



**DESAIN *BALANCE SCORECARD* DI (KUD) SUBUR KECAMATAN  
KALIPURO KABUPATEN BANYUWANGI**

**SKRIPSI**

**Oleh  
HENDRIK TRI OKTAVIANSYAH  
090810301270**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2014**



**DESAIN *BALANCE SCORECARD* DI (KUD) SUBUR KECAMATAN  
KALIPURO KABUPATEN BANYUWANGI**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan program studi Ekonomi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar sarjana Ekonomi

**Disusun Oleh:**

**HENDRIK TRI OKTAVIANSYAH**

**090810301270**

**S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2014**

## PERSEMBAHAN

*Ku persembahkan karya ini untuk.....*

### *Ayahanda dan Ibunda tercinta*

*Yang telah merawatku, membesarkanku, membimbingku,  
Mengajariku serta menyayangiku dan menuntunku hingga tak terbatas waktu  
Serta terimah kasih atas doanya yang terus mengalir untukku.*

### *Mas Untung dan Om teguh*

*Terimah kasih telah memberiku semangat serta dukungannya*

### *Sahabatku.....*

*Terimah kasih sudah memberikan motivasi kepadaku  
serta memberikan rasa percaya diri untukku*

*Semua guru dan dosen dalam hidupku yang telah ikhlas memberikan  
ilmu, bimbingan dan nasehat*

### *Teman-temanku Akuntansi 09*

*Almamater tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember*

## MOTTO

*Hanya kepadamu kami menyembah dan  
Hanya kepadamu-lah kami memohon pertolongan  
(Al-Fatihah)*

*Jadikanlah sabar dan sholatmu sebagai penolongmu  
dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi  
orang-orang yang khusyu'.  
(QS Al-Baqarah ayat 45)*

*Tiada harta yang lebih berharga dari akal,  
Tiada kebijaksanaan yang lebih baik dari pada hidup sederhana dan  
Terencana, tiada kemuliaan yang lebih tinggi dari pada ketakwaan,  
dan tiada harta warisan yang lebih besar dari pada ilmu  
(Ali bin Abi Thalib, RA)*

*Ikhtiar tanpa do'a adalah sombong  
Dan do'a tanpa ikhtiar adalah bohong  
(Rusli)*

*Kebahagiaan bukanlah pemberian orang lain,  
Tetapi kebahagiaan datang dari dalam diri, karenanya  
haruslah kebahagiaan itu diperjuangkan serta banyaklah bersyukur  
(Anonim)*

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hendrik Tri Oktaviansyah

NIM : 090810301270

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “DESAIN BALANCE SCORECARD DI (KUD) SUBUR KECAMATAN KALIPURO KABUPATEN BANYUWANGI” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instansi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 Agustus 2014

Yang menyatakan,

(Hendrik Tri Oktaviansyah)

NIM 090810301270

# **SKRIPSI**

## **DESAIN *BALANCE SCORECARD* DI (KUD) SUBUR KECAMATAN KALIPURO KABUPATEN BANYUWANGI**

Oleh

**HENDRIK TRI OKTAVIANSYAH**

**NIM 090810301270**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. M. Miqdad, SE, MM, Ak

Dosen Pembimbing Anggota : H. Rochman Effendi, SE M.Si, Ak

## **Hendrik Tri Oktavianstah**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

### **ABSTRAKSI**

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting, karena dengan adanya pengukuran kinerja nantinya akan dapat digunakan sebagai evaluasi kinerja untuk kedepannya dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui desain BSC di KUD SUBUR.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yaitu data berupa penjelasan deskriptif yang menjelaskan suatu gambaran objek dan hasil tertentu. Penelitian ini menggunakan perspektif BSC untuk mendesain KUD Subur Banyuwangi. Penelitian ini mendeskripsikan hasil desain BSC di KUD Subur Banyuwangi. Metode analisis data yang digunakan adalah menjabarkan visi dan misi, analisis swot, menentukan alternatif strategi, hubungan sebab akibat antar perspektif, penentuan lead dan lag indikator dari strategi alternatif serta target dan inisiatif sasaran strategi, dan menentukan mekanisme implementasi.

Strategi KUD Subur Kecamatan kalipuro kabupaten Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan BSC dilihat dari 4 perspektif dimulai dengan perspektif pertumbuhan pembelajaran perlu untuk meningkatkan kualitas SDM, Jika ditinjau dari perspektif bisnis internal perlu meningkatkan kualitas pelayanan prima terhadap pelanggan, jika ditinjau dari perspektif pelanggan perlu meningkatkan kepuasan pelanggan, jika ditinjau dari perspektif keuangan perlu untuk meningkatkan rasio keuangan.

Kata Kunci: Balanced Scorecard Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan

## **Hendrik Tri Oktaviansyah**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

### **ABSTRACT**

*Performance measurement is a very important thing, because with the performance measurement will be used as a performance evaluation for the future by taking into account financial and non financial. This Research aim to know For aspect of this study is to determine the design of the BSC in KUD SUBUR.*

*This study is a qualitative research is data in the form of a narrative description that describes an object and a picture of a certain out come. This study uses the BSC perspectives for designing KUD Fertile Banyuwangi. This study describes the results of the design of the BSC in KUD Fertile Banyuwangi. analysis method used is to describe the vision and mission, swot analysis, determine alternative strategies, causal relationship between perspective, the determination of lead and lag indicators of alternative strategies and targets and initiatives targeted strategies, and determine the mechanism of implementation.*

*Fertile KUD strategy kalipuro District of Banyuwangi district if in designs using the BSC perspective views of four starts with learning growth perspective necessary to improve the quality of human resources, if viewed from the perspective of internal business needs to improve the quality of excellent service to the customer, if viewed from the perspective of the customer needs to improve satisfaction customer, if viewed from the perspective of financial need to improve financial ratios.*

**Key words:** *Balanced Scorecard Perspective of financial, customer, internal business processes, and learning and growth.*



## RINGKASAN

**Desain *Balance Scorecard* Di (KUD) Subur Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi;** Hendrik Tri Oktaviansyah, 090810301270 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

UU No.25 tahun 1992 tentang perkoperasian menjabarkan koperasi sebagai badan usaha dan badan hukum yang beranggotaan orang-perseorangan. Pada UU tersebut menjelaskan komposisi modal yang dimiliki koperasi hanya sebatas di bidang ekonomi. Maka dari itu terjadi revisi UU yang baru No.17 tahun 2012 menjabarkan koperasi sebagai badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan. Pada UU yang baru menjelaskan kekayaan para anggotanya sebagai modal menjalankan usaha modal anggota tidak hanya mencakup ekonomi semata tetapi juga bidang ekonomi sosial dan budaya.

Banyak faktor yang menghambat pertumbuhan koperasi di Indonesia. Hal tersebut dikarenakan pengembangan dan pemberdayaan koperasi sulit untuk mewujudkan koperasi yang kuat dan mandiri yang mampu mengembangkan, meningkatkan kerja sama, potensi, serta kemampuan ekonomi anggotanya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya. Oleh karena itu perlu upaya untuk memajukan koperasi di Indonesia dengan cara mengukur kinerja koperasi.

Koperasi sebagai entitas ekonomi sebagian pengukuran kinerjanya hanya terfokus pada aspek keuangannya tidak terfokus pada aspek non keuangannya sehingga kualitas kinerja dari koperasi tersebut tidak begitu baik. Persoalan yang sering terjadi adalah dihadapkan pada aspek non keuangan seperti rendahnya *kualitas* sumber daya manusia dalam kewirausahaan, penguasaan teknologi serta rendahnya kemampuan *kualitas* pelayanan prima terhadap pelanggan. Sehingga nantinya prestasi keuangan pada koperasi tidak baik dikarenakan prestasi keuangan koperasi tidak berjalan dengan sendirinya. Tetapi prestasi keuangan tersebut terwujud karena keberhasilan dari prestasi aspek non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Dalam pengukuran kinerja diperlukan suatu konsep untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan agar dapat membangun *kapabilitas* yang dimiliki demi kepentingan jangka panjang dan keterbatasan dalam manajemen tradisional. Sehingga peran *Balance Scorecard* (BSC) di sini sangat penting untuk menyeimbangkan antara aspek keuangan maupun non keuangan. Melalui pengukuran kinerja pada KUD SUBUR didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan *value* lebih baik bagi kegiatan organisasi, usaha, dan meningkatkan layanan koperasi kepada anggotanya.

Koperasi yang telah menerapkan BSC akan memberikan manfaat nilai tambah untuk meraih tujuannya. Yang nantinya akan digunakan dalam penyusunan rencana *strategik* suatu organisasi dan sekaligus sebagai alat *monitoring* dan *evaluasi*. Dengan menggunakan BSC maka organisasi seperti koperasi diharapkan memiliki rencana kerja yang berkualitas dan sekaligus memiliki alat *monitoring* dan *evaluasi*.

Penelitian ini dilakukan di KUD SUBUR Kecamatan kalipuro kabupaten Banyuwangi yang di dirikan pada tanggal 4 agustus 1980. Alasan yang melatar belakangi pemilihan tempat yaitu koperasi tersebut sudah cukup maju. Penelitian dengan mendesain BSC dapat digunakan sebagai evaluasi kinerja pada KUD SUBUR mengacu pada financial, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga nantinya kedepannya kinerja KUD SUBUR bisa lebih baik. Jenis data dan sumber data yang digunakan yaitu data sekunder dan data primer, sedangkan untuk metode pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner dan observasi. Dalam mendesain BSC sebagai berikut: (1) menjabarkan visi, misi, dan tujuan, (2) menggunakan analisis SWOT, (3) menentukan strategi alternatif, (4) hubungan sebab akibat antar perspektif, (5) penentuan lead dan lag indikator dari strategi alternatif beserta target dan inisiatif sasaran strategis, (6) mekanisme implementasi.

Hasil dari penelitian ini yaitu Strategi KUD Subur Kecamatan Kalipuro Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perlu meningkatkan

kualitas sumber daya manusia dengan cara meningkatkan karyawan yang mengikuti pelatihan dan jumlah karyawan yang cakap mengoperasikan komputer. Meningkatkan tingkat kedisipinan kerja terkait dengan instansi dengan cara membuat daftar hadir karyawan, Frekuensi pertemuan rutin dan rapat karyawan, Frekuensi pertemuan informal.

Strategi KUD Subur Kalipuro Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ditinjau dari perspektif bisnis internal perlu memperhatikan Kualitas Pelayanan Prima dengan cara tercapainya kualitas pelayanan prima terhadap pelanggan. Peningkatan pengembangan usaha dengan cara jenis kerjasama yang terjalin serta pembinaan terhadap anggota teraksana dari yang telah direncanakan.

Strategi KUD Subur Kalipuro Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* ditinjau dari perspektif pelanggan upaya yang harus diperhatikan peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara jumlah pelanggan yang terlayani, penurunan complain terhadap pelanggan dengan cara memberikan kemudahan administrasi bagi pelanggan serta peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan dengan cara menyediakan barang kebutuhan pelanggan.

Strategi KUD Subur Kalipuro Banyuwangi apabila di desain dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* ditinjau dari perspektif keuangan harus memperhatikan peningkatan rasio keuangan dengan cara meningkatkan rasio keuangan ROA dan rasio keuangan BOPO serta meningkatkan pendapatan dengan cara meningkatkan total pendapatan.

## **PRAKATA**

Bismillaahirrohmaanirrohim.....

Dengan memanjatkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan baik. Penyusunan ini dilaksanakan sebagai tugas akhir dan syarat untuk dinyatakan lulus dan mendapat gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi di Program SI Ekonomi Universitas Jember.

Saya sebagai penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak baik moral maupun material, laporan ini tidak mungkin dapat terselesaikan, untuk itu penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Fathorrozi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan S, Kustono, SE, M.Si, Ak. Selaku Ketua Program Studi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
3. Bapak Dr. M. Miqdad, SE, MM, Ak. Selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Bapak Rohman Effendi SE, M.Si, Ak. Selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen yang telah memberikan ilmu pada penulis selama kuliah di fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Jember.
6. Keluarga besarku yang selalu memberikan do'a dan dukungan kepada penulis.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa di dalam penyajian laporan ini, masih jauh dari sempurna dan kiranya masih banyak terdapat kekurangan baik dari segi materi maupun tata bahasa yang dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan kemampuan pada diri penulis. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran serta nasehat guna kesempurnaan laporan ini.

Akhir kata penulis berharap semoga penulisan laporan ini dapat bermanfaat dan berguna serta dapat dijadikan acuan untuk bisa dikembangkan dengan lebih baik bagi para pembaca dan rekan mahasiswa.

Jember, Agustus 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>xi</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>5</b>
2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1 Konsep Balance Scorecard.....	5
2.1.2 Awal Perkembangan Balance Scorecard.....	7
2.1.3 Keunggulan Balance Scorecard.....	8
2.1.4 Konsep Pengukuran Kinerja.....	9

2.1.5 Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan BSC.....	11
2.1.5.1 Perspektif Keuangan.....	11
2.1.5.2 Perspektif Pelanggan.....	12
2.1.5.3 Perspektif Bisnis Internal.....	13
2.1.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	15
2.1.6. Konsep Manajemen Strategi.....	16
2.2.1 Koperasi.....	18
2.2.2 UU No. 17 Tahun 2012 Perkoperasian.....	19
2.2.3 Organisasi Koperasi.....	19
2.2.4 Manfaat Penerapan BSC Pada Koperasi.....	20
2.3. Penelitian Terdahulu.....	21
2.4. Kerangka Konseptual.....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>25</b>
3.1 Lokasi Penelitian.....	25
3.2 Jenis Dan Sumber Data.....	25
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.4 Metode Analisis Data.....	26
3.4.1 Visi dan Misi.....	26
3.4.2 Analisis SWOT.....	26
3.4.3 Strategi Alternatif.....	29
3.4.4 Hubungan Sebab Akibat Antar Perspektif.....	30
3.4.5 Penentuan Lead Dan Lag Indikator Dan Target.....	30
3.4.6 Mekanisme Implementasi.....	30
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>31</b>
4.1 Gambaran Umum KUD SUBUR Banyuwangi.....	31
4.1.1 Sejarah KUD SUBUR Banyuwangi.....	31
4.1.2 Struktur organisasi.....	31
4.1.3 Perhitungan 4 Perspektif BSC Di KUD SUBUR.....	38
4.1.4 Kondisi Mendukung KUD Menggunakan BSC.....	41

4.2 Analisis Data.....	41
4.2.1 Visi, Misi, Tujuan, Dan Program Kerja.....	41
4.2.2 IFAS Dan EFAS.....	43
4.2.3 Strategi KUD SUBUR Berdasarkan Penerapan BSC.	47
4.2.4 Hubungan Sebab Akibat.....	49
4.2.5 Menentukan Lead Dan Lag Indikator Dan Target.....	51
<b>BAB V KESIMPULAN,KETERBATASAN DAN SARAN.....</b>	<b>55</b>
5.1 Kesimpulan.....	55
5.2 Keterbatasan.....	56
5.3 Saran.....	56
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>57</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
- ( Perhitungan Hasil Usaha (KUD) SUBUR Tahun 2011-2013)	
- ( Neraca Comparative KUD SUBUR Tahun 2011-2013)	
- ( Rencana Kerja Dan Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja KUD SUBUR Tahun 2012-2013)	



## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
3.1	IFAS Dan EFAS.....	28
3.2	Diagram Matrik SWOT.....	29
3.3	Internal Eksternal Matrik.....	29
4.1	IFAS.....	44
4.2	EFAS.....	45
4.3	Matrik SWOT.....	46
4.4	Matrik Internal Dan Eksternal KUD SUBUR.....	47
4.5	Desain BSC Di KUD SUBUR Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi.....	54

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
2.1 Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja.....	6
2.2 Ilustrasi Kerangka Proses Bisnis Internal.....	13
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian.....	24
4.1 Struktur Organisasi KUD SUBUR.....	37
4.2 Mapping Strategi KUD SUBUR.....	50