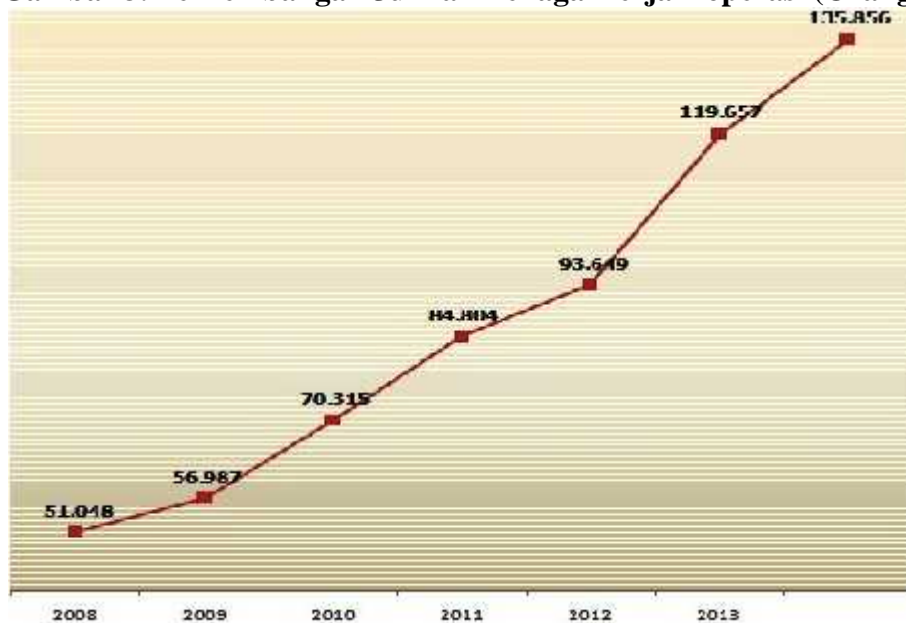
**Gambar 2. Perkembangan Jumlah Anggota Koperasi (Orang) di Jawa Tengah**



Sumber: website Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah (<http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id>)

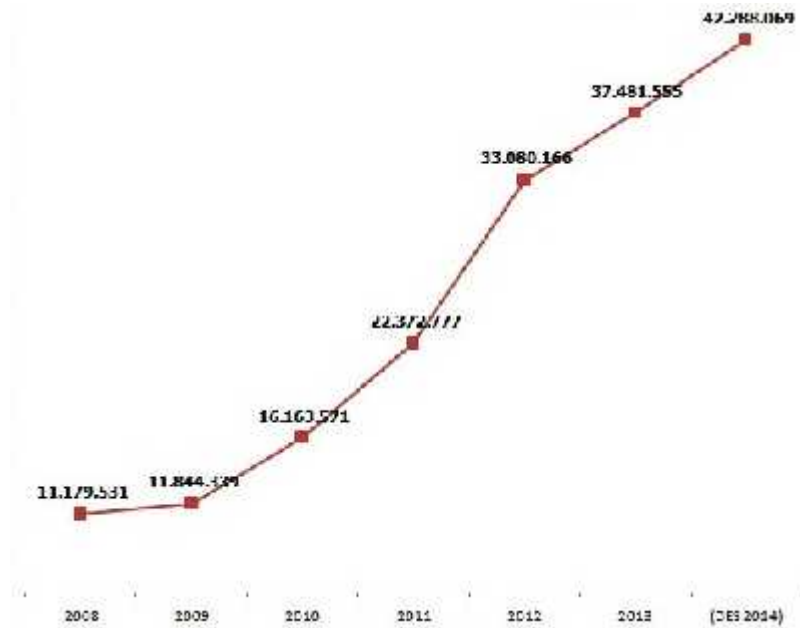
Demikian pula jumlah tenaga kerja yang terserap dari penciptaan lapangan kerja dari kegiatan operasional koperasi yang kecenderungannya terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2008, tenaga kerja koperasi di Jawa Tengah mencapai 51.048 orang dan menjadi 119.657 orang pada tahun 2013.

**Gambar 3. Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja Koperasi (Orang)**

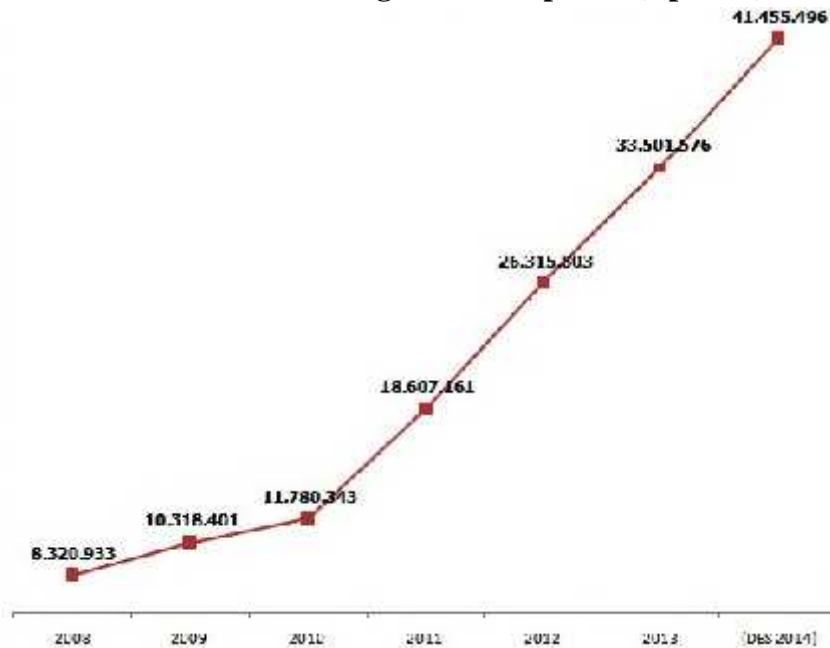


Sumber: website Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah (<http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id>)

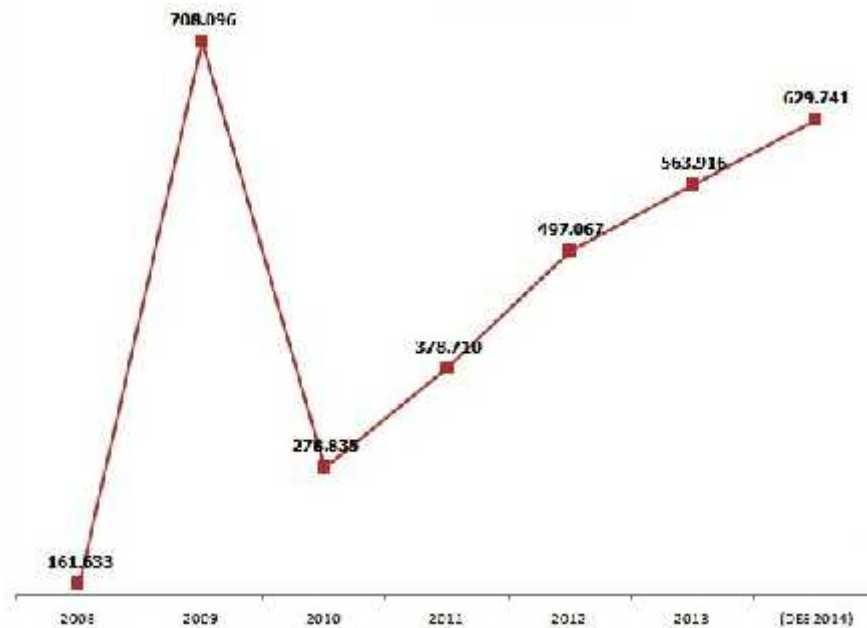
Omset dan aset koperasi di Jawa Tengah juga terus mengalami peningkatan seiring dengan pertumbuhan jumlah koperasi. Pada tahun 2008, omset koperasi di Jawa Tengah mencapai Rp. 11,18 trilyun dan berkembang menjadi Rp. 37,48 trilyun. Sedangkan aset dari koperasi di Jawa Tengah pada tahun 2008 sebesar Rp 8,32 trilyun dan berkembang menjadi Rp 33,50 trilyun pada tahun 2013.

**Gambar 4. Perkembangan Omset Koperasi (Rp Juta)**

Sumber: website Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah (<http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id>)

**Gambar 5. Perkembangan Aset Koperasi (Rp Juta)**

Sumber: website Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah (<http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id>)

**Gambar 5. Perkembangan Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi (Rp Juta)**

Sumber: website Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah (<http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id>)

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa kinerja koperasi di Provinsi Jawa Tengah secara umum memiliki perkembangan yang positif. Perkembangan kinerja koperasi yang relatif baik tersebut perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan melalui perbaikan pengelolaan yang berkelanjutan (*continue improvement*).

Terkait koperasi perikanan, tercatat di Indonesia terdapat 581 koperasi perikanan. Pada level nasional, koperasi perikanan berinduk di bawah IKPI (Induk Koperasi Perikanan Indonesia) yang berkantor pusat di Jakarta. Sedangkan di level sekunder (provinsi), terdapat Puskud (Pusat Koperasi Unit Desa) Mina, dimana Puskud Mina di Indonesia berjumlah 15 Puskud, termasuk Puskud Provinsi Jawa Tengah. Namun sayangnya, kinerja koperasi perikanan di Indonesia, termasuk di Provinsi Jawa Tengah justru kecenderungannya mengalami penurunan kinerja.

#### 4.2. Kinerja Koperasi Mina Pasca Otonomi Daerah

Pada Era Reformasi, terdapat euforia otonomi daerah, dimana berkembang opini untuk mengubah paradigma sentralistik menjadi desentralisasi. Pembangunan pun diharapkan banyak melibatkan pemerintah daerah, bukan *top down oriented*. Selanjutnya, diterbitkan UU No 22 Tahun 1999 mengenai Pemerintahan Daerah. Dalam UU tersebut kewenangan pemerintah daerah, termasuk pengelolaan sumberdaya laut di daerah. Otonomi daerah memiliki dampak positif dan negatif. Percepatan pembangunan di daerah merupakan salah satu contoh dampak positif otonomi daerah. Selain itu, isu sinergisitas pembangunan antar daerah yang cenderung melemah pada beberapa kasus menjadi salah satu dampak negatif otonomi daerah. Otonomi daerah rentan menyebabkan masing-masing daerah bersaing dalam memajukan daerahnya masing-masing, namun beresiko saling melemahkan. Demikian pula koperasi perikanan, pada beberapa kasus mengalami penurunan kinerja karena dukungan

pemerintah daerah yang berkurang terhadap pengembangan koperasi perikanan karena pemerintah daerah mengutamakan penghasilan asli daerah (PAD).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, maka pengelolaan dan penyelenggaraan TPI menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten/Kota. Akibatnya, pengelolaan TPI oleh KUD mina digantikan oleh pemerintah daerah dengan membentuk UPT (unit pelaksana teknis). Pemerintah daerah menetapkan target PAD kepada UPT, dan KUD mina kehilangan sumber pendapatan secara signifikan. Dampaknya, sebagian besar KUD mina mengalami penurunan kinerja secara signifikan, bahkan ada yang “mati suri”.

Berdasarkan hasil survei, beberapa KUD mina menghendaki diberikan kewenangan untuk kembali mengelola TPI. Melalui pengelolaan TPI, KUD mina (koperasi perikanan) dapat membiayai kegiatan operasional, membayar pegawai, mengembangkan usaha, serta memberikan pelayanan kepada anggota, termasuk penyaluran dana sosial, dana paceklik, santunan kematian, santunan kecelakaan, santunan biaya pengobatan serta tabungan nelayan maupun bakul. Pada beberapa kasus, pemerintah daerah tetap menarik retribusi kepada nelayan dan bakul, namun tidak disertai dengan penyaluran dana sosial. Tentu saja hal itu menjadi keberatan dari para nelayan dan bakul ikan. Pada survei, juga terungkap beberapa kasus yang menyebabkan kinerja koperasi perikanan tidak optimal sebagai berikut:

- Terjadi persaingan antara koperasi perikanan dengan pemerintah daerah. Sebagai contoh, pemerintah daerah melalui BUMD (badan usaha milik daerah) mendirikan SPDN (*solar packed dealer* nelayan) untuk memenuhi kebutuhan nelayan akan solar, padahal pihak koperasi perikanan telah berencana mendirikan SPDN. Hal itu karena pemerintah daerah menilai pendirian SPDN bersifat prospektif secara bisnis, sehingga akan menghasilkan keuntungan bagi BUMD dan akhirnya memberikan penerimaan bagi pemerintah daerah. Namun, akibatnya koperasi perikanan kehilangan kesempatan untuk mengelola SPDN. Padahal kalau SPDN dikelola koperasi perikanan, maka dapat menghasilkan SHU yang nantinya akan dibagikan kepada anggota untuk peningkatan kesejahteraan anggota. Kalau koperasi perikanan harus bersaing dengan pemerintah daerah, maka pihak koperasi perikanan cenderung menjadi pihak yang lemah dan akan kalah dalam persaingan usaha. Padahal semestinya, pemerintah daerah harus memandang koperasi perikanan sebagai rekanan strategik dalam pembangunan perikanan, penguatan kelembagaan usaha mikro-kecil di sub sektor perikanan dan dapat dioptimalkan perannya dalam pemberantasan kemiskinan. Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis untuk meningkatkan komunikasi antara pihak yang ingin koperasi perikanan dapat berkembang dengan pemerintah daerah yang cenderung mengejar PAD dengan mengorbankan kinerja koperasi perikanan di wilayahnya. Peningkatan komunikasi tersebut dapat dilakukan dengan komunikasi informal maupun formal. Oleh karena itu, diperlukan forum diskusi secara periodik dengan pemangku kepentingan terkait upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja koperasi perikanan yang dapat

berkontribusi bagi peningkatan kesejahteraan nelayan, bakul ikan dan pembudidaya ikan.

- Kesalahan manajemen (*miss-management*) pengelolaan koperasi perikanan. Terdapat kasus bahwa pengurus melakukan kesalahan pengelolaan, sehingga aset koperasi perikanan justru semakin menyusut, dan menjadi agunan untuk pinjaman. Pada saat mengajukan pinjaman ke pihak ketiga dengan menggunakan aset koperasi perikanan sebagai agunan, oknum pengurus koperasi perikanan tidak melakukan pembahasan dengan para anggotanya, serta RAT juga tidak konsisten dilaksanakan. Oleh karena itu, pembinaan dan pengawasan terhadap pengurus koperasi perikanan sangat diperlukan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja koperasi perikanan, serta mengamankan aset milik koperasi perikanan dari kepentingan pribadi pengurus yang merugikan anggota koperasi perikanan
- Ketidakpercayaan anggota koperasi terhadap pengurus. Pada beberapa kasus, terungkap bahwa anggota koperasi perikanan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah terhadap pengurus koperasi perikanan. Padahal pengurus koperasi perikanan memiliki kepercayaan diri bahwa dirinya dipercaya oleh anggota koperasi perikanan. Untuk meningkatkan kepercayaan anggota kepada pengurus koperasi perikanan, diperlukan beberapa upaya serius, diantaranya: konsistensi menjalankan RAT, serta peningkatan kompetensi pengurus dan karyawan koperasi perikanan, baik kemampuan kepemimpinan, kemampuan manajerial, kemampuan komunikasi dan kemampuan penyelesaian masalah.
- Beberapa pengurus koperasi perikanan mengeluhkan bahwa bantuan pemerintah (contohnya bantuan kapal inka mina di atas 30 GT) tidak diberikan melalui KUD mina, namun justru kepada KUB (kelompok usaha bersama) dan koperasi bentukan baru. Pengurus KUD mina merasa pemerintah tidak mengembangkan KUD mina yang telah ada, dan justru membentuk koperasi baru yang belum tentu berkembang.
- Beberapa pengurus koperasi perikanan mengeluhkan kendala permodalan yang terbatas. Beberapa KUD mina merasa kesulitan menarik iuran dari anggotanya karena anggotanya juga memiliki kendala finansial. Akibatnya, KUD mina tersebut merasa kesulitan mengembangkan usaha. Pada kasus demikian, diperlukan dukungan dari pemerintah. Dukungan tersebut dapat berupa pinjaman modal lunak, pemberian fasilitasi untuk diversifikasi usaha, maupun *mentoring*. Sebenarnya peluang usaha relatif terbuka, namun diperlukan kepekaan pengurus koperasi dalam menangkap peluang usaha, kreatifitas dan keuletan untuk mengembangkan usaha dari koperasi perikanan. Beberapa peluang usaha yang dapat diupayakan bagi koperasi perikanan antara lain: pengolahan hasil ikan, produksi tepung ikan, produksi pakan ikan, penyediaan peralatan perikanan, SPDN, dsb.
- Beberapa koperasi perikanan mengalami penurunan kinerja finansial karena aset usaha yang sudah mulai kurang produktif. Pada kasus KUD Mina di Kota Semarang dan Kabupaten Jepara, memiliki usaha pabrik es, namun mesinnya sudah mulai mengalami kerusakan teknis dengan frekuensi yang relatif tinggi, sehingga menyebabkan penurunan penerimaan dan peningkatan biaya perbaikan dan perawatan aset. Pada kasus demikian, perlu kajian lebih lanjut mengenai kelayakan teknis aset produksi. Kalau sudah tidak produktif, maka perlu dilakukan peremajaan aset, daripada biaya perawatan dan perbaikan terlalu membebani keuangan koperasi perikanan.

- Persaingan usaha yang semakin ketat juga menekan kinerja koperasi perikanan. Perkembangan teknologi telah menyebabkan transaksi dapat dilakukan secara online maupun menggunakan ATM (anjungan tunai mandiri). Tagihan listrik (PLN atau perusahaan listrik negara), telepon, air bersih (PDAM atau perusahaan daerah air minum) juga dapat dibayarkan via ATM, maupun di gerai-gerai penyedia jasa, termasuk di mini market. Akibatnya, koperasi perikanan yang dulu memberikan pelayanan pembayaran listrik, dan air bersih (transaksi *off-line*) menjadi kehilangan pangsa pasar. Terkait masalah ini, diperlukan pembinaan terhadap koperasi perikanan untuk meningkatkan daya saing dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan bisnis bersifat alamiah, oleh karena itu koperasi perikanan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan, termasuk terkait inovasi usaha agar mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.

#### 4.3. Kasus KUD Mina Berkinerja Tinggi

Pada kajian ini, dibahas kinerja KUD mina di Kabupaten Pemalang dan Kabupaten Cilacap yang memiliki kinerja di atas rata-rata. Oleh karena itu, kedua KUD tersebut dapat dijadikan salah satu referensi terkait model pengelolaan koperasi perikanan.

KUD Mino Saroyo Kab. Cilacap berdiri sejak 1942 dengan nama awal Gyo-gyo Kumai. Selanjutnya menjadi Koperasi Perikanan Laut (KPL) berdasarkan Inpres 2 Tahun 1978 dan BUUD dileburkan menjadi KUD dengan nama KUD Mino Saroyo, dimana “mino” berarti ikan, dan “saroyo” berarti bersama-sama. KUD Mino Saroyo Kabupaten Cilacap mendapatkan status badan hukum dengan nomor 2479/12-67 / 6174/1/BH/VI dan berubah menjadi 2479/12-67 / 6174/d/BH/PAD/KWK.11/IX/96 pada tanggal 30 September 1996. Pada saat ini, kepengurusan KUD Mino Saroyo Kab. Cilacap sebagai berikut:

##### Pengurus:

Ketua Umum	: Untung Jayanto
Ketua I	: Subari
Ketua II	: Darman M
Ketua III	: Pajjan
Sekretaris I	: Wawan Suwardo A.Md
Sekretaris II	: Tri Martono
Bendahara	: Suwarno

##### Pengawas

Ketua	: Sujono
Anggota	: Wachman, SE
Anggota	: Yogi Nofyan, A.Md

**Manajer Koperasi** : Kusiyati

KUD Mino Saroyo Kab. Cilacap memiliki beberapa sarana usaha sebagai berikut:

- TPI : 9 unit
- SPBB : 1 unit
- SPDN (solar packed dealer nelayan) : 2 unit
- PPDN (premium packed dealer nelayan) : 2 unit

- Freezing center / cold storage : 1 unit
- Waserda : 2 unit
- Fish Basket : 500 unit
- Mobil ambulance : 1 unit
- Mobil jenazah : 1 unit
- Swamitra Usp : 1 unit
- Pelayanan air bersih/air galon : 1 unit
- Pelayanan listrik : 1 unit
- Unit kontraktor : 1 unit
- Jasa fotocopy : 1 unit
- Gedung olahraga futsal : 1 unit

Terkait pengelolaan TPI, KUD Mino Saroyo Kab. Cilacap menarik retribusi sebesar 3% untuk nelayan dan 2% untuk bakul ikan. Adapun alokasi penggunaan retribusi tersebut untuk beberapa keperluan sebagai berikut:

- Biaya penyelenggaraan lelang : 1,50%
- Dana sosial : 0,50%
- Operasional produksi : 0,20%
- Bantuan kematian nelayan : 0,30%
- Perawatan TPI : 0,25%
- Pengembangan KUD : 0,50%
- Dana Paceklik : 0,50%
- Tabungan nelayan : 1,00%
- Tabungan bakul : 0,25%

**Tabel 1. Kinerja KUD Mino Saroyo, Kab.Cilacap Tahun 2014**

Indikator	Kinerja	Keterangan
Rentabilitas		Koperasi berhasil memperoleh keuntungan (moderate)
SHU	Rp. 146.041.983	
Total Aset	Rp. 12.031.889.213	
Return to Asset	1,21%	
Liquiditas		Koperasi dalam kondisi likuid (moderate), yaitu mampu memenuhi kewajiban jangka pendek
Aktiva lancar	Rp. 7.532.578.973	
Hutang jangka pendek	Rp. 4.787.184.904	
Current Ratio (CR)	157%	
Solvabilitas		Kondisi keuangan koperasi dapat kewajiban keuangan
Total Aktiva	Rp. 5.451.783.954	
Total Hutang	Rp. 1.792.920.354	
Debt to Equity Ratio (DER)	33,9%	
Jumlah anggota	8.274 orang	Rata-rata 1 karyawan melayani 84 anggota.
Jumlah karyawan	99 orang	
Rasio anggota-karyawan	83,6:1	

Keterangan:

Menurut SK Menteri Koperasi, nilai yang baik adalah current ratio 175% - 200%, DER minimal >15% dan ROA > 10 %.

KUD Mina Misoyo Sari Kabupaten Pemalang didirikan pada tahun 1918 dengan nama awal VV (Visscherij Vereniging) Misoyo Sari. Pada tahun 1958, organisasinya berubah menjadi Koperasi Perikanan Laut (KPL) Misoyo Sari seiring dengan keluarnya UU No 89 Tahun 1958. Pada tanggal 18 Juni 1975 dibentuk KUD Misoyo Sari sesuai dengan SK Gubernur Tk 1 Jateng No 58/1975/73/24 dan dikukuhkan oleh SK Bupati KDH Tk II Pemalang No B.4/7140/75. KUD KUD Mina Misoyo Sari Kabupaten Pemalang memperoleh badan hukum No 2362 A/BH/VI/12-67 pada tanggal 1 Februari 1977 dan No 2362d/BH/PAD/kwk. II/XII/1996 pada 31 Desember 1996. Susunan pengurus KUD Mina Misoyo Sari Kabupaten Pemalang periode 2013-2017 sebagai berikut:

**Pengurus:**

Ketua I	: Sumadi Rahono
Ketua II	: H. Achmad Goestomy
Sekretaris	: Nurokhim
Bendahara	: H. Durohman
Pembantu Umum	: Prayitno

**Pengawas**

Ketua	: Drs Kuspendi
Anggota	: Dasmad
Anggota	: Zainal Abidin, SH

KUD Mina Misoyo Sari Kabupaten Pemalang mengelola TPI dengan pungutan lelang 3% untuk nelayan dan 2% untuk bakul ikan. Alokasi penggunaan pungutan dengan total 5% tersebut sebagai berikut:

- Kas daerah Kabupaten Pemalang : 1,45%
- Biaya administrasi lelang : 1,30%
- Dana Paceklik : 0,50%
- Asuransi nelayan : 0,30%
- Tabungan nelayan : 0,50%
- Tabungan bakul : 0,25%
- Dana sosial : 0,45%
- Pengembangan KUD : 0,25%

KUD Mina Misoyo Sari Kabupaten Pemalang telah mengembangkan beberapa layanan untuk kepentingan anggotanya. Selain pengelolaan TPI, KUD Mina Misoyo Sari Kabupaten Pemalang juga memiliki unit usaha: warung serba ada (waserda), penyediaan barang alat perikanan, jasa kredit, jasa kios dan pasar, jasa perahu, jasa fish basket, jasa pembayaran PAM, jasa pembayaran listrik, dan SDPN (solar packed dealer nelayan).

**Tabel 2. Kinerja KUD Mina Misoyo Sari, Kab.Pemalang Tahun 2015**

Indikator	Kinerja	Keterangan
Rentabilitas		Koperasi berhasil memperoleh keuntungan dengan margin 14% (moderate)
Pendapatan Kotor	Rp. 829.500.193	
Biaya	Rp.717.464.950	
RC Ratio	1,14	
SHU	Rp. 112.035.243	
Total Aset	Rp. 9.886.694.366	

Indikator	Kinerja	Keterangan
Return to Asset	1,13%	
Liquiditas		Koperasi dalam kondisi likuid (moderate), yaitu mampu memenuhi kewajiban jangka pendek
Aktiva lancar	Rp. 8.743.372.215	
Hutang jangka pendek	Rp.5.260.742.741	
Current Ratio (CR)	166%	
Solvabilitas		Kondisi keuangan koperasi dapat kewajiban keuangan
Total Aktiva	Rp. 9.886.694.366	
Total Hutang	Rp.5.696.540.813	
Debt to Equity Ratio (DER)	57,6%	
Jumlah anggota	907 orang	Rata-rata 1 karyawan melayani 17 anggota.
Jumlah karyawan	52 orang	
Rasio anggota-karyawan	17,4	

Keterangan:

Menurut SK Menteri Koperasi, nilai yang baik adalah current ratio 175% - 200%, DER minimal >15% dan ROA > 10 %.

#### 4.4. Harapan Nelayan

Secara umum, nelayan di Provinsi Jawa Tengah memiliki harapan besar terhadap kinerja koperasi perikanan. Nelayan memiliki harapan bahwa koperasi dapat berkembang seperti pada saat koperasi perikanan masih mengelola TPI. Pada beberapa daerah, koperasi perikanan di Jawa Tengah sudah tidak mengelola TPI lagi, dan mengakibatkan hilangnya dana sosial, dana tabungan nelayan, dana santunan kecelakaan kerja, dana santunan pengobatan/pemeliharaan kesehatan dan dana santunan kematian. Pada beberapa kasus, pihak pemerintah daerah tetap menarik retribusi bakul ikan dan nelayan, namun cenderung untuk meningkatkan penghasilan asli daerah (PAD) dan bukan sebagian untuk dana sosial.

Pada prinsipnya, dalam bisnis dikenal istilah “konsumen adalah raja” sehingga harus dilayani sebaik mungkin. Nelayan sebagai anggota KUD mina sebenarnya adalah “pelanggan” bagi pengurus dan karyawan koperasi perikanan. Kalau kinerja pengurus mengecewakan, maka anggota mayoritas dapat mengganti pengurus. Kepuasan anggota KUD mina dipengaruhi kualitas dan kuantitas pelayanan yang diberikan KUD mina. Dalam survei, terungkap bahwa semakin beragam jenis layanan kepada anggota koperasi perikanan, maka anggota cenderung semakin puas. Meskipun demikian, pengurus KUD mina disarankan untuk tidak terburu-buru mengembangkan jenis layanan. Peluncuran jenis layanan baru harus diperhitungkan secara matang dan bahkan perlu diuji kelayakannya, baik kelayakan teknis/operasional, legal, sumberdaya manusia, pemasaran hingga finansial. Berikut beberapa jenis layanan yang diinginkan oleh nelayan sebagai hasil survei:

1. Simpan/pinjam, terutam diperlukan pada saat paceklik ikan, terkena musibah, pengembangan usaha maupun pemenuhan kebutuhan rumah tangga (biaya sekolah anak, dsb).
2. Penyediaan BBM (bersubsidi) untuk kegiatan operasional penangkapan ikan.
3. Penyediaan air bersih untuk kegiatan operasional penangkapan ikan
4. Penyediaan es untuk kegiatan operasional penangkapan ikan

5. Penyediaan peralatan produksi, seperti perahu/kapal, mesin, alat tangkap ikan, dsb dengan harga yang efisien.
6. Pengelolaan tempat pelelangan ikan
7. Pelatihan, penyuluhan, dan pembinaan mutu
8. Penyediaan sembako untuk kebutuhan keluarga nelayan dengan harga bersaing
9. Penyaluran dana santunan kecelakaan kerja
10. Penyaluran aana santunan pengobatan/pemeliharaan kesehatan
11. Penyalurandana santunan kematian
12. Jasa asuransi jiwa
13. Jasa asuransi kecelakaan kerja
14. Penyediaan beasiswa pendidikan anak
15. Jaminan hari tua/dana pensiun
16. Forum komunikasi penyerapan aspirasi untuk disampaikan kepada pemerintah (pusat dan daerah) maupun DPR/DPRD
17. Promosi dan pemasaran kolektif hasil produksi (termasuk expo perikanan, fasilitas *cold storage* dan pabrik pengolahan hasil perikanan).

Tentu saja bagi KUD mina yang masih berskala kecil dan aset, dan omset tidak perlu memaksakan diri untuk menyediakan semua fasilitas layanan di atas. Namun, perlu mengembangkan roadmap arah pengembangan koperasi perikanan dengan mengacu harapan nelayan di atas sebagai salah satu referensi. Dalam jangka pendek, perlu ditetapkan jenis layanan prioritas agar nelayan memiliki kepuasan terhadap layanan yang diberikan koperasi perikanan.

#### 4.5. Faktor Kunci Sukses

Terkait faktor kunci sukses (KSF), terdapat beberapa kesamaan pendapat antara pengurus koperasi perikanan dan nelayan sebagai anggota, terkait faktor penentu agar koperasi perikanan dapat berkinerja secara optimal. Apabila semakin banyak KSF yang tidak terpenuhi, maka peluang koperasi perikanan untuk gagal akan semakin besar.

Berikut faktor kunci sukses bagi keberhasilan koperasi perikanan versi opini anggota (nelayan):

1. Semangat melayani pengurus/pimpinan/karyawan
2. Keramahan dari pengurus/pimpinan/ karyawan
3. Banyaknya jenis layanan
4. Transparansi dan pertanggungjawaban pengelola (termasuk RAT)
5. Kemampuan manajerial pengurus/pimpinan koperasi
6. Tertib administrasi pengurus dan karyawan
7. Kesesuaian jenis layanan dengan kebutuhan anggota
8. Partisipasi anggota
9. Kepercayaan anggota terhadap pengurus/pimpinan
10. Kemampuan komunikasi pengurus/pimpinan

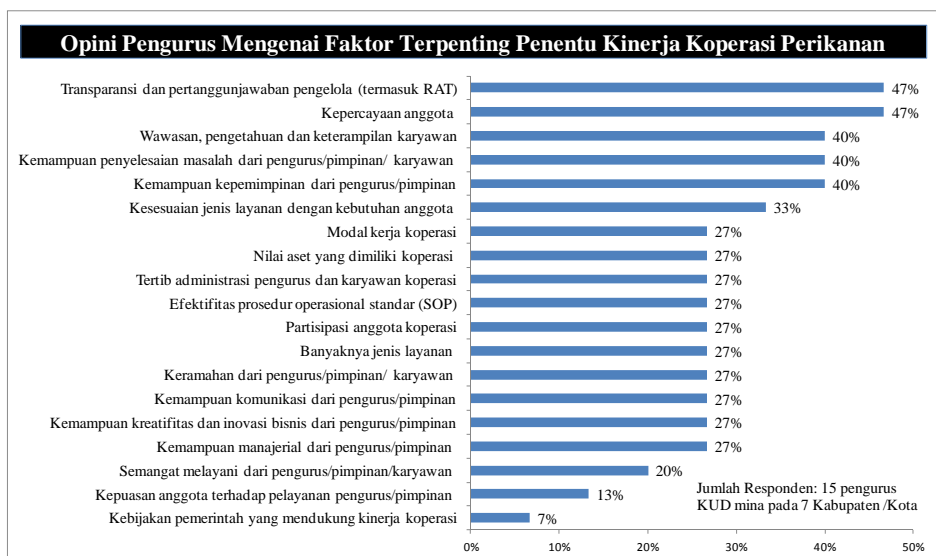
**Gambar 6. Faktor Kunci Sukses Koperasi Perikanan versi Nelayan**



Berikut faktor kunci sukses bagi keberhasilan koperasi perikanan versi opini pengurus koperasi perikanan:

1. Transparansi dan pertanggungjawaban pengelola (termasuk RAT)
2. Kepercayaan anggota
3. Wawasan, pengetahuan dan keterampilan karyawan
4. Kemampuan penyelesaian masalah dari pengurus/pimpinan/ karyawan
5. Kemampuan kepemimpinan dari pengurus/pimpinan
6. Kesesuaian jenis layanan dengan kebutuhan anggota
7. Tertib administrasi pengurus dan karyawan koperasi
8. Partisipasi anggota koperasi
9. Nilai aset yang dimiliki koperasi
10. Modal kerja koperasi

**Gambar 7. Faktor Kunci Sukses Koperasi Perikanan versi Pengurus**



Dengan mempertimbangkan opini anggota dan pengurus koperasi perikanan, dirumuskan faktor kunci sukses sebagai gabungan opini dari anggota dan pengurus perikanan, yaitu sebagai berikut:

1. Transparansi dan pertanggungjawaban pengelola (termasuk RAT)
2. Banyaknya jenis layanan
3. Kepercayaan anggota terhadap pengurus/pimpinan
4. Kesesuaian jenis layanan dengan kebutuhan anggota
5. Keramahan dari pengurus/pimpinan/ karyawan
6. Kemampuan manajerial pengurus/pimpinan koperasi
7. Kemampuan kepemimpinan pengurus/pimpinan
8. Semangat melayani pengurus/pimpinan/karyawan
9. Kemampuan komunikasi pengurus/pimpinan
10. Kemampuan penyelesaian masalah dari pengurus/pimpinan/ karyawan

Pada beberapa kasus KUD mina yang memiliki kinerja relatif rendah, maka memang terdapat beberapa opini anggota yang mendesak untuk diperbaiki, Beberapa opini tersebut antara lain: transparansi pengelola koperasi perikanan, ketertiban administrasi, efektifitas manajemen organisasi, peningkatan modal kerja koperasi, perlunya dukungan pemerintah, perlunya peningkatan kompetensi karyawan koperasi, peningkatan kreatifitas dan inovasi bisnis dari pengurus/pimpinan koperasi. Apabila beberapa kelemahan tersebut dapat diperbaiki, maka kepercayaan dan partisipasi anggota koperasi perikanan akan meningkat.

#### 4.6. Rekomendasi Indikator Kinerja Utama

Terkait dengan peningkatan kinerja koperasi perikanan, perlu dikembangkan indikator kinerja utama (IKU) yang dapat dipergunakan untuk memantau kinerja dan mengevaluasi kinerja. Dalam mengembangkan IKU, dapat mengaplikasikan konsep *balance scorecard* yang menyeimbangkan beberapa jenis indikator, tidak hanya fokus pada indikator kinerja keuangan, namun juga kinerja terkait pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Banyak perusahaan kelas dunia yang telah mengaplikasikan konsep *balance scorecard*. Namun, apabila koperasi perikanan akan menerapkan *balance scorecard*, maka perlu melakukan penyesuaian sesuai dengan karakteristik organisasi koperasi. Berikut beberapa rekomendasi IKU untuk memantau dan mengevaluasi kinerja koperasi perikanan. Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada Lampiran.

##### A. Kinerja Finansial

1. Omset, yaitu jumlah penerimaan yang diperoleh oleh koperasi, dengan satuan Rp/tahun
2. SHU (sisa hasil usaha), yaitu keuntungan yang diperoleh dari usaha koperasi, dimana sebagian untuk dibagikan ke anggota dan sebagian untuk pengembangan usaha koperasi.
3. Current ratio, yaitu rasio antara aktiva lancar dan hutang lancar untuk mengukur kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban koperasi jangka pendek.
4. Debt Equity Ratio, yaitu rasio hutang dan aktiva untuk mengukur kemampuan koperasi dalam melunasi semua kewajibannya dengan menggunakan modal sendiri.

5. Return on Aset, yaitu rasio antara keuntungan (total sisa hasil usaha) dengan total aktiva untuk mengukur kemampuan koperasi dalam memperoleh hasil usaha dengan memanfaatkan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva untuk operasi koperasi sehingga menghasilkan keuntungan

Beberapa indikator kinerja finansial di atas sudah biasa diterapkan oleh berbagai koperasi perikanan di Jawa Tengah

#### B. Kinerja Pelanggan

Sebagai salah satu alternatif, dapat menggunakan indeks kepuasan anggota. Indeks kepuasan anggota merupakan ukuran kepuasan terhadap kinerja pelayanan koperasi yang diukur melalui survei kepuasan anggota yang dapat dilakukan 1-2 kali per tahun. Skala indeks dapat menggunakan skala likert, yaitu 1 sampai 5 dengan penjelasan sebagai berikut:

- Nilai 1: sangat tidak puas
- Nilai 2: tidak puas
- Nilai 3: cukup puas
- Nilai 4: puas
- Nilai 5: sangat puas

Indeks kepuasan anggota dapat diterapkan pada berbagai layanan koperasi yang diberikan kepada anggota. Semakin puas anggota terhadap pelayanan koperasi, maka indeks kepuasan anggota akan semakin tinggi dan kinerja koperasi di masa mendatang cenderung juga akan semakin baik karena mendapat dukungan dari anggota. Beberapa contoh aplikasi indeks kepuasan anggota, antara lain: indeks kepuasan layanan simpan/pinjam, indeks kepuasan layanan TPI, dsb. Gambaran lebih lanjut mengenai indeks kepuasan anggota dapat dilihat pada Lampiran.

#### C. Kinerja Proses Bisnis Internal

1. Pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT), yaitu ketertiban prosedur dalam melaksanakan RAT. Semakin tidak tertib administrasi, maka rentan mengalami kemunduran jadwal RAT. Oleh karena itu, ketepatan waktu dalam penyelenggaraan RAT dapat menjadi indikasi mengenai kualitas proses bisnis internal yang dijalankan koperasi perikanan.
2. Indeks Kepuasan Karyawan, yaitu ukuran kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja dan fasilitas yang diberikan koperasi perikanan. Karyawan memiliki peranan krusial dalam proses penyelenggaraan koperasi dan pengelolaan koperasi. Indeks kepuasan kerja karyawan dapat mengukur kepuasan karyawan dalam paket remunerasi yang diterima karyawan, ketersediaan sarana dan prasarana kerja, maupun hubungan pimpinan-karyawan. Gambaran lebih lanjut mengenai indeks kepuasan karyawan dapat dilihat pada Lampiran.

#### D. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Pertumbuhan Jumlah Layanan, yaitu mengukur pertumbuhan jumlah layanan dari koperasi perikanan. Dalam konsep produk, dikenal siklus hidup produk (*product life cycle*), dimana setiap produk/jasa memiliki fase pengenalan, pertumbuhan, matang dan penurunan omset. Oleh

karena itu, banyak perusahaan yang terus melakukan inovasi dan portofolio produk agar kinerja perusahaan tersebut dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Demikian pula dengan koperasi perikanan, juga perlu melakukan inovasi layanan agar di masa mendatang tidak mengalami permasalahan kinerja usaha karena terlambat dalam melakukan inovasi usaha. Sebagai contoh, unit bisnis pelayanan pembayaran listrik yang dulu bersifat *off-line* sudah sulit berkembang pada saat ini, sehingga koperasi perikanan juga perlu melakukan *update* dan pengembangan jenis layanan agar kinerja stabil di masa mendatang dan terus berkembang.

2. Pertumbuhan Jumlah Anggota, yaitu mengukur pertumbuhan jumlah anggota yang didorong oleh penambahan anggota baru. Bagi koperasi perikanan yang terbukti mampu memberikan layanan yang memuaskan kepada anggotanya, maka koperasi perikanan tersebut tidak perlu melakukan usaha keras untuk menambah jumlah anggotanya. Justru koperasi perikanan yang demikian akan dicari nelayan untuk mendaftar menjadi anggota baru.
3. Jumlah Pelatihan, yaitu untuk mengukur intensitas pengembangan SDM, baik pengembangan kompetensi pengurus maupun kompetensi karyawan. Satuan yang digunakan dapat berupa jumlah orang terlatih/tahun. Apabila kompetensi pengurus dan karyawan koperasi perikanan relatif dapat diandalkan, maka kinerja koperasi perikanan pada saat ini maupun masa mendatang akan lebih terjamin.

Gambaran lebih lanjut mengenai IKU aspek pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada Lampiran.

#### 4.7. Rekomendasi Roadmap Pengembangan KUD Mina di Jawa Tengah

Diperlukan *roadmap* sebagai pedoman dan bahan evaluasi dalam pemantauan, terkait dengan pengembangan KUD mina di Provinsi Jawa Tengah. Dalam *roadmap*, ditetapkan beberapa capaian yang ingin diraih, diantaranya terkait dengan ketertiban dalam melaksanakan RAT, target omset, jumlah anggota, unit pelayanan maupun status kondisi KUD mina. Berdasarkan hasil analisis, berikut rekomendasi roadmap pengembangan koperasi perikanan di Provinsi Jawa Tengah.

**Tabel 3. Rekomendasi Roadmap**

<b>Indikator</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Jumlah KUD Mina	23	23	23	23	23
% Jumlah KUD Mina melaksanakan RAT tepat waktu	100%	100%	100%	100%	100%
% Jumlah KUD Mina ber-omset minimal Rp. 1 Milyar / Tahun	9%	13%	17%	21%	25%
Jumlah nelayan/bakul/pengolah/pedagang ikan menjadi anggota KUD Mina di Jawa Tengah	40.000	41.000	42.000	43.000	44.000

<b>Indikator</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
% Jumlah KUD Mina mengelola TPI	26%	30%	34%	100%	100%
% Jumlah KUD Mina mengelola SPDN	16%	16%	20%	20%	26%
% Jumlah KUD Mina mengelola produksi dan distribusi es (pabrik es)	12%	12%	16%	16%	20%
% Jumlah KUD Mina memberikan pelayanan simpan dan pinjam	30%	30%	40%	56%	100%
% Jumlah KUD Mina memberikan pelayanan toko/warung sembako	12%	16%	20%	56%	100%
% Jumlah KUD Mina memberikan pelayanan toko/warung peralatan dan bahan perikanan	12%	12%	16%	56%	100%
% Jumlah KUD Mina memiliki current ratio 175%-200%, Debt Equity Ratio lebih dari 15% dan Return on Asset lebih dari 10 %.	0%	4%	8%	12%	16%
Status Puskud Mina Jateng	CB (Skor > 300)	CB (Skor > 320)	B (Skor > 340)	B (Skor > 370)	B (Skor > 400)
% Jumlah KUD Mina dengan status berkualitas	0%	5%	10%	15%	20%

Keterangan: CB (cukup berkualitas, range skor 260-339), B (berkualitas, range skor 340-419)

#### 4.8. Rekomendasi Kebijakan Pengembangan KUD Mina di Jawa Tengah

Untuk mencapai target-target pada rekomendasi *roadmap*, serta menindaklanjuti hasil survei terkait permasalahan dan keluhan yang dihadapi dalam pengelolaan KUD mina, maka diperlukan kebijakan dari pemerintah untuk mendukung kinerja KUD mina. Dalam kajian ini, berikut rekomendasi kebijakan yang perlu diterapkan oleh pemerintah dalam pengembangan koperasi perikanan di Provinsi Jawa Tengah.

**Tabel 4. Rekomendasi Kebijakan**

<b>Rekomendasi Kebijakan</b>	<b>Kerangka Waktu</b>
1. Regulasi yang mengembalikan pengelolaan TPI kepada KUD perikanan	Tahun 2016/2017
2. Program tenaga pendampingan manajemen koperasi	Tahun 2017 – 2021
3. Program pelatihan tenaga pendamping manajemen koperasi	Tahun 2017 – 2021

<b>Rekomendasi Kebijakan</b>	<b>Kerangka Waktu</b>
4. Forum komunikasi tenaga pendamping manajemen koperasi	Tahun 2017 – 2021
5. Program diversifikasi usaha KUD Mina	Tahun 2017 – 2021
6. Program pelatihan pengurus koperasi (manajemen, kewirausahaan, pemasaran dan administrasi)	Minimal 1X per tahun
7. Program pelatihan manajer koperasi (manajemen, kewirausahaan, pemasaran dan administrasi)	Minimal 1X per tahun
8. Program pelatihan karyawan koperasi (pemasaran dan administrasi)	Minimal 1X per tahun
9. Forum komunikasi eksekutif dan legislatif dalam pengembangan koperasi perikanan.	Minimal 1X per tahun
10. Audit kinerja koperasi perikanan	1X per tahun

## Bab V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja koperasi perikanan di Jawa Tengah cenderung mengalami kemunduran sejak berlakunya otonomi daerah karena tidak diberi kewenangan mengelola TPI oleh pemerintah daerah setempat.
2. Anggota koperasi perikanan memiliki harapan agar kinerja koperasi dapat meningkat dan mampu memberikan berbagai layanan yang diperlukan oleh anggota, diantaranya: layanan simpan/pinjam, layanan logistik (BBM, air bersih, es), layanan penyediaan peralatan produksi, pengelolaan TPI, penyaluran dana sosial, dsb.
3. Teridentifikasi beberapa faktor kunci sukses agar kinerja koperasi perikanan dapat optimal, diantaranya: transparansi, banyaknya jenis layanan sesuai kebutuhan anggota, kepercayaan anggota, Keramahan dari pengurus/pimpinan/karyawan, kompetensi pengurus (kemampuan manajerial, kepemimpinan, komunikasi dan penyelesaian masalah), serta semangat melayani dari pengurus, pimpinan (manajer) dan karyawan koperasi

Berdasarkan hasil kajian juga diberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Perlu dirumuskan indikator kinerja utama koperasi perikanan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja koperasi perikanan dengan mengadopsi prinsip *balance scorecard*, yang tidak mempertimbangkan kinerja aspek keuangansaja (omset, SHU, current ratio, debt equity ratio, dan return to asset), namun juga kinerja aspek pelanggan (indeks kepuasan anggota), kinerja aspek proses bisnis internal (pelaksanaan RAT dan indeks kepuasan karyawan), serta kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan (pertumbuhan jumlah layanan, pertumbuhan jumlah anggota, dan jumlah Pelatihan).
2. Perlu dikembangkan roadmap pengembangan KUD mina di Jawa Tengah, diantaranya dengan memperhitungkan: perkembangan jumlah KUD Mina, jumlah KUD mina yang melaksanakan RAT tepat waktu, jumlah KUD Mina dengan omset minimal Rp. 1 Milyar / tahun, jumlah anggota KUD Mina, jumlah KUD mina yang mengelola TPI, jumlah KUD mina yang mengelola SPDN, jumlah KUD mina yang mengelola produksi dan distribusi es (pabrik es), jumlah KUD mina yang memberikan pelayanan simpan dan pinjam, jumlah KUD mina yang menyalurkan dana sosial, dsb.
3. Perlu dikembangkan kebijakan pengembangan KUD mina untuk mendukung pencapaian roadmap pengembangan KUD mina di Jawa Tengah, diantaranya meliputi: regulasi yang mengembalikan pengelolaan TPI kepada KUD perikanan, program tenaga pendamping manajemen koperasi, program pelatihan tenaga pendamping manajemen koperasi, forum komunikasi tenaga pendamping manajemen koperasi, program diversifikasi usaha KUD mina, program pelatihan pengurus koperasi (manajemen, kewirausahaan, pemasaran dan administrasi), program pelatihan manajer

koperasi (manajemen, kewirausahaan, pemasaran dan administrasi), program pelatihan karyawan koperasi (pemasaran dan administrasi), forum komunikasi eksekutif dan legislatif dalam pengembangan koperasi perikanan, serta audit kinerja koperasi perikanan

## DAFTAR PUSTAKA

- Astoni, Budi. 2009. Peranan Koperasi Perikanan Mina Jaya DKI Jakarta Dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Nelayan Muara Angke, Jakarta-Utara. [Skripsi]. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Dharma, Citra Setyani. 2010. Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Koperasi. Jurusan Akutansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Katolik Widya Mandala. Surabaya.
- Effendi. 2012. Metode Penelitian Survei. LP3ES. Jakarta.
- FAO. 2014. The State of World Fisheries and Aquaculture. Food and Agriculture Organization (FAO), United Nations.
- Hazan, M. Iqbal. 2002. Pokok-Pokok Materi Metode Penelitian dan aplikasinya. Jakarta : Ghalia Indonesia
- <http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id>
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- KKP. 2013. Kelautan dan Perikanan Dalam Angka 2012. KKP. Jakarta
- Komenaung. 2009. Kinerja Unit Desa di Provinsi Bali. Jurnal Penelitian KUD. No 1-8.
- Lasdi, Ludovic. 2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global, Jurnal Widya Manajemen dan Akutansi. Vol. 2 No. 2, hal. 150-169.
- Nazir, Mohammad. 2005. Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor 7 Tahun 2009 Tentang Retribusi Tempat Pelelangan Ikan
- Sipahelut, Michel. 2010. Analisis Pemberdayaan Masyarakat Nelayan di Kecamatan Tobelo Kabupaten Halmahera Utara. [skripsi]. IPB. Bogor.
- Srimindarti, Caecilia, 2004. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros. [skripsi]. UNHAS. Makasar.
- Surat Keputusan Menteri Koperasi tahun 2002,  
UU No 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian,  
UUD 1945
- Wiyono, Wibisono. 2005. Peran dan Strategi Koperasi Perikanan dalam Menghadapi Tantangan Pengembangan TPI dan PPI Di Indonesia Terutama Di Pulau Jawa. Makalah dalam Semiloka Internasional tentang Revitalisasi Dinamis Pelabuhan Perikanan dan Perikanan Tangkap Di Pulau Jawa dalam Pembangunan Perikanan Indonesia. Bogor.
- Yustiarani, Anissa. 2008. Kajian Pendapatan Nelayan Dari Usaha Penangkapan Ikan dan Bagian Retribusi Pelelangan Ikan di Pangkalan Pendaratan Ikan (PPI) Muara Angke. [skripsi]. IPB. Bogor.

**Lampiran 1.****Contoh Formulir Pengukuran Indeks Kepuasan Karyawan****Formulir Indeks Kepuasan Karyawan**

Nama : (boleh dibiarkan kosong)  
 Tanggal :

Petunjuk pengisian:

Isilah dengan tanda (X) atau (√) pada kolom penilaian. Isilah dengan jujur dan obyektif bagi perbaikan kinerja koperasi

Jenis Pertanyaan	Skor Nilai				
	1	2	3	4	5
Gaji pokok					
Tunjangan					
Fasilitas kerja untuk menunjang pekerjaan					
Prosedur kerja					
Suasana kerja					
Hubungan karyawan-pimpinan					

Keterangan:

1: sangat tidak memuaskan, 2: tidak memuaskan, 3: cukup memuaskan,  
 4: memuaskan, 5: sangat memuaskan

Saran Perbaikan:

**Lampiran 2.****Contoh Formulir Pengukuran Indeks Kepuasan Anggota****Formulir Indeks Kepuasan Anggota**

Nama : (boleh dibiarkan kosong)  
 Tanggal :

Petunjuk pengisian:

Isilah dengan tanda (X) atau (√) pada kolom penilaian. Isilah dengan jujur dan obyektif bagi perbaikan kinerja koperasi

Jenis Pertanyaan	Skor Nilai				
	1	2	3	4	5
Pelayanan simpan/pinjam					
Pelayanan pengelolaan TPI					
Penyaluran dana sosial					
dsb					

Keterangan:

1: sangat tidak memuaskan, 2: tidak memuaskan, 3: cukup memuaskan,  
 4: memuaskan, 5: sangat memuaskan

Saran Perbaikan:

**Lampiran 3.****Rekomendasi Indikator Kinerja Utama**

<b>Jenis IKU</b>	<b>Metode Penilaian Kinerja</b>	<b>Contoh Target</b>	<b>Contoh Penilaian Kinerja</b>
Omset (Rp/Tahun)	Metode akuntansi. Perhitungan Kinerja: $\% \text{ Realisasi} = (\text{Realisasi} / \text{Target}) \times 100\%$ Standar: terjadi peningkatan runtut waktu	Rp. 500 Juta / Tahun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: realisasi &gt; 120%</li> <li>• Nilai 4: 100% &lt; realisasi 120%</li> <li>• Nilai 3: 80% &lt; realisasi 100%</li> <li>• Nilai 2: 60% &lt; realisasi 80%</li> <li>• Nilai 1: realisasi 60%</li> </ul>
SHU (Rp/Tahun)	Metode akuntansi. Perhitungan Kinerja: $\% \text{ Realisasi} = (\text{Realisasi} / \text{Target}) \times 100\%$ Standar: terjadi peningkatan runtut waktu	Rp. 15 Juta / Tahun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: realisasi &gt; 120%</li> <li>• Nilai 4: 100% &lt; realisasi 120%</li> <li>• Nilai 3: 80% &lt; realisasi 100%</li> <li>• Nilai 2: 60% &lt; realisasi 80%</li> <li>• Nilai 1: realisasi 60%</li> </ul>
Current Ratio (CR)	Metode analisis kinerja finansial. Perhitungan Kinerja: $\text{CR} = (\text{Aktiva Lancar} / \text{Hutang Lancar}) \times 100\%$ Standar: 175% - 200%.	175% - 200%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: 175% realisasi 200%</li> <li>• Nilai 4: 150% realisasi &lt; 175% atau realisasi &gt; 200%</li> <li>• Nilai 3: 100% realisasi &lt; 150%</li> <li>• Nilai 2: 75% realisasi &lt; 100%</li> <li>• Nilai 1: realisasi &lt; 75%</li> </ul>
Debt Equity Ratio (DER)	Metode analisis kinerja finansial. Perhitungan Kinerja: $\text{DER} = (\text{Total Hutang} / \text{Total Aktiva}) \times 100\%$ Standar: minimal > 15%.	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: 30% &lt; realisasi 50%</li> <li>• Nilai 4: 15% &lt; realisasi 30% atau 50% &lt; realisasi 75%</li> <li>• Nilai 3: 10% &lt; realisasi 15% atau 75% &lt; realisasi 100%</li> <li>• Nilai 2: 5% &lt; realisasi 10% atau realisasi &gt; 100%</li> </ul>

Jenis IKU	Metode Penilaian Kinerja	Contoh Target	Contoh Penilaian Kinerja
Return on Aset (ROA)	Metode analisis kinerja finansial. Perhitungan Kinerja: $ROA = (\text{Keuntungan} / \text{Total Aktiva}) \times 100\%$ Standar: minimal > 10 %.	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 1: realisasi &gt; 5%</li> <li>• Nilai 5: realisasi &gt; 30%</li> <li>• Nilai 4: 10% &lt; realisasi 30%</li> <li>• Nilai 3: 5% &lt; realisasi 10%</li> <li>• Nilai 2: 1% &lt; realisasi 5%</li> <li>• Nilai 1: realisasi 1%</li> </ul>
Indeks Kepuasan Pelayanan Kepada Anggota	Metode survei kepuasan, skala likert 1 sd 5 (1: sangat tidak puas, 5: sangat puas) Standar: minimal=3, terjadi peningkatan runtut waktu	Nilai indeks kepuasan = 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: realisasi &gt; 4,0</li> <li>• Nilai 4: 3,0 &lt; realisasi 4,0</li> <li>• Nilai 3: 2,0 &lt; realisasi 3,0</li> <li>• Nilai 2: 1,5 &lt; realisasi 2,0</li> <li>• Nilai 1: realisasi 1,5</li> </ul>
Pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (Laporan Pertanggungjawaban)	Metode ketepatan waktu Standar: Semakin tepat waktu semakin baik dan laporan akurat	Januari-Februari pada tahun berikutnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: RAT pada bulan Januari tahun berikutnya</li> <li>• Nilai 4: RAT pada bulan Februari tahun berikutnya</li> <li>• Nilai 3: RAT pada bulan Maret-Juni tahun berikutnya</li> <li>• Nilai 2: RAT pada bulan Juli-Desember tahun berikutnya</li> <li>• Nilai 1: RAT tidak diselenggarakan pada tahun berikutnya</li> </ul>
Indeks Kepuasan Karyawan	Metode survei kepuasan, skala likert 1 sd 5 (1: sangat tidak puas, 5: sangat puas) Standar: minimal=3, terjadi peningkatan runtut waktu	Nilai indeks kepuasan = 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: realisasi &gt; 4,0</li> <li>• Nilai 4: 3,0 &lt; realisasi 4,0</li> <li>• Nilai 3: 2,0 &lt; realisasi 3,0</li> <li>• Nilai 2: 1,5 &lt; realisasi 2,0</li> <li>• Nilai 1: realisasi 1,5</li> </ul>
Pertumbuhan	Metode kuantitatif	Peningkatan 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: realisasi &gt; 2</li> </ul>

Jenis IKU	Metode Penilaian Kinerja	Contoh Target	Contoh Penilaian Kinerja
Jumlah Layanan	Standar: terjadi peningkatan runtut waktu	unit layanan/tahun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 4: 1 realisasi 2</li> <li>• Nilai 3: realisasi = 0</li> <li>• Nilai 2: realisasi = -1 (berkurang 1 unit layanan)</li> <li>• Nilai 1: realisasi -1</li> </ul>
Jumlah Pelatihan	Metode kuantitatif Standar: seluruh pengurus dan karyawan mendapatkan pelatihan, terjadi peningkatan runtut waktu	Jumlah pelatihan 100% dari jumlah pengurus dan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: realisasi &gt; 120%</li> <li>• Nilai 4: 100% &lt; realisasi 120%</li> <li>• Nilai 3: 80% &lt; realisasi 100%</li> <li>• Nilai 2: 60% &lt; realisasi 80%</li> <li>• Nilai 1: realisasi 60%</li> </ul>
Pertumbuhan jumlah anggota	Metode kuantitatif Perhitungan Kinerja: Pertumbuhan jumlah anggota = (Jumlah anggota sekarang – jumlah anggota tahun sebelumnya / jumlah anggota tahun sebelumnya) x 100% Standar: terjadi peningkatan runtut waktu	Naik 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai 5: realisasi 10%</li> <li>• Nilai 4: 5% &lt; realisasi 10%</li> <li>• Nilai 3: 3% &lt; realisasi 5%</li> <li>• Nilai 2: 0% realisasi 3%</li> <li>• Nilai 1: realisasi &lt; 0%</li> </ul>

