



**ANALISIS PENILAIAN KINERJA KSU BUAH KETAKASI DENGAN
KONSEP *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan program studi agribisnis (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Pertanian

Oleh:
Erlin Mutia Tauri
NIM 081510601077

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS JEMBER
2014**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Abah Achmad Tohari, Alm. Ummi Mu'inah dan Ibu Khofifah;
2. Saudara-saudaraku Alfian Romi Fahtori, Keanu Syah Fahtori serta Yuyun Andriani.
3. Nenek dan kakekku tercinta Lia Sampir (Gelung), Sinten (Mbah Takir), Busia (Mbah Songkok), dan Tobe (Mbah Sus);
4. Guru-guruku sejak TK sampai PT terhormat;
5. Teman-teman seperjuanganku sejak TK sampai PT tersayang.

MOTTO

“Man Jadda Wa Jadda Man Shabara Zhafira”

“Barang Siapa Yang Bersungguh-Sungguh Dia Akan Mendapatkannya, Dan
Barang Siapa Yang Bersabar Dialah Yang Akan Beruntung”
(Motivasi Islam)

Allah pencipta langit dan bumi, dan bila Dia berkehendak sesuatu, maka Dia
hanya mengatakan kepadanya: “Jadilah!” Lalu jadilah ia (Kun Fayakun)
(QS: Al Baqarah: 117)

Impian tidak akan menggerakkan seseorang untuk maju, alasan kuat dibalik impian
itulah yang menggerakannya. (Anonim, 2013)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Erlin Mutia Tauri

NIM : 081510601077

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Karya Ilmiah Tertulis berjudul: **“Analisis Penilaian Kinerja KSU Buah Ketakasi Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta 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 sebenar-benarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Oktober 2013
yang menyatakan,

Erlin Mutia Tauri
NIM 081510601077

SKRIPSI

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA KSU BUAH KETAKASI DENGAN
KONSEP *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Oleh:
Erlin Mutia Tauri
NIM 081510601077

Pembimbing,

Pembimbing Utama : Djoko Soejono, SP, MP.
NIP 197001151997021002

Pembimbing Anggota : Rokhani, SP, M.Si
NIP 197208052008012013

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Analisis Penilaian Kinerja KSU Buah Ketakasi Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)” telah diuji dan disahkan pada :

hari, tanggal : Kamis, 10 Oktober 2013
tempat : Fakultas Pertanian Universitas Jember

Tim Penguji:

Penguji I,

Djoko Soejono, S.P, M.P.
NIP 197001151997021002

Penguji II,

Penguji III,

Rokhani, S.P, M.Si.
NIP 197208052008012013

Ir. Anik Suwandari, M.P.
NIP 196404281990022001

Mengesahkan
Dekan,

Dr. Ir. Jani Januar, M.T.
NIP 195901021988031002

RINGKASAN

Analisis Penilaian Kinerja KSU Buah Ketakasi Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Erlin Mutia Tauri, 081510601077 Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian/Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Koperasi merupakan organisasi ekonomi yang berwatak sosial yang diselenggarakan oleh masyarakat dan untuk masyarakat yang berguna untuk meningkatkan penghasilan dan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya. Salah satu faktor yang sangat penting agar koperasi dapat tetap bertahan hidup dan berkembang adalah kondisi keuangan yang sehat. Oleh karena itu diperlukan suatu perencanaan keuangan dan kinerja keuangan yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja koperasi yang diukur melalui tiga alat ukur yaitu analisis rasio yang terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas dan rasio aktivitas usaha. Alat ukur yang kedua yaitu dengan menggunakan standart kriteria keuangan koperasi perkotaan mandiri yang telah ditetapkan oleh departemen koperasi dan pembinaan pengusaha kecil sedangkan alat ukur yang ketiga yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah KSU Buah Ketakasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran 35 kuisisioner kepada anggota KSU Buah Ketakasi, dan 10 kuisisioner kepada karyawan KSU Buah Ketakasi. Sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan keuangan koperasi selama tahun 2010 sampai dengan tahun 2012.

Hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) Kinerja keuangan KSU Buah Ketakasi diukur melalui rasio keuangan mengindikasikan hasil cukup baik. Pada rasio likuiditas dan rentabilitas nilai KSU Buah Ketakasi sudah memenuhi standar minimum, pada rasio solvabilitas terdapat beberapa nilai yang dibawah standar minimum dan beberapa nilai lain diatas standar minimum sedangkan pada rasio aktivitas usaha semua nilai menunjukkan hasil dibawah standar minimum. (2)

Kinerja keuangan KSU Buah Ketakasi diukur dengan standar kriteria koperasi perkotaan mandiri yang telah ditetapkan oleh Departemen Koperasi dan Pembinaan Usaha Kecil menunjukkan hasil yang sangat baik karena rasio nilai tertimbang KSU Buah Ketakasi di atas standar yang telah ditetapkan sehingga KSU Buah Ketakasi menyandang predikat sebagai koperasi mandiri. (3) Kinerja KSU Buah Ketakasi diukur dengan analisis *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dapat dikatakan sebagai koperasi yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja KSU Buah Ketakasi lebih baik pada tahun 2011 dibandingkan dengan tahun 2012

Kata kunci: Analisis rasio, standart kriteria keuangan koperasi perkotaan mandiri, *balanced scorecard*.

SUMMARY

Analysis Performance Assesment KSU Buah Ketakasi With Balanced Scorecard Concept (BSC). Erlin Mutia Tauri, 081510601077; Social Economics of Agriculture Department Faculty of Agriculture University of Jember.

Cooperative is the social character economic organization established by the people and for the people that is useful to improve the incomes and welfare of its members in particular and society in general. One of important factor so that cooperative can survive and thrive is healthy financial condition. Therefore we need a financial planning and good financial performance. This research aims to investigate the cooperative performance that measured by three parameters namely ratio analysis which are liquidity ratios, solvency ratios, business activity ratio. The second parameter is by using independent cooperative standard financial criteria established by the Ministry of Cooperative and Small Medium Enterprise while the third parameter is to use the Balanced Scorecard consists of four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business perspective and the perspective of learning and growth. The sample used in this study is the KSU Buah Ketakasi . The data used in this study is primary data collected from questionnaires which spread to 35 KSU Buah Ketakasi members , and 10 questionnaires to KSU Buah Ketakasi employees. While the secondary data obtained from the financial cooperative statements from 2010 until 2012.

The results showed that : (1)KSU Buah Ketakasi financial performance is measured through financial ratios indicated fairly good results. On liquidity and profitability ratios KSU Buah Ketakasi value meets minimum standards, the solvency ratio there is some value below the minimum standard, and some other value above the minimum standards, while the ratio of the value of all business activity showed results below the minimum standard. (2)The financial performance of KSU Buah Ketakasi measured by independent cooperative standard financial criteria that have been set by the Ministry of Cooperative and SME show excellent results because the ratio value of the weighted KSU Buah Ketakasi established standards so that KSU Buah Ketakasi titled as independent

cooperatives. (3)KSU Buah Ketakasi Performance measured by Balanced Scorecard analysis as a whole can be regarded as a cooperative that has a good performance. KSU Buah Ketakasi Performance better in 2011 compared to 2012.

Keywords: Ratio Analysis, Urban Cooperative Financial Standard Criteria, Balanced Scorecard.

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Ilmiah Tertulis yang berjudul **Analisis Penilaian Kinerja KSU Buah Ketakasi Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)**. Penyusunan karya ilmiah tertulis ini banyak mendapat bantuan, arahan, bimbingan, dan saran-saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dekan Fakultas Pertanian Universitas Jember,
2. Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember,
3. Bapak Djoko Soejono, SP, MP. selaku Dosen Pembimbing Utama, Ibu Rokhani, SP, M.Si selaku Dosen Pembimbing Anggota dan Ibu Ir. Anik Suwandari, M.P. selaku Dosen Penguji,
4. Dosen-dosen Fakultas Pertanian Universitas Jember yang telah memberikan ilmu pengetahuannya selama penulis berada di Fakultas Pertanian Universitas Jember.
5. Ayahanda Achmad Tohari dan Alm. Ibunda Mutmainah, Ibu Khoififah serta Saudaraku tercinta, Alfian Romi Fahtori, Keanu Syah Fahtori dan Yuyun Andriani atas do'a yang diberikan beserta semangat, perhatian, dan kasih sayang yang besar sampai dengan terselesaikannya karya tulis ini,
6. Nenekku Lia Sampir (Gelung) dan Nenek Sinten (Mbah Takir) yang telah dengan penuh kasih, kesabaran, ketelatenan yang luar biasa memotivasiku sampai terselesaikannya karya tulis ini,
7. Sahabat dan teman terbaikku yaitu Zhevent G (Indra Dwi Mayasari, Siti Khoiriyah, Nila Yaqud Evia, Dian Aprilia, Putri Ariesta dan Elok Riski Kawati), atas semangat, perhatian dan motivasinya selama ini,
8. Sahabat sekaligus saudara bagiku yaitu Irine Khusnul Khofifah dan Aisyah Wahyu Ridho Dianti atas semangat, perhatian dan motivasinya selama ini,
9. Keluarga besar "Big Brothers" yaitu Bagas Satya DN, Banu Tito Raharjo dan Ageng Wicaksono,

10. Sahabat sekaligus kakak bagiku yaitu Dika Bimanstara Suwardi, atas perhatian, motivasi serta bantuan secara materil maupun non-materil selama ini,
11. Teman-teman SOSEK angkatan 2008, terima kasih atas warna dan cerita serta kebersamaannya,
12. Bapak Suwarno dan seluruh pengurus KSU Buah Ketakasi, serta warga Desa Sidomulyo,
13. Pihak-pihak yang telah membantu terselesaikannya karya ilmiah tertulis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Harapan penulis semoga karya tulis ini bermanfaat bagi pembaca dan pihak yang ingin mengembangkannya.

Jember, Oktober 2013

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Landasan Teori.....	7
2.2.1 Karakteristik Koperasi Indonesia	7
2.2.2 Pengukuran Kinerja.....	10
2.2.3 Analisis Rasio	14
2.2.4 Rasio Keuangan Berdasarkan Standar Koperasi Perkotaan Mandiri.....	19

2.2.5 Konsep Strategi Pengembangan Kelembagaan	20
2.2.6 Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard	22
2.3 Kerangka Pemikiran.....	32
2.4 Hipotesis	36
BAB 3. METODE PENELITIAN	38
3.1 Penentuan Daerah Penelitian	38
3.2 Metode Penelitian	38
3.3 Metode Pengambilan Contoh	38
3.4 Metode Pengumpulan Data	39
3.5 Metode Analisis Data	39
3.5.1 Analisis Kinerja Keuangan	39
3.5.2 Analisis Kinerja Keuangan Koperasi Ditinjau Dari Standart Kriteria Keuangan Koperasi Perkotaan Mandiri Yang Telah Ditetapkan Oleh Departemen Koperasi Dan Pembinaan Pengusaha Kecil	45
3.5.3 Analisis SWOT	46
3.5.4 Analisis Balanced Scorecard	50
3.6 Definisi Operasional	56
BAB 4. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN	60
4.1 Letak dan Keadaan Wilayah	60
4.2 Keadaan Penduduk	61
4.3 Prasarana dan Sarana Perhubungan	64
4.4 Prasarana dan Sarana Komunikasi dan Informasi	65
4.5 Potensi Pertanian	66
4.6 Keadaan Kelembagaan	68
4.7 Profil KSU Buah Ketakasi	69
4.7.1 Sejarah Terbentuknya KSU Buah Ketakasi	69
4.7.2 Keanggotaan KSU Buah Ketakasi	70

4.7.3 Permodalan KSU Buah Ketakasi	75
4.7.4 Pengembangan Usaha	76
BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN	78
5.1 Pengukuran Kinerja KSU Buah Ketakasi Di Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Dinilai Dengan Menggunakan Rasio Keuangan Selama Periode Analisis Tahun 2011-2012	78
5.1.1 Rasio Likuiditas	78
5.1.2 Rasio Solvabilitas	79
5.1.3 Rasio Rentabilitas	82
5.1.4 Rasio Aktivitas Usaha	84
5.2 Pengukuran Kinerja KSU Buah Ketakasi Dinilai Dengan Menggunakan Standart Kriteria Keuangan Koperasi Perkotaan Mandiri Yang Telah Ditetapkan Oleh Departemen Koperasi Dan Pembinaan Pengusaha Kecil selama Periode Analisis Tahun 2011-2012	88
5.3 Pengukuran Kinerja Koperasi Serba Usaha Buah Ketakasi dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) Selama Periode Analisis Tahun 2011-2012	91
5.3.1 Penentuan Strategi Pengembangan KSU Buah Ketakasi dengan Menggunakan Analisis SWOT	91
5.3.2 Hasil Uji Analisis Balanced Scorecard	113
5.3.3 Tingkat Kinerja KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012	129
BAB 6. SIMPULAN DAN SARAN	134
6.1 Simpulan	134
6.2 Saran	135
DAFTAR PUSTAKA	136
LAMPIRAN	137

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
3.1	Perhitungan Nilai Tertimbang Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, dan Rasio Rentabilitas.....	45
3.2	Penilaian Bobot Faktor Internal.....	46
3.3	Penilaian Bobot Faktor Eksternal.....	46
3.4	Matriks IFE.....	47
3.5	Matriks EFE.....	48
3.6	Penilaian Tingkat RMS	52
3.7	Penilaian Tingkat ROA	52
3.8	Penilaian Retensi Pelanggan.....	53
3.9	Penilaian Peningkatan Jumlah Pelanggan	53
3.10	Penilaian Realisasi Anggaran Pendapatan.....	54
3.11	Penilaian Realisasi Anggaran Belanja.....	54
3.12	Penilaian Pendidikan dan Pelatihan.....	55
3.13	Penilaian Retensi Pengelola	56
4.1	Keadaan Penduduk Desa Sidomulyo Kecamatan Silo berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2012.....	61
4.2	Jumlah Penduduk berdasarkan Kelompok Umur Laki-laki dan Perempuan Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Tahun 2012	61
4.3	Keadaan Penduduk berdasarkan Mata Pencaharian Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Tahun 2012.....	62
4.4	Keadaan Penduduk berdasarkan Tingkat Pendidikan Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Tahun 2012.....	63
4.5	Data Prasarana Jalan Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Tahun 2012.....	64
4.6	Data Kepemilikan Sarana Transportasi Darat Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Tahun 2012.....	65
4.7	Data Kepemilikan Sarana Informasi Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Tahun 2012	66
4.8	Data Kepemilikan Sarana Komunikasi Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Tahun 2012	66
4.9	Luas Wilayah Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Menurut Penggunaan.....	66
4.10	Data Jumlah Lembaga Kemasyarakatan, Pertanian dan Ekonomi Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Tahun 2011	68
4.11	Daftar Nama Anggota KSU (Koperasi Serba Usaha) Buah Ketakasi yang Terdaftar pada Awal Pembentukan	71
5.1	Hasil Perhitungan Rasio Likuiditas KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012.....	78
5.2	Hasil Perhitungan Rasio Solvabilitas KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012.....	79
5.3	Hasil Perhitungan Rasio Rentabilitas KSU Buah Ketakasi	82

	Tahun 2011-2012.....	
5.4	Hasil Perhitungan Rasio Aktivitas Usaha KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012.....	84
5.5	Rekapitulasi Rasio Keuangan KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012.....	86
5.6	Perhitungan Nilai Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas Dan Rasio Rentabilitas Pada Tahun 2011 KSU Buah Ketakasi	88
5.7	Perhitungan Nilai Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas Dan Rasio Rentabilitas Pada Tahun 2012 KSU Buah Ketakasi	89
5.8	Rekapitulasi Nilai Tertimbang Rasio-Rasio Keuangan Ksu Buah Ketakasi Tahun 2011-2012	90
5.9	Analisis Faktor Strategis Internal	95
5.10	Analisis Faktor Strategis Eksternal	98
5.11	Matriks IFE.....	99
5.12	Matriks EFE.....	100
5.13	Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	111
5.14	Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	112
5.15	Kinerja Perspektif Pelanggan	112
5.16	Kinerja Perspektif Keuangan.....	112
5.17	Perkembangan Jumlah Modal Sendiri KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012.....	113
5.18	Perkembangan Pendapatan Usaha KSU Buah Ketakasi tahun 2011-2012.....	113
5.19	Perhitungan RMS	114
5.20	Perhitungan ROA	115
5.21	Kuisisioner Kepuasan Pelanggan KSU Buah Ketakasi.....	116
5.22	Jumlah Keluar Masuk Pelanggan KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012.....	117
5.23	Jumlah Keluar Masuk Pelanggan KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012.....	118
5.24	Target dan Realisasi Biaya dan Pendapatan KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012.....	122
5.25	Kuisisioner Kepuasan Karyawan KSU Buah Ketakasi.....	124
5.26	Jumlah Keluar Masuk Karyawan KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012.....	125
5.27	Pendidikan dan Pelatihan di KSU Buah Ketakasi	127
5.28	Kuisisioner Kepuasan Kapabilitas Sistem Informasi KSU Buah Ketakasi	128
5.29	Total Skor Tingkat Kinerja KSU Buah Ketakasi	129

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
2.1	Skema Kerangka Pemikiran	36
3.1	Matriks SWOT	49
4.1	Bagan Struktur Organisasi KSU Buah Ketakasi 2008 -2013.....	73
4.2	Perkembangan Jumlah Anggota dan Non Anggota KSU Buah Ketakasi	75
5.1	Matriks SWOT	102
5.2	Visi, Misi, Strategi dan Perspektif Balanced Scorecard.....	108
5.3	Hubungan Sebab – Akibat dari Empat Perspektif Balanced Scorecard	111

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
A	Analisis Rasio Keuangan	140
B	Analisis Rasio Keuangan Berdasarkan Standart Kriteria Keuangan Koperasi Perkotaan Mandiri	142
C	Kuisisioner Anggota Koperasi	143
D	Kuisisioner Karyawan Koperasi.....	148
E	Hasil Analisis SWOT.....	163
F	Tabulasi Kepuasan Anggota KSU Buah Ketakasi.....	176
G	Tabulasi Kepuasan Karyawan KSU Buah Ketakasi	179
H	Laporan RAT KSU Buah Ketakasi Tahun 2011-2012	180
I	Dokumentasi Penelitian	190