

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah berdirinya Koperasi Unit Desa Tani Wilis

KUD Tani Wilis berdiri sejak tanggal 17 Februari 1973. Pendirian koperasi ini dilaksanakan berdasarkan SK Bupati KDH Tk. II Tulungagung, Nomor: 413/11/73. Pada awal pendiriannya, nama dari koperasi ini adalah Badan Usaha Unit Desa (BUUD) “Tani Wilis” Kecamatan Sendang. Pada tanggal 14 Juli 1980, koperasi melakukan pergantian nama dari BUUD menjadi Koperasi Unit Desa (KUD) “Tani Wilis” Kecamatan Sendang.

Pergantian nama ini dilakukan berdasarkan perubahan kebijakan pemerintah mengenai badan usaha unit desa. Nama yang diambil dari koperasi ini adalah Tani Wilis, dimana nama ini diambil dari dua suku kata yaitu “Tani” dan “Wilis”. Suku kata “Tani” diartikan sebagai suatu jenis pekerjaan atau mata pencaharian yang lazim dilaksanakan oleh warga pedesaan atau pegunungan yang meliputi bidang Pertanian Tanaman Pangan termasuk Holtikultura, Pertanian Perkebunan, Peternakan dan Perikanan sedangkan “Wilis” diambil dari nama gunung yang menaungi wilayah Kecamatan Sendang.¹

¹ KUD Tani Wilis, “*Selayang Pandang KUD Tani Wilis Sendang*”, diakses pada 10 Juli 2019.

Berdasarkan bahasa Jawi Kawi, “Wilis” diartikan sebagai lambang kesuburan atau kemakmuran. Apabila digabungkan, Tani Wilis mempunyai makna secara umum mengandung maksud dan tujuan didalam wadah koperasi yang di ilhami oleh semangat kebersamaan dan kekeluargaan bertekad maju bersama dengan memberdayakan potensi alam yang subur atas karunia Tuhan Yang Maha Esa untuk meraih kesejahteraan atau kemakmuran anggotanya. Pergantian nama ini juga diresmikan dengan adanya badan hukum yang menaungi KUD Tani Wilis dengan Badan Hukum Nomor: 4532 A/BH/II/80.²

Unit usaha yang pertama kali dijalankan oleh KUD Tani Wilis adalah unit usaha simpan pinjam. Landasan utama berdirinya KUD ini adalah untuk membantu permodalan masyarakat Kecamatan Sendang yang sebagian besar bermata pencaharian sebagai seorang petani, dimana mereka kesulitan mendapatkan modal dari luar untuk mengembangkan usaha pertaniannya. Oleh karena itu, dengan adanya kepentingan bersama mengenai kebutuhan modal pertanian, dirumuskan oleh masyarakat dan juga pemerintah daerah Kabupaten Tulungagung untuk mendirikan KUD Tani Wilis ini.

Seiring berjalannya waktu, usaha di pertanian kurang mempunyai potensi untuk dikembangkan sehingga banyak masyarakat Kecamatan Sendang yang mengalami kegagalan dalam usaha di pertanian. Adanya

² KUD Tani Wilis, “*Selayang Pandang KUD Tani Wilis Sendang*”, diakses pada 10 Juli 2019.

kegagalan ini, para pengurus dan anggota KUD berupaya mencari solusi dari masalah yang timbul. Permasalahan ini dapat berpengaruh terhadap kesejahteraan dan perekonomian masyarakat Kecamatan Sendang. Solusi yang diambil dalam memecahkan masalah ini adalah mengalihkan usaha masyarakat dari bidang pertanian ke bidang peternakan. Bidang peternakan yang dijadikan solusi usaha adalah peternakan sapi perah.

Hal ini dikarenakan Kecamatan Sendang berada di pegunungan sehingga potensi keberhasilan untuk mengembangkan 54 usaha peternakan sapi perah cukup besar. Disisi lain, karena pada saat itu usaha di bidang peternakan sapi perah belum banyak, membuat usaha ini masih berpeluang untuk dijalankan. Setelah beberapa tahun berjalan, usaha peternakan sapi perah bisa berhasil hingga saat ini dan menjadi unit usaha utama dari KUD Tani Wilis.³

KUD Tani Wilis juga bergabung dengan koperasi-koperasi induk yang ada di Indonesia. Pada tanggal 18 Agustus 1981 KUD Tani Wilis bergabung menjadi anggota Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) Pusat Jakarta dengan Nomor Anggota: NA.103/VIII/29-GKSI/81. Bergabungnya KUD Tani Wilis dengan GKSI dilatarbelakangi karena KUD ini merupakan koperasi yang unit usaha utamanya adalah peternakan sapi perah (produsen susu). Sehingga dengan bergabungnya KUD menjadi anggota GKSI akan mempermudah KUD dalam menjalankan unit usaha

³ KUD Tani Wilis, "*Selayang Pandang KUD Tani Wilis Sendang*", diakses pada 10 Juli 2019.

peternakan sapi perah. Selain bergabung dengan anggota GKSI, KUD Tani Wilis juga bergabung menjadi anggota Pusat Koperasi Unit Desa (PUSKUD) Provinsi Jawa Timur dengan Nomor Anggota: 425 pada bulan Desember 1982.

Lokasi kantor pusat KUD Tani Wilis bertempat di Jalan Raya Sendang, Desa Dono, Kecamatan Sendang, Kabupaten Tulungagung. KUD ini pada tahun 2016 tercatat memiliki 1.582 orang anggota yang tersebar di 11 desa di Kecamatan Sendang, yang sebagian besar anggotanya merupakan peternak sapi perah dan hasil susu segar dari peternak dijual dan ditampung di KUD kemudian dijual ke Industri Pengolahan Susu (IPS) oleh KUD Tani Wilis. Selain unit usaha simpan pinjam dan unit usaha sapi perah, KUD Tani Wilis juga mempunyai unit yang lain, seperti unit usaha penggilingan padi, unit usaha pertokoan, unit usaha pengolahan makanan ternak dan unit usaha pelayanan listrik.

KUD Tani Wilis merupakan termasuk salah satu koperasi yang dapat dikatakan baik, karena beberapa kali mendapatkan penghargaan prestasi dari propinsi maupun kabupaten. Tahun 2000 menjadi juara ke II Koperasi Produsen Tingkat Propinsi Jawa Timur dan pada tahun 2009 menjadi juara I Koperasi berprestasi kategori koperasi produsen tingkat Kabupaten Tulungagung.⁴

2. Letak Geografis

⁴ KUD Tani Wilis, "*Selayang Pandang KUD Tani Wilis Sendang*", diakses pada 10 Juli 2019.

Lokasi kantor pusat Koperasi Unit Desa (KUD) Tani Wilis Sendang yaitu bertempat di Jalan Raya Sendang, Desa Dono, Kecamatan Sendang, Kabupaten Tulungagung. Tepatnya di daerah pegunungan dengan ketinggian tempat antara 450 meter sampai dengan 1.150 mdpl. Daerah operasional Koperasi Unit Desa (KUD) Tani Wilis adalah meliputi seluruh wilayah Pemerintahan Kecamatan Sendang, yaitu:

- | | |
|-----------------|-------------------|
| a. Desa Kedoyo | f. Desa Nglutung |
| b. Desa Talang | g. Desa Krosok |
| c. Desa Dono | h. Desa Tugu |
| d. Desa Picisan | i. Desa Nyawangan |
| e. Desa Sendang | j. Desa Nglurup |
| f. Desa Geger | |

3. Visi dan Misi Koperasi Unit Desa Tani Wilis

Berikut adalah visi dan misi dari KUD Tani Wilis:

a. Visi

Menjadi organisasi ekonomi yang kuat, berwibawa, serta mendapatkan dukungan penuh dari anggota dan masyarakat.

b. Misi

- 1) Membangun kesadaran anggota dan masarakat untuk menolong dirinya sendiri dalam memperbaiki kondisi ekonomi dan sosialnya melalui kehidupan berkoperasi.
- 2) Meningkatkan daya saing dan mengembangkan pasar produk barang maupun jasa yang dihasilkan oleh anggota dan serta melayani

kebutuhan ekonomi secara berkelanjutan melalui unit-unit yang dikelola dengan professional.

4. Maksud dan Tujuan

Pendirian KUD Tani Wilis dimaksudkan untuk membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dan menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi maupun di bidang pelayanan umum.

Sedangkan tujuan didirikan KUD Tani Wilis sendiri yaitu:

- a. Meningkatkan perekonomian masyarakat/anggota
- b. Mengembangkan kemampuan ekonomi, daya kreasi dan kemampuan usaha para anggota/masyarakat desa Sendang.
- c. Mensejahterahkan masyarakat/anggota melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa Sendang.
- d. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan warga.
- e. Membuka lapangan kerja

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan alat atau gambaran untuk mengilustrasikan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam suatu satuan usaha. Struktur organisasi diperlukan dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena semakin beraneka ragam dan kompleksnya permasalahan suatu perusahaan. Tanggung jawab pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh banyaknya pegawai tidak bisa dilakukan

oleh seorang pimpinan. Oleh karena itu, pemimpin akan melimpahkan sebagian pengawasan kepada beberapa fungsi yang membawahi sebagian karyawan dan langsung bertanggung jawab kepadanya.

Struktur suatu sistem dan mekanisme kerja yang baik akan terlihat jelas pelaksanaan koordinasi dan akan memberikan motivasi kepada karyawan atau staff untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Struktur organisasi dapat dilihat dari gambar struktur organisasi berikut ini:

a. Kepengurusan

Berdasarkan AD/ART KUD Tani Wilis menyatakan bahwa masa jabatan atau masa kerja pengurus adalah lima tahun dan anggota pengurus yang masa jabatannya habis dapat dipilih kembali. Adapun daftar pengurus KUD Tani Wilis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Susunan Pengurus Masa Bhakti
Tahun 2015 – 2019

No.	Nama	Alamat	Jabatan
1.	Ibnu Sutoyo, S.Sos., MM	Desa Dono	Ketua I
2.	Hadi Sugito	Desa Tugu	Ketua II
3.	Bambang Soegeng	Desa Geger	Sekretaris I
4.	Sujadi	Desa Sendang	Sekretaris II
5.	Suwarto	Desa Sendang	Bendahara

Sumber: Buku Rapat Anggota Tahunan (RAT) KUD Tani Wilis

Tugas-tugas dari pengurus adalah sebagai berikut:

- 1) Ketua memiliki tugas antara lain:
 - a) Menyusun program kerja bersama pengurus lainnya
 - b) Membuat rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi

- c) Menyelenggarakan rapat anggota
 - d) Mengajukan laporan keuangan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas
- 2) Sekretaris memiliki tugas antara lain:
- a) Mengelola simpan pinjam anggota
 - b) Menyalurkan dana bagi peminjam
 - c) Memelihara daftar buku anggota dan pengurus
 - d) Melakukan pengawasan terhadap unit usaha
- 3) Bendahara memiliki tugas antara lain:
- a) Membuat laporan harian kas
 - b) Membuat penerimaan dan pengeluaran kas
 - c) Menyelenggarakan pembukuan keuangan
- b. Badan Pengawasan

Adapun daftar pengurus KUD Tani Wilis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2
Susunan Badan Pengawasan

No.	Nama	Alamat	Jabatan
1.	Minto	Nyawangan	Koordinator
2.	Martam	Sendang	Anggota
3.	Misnun	Geger	Anggota

Sumber: Buku Rapat Anggota Tahunan (RAT) KUD Tani Wilis

Pengawas merupakan perangkat koperasi yang dipilih dari dan oleh anggota dalam rapat anggota yang sesuai dengan pasal 38 UU No. 25 Tahun 1992 dan pengawas ini bertanggungjawab kepada rapat anggota.

Tugas dari pengawas yaitu:

- 1) Melakukan pemeriksaan terhadap tata kehidupan koperasi termasuk organisasi usaha, dan pelaksanaan kebijakan pengurus.
- 2) Menyusun laporan tertulis tentang hasil pemeriksaannya yang akan disampaikan di rapat anggota.

c. Karyawan

Karyawan yaitu pengelola dari setiap kegiatan yang dijalankan oleh KUD. Dalam organisasi seperti Koperasi, karyawan tidak hanya sebagai pekerja tetapi merupakan aset dari koperasi itu sendiri. Untuk dapat meningkatkan efektivitas kerja, menumbuh kembangkan daya inisiatif dan kreatifitas karyawan serta semangat kerja perlu adanya *job description* yang sangat jelas sehingga dapat mendukung aktivitas kerja dan dapat memperlancar pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

KUD Tani Wilis dalam menjalankan unit usahanya memiliki seorang *manager*. *Manager* diangkat dan diberhentikan oleh pengurus dan bertanggungjawab kepada pengurus. Pengangkatan *manager* disetujui dalam rapat anggota. Tugas dari seorang *manager* adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinir penyusunan rencana kerja dan anggaran masing-masing unit yang berada di bawah tanggung jawabnya
- 2) Mengikuti rapat pembahasan rencana kerja dan anggaran koperasi secara keseluruhan dengan pengurus dan membantu

menyelesaikannya rencana kerja dan anggaran tersebut agar siap disajikan dalam rapat anggota

- 3) Menyusun perencanaan dalam rangka pembukaan unit usaha baru
- 4) Melaksanakan tugas bidang usaha sesuai rencana kerja dan anggaran kerja yang telah disetujui dalam rapat anggota
- 5) Memimpin dan mengkoordinir karyawan dan melaksanakan tugas unit usaha
- 6) Melaksanakan tugas yang didelegasikan oleh pengurus

Untuk lebih jelas mengenai kualifikasi *manager* dan karyawan KUD

Tani Wilis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3
Daftar Karyawan
Tahun 2018

No.	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Abi Ratwanto, A.Md	D-3	Kabag Administrasi Umum
2	Adi	SLTP	Penampung susu
3	Agus Triono	SLTA	Pengemudi
4	Agustin RW., SP.	S-1	Staf adm susu
5	Andri Widi	SLTA	Staf bagian produksi PMT
6	Andri Widyanto	SLTA	Teknisi
7	Anto Wibowo	SLTA	Ka unit susu
8	Arif Sukoco	SLTA	Penampung susu
9	Asri Nurvitasari	S-1	Administrasi teknis dan transportasi
10	Bakat	SD	Petugas potong kuku
11	Bambang Subagio	SLTA	Pengemudi
12	Bayu Pambuko	SLTA	Penampung susu
13	Boiyem	SLTA	Administrasi piutang
14	Budiono	SLTA	Teknisi CU
15	C Agus	SLTP	Penampung susu
16	Darwanto	SLTP	Pengemudi
17	Deby Santoso	SLTP	Petugas PMT
18	Deren Novi	SLTA	Satpam
19	Dian Prasetyo	SLTA	Petugas penampung

20	Didik C	SLTP	Petugas penampung
21	Drh. Didik Isdiyanto	S-2	Manager
22	Dwi Ariawan	SLTA	Satpam
23	Edi Riyanto	SLTA	Inseminator
24	Ervan E.	D-3	Paramedis
25	Fadjar Nurcahyo	SLTA	Petugas penampung
26	Fajar Bayu	SLTA	Pengemudi
27	Ferdian Prisma	S-1	Petugas USP
28	Gianjar Nova	SLTA	Administrasi susu
29	Giyani Ekatama	S-1	Staff Administrasi Umum
30	Giyanto	SD	Petugas Penampung
31	Hadi Mahfut	SLTP	Petugas Penampung
32	Hadi Sutrisno	SLTP	Petugas Penampung
33	Hari Purwanto	SLTA	Petugas RMU
34	Haryono	SLTA	Inseminator
35	Hariyanto	SLTA	Petugas Penampung
36	Hendra	SLTA	Petugas Penampung
37	Heri Purwantoro	D-3	Paramedis
38	Herman	D-3	Ka Unit Sapi Perah
39	Hizkia	SLTA	Petugas Penampung
40	Ika Wati	SLTA	Staff Adm. PMT
41	Imam Mustamar	SLTP	Pengemudi
42	Imam Utomo	SLTP	Petugas Penampung
43	Imro'atul	S-2	Kasubbag Akuntansi
44	Ista Sri	SLTA	Petugas Penampung
45	Ivan Aldi	SLTA	Satpam
46	Jemu	SLTP	Penampung susu
47	Jianto	SLTP	Petugas PMT
48	Jupri	SD	Kabag Produksi Susu Sapi
49	Juwardi, S.Sos.	S-1	Penampung susu
50	Juwito	SLTP	Kontrol kualitas susu
51	Karmono	SLTP	Kontrol kualitas susu
52	Katam	SLTA	Petugas PMT
53	Kayani	SD	Penampung susu
54	Kotik Widodo	SLTA	Kasubbag Perkreditan
55	Lamidi	SD	Staff Adm. PMT
56	Lasir	SD	Kabag Teknik dan Transportasi
57	Lilik Ernawati	SLTA	Pengemudi
58	Lusgianto	SLTA	Petugas PMT
59	Marjono	S-1	Kabag Teknik dan Transportasi
60	maryoto	SLTA	Pengemudi

61	maryani	SD	Petugas PMT
62	minarsih	SLTA	Petugas toko
63	Muchson	D-1	Pengemudi
64	Mujito	SLTP	Pengemudi
65	Muri	SLTP	Petugas PMT
66	Muslikah	SLTA	Petugas toko
67	Muti'ah	SLTA	Penampung susu
68	Padmawati	S-1	staf administrasi susu
69	Pani	SD	Penampung susu
70	Prawito	SLTA	Penampung susu
71	Puji	SD	Petugas potong kuku
72	Pujiarsih	SLTA	Ka. Unit Toko
73	Pujiono	SLTP	Petugas PMT
74	Purwandi	SLTA	Pengemudi
75	Purwanto A	SLTP	Penampung susu
76	Purwanto B	SLTP	Penampung susu
77	Rahmadani	SLTA	Penampung susu
78	Raji	SD	Petugas CU
79	Ranto	SD	Pengemudi
80	Rawat	SD	Penjaga
81	Rinno	S-1	KA unit USP
82	Rista	D-1	Staff Adm. PMT
83	Ruriwati	SLTA	Kasir USP
84	Saiful Eko	SLTA	Penampung susu
85	Seger Wasono	SLTA	Penampung susu
86	Sihono	SD	petugas pmt
87	Sipuningsih	SLTA	Penampung susu
88	Siswanto	SD	Petugas PMT
89	Slamet	SLTA	Pengemudi
90	Slamet Wahyudi	SLTA	Kabag. Produksi PMT
91	Slamet Wahyudi	SD	Petugas PMT
92	Sriono	SLTP	Petugas PMT
93	Sudarmanto	SLTP	Penampung susu
94	Sugianto	SLTA	Penampung susu
95	Sugianto	SLTP	Petugas PMT
96	Sukamto	SLTA	Penampung susu
97	Sukrianto	SLTA	Staf Administrasi Umum
98	Sunari	SD	Petugas PMT
99	Sunyono	SLTP	Penampung susu
100	Suparni	SD	Penampung susu
101	Supriadi	SLTA	Pengemudi

102	Suratin, S.Pd.	S-1	Staf Adm. Susu
103	Suratmi	SLTA	Petugas toko
104	Suryanto	SLTP	Penampung susu
105	Susi Yaniarga	SLTP	Petugas USP
106	Sutaji	SLTA	Pengemudi
107	Sutarman	SD	Penampung susu
108	Suwarnuanto	SLTP	Penampung susu
109	Suwindarti, SE	S-1	Kasubbag Kas
110	Suyadi	SLTA	Penampung susu
111	Suyoto	SLTP	Staf Adminitrasi Umum
112	Tari	SD	Petugas PMT
113	Teguh	SLTA	Kabag HMT & SDM
114	Toiman	SLTP	Penampung susu
115	Tomi Dwi	SLTP	Staff teknisi
116	Totok	SD	Penampung susu
117	Tri Ratna, SE.	S-1	Akuntansi USP
118	Tri Wahyudianto	SLTA	Petugas RMU
119	Triani	SLTA	Kontrol kualitas susu
120	Usmanto	SLTA	Penampung susu
121	Wahyudi	SLTP	Pengemudi
122	Wrsito	SLTP	Penampung susu
123	Wawan Dwi	SLTA	Penampung susu
124	Wijianto	SLTP	Petugas Penampung
125	Winih	SLTP	Petugas Penampung
126	Winoto	SD	Petugas PMT
127	Yasin	SD	Petugas PMT
128	Yasintia	SLTA	Akuntansi USP
129	Yasir	SD	Penampung susu
130	Yohanes	SLTA	Penampung susu
131	Yudi	SLTP	Pengemudi
132	Yuliyah	SLTA	Staf Adm. Teknik dan Transportasi
133	Zaenal Shakibi, S.Pt.	S-1	Ka. Unit PMT

Sumber: Buku Rapat Anggota Tahunan (RAT) KUD Tani Wilis

Latar belakang pendidikan karyawan tertinggi yaitu S-2 sebanyak 2 orang, S-1 sebanyak 12 orang, Diploma/D-3 sebanyak 4 orang, Diploma/D-1 sebanyak 2 orang, SLTA berjumlah 54 orang, SLTP berjumlah 35 orang, dan SD berjumlah 23 orang . Usia karyawan KUD

Tani Wilis rata-rata antara 30-50 tahun, hal ini merupakan potensi untuk dapat meningkatkan kinerja dan disiplin karena usia karyawan termasuk pada usia produktif dan diharapkan mampu dapat menunjang bagi perkembangan KUD sendiri.

d. Keanggotaan

Keanggotaan dalam KUD Tani Wilis bersifat sukarela dan terbuka. Setiap warga yang berada di wilayah kerja KUD Tani Wilis dapat menjadi anggota KUD dengan melakukan registrasi dan membayar simpanan pokok sebagai partisipasi permodalan koperasi. Manfaat yang akan diperoleh anggota KUD Tani Wilis berupa manfaat ekonomi dan sosial.

Manfaat ekonomi yakni penerimaan SHU sesuai dengan tingkat partisipasi anggota. Peningkatan hubungan kekerabatan sesama anggota maupun perangkat organisasi KUD, pelatihan dan penyuluhan tentang perkoperasian merupakan manfaat sosial yang diperoleh anggota KUD Tani Wilis. Perkembangan jumlah anggota KUD Tani Wilis dapat dilihat pada **Tabel 4.4**.

Tabel 4.4
Perkembangan Jumlah Anggota KUD Tani Wilis
Tahun 2014-2018

No	Tahun	Jumlah Anggota	Keterangan
1	2014	1.478 orang	
2	2015	1.578 orang	Naik
3	2016	1.582 orang	Naik
4	2017	1.597 orang	Naik
5	2018	1.623 orang	Naik

Sumber: Buku Rapat Anggota Tahunan (RAT) KUD Tani Wilis

Berdasarkan **Tabel 4.4**, dapat dilihat dari tahun 2014 sampai tahun 2018 terlihat sangat jelas jumlah anggota KUD Tani Wilis mengalami kenaikan yang sangat signifikan.

6. Unit Usaha KUD Tani Wilis

Unit usaha yang dijalankan oleh KUD Tani Wilis pada awal pendiriannya pada tahun 1973 terdiri dari dua jenis usaha yaitu unit usaha simpan pinjam dan unit usaha penggilingan padi (rice milling unit). Seiring berjalannya waktu dan meningkatnya modal usaha yang dimiliki KUD, jumlah unit usaha yang dijalankan pun mengalami penambahan.

Tercatat pada tahun 2019 unit usaha yang dijalankan oleh KUD Tani Wilis berjumlah enam unit usaha. Unit usaha KUD Tani Wilis antara lain sebagai berikut.

a. Unit usaha simpan pinjam

Unit usaha simpan pinjam atau unit SP merupakan unit usaha yang pertama kali dijalankan oleh KUD Tani Wilis pada tahun 1973. Unit ini melayani simpan pinjam untuk anggota. Khusus untuk pinjaman selain anggota KUD, non anggota KUD juga dapat melakukan yang namanya pinjaman ke unit ini. Sistem pinjaman yang diberlakukan oleh KUD untuk anggotanya adalah jika jumlah pinjaman di bawah Rp 10.000.000, maka jaminan yang diberikan adalah slip pembayaran susu terakhir.

Apabila pinjaman lebih dari Rp 10.000.000, jaminan yang diberikan adalah BPKB, sertifikat atau akta tanah. Angsuran cicilan pembayaran

pinjaman yang dibawah Rp 10.000.000 dilakukan dengan memotong dari pembayaran susu yang telah diberikan KUD. Uang dari penjualan susu akan dikurangi sebagian untuk membayar pinjaman dan sisa uang akan dikembalikan ke anggota tersebut. Adapun untuk pinjaman non anggota, syarat yang harus dipenuhi adalah memberikan angsuran sebagai jaminan pinjaman, angsuran tersebut bisa berupa BPKB, sertifikat maupun akta tanah. Selain itu, juga harus menyerahkan fotocopy data diri (KTP) dan kartu keluarga.

Angsuran untuk non anggota bisa dilakukan dalam jangka 12 bulan dan yang paling lama adalah 30 bulan. Bunga pinjaman yang dibebankan kepada peminjam adalah sekitar dua persen atau lebih tinggi dari bunga pinjaman bank. Jumlah pendapatan yang didapat dari unit usaha simpan pinjam KUD Tani Wilis dari tahun 2017 ke 2018 mengalami peningkatan dari Rp 625.597.554 menjadi Rp 1.049.539.625.

b. Unit usaha penggilingan padi

Unit usaha penggilingan padi berdiri pada tahun yang sama dengan unit usaha simpan pinjam yaitu pada tahun 1973. Unit usaha ini hanya melayani jasa penggilingan padi saja dan tidak melayani penjualan dan pembelian gabah atau beras. Sistem penggilingan padi di KUD ini adalah baik anggota maupun non anggota yang menginginkan gabahnya digiling disini, dapat langsung menyetorkan ke pihak KUD. Penggilingan padi di KUD Tani Wilis ini sebenarnya tidak memberikan

tarif pembayaran untuk jasa penggilingannya, akan tetapi ada syarat yang diberikan yaitu meninggalkan bekatul yang diperoleh dari proses penggilingan ke pihak KUD.

Namun, jika seorang penggiling padi tetap ingin membawa bekatul yang dihasilkan untuk dibawa pulang ke rumah, maka pihak KUD memberlakukan tarif pembayaran jasa penggilingan sebesar Rp 300 per kg bekatul. Tarif ini berlaku untuk seluruh masyarakat baik anggota maupun non anggota yang menginginkan penggilingan padi di KUD Tanis Wilis.

c. Unit usaha sapi perah

Unit usaha sapi perah merupakan unit yang paling utama (dominam) dijalankan oleh KUD Tani Wilis mulai tahun 1980 hingga sekarang. Kegiatan usaha yang dijalankan oleh unit sapi perah adalah membeli dan menjual produk susu segar dari peternak anggota KUD. Harga beli yang diberikan pihak KUD ke anggota peternak adalah mulai dari Rp 5.100 per liter sampai Rp 5 400 per liter. Harga tersebut tergantung pada berat jenis (BJ) dan total solid (TS) yang terkandung dalam susu.

Standar BJ yang diberikan oleh KUD terhadap susu segar adalah untuk pagi hari BJ sekitar 1.024 dan sore BJ sekitar 1.023. Jika susu milik peternak tidak masuk dalam standar yang ditentukan, maka susu tersebut tidak diterima oleh KUD. Produksi susu segar yang dihasilkan oleh KUD Tani Wilis sekitar 26.5–27 ton per hari. Penyeteroran susu dari peternak dilakukan dua kali dalam satu hari yaitu pada pagi hari dan

sore hari. Adapun sistem pembayaran untuk susu yang telah disetor dilakukan satu bulan sekali pada awal bulan. Penyetoran susu dilakukan di pos-pos penampungan susu yang tersebar di beberapa desa di Kecamatan Sendang, dengan jumlah pos penampungan sebanyak 35 pos.

Hasil dari pos-pos penampungan susu segar akan dikumpulkan kembali ke tiga cooling unit. Cooling unit utama berada di Desa Sendang yang tempatnya berdampingan dengan unit usaha KUD yang lain. Tujuan pemindahan susu segar dari pos penampungan ke cooling unit adalah untuk mempertahankan umur simpan susu segar tersebut, mengingat bahwa susu segar rentan terhadap kerusakan produk.

Hasil dari penampungan susu segar di cooling unit akan disetor ke Industri Pengolahan Susu (IPS), dalam sehari dilakukan pengiriman dua kali yang dilaksanakan pada siang hari sekitar pukul 13.00 WIB dan pada malam hari sekitar pukul 22.00 WIB. IPS yang melakukan kerjasama penjualan susu segar di KUD Tani Wilis untuk saat ini hanya perusahaan susu Nestle pabrik Jawa Timur. Khusus untuk penjualan susu segar ke masyarakat umum, KUD hanya menjual produknya berdasarkan pesanan saja, jadi masyarakat umum tidak bisa membeli langsung ke KUD.

Selain melakukan kegiatan penjualan dan pembelian produk susu, unit usaha ini juga memberikan pelayanan bagi anggota peternak seperti layanan terhadap hewan yang mengalami masalah kesehatan (hewan

sakit), pelayanan kawin suntik (inseminasi buatan), proses melahirkan, perawatan hewan seperti gunting kuku hewan. Selain itu, unit usaha ini juga melayani penjualan peralatan ternak dan obat-obatan (suplemen) untuk hewan ternak anggota.

d. Unit usaha pertokoan

Unit usaha pertokoan adalah unit usaha yang didirikan untuk melayani kebutuhan pokok para anggota KUD dan juga masyarakat umum di sekitar Kecamatan Sendang. Unit usaha ini berdiri pada tahun 1990 dan masih aktif hingga saat ini. Kegiatan yang dilakukan oleh unit ini adalah penjualan bahan-bahan pokok anggota, seperti beras, minyak, air mineral, gula, mie instan dan masih banyak yang lainnya.

Khusus untuk anggota bisa melakukan hutang produk di unit pertokoan ini, dengan syarat memberikan slip pembayaran susu. Adapun sistem pembayaran hutangnya dengan cara memotong pendapatan dari hasil penjualan susu ke KUD yang dilakukan setiap bulan. Jadi, hasil dari pembayaran susu akan langsung dipotong dengan jumlah tunggakan yang dimiliki anggota ke unit ini dan sisa pembayaran akan langsung diserahkan ke anggota.

e. Unit usaha pengolahan makanan ternak (PMT)

Unit usaha PMT adalah unit usaha yang kegiatannya adalah memproduksi pakan ternak untuk hewan ternak anggota KUD Tani Wilis. Unit ini mampu memproduksi pakan ternak sekitar 700 ton per bulan, dengan sistem kerja borongan dan harian. Ada dua jenis pakan

ternak yang diproduksi oleh unit usaha ini yaitu mess (awur) dan juga pelet. Pakan mess (awur) terbuat dari campuran bekatul dengan bahan-bahan yang lain, sedangkan pelet merupakan konsentrat yang digunakan untuk pakan sapi induk (masa bunting/kering) dan pedet.

Harga yang diberikan KUD untuk anggota adalah untuk produk mess (awur) dijual ke anggota dengan harga Rp 2900 per kilogram, sedangkan pelet dijual dengan harga Rp 5500 per kilogram. Unit usaha ini mulai berdiri pada tahun 1990 dan masih aktif hingga saat. Proses pembelian pakan ternak ini bisa langsung datang ke tempat produksi atau terkadang pakan di distribusikan terlebih dahulu ke satu tempat pengepul kemudian anggota bisa melakukan pembelian di tempat tersebut.

f. Unit usaha pelayanan listrik

Unit usaha pelayanan listrik merupakan unit yang terakhir didirikan yaitu pada tahun 1993. Unit ini dibentuk untuk melayani anggota dan masyarakat umum untuk melayani kebutuhan pembayaran tagihan rekening listrik dan PDAM (air bersih). Berdirinya unit untuk mempermudah masyarakat dalam pembayaran tagihan listrik. Sehingga masyarakat tidak harus turun ke kota untuk melakukan pembayaran tagihan, mengingat jarak wilayah kota dengan Kecamatan Sendang terpaut cukup jauh. Sistem pembayaran listrik dan air di KUD Tani Wilis adalah didasarkan pada jumlah tagihan yang harus dibayarkan anggota ke KUD dan ditambah biaya administrasi KUD

sebesar Rp 2500 per satu kali transaksi pembayaran. Pembayaran listrik dan air akan dilayani setiap hari Senin sampai Sabtu pada pukul 08.00–12.00 WIB atau sesuai dengan jadwal masuk kantor KUD Tani Wilis.

B. Temuan Data

Temuan hasil penelitian ini disajikan oleh peneliti sesuai dengan tujuan penelitian yang sudah ada. Adapun temuan peneliti sebagai berikut: penerapan pengukuran kinerja Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung

1. Penerapan Pengukuran Kinerja Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung

Pengukuran kinerja di Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung ini menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas. Seperti yang sudah dijelaskan pada sebelumnya, Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung pertama kali berdiri atas landasan utama yaitu Koperasi Unit Desa Tani Wilis untuk membantu permodalan masyarakat Kecamatan Sendang yang sebagian besar bermata pencaharian sebagai seorang petani, dimana pada saat itu sangat mengalami kesulitan dalam mendapatkan modal dari luar untuk mengembangkan usaha pertaniannya. Oleh karena itu, masyarakat dan juga pemerintah daerah Kabupaten Tulungagung merumuskan untuk mendirikan Koperasi Unit Desa (KUD) Tani Wilis.

Seiring dengan berjalannya waktu, usaha di bidang pertanian kurang memiliki potensi dalam pengembangannya sehingga banyak petani mengalami kegagalan dalam usahanya. Akibat adanya kegagalan ini para pengurus beserta anggota Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang berupaya mencari jalan keluar, agar permasalahan ini tidak berpengaruh terhadap kesejahteraan dan perekonomian banyaknya masyarakat Kecamatan Sendang.

Solusi dalam menghadapi masalah tersebut yaitu dengan cara mengalihkan usaha masyarakat di bidang pertanian ke bidang peternakan yakni usaha peternakan sapi perah. Karena Kecamatan Sendang berada di daerah pegunungan sehingga potensi pengembangan usaha peternakan sapi perah ini cukuplah tinggi. Dengan seiring berjalannya waktu usaha peternakan sapi ini berhasil dan menjadi unit usaha utama dari Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang ini.

Hal ini dapat dilihat dari laporan tahunan pengurus yang hanya memuat laporan keuangan saja. Berdasarkan informasi yang ada, dapat diketahui beberapa indikator yang terdapat di KUD Tani Wilis untuk mengukur kinerja secara umum, yaitu:

Tabel 4.5
Indikator Penilaian Kinerja dari Laporan Keuangan

No	Indikator	Tahun	
		2017	2018
1	Penjualan	Rp. 3.444.394.823,-	Rp. 3.659.076.885,

2	Pendapatan: a. Unit sapi perah b. Unit pengolah makanan ternak c. Unit pelayanan listrik d. Unit penggilingan padi e. Unit simpan pinjam f. Unit teknis dan transportasi	Rp. 90.878.689.461,26 Rp. 23.711.425.262,04 Rp. 54.880.800,00 Rp. 19.431.833 Rp. 1.160.381.079 Rp. 37.505.473	Rp. 91.345.549.571,11 Rp. 25.863.876.154,54 Rp. 58.604.000 Rp. 20.554.700 Rp. 1.753.124.875 Rp. 2.872.423.600
3	Biaya administrasi kantor dan organisasi	Rp. 156.406.687,-	Rp. 156.460.271,-
4	SHU	Rp. 763.153.843,-	Rp. 796.048.923,-

Sumber: Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) KUD Tani Wilis

- a. Total penjualan, yaitu penjualan dari unit usaha perdagangan, jasa, dan simpan pinjam yang dicapai oleh KUD Tani Wilis dalam jangka waktu satu tahun. Total penjualan dari unit pertokoan yang meliputi penjualan barang dagangan, penjualan beras, penjualan CMR, dan barang titipan pada tahun 2017 sebesar Rp. 3.444.394.823,- sementara pada tahun 2018 naik menjadi Rp. 3.659.076.885,-. Pendapatan untuk unit sapi perah pada tahun 2017 sebesar Rp. 90.878.689.461,26 sementara pada tahun 2018 naik sebesar Rp. 91.345.549.571,11. Pendapatan untuk unit pengolahan makanan ternak pada tahun 2017 sebesar Rp. 23.711.425.262,04 sementara pada tahun 2018 naik menjadi Rp. 25.863.876.154,54. Pendapatan untuk unit pelayanan listrik pada tahun 2017 sebesar Rp. 54.880.800,00, sedangkan pada tahun 2018 jumlah pendapatannya naik sebesar Rp. 58.604.000. Pendapatan untuk unit rice milling pada tahun 2017 sebesar Rp. 19.431.833, sementara pada tahun 2018 naik sebesar Rp. 20.554.700. Pendapatan untuk unit simpan pinjam pada tahun 2017 sebesar Rp. 1.160.381.079, sementara di tahun

2018 jumlah pendapatannya naik menjadi Rp. 1.753.124.875. Pendapatan untuk unit teknis dan transportasi pada tahun 2017 yaitu sebesar Rp. 37.505.473, sedangkan di tahun 2018 naik sebesar Rp. 2.872.423.600.

- b. Biaya administrasi kantor dan organisasi pada tahun 2017 sebesar Rp. 156.406.687,- sementara pada tahun 2018 naik sebesar Rp. 156.460.271,-.
- c. Perhitungan SHU sebagai hasil dari pengurangan harga pokok penjualan dengan jumlah penjualan atau pendapatan usaha setelah dikurangi beban usaha, administrasi serta pajak. Sisa hasil laba usaha bersih setelah pajak KUD Tani Wilis pada tahun 2017 sebesar Rp. 763.153.843,- sedangkan pada tahun 2018 naik sebesar Rp. 796.048.923,-.
- d. Rasio keuangan yang digunakan oleh KUD Tani Wilis untuk mengukur kinerja keuangannya adalah rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas, dapat dilihat pada **Tabel 4.6** berikut:

Tabel 4.6
Rasio Keuangan KUD Tani Wilis
Tahun 2017 dan 2018

No.	Rasio	Tahun	
		2017	2018
1.	Likuiditas	18.003.009.012,80	19.242.038.976,62
	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{kewajiban lancar}}$	$\frac{15.368.796.929,34}{\equiv 117,14}$	$\frac{16.603.411.613,53}{\equiv 115,89}$
2.	Solvabilitas	23.130.746.526,23	24.265.625.749,14
	$\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Hutang}}$	$\frac{15.616.497.715,34}{\equiv 148,12}$	$\frac{16.306.411.613,53}{\equiv 146 b. 15}$

3.	Rentabilitas	$\frac{763.153.843,07}{7.514.248.810,89}$	$\frac{796.048.923,00}{7.662.214.135,61}$
	<i>Laba Usaha</i>		
	<i>Modal</i>	$\cong 10,16$	$\cong 10,39$

Sumber: Laporan RAT Koperasi Unit Desa (KUD) Tani Wilis

Tabel 4.6 menjelaskan rasio keuangan KUD Tani Wilis, dimana hasil yang diperoleh belum begitu maksimal. Rasio likuiditas KUD Tani Wilis pada tahun 2017 sebesar 117,14 dimana setiap hutang lancar sebesar Rp 100 akan dijamin dengan harta lancar sebesar Rp 117,14,-. Rasio solvabilitas pada tahun 2017 sebesar 148,12 hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan KUD Tani Wilis dalam kegiatan operasional dibiayai modal pinjaman jangka pendek maupun jangka panjang dengan total aktiva sebesar 148,12. Sedangkan rasio rentabilitas sebesar 10,16, hal ini menunjukkan bahwa efektifitas manajemen dalam mengelola KUD sebesar 10,16.

Rasio likuiditas KUD Tani Wilis pada tahun 2018 sebesar 115,89 yang artinya bahwa setiap hutang lancar sebesar Rp 100,- dijamin dengan harta lancar sebesar Rp 115,89,- rasio solvabilitas sebesar 146,15, sedangkan rasio rentabilitas sebesar 10,39.

2. Pengukuran kinerja *Balance Scorecard* pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang Kabupaten Tulungagung

Pengukuran kinerja BSC memungkinkan pengukuran yang lebih komprehensif dalam artian pengukuran yang dilakukan menjadi lebih luas, tidak hanya mengukur kinerja dari segi finansial saja, akan tetapi juga pada pengukuran *intangible asset* lainnya seperti perspektif anggota (pelanggan), bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan. Pengukuran kinerja ini akan membantu para pengambil keputusan untuk mengukur berbagai kegiatan usaha yang bermanfaat bagi anggota serta bagaimana meningkatkan kapabilitas internal dalam sumber daya manusia untuk menciptakan kinerja yang akan datang.

Pada perspektif keuangan, rasio keuangan yang semakin membaik merupakan hal yang sangat penting, peningkatan permodalan koperasi demi kontinuitas usaha serta peningkatan pendapatan KUD. Pendapatan KUD diperoleh dari total pendapatan kegiatan usaha yang telah dilaksanakan dan pendapatan lain-lain KUD.

Perspektif proses bisnis internal dengan sasaran strategis meningkatkan pengembangan usaha dengan menjalin kemitraan dengan pihak ketiga serta memberikan pembinaan terhadap usaha anggota untuk mendukung keberhasilan koperasi demi kepentingan anggota.

Sasaran strategis yang utama pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan profesionalisme karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini didukung dengan terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan bersifat kekeluargaan melalui tingkat kehadiran karyawan pada hari kerja serta melalui diadakannya pertemuan formal maupun informal.

Koperasi Unit Desa Tani Wilis secara eksplisit hanya menetapkan target pada beberapa komponen keuangan saja, tetapi tidak secara keseluruhan, baik di bidang organisasi maupun usahanya. Untuk

membantu pengukuran maka dibuat target berdasarkan rencana kerja yang ada dan yang telah ditetapkan pada setiap laporan tahunan.

a. Pengukuran Perspektif Pelanggan (Keanggotaan)

Perspektif keanggotaan merupakan perspektif yang paling penting dari ke empat perspektif dalam *balance scorecard*. Koperasi Unit Desa Tani Wilis lebih menekankan pada peningkatan kepuasan anggota pada perspektif keanggotaan.

- 1) Kinerja perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur menggunakan tingkat pertumbuhan anggota sebagai pelanggan.

Tabel 4.7
Jumlah Anggota Koperasi Unit Desa Tani Wilis

Tahun	Jumlah Anggota
2017	1.597 orang
2018	1.623 orang

Sumber: Laporan RAT Koperasi Unit Desa (KUD) Tani Wilis

Berdasarkan **Tabel 4.7**, maka diketahui bahwa jumlah anggota Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang setiap tahun mengalami kenaikan. Pada tahun 2017 jumlah anggota sebesar 1.597, sedangkan tahun 2018 sejumlah 1.623 dan mengalami penambahan anggota sebesar 26 anggota. Semakin bertambahnya anggota pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan anggota cukup baik.

- 2) Menggunakan proksi Indeks Kepuasan Pelanggan, pada perspektif pelanggan pengambilan sampel pada populasi menggunakan metode *simple random sampling* yaitu sampel diambil sedemikian

rupa sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini berdasarkan anggota atau pelanggan yang berada di tempat di waktu pembagian kuesioner.

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\text{Total nilai Rata – rata responden}}{\text{Jumlah Pernyataan}} \times 100\%$$

Tabel 4.8
Indeks Kepuasan Pelanggan

No	Dimensi	Total Bobot	Skor Nyata Rata-rata	Skor Harapan Rata-rata	Selisih	Kriteria Penilaian
1	Pertanyaan 1	380	4,04	5	0,88	Sangat Puas
2	Pertanyaan 2	383	4,07	5	0,9	Sangat Puas
3	Pertanyaan 3	375	3,98	5	0,9	Puas
4	Pertanyaan 4	404	4,29	5	0,65	Sangat Puas
5	Pertanyaan 5	387	4,11	5	0,8	Sangat Puas
	Rata-rata	1.929	20,49	5	0,82	Sangat Puas

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kepuasan pelanggan atau anggota menunjukkan hasil rata-rata sebesar 4,09. Dengan kriteria penilaian sangat puas, ini berarti bahwa Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang telah memberikan pelayanan yang begitu baik sehingga anggota atau pelanggan merasa sangat puas. Sehingga tingkat kepuasan pelanggan dinilai baik.

b. Pengukuran Perspektif Keuangan

- 1) Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan rasio *Return On Equity* (ROE) dan rata-rata Sisa Hasil Usaha (SHU).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha Setelah Pajak}}{\text{Kekayaan Bersih}} \times 100\%$$

Tabel 4.9
Return On Equity (ROE) Koperasi Unit Desa Tani Wilis

(Dalam Rupiah)

Tahun	Sisa Hasil Usaha (SHU) setelah Pajak	Kekayaan Bersih	ROE
2017	763.153.843,37	7.514.248.810,89	0,10
2018	796.048.922,00	7.662.214.135,61	0,10

Sumber: Data yang diolah

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa *Return On Equity* Koperasi Unit Desa Tani Wilis pada tahun 2017 sebesar 0,10%, sedangkan pada tahun 2018 untuk *Return On Equity* Koperasi Unit Desa Tani Wilis belum mengalami peningkatan dan masih di angka 0,10%. Hal ini menunjukkan tingkat efektivitas Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang dalam menghasilkan laba dari dana para anggota masih dikatakan cukup baik.

$$2) \text{ Rata - rata SHU} = \frac{\text{SHU yang dibagikan}}{\text{Jumlah Anggota}} \times 100\%$$

Tabel 4.10
Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Unit Desa Tani Wilis

(Dalam Rupiah)

Tahun	Sisa Hasil Usaha (SHU)	Jumlah Anggota	Rata-rata SHU
2017	763.153.843,37	1.597 orang	477.900
2018	796.048.922,00	1.623 orang	490.500
Rata-rata			484.200

Sumber: Data yang diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata SHU per anggota Koperasi Unit Desa Tani Wilis pada tahun 2017 sebesar Rp. 477.900, sedangkan di tahun 2018 mengalami kenaikan jumlah SHU sebesar Rp. 490.500. Dari tahun 2017 ke tahun 2018 pembagian rata-rata SHU untuk anggota Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang meningkat sejumlah Rp. 12.600. Hal ini berarti karyawan Koperasi Unit Desa Tani Wilis sudah mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya, sehingga di bilang baik.

c. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal pada Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang yang dilakukan terhadap tingkat perkembangan jenis usaha dan SDM yang dikelola oleh koperasi, baik perkembangan jenis usaha produk ataupun jasa. Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang yang perkembangannya dari tahun ke tahun terus meningkat baik dari mutu pelayanan, jumlah pinjaman, maupun peminjamnya. Hal ini ditujukan untuk melayani dan memenuhi kebutuhan karyawan-karyawan Koperasi Unit Desa Tani Wilis yang bekerja di kantor maupun yang bekerja pada bagian-bagian lain yang dilakukan yang bersifat intern, sehingga di nilai baik.

Aktivitas bidang usaha yang sedang dijalankan oleh Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang antara lain, meliputi:

1) Unit usaha simpan pinjam

Unit ini melayani simpan pinjam untuk anggota.

2) Unit usaha penggilingan padi

Unit usaha ini hanya melayani jasa penggilingan padi saja dan tidak melayani penjualan dan pembelian gabah atau beras.

3) Unit usaha sapi perah

Kegiatan usaha yang dijalankan oleh unit sapi perah adalah membeli dan menjual produk susu segar dari peternak anggota KUD.

4) Unit usaha pertokoan

Unit usaha pertokoan adalah unit usaha yang didirikan untuk melayani kebutuhan pokok para anggota KUD dan juga masyarakat umum di sekitar Kecamatan Sendang

5) Unit usaha pengolahan makanan ternak (PMT)

Unit usaha PMT adalah unit usaha yang kegiatannya adalah memproduksi pakan ternak untuk hewan ternak anggota KUD Tani Wilis.

6) Unit usaha pelayanan listrik

Unit ini dibentuk untuk melayani anggota dan masyarakat umum untuk melayani kebutuhan pembayaran tagihan rekening listrik dan PDAM (air bersih). Berdirinya unit untuk mempermudah masyarakat dalam pembayaran tagihan listrik. Sehingga masyarakat tidak harus turun ke kota untuk melakukan

pembayaran tagihan, mengingat jarak wilayah kota dengan Kecamatan Sendang terpaut cukup jauh.

Adapun program kerja yang telah disusun oleh Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang, tetapi belum dapat dipenuhi pada tahun 2018 yaitu

Tabel 4.11
Program Kerja Koperasi Unit Desa Tani Wilis

Tahun 2017	
Permasalahan yang ditemukan	1. Bidang Organisasi <ul style="list-style-type: none"> a. Informasi tentang program-program KUD belum semuanya dapat diterima oleh anggota b. Rasa kekeluargaan antara pengelola dan anggota masih perlu ditingkatkan
	2. Bidang Administrasi Organisasi <ul style="list-style-type: none"> a. Pengerjaan buku simpanan anggota belum cukup, masih kurang lebih 70% b. Administrasi keanggotaan belum tertib
	3. Bidang Usaha <ul style="list-style-type: none"> a. Laporan setoran harian susu dari setiap penampungan masih ada yang terlambat b. Pengiriman pakan ternak belum sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan
Tahun 2018	
Permasalahan yang ditemukan	1. Bidang Organisasi <ul style="list-style-type: none"> c. Masih ada karyawan yang kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya d. Kekompakan sesama karyawan dalam menjalankan tugas masih kurang
	2. Bidang Administrasi Organisasi <ul style="list-style-type: none"> c. Masih ada karyawan yang kurang teliti dalam pengerjaan administrasinya
	3. Bidang Usaha <ul style="list-style-type: none"> c. Unit usaha yang sudah ada perlu adanya sistem pelestarian d. Pengiriman pakan ternak masih ada keterlambatan

Sumber: Laporan RAT Koperasi Unit Desa (KUD) Tani Wilis

d. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses yang paling penting untuk membangun suatu organisasi yaitu proses pertumbuhan dan pembelajaran. Proses pertumbuhan dan pembelajaran bertumpu pada pembangunan *man power* sebagai fungsi sentral penggerak dan tumbuhnya organisasi. Oleh karena itu, pengembangan sumberdaya manusia juga perlu diperhatikan terutama dalam mengembangkan keterampilan, keahlian, dan pengetahuan.

- 1) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diukur menggunakan tingkat produktivitas karyawan.

$$\text{Tingkat produktivitas karyawan} = \frac{(\text{Jumlah Pendapatan} / \text{Jumlah karyawan})}{\text{Jumlah Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 4.12
Produktivitas Karyawan Koperasi Unit Desa Tani Wilis

Tahun	Jumlah Pendapatan	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2017	119.290.438.799	113	0,9
2018	122.715.860.185	133	0,75
Rata-rata			0,82

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan **tabel 4.12** didapatkan hasil bahwa tingkat produktivitas karyawan Koperasi Unit Desa Tani Wilis pada tahun 2017 sebesar 0,9% sedangkan pada tahun 2018 sebesar 0,75%. Terdapat penurunan produktivitas karyawan di tahun 2018, padahal jumlah karyawan pada tahun 2018 meningkat sejumlah 20 orang. Memang dari segi pendapatan naik, tetapi jika diukur dari segi produktivitas karyawan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa

produktivitas karyawan Koperasi Unit Desa Tani Wilis mengalami penurunan pada tahun 2018, sehingga di nilai kurang.

- 2) Menggunakan proksi Indeks Kepuasan Karyawan (IKK), metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode *simple random sampling*, yaitu dikatakan *simple* karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan Strata yang ada dalam populasi itu. Cara demikian itu dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total nilai Rata – rata responden}}{\text{Jumlah Pernyataan}} \times 100\%$$

Tabel 4.13
Indeks Kepuasan Karyawan

No	Dimensi	Total bobot	Skor Nyata Rata-rata	Skor Harapan Rata-rata	Selisih	Kriteria Penilaian
1	Pertanyaan 1	247	4,33	5	0,67	Sangat Puas
2	Pertanyaan 2	234	4,10	5	0,9	Sangat Puas
3	Pertanyaan 3	221	3,87	5	1,13	Puas
4	Pertanyaan 4	236	4,14	5	0,86	Sangat Puas
5	Pertanyaan 5	237	4,15	5	0,85	Sangat Puas
Total		1.175	20,59	5	4,41	Sangat Puas

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil rata-rata sebesar 4,11. Dengan kriteria penilaian sangat puas, ini berarti bahwa Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang telah memberikan kepuasan dalam menjalankan kinerja. Sehingga tingkat kepuasan karyawan dinilai baik.

Setelah diukur dari setiap perpektif selanjutnya ditentukan hasil penilaian kinerja dari masing-masing perspektif. Cara pengukuran dalam

Balance Scorecard mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lain dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran stratejik kita capai seimbang di semua perpektif. Jika kinerja semua aspek dalam perusahaan “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Tabel 4.14
Rating scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Asumsi yang digunakan untuk dalam penelitian ini adalah berdasarkan penilaian kinerja dari masing-masing tolak ukur dalam *Balance Scorecard*. Kinerja bisa dikatakan “baik” jika mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Sedangkan kinerja dikatakan “cukup” jika penilaian kinerja mengalami peningkatan, namun tidak signifikan. Kinerja dianggap “kurang” jika mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Setelah melakukan pengukuran selanjutnya dinilai kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balance Scorecard*.

- a. Kinerja tertinggi yaitu kinerja diatas 80% = rata-rata skor 0,6 - 1 yang menunjukkan “kinerja perusahaan baik”
- b. Kinerja rata-rata yaitu kinerja antara 50%-80% = rata-rata skor 0 - 0,5 yang menunjukkan “kinerja perusahaan cukup”
- c. Kinerja terendah yaitu yang kurang dari 50% = skor -1 - 0 yang menunjukkan “kinerja perusahaan kurang”

Tabel 4.15
Ikhtisar Hasil Pengukuran Kinerja KUD Tani Wilis
Dengan *Balance Scorecard*

No	Perspektif	Tahun		Kriteria	Bobot
		2017	2018		
1	Perspektif Pelanggan				
	a. Tingkat Pertumbuhan Pelanggan	1597	1623	Cukup	0
	b. Indeks Kepuasan Pelanggan	-	4,09	Baik	1
2	Perspektif Keuangan				
	a. ROE (Return Of Equity)	0,10	0,10	Cukup	0
	b. Rata-rata Pembagian Sisa Hasil Usaha	Rp. 477.900	Rp. 490.500	Cukup	0
3	Perspektif Bisnis Internal	-	-	Cukup	0
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
	a. Tingkat Produktivitas Karyawan	0.9	0,75	Kurang	-1
	b. Indeks Kepuasan Karyawan	-	4,11	Baik	1
Total					1

Sumber: Data yang diolah

Hasil pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan pelanggan memiliki rata-rata yang cukup karena mengalami kenaikan namun tidak signifikan, sehingga diberi skor 0 (cukup). Sedangkan dari Indeks Kepuasan Pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan yang baik sehingga diberi skor 1 (baik). Pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROE (*return On Equity*) mempunyai rata-rata yang cukup karena tidak ada peningkatan sehingga diberi skor 0 (cukup). Sedangkan rata-rata SHU tidak terlalu mengalami peningkatan yang signifikan sehingga diberi skor 0 (cukup). Pada perspektif bisnis internal diberikan skor 1 (cukup) karena belum ada inovasi-inovasi yang diberikan dari Koperasi Unit Desa Tani Wilis. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan produktivitas karyawan

mengalami penurunan sehingga diberi skor -1 (kurang). Sedangkan untuk indeks kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang baik sehingga diberikan skor 1 (baik).

Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 1 skor dari total standar. Sehingga rata-rata skor adalah $1/7 = 0,14$ jika dibulatkan menjadi (0,1). Selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan bisa dikatakan “kurang”, “cukup”, “Baik”. Penilaian kinerja tersebut menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. Berikut adalah gambar skala kinerja koperasi:

Gambar 4.1
Skala Kinerja

Kurang	Cukup	Baik.
-1	0 0,1	1
0%	50% 80%	100%

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja Koperasi Unit Desa Tani Wilis Sendang jika diukur menggunakan *Balance Scorecard* terdapat pada daerah “cukup”. Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,1 yang terletak pada 0 - 0,6.

