

**ANALISIS KINERJA KUD RUKUN TANI MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada KUD Rukun Tani di Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok
Kabupaten Banyumas)**



IAIN PURWOKERTO

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)**

Oleh:

MUTHOLA'AH

NIM. 1323203045

**JURUSAN EKONOMI SYARI'AH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO**

2021

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muthola'ah

Nim : 1323203045

Jenjang : S-1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Syariah

Judul Skripsi : **Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas)**

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 26 Januari 2021

Yang menyatakan,



Muthola'ah

NIM.1323203045

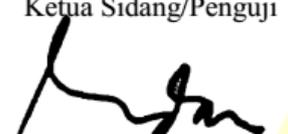
PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS KINERJA KUD RUKUN TANI
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS PADA KUD RUKUN TANI DESA PERNASIDI
KECAMATAN CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS)**

Yang disusun oleh Saudari **Muthola'ah** NIM. **1323203045** Jurusan/Program Studi **Ekonomi Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Senin** tanggal **15 Februari 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji



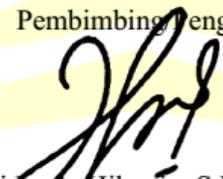
Rahmini Hadi, S.E., M.Si.
NIP. 19701224 200501 2 001

Sekretaris Sidang/Penguji



Sarpini, M.E.Sy.
NIP. 19830404 201801 2 001

Pembimbing/Penguji



Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I.
NIP. 19851112 200912 2 007

Purwokerto, 25 Februari 2021

Mengetahui/Mengesahkan
Dekan



Dr. H. Jannah Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth: Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

IAIN Purwokerto

di-

Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari Muthola'ah, NIM. 1323203045 yang berjudul:

Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas)

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut diatas sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ekonomi Syari'ah (SE)

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

IAIN PURWOKERTO
Purwokerto, 26 Januari 2021

Pembimbing



Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I.

NIP. 198511122009122007

Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas)

Muthola'ah
NIM. 1323203045

E-mail: chefmutho06@gmail.com
Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

ABSTRAK

Sehubungan dengan Koperasi sebagai badan usaha maka koperasi harus berusaha untuk mendapatkan keuntungan semaksimal mungkin sekaligus sebagai sarana untuk mensejahterakan anggotanya dalam perekonomian nasional, regional, maupun pada skala lokal, yang mampu memberikan peran positif kepada semua pihak. Banyak faktor yang menghambat pertumbuhan koperasi Indonesia karena 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, dibutuhkan suatu alat ukur untuk mengukur kinerja secara komprehensif yang tidak hanya mengukur dari segi keuangannya saja, akan tetapi dari segi yang lainnya juga.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Dalam pengumpulan data penulis menggunakan teknik observasi, wawancara, dokumentasi dan angket. Untuk teknik analisis data menggunakan analisis intraktif Miles dan Huberman dan analisis dengan Metode *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja KUD Rukun Tani Cilongok yang dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pelatihan dan pertumbuhan tergolong baik.

Guna meningkatkan kinerja pada masa akan datang, KUD Rukun Tani diharapkan melakukan kegiatan pelatihan guna meningkatkan produktifitas karyawan dan meningkatkan *margin profit* agar lebih meningkatkan kesejahteraan anggota KUD Rukun Tani Cilongok.

Kata kunci: *KUD, Kinerja, Metode Balanced Scorecard*

**ANALYSIS PERFORMANCE KUD RUKUN TANI USE METHOD
BALANCED SCORECARD
(Studies case on Village Pernasidi Districts Cilongok Districts Banyumas)**

**Muthola'ah
NIM. 13232045**

E-mail: chefmutho06@gmail.com
Department of Islamic Economics Faculty of Economics and Islamic Business
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (IAIN)

ABSTRACT

In connection with the cooperative as a business entity, the cooperative must try to get the maximum possible profit as well as a means for the welfare of its members in the national, regional, and local economy, which is able to provide a positive role for all parties. There are many factors that hinder the growth of Indonesian cooperatives because the development and empowerment of cooperatives is difficult to create strong and independent cooperatives that are able to develop, increase cooperation, the potential and economic capacity of their members in order to improve their economic and social welfare. Therefore, a comprehensive performance measurement tool is needed that not only measures from a financial perspective, but also from other aspects.

This type of research is field research with a descriptive qualitative approach. In collecting data, the writer used observation, interview, documentation and questionnaire techniques. For data analysis techniques using interactive analysis by Miles and Huberman and analysis with the balanced scorecard method.

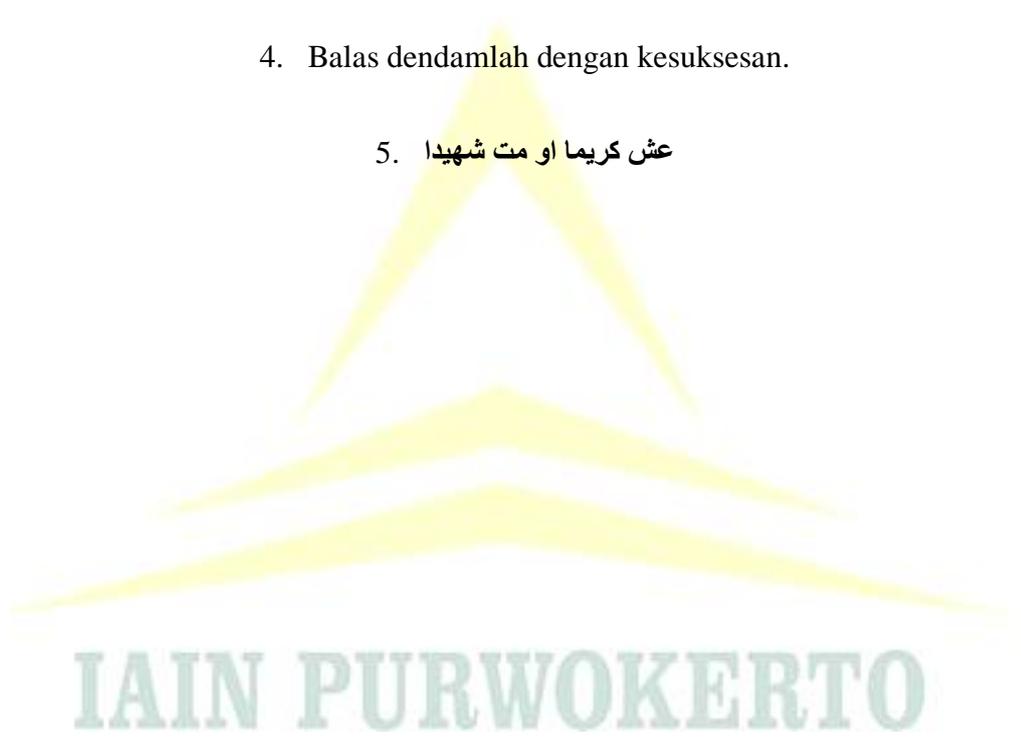
The results showed that the performance of KUD Rukun Tani Cilongok seen from four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective and training perspective and growth are classified as good.

In order to improve performance in the future, Kuk Rukun Tani is expected to carry out training activities to increase employee productivity and increase profit margins in order to further improve the welfare of members of the Kuk Rukun Tani Cilongok.

Keywords: *KUD, Performance, Method Balanced Scorecard*

MOTO

1. Berani mati untuk hidup
2. Jika kamu bermain-main dengan waktu, maka kamu akan ditenggelamkan oleh usia
3. Jangan merasa bisa kalau hobinya hanya rebahan
4. Balas dendamlah dengan kesuksesan.
5. عش كريما او مت شهيدا



IAIN PURWOKERTO

PERSEMBAHAN

Surat cinta ini penulis persembahkan untuk:

Kedua orang tua saya (bapak Takyat dan ibu Rohani) yang senantiasa bersabar menemani, membimbing, mentirakati penulis dalam menyelesaikan penelitian ini dengan tak henti-hentinya mengangkat kedua tanganya untuk melangitkan kalam indah nan membuncah dan memberikan dukungan serta motivasi. Ma.. Pak.. terimakasih atas perjuangan dan pengorbanan kalian selama ini, ketulusan kalian yang membuat anak mu ini kuat bertahan dalam peliknya kehidupan ini. maafkan anak mu ini yang belum bisa berdiri tegak apalagi berlari menggapai cakrawala dunia. Maaf belum bisa membuat senyuman mu merekah renyah. Ma... pak...salam ta'dzim dari anakmu ini, semoga Tuhan memberi Berkah dan surga menjadi tempatmu kelak. Amiin

Kakak-kakakku (mas Judin, mas Sihin, mas Kamal, mbak Mumun, mbak Uut, mba Imaroh), adikku Soleh, ponakan-ponakanku (Akma, Zahra, Kenzi, Najib, Talita, dan calon adeknya Kenzi, terimakasih untuk dukungan-dukungannya selama ini, motivasinya yang membuat penulis merasa hidup dalam kehidupan yang mati. Maaf belum bisa membalas kebaikan kalian. Harapan yang indah untuk keluarga kita. Amiiin.

Calon suamiku mas Aan dan keluarganya, penulis bersyukur bisa dipertemukan dengan kalian. Terimakasih sudah bersedia menerima penulis menjadi bagian dari keluarga kalian. Mohon maaf jika nanti belum bisa sesuai dengan apa yang diharapkan kalian. Semoga kelak diberi keutuhan dalam berkeluarga. Amiin.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamin, penulis panjatkan hanya kepada Allah atas segala karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah ini dalam bentuk skripsi dengan judul *Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Menggunakan "Balanced Scorecard" (Studi Kasus pada KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas)*.

Lantunan sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, Nabi sang pembawa rahmat bagi seluruh alam yang senantiasa kita nantikan syafa'atnya di yaumul qiyaamah kelak.

Dengan terselesaikannya penelitian ini pastinya tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dan penulis hanya dapat mengucapkan terimakasih atas bantuan, bimbingan, dan saran dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada yang terhormat:

1. Dr. KH. Mohammad Roqib, M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
2. Dr. Fauzi, M.Ag., Wakil Rektor I Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
3. Dr. H. Ridwan, M.Ag., Wakil Rektor II Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
4. Dr. Sulkhan Chakim, S.Ag., M.M., Wakil Rektor III Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
6. Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I., Ketua Jurusan Ekonomi Syari'ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto sekaligus pembimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi. Terimakasih saya ungkapkan dalam doa'a atas segala masukan dalam diskusi dan kesabarannya dalam memberikan bimbingan demi terselesaikannya penyusunan skripsi ini. Semoga beliau senantiasa sehat dan mendapat lindungan Allah SWT. Aamiin.

7. Dr. Ahmad Dahlan, M.S.I., Penasehat Akademik Jurusan Ekonomi Syari'ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
8. Segenap Dosen dan Staf Karyawan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto yang telah banyak membantu dalam penulisan dan penyelesaian studi penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
9. Bapak Danan Setianto, S.E. selaku ketua KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas beserta segenap karyawan yang telah bersedia berpartisipasi dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Bapak Takyat dan Ibu Rohani selaku kedua orang tua penulis yang selalu ada, mencurahkan cinta dan kasih sayang, memberikan do'a yang tiada henti dan semangat kepada penulis. Semoga Allah SWT menaikkan derajat kepada bapak ibu. Aamiin.
11. Terimakasih kakak-kakakku (mas Judin, mas Sihin, mas Kamal, mbak Mumun, mbak Uut, mbak Imaroh), adikku Soleh, keponakan-keponakanku (Akma, Zahra, Kenzi, Najib, Talita, dan calon adiknya Kenzi), kalian adalah penarik semangat penulis yang selalu menanyakan kapan wisuda, dan seluruh keluarga lainnya yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis. Semoga kita menjadi keluarga yang guyub rukun dan saling meneduhkan. Aamiin.
12. Calon suamiku mas Aan dan keluarganya yang berkenan menerima penulis sebagai bagian dari keluarganya, yang ikut andil dalam memberi motivasi, dukungan dan senantiasa mendo'akan penulis supaya bisa lulus, terimakasih penulis ucapkan. Semoga Allah SWT meridhoi kita. Aamiin.
13. Keluarga besar Pondok Pesantren Al-Hidayah Purwokerto penulis ucapkan banyak terimakasih yang telah memberi penulis ilmu dan pengalaman selama ini.
14. Keluarga besar Pondok Pesantren Al-Falah Tinggarjaya Jatilawang adalah awal mula peradaban penulis dimulai, terimakasih penulis ucapkan. Semoga kelak kita dikumpulkan kembali dengan guru-guru kita. Aamiin.
15. Teman-teman kelas ES A angkatan 2013 yang sudah mempunyai kesibukan masing-masing, terimakasih sudah pernah tertawa, bercerita bersama, yang

telah memberi warna dalam hidup ini, kalian apa kabar, penulis rindu kebersamaan yang dulu tercipta. Semoga kalian baik-baik dimanapun kalian berada.

16. Tema-teman seperjuangan dalam menyelesaikan skripsi, terimakasih telah kebersamai penulis selama ini.

17. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Semoga semua partisipasi serta sumbangan pikir yang telah diberikan kepada penulis menjadi amal sholeh dan mendapatkan amal balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari betul bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu juga penulis terbuka dengan kritik dan saran yang dapat membangun demi perbaikan dimasa yang akan datang. Penulis berharap semoga skripsi ini memberi manfaat, baik untuk penulis pada khususnya dan semua pihak pada umumnya. Aamiin.

Purwokerto, 26 Januari 2021



Muthola'ah

NIM.1323203045

IAIN PURWOKERTO

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor 158/ 1987 dan Nomor 0543b/U/1987.

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	Be
ت	ta'	t	Te
ث	s\ a	s\	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	j	Je
ح	h} a	h}	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Żal	z\	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	Er
ز	Zai	z	Zet
س	Sin	s	Es
ص	Syin	sy	es dan ye
ض	s} ad	s}	es (dengan titik di bawah)
ظ	d} ad	d}	de (dengan titik di bawah)
ط	t} a'	t}	te (dengan titik di bawah)

ظ	z}a'	z}	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik ke atas
غ	Gain	g	Ge
ف	fa'	f	Ef
ق	Qaf	q	Qi
ك	Kaf	k	Ka
ل	Lam	l	'el
م	Mim	m	'em
ن	Nun	n	'en
و	Waw	w	We
ه	ha'	h	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	y	Ye

2. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

3. Ta'marbu>ḥah diakhir kata bila dimatikan tulis h

حكمة	ditulis	<i>h}ikmah</i>
جزية	ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	ditulis	<i>Kara>mah al-aulya>'</i>
----------------	---------	----------------------------------

- b. Bila *ta'marbu>t}ah* hidup atau dengan harakat, fathâh atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zaka>t al-fit}r</i>
------------	---------	---------------------------

4. Vokal Pendek

◌َ	fathâh	ditulis	A
◌ِ	kasrah	ditulis	I
◌ُ	d'ammah	ditulis	U

5. Vokal Panjang

1.	Fath}ah + alif	ditulis	<i>a></i>
	جاهلية	ditulis	<i>ja>hiliyah</i>
2.	Fath}ah + ya' mati	ditulis	<i>a></i>
	تنسي	ditulis	<i>tansa></i>
3.	Kasrah + ya' mati	ditulis	<i>i></i>
	كريم	ditulis	<i>kari>m</i>
4.	D}ammah + wa>wu mati	ditulis	<i>u></i>
	فروض	ditulis	<i>furu>d}</i>

6. Vokal Rangkap

1.	Fath}ah + ya' mati	ditulis	<i>Ai</i>
	بينكم	ditulis	<i>Bainakum</i>
2.	Fath}ah + wawu mati	ditulis	<i>Au</i>
	قول	ditulis	<i>Qaul</i>

Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

7. Kata Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf *Qomariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'a>n</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiya>s</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkannya *l* (el)nya

السماء	ditulis	<i>as-Sama>'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

8. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>zawi> al-furu>d}</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
ABSTRAK	v
MOTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
PEDOMAN TRANSLITRASI	xii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
D. Kajian Pustaka	9
E. Sistematika Penulisan	13
BAB II LANDASAN TEORI	14
A. Koperasi	14
B. Analisis Kinerja	20
1. Pengertian Analisis Kinerja	20
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	22
3. Pengukuran Kinerja	23
4. Manfaat Pengukuran Kinerja	24
C. Analisis Kinerja Koperasi dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	25
1. Analisis Kinerja Koperasi dalam Persepektif Keuangan	26

2. Analisis Kinerja Koperasi dalam Persepektif Pelanggan.....	27
3. Analisis Kinerja Koperasi dalam Persepektif Proses Bisnis Internal	29
4. Analisis Kinerja Koperasi dalam Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	30
D. Kerangka dan Alur Berfikir	32
E. Landasan Teologis	34
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	37
C. Sumber Data Penelitian.....	38
D. Teknik Pengumpulan Data.....	38
E. Teknik Analisis Data.....	40
F. Keabsahan Data	50
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS.....	55
A. Gambaran Umum KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas	55
1. Sejarah Berdiri KUD Rukun Tani.....	55
2. Visi dan Misi KUD Rukun Tani	56
3. Struktur Organisasi KUD Rukun Tani.....	57
4. Bidang Usaha KUD Rukun Tani	64
5. Anggota KUD Rukun Tani	66
B. Kinerja KUD Rukun Tani Desa Penasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas	68
1. Keuangan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas	68
2. Pelanggan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas	72
3. Bisnis Internal KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas	74

4. Pembelajaran dan Pertumbuhan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas.....	76
BAB V PENUTUP.....	84
A. Kesimpulan	84
B. Saran	86
C. Kontribusi	86
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Indikator Analisis Koperasi menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	5
Tabel 2 Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu.....	11
Tabel 3 Kriteria Hasil Penghitungan Rasio Likuiditas.. ..	45
Tabel 4 Kriteria Hasil Penghitungan Rasio Rentabilitas	46
Tabel 5 Kriteria Hasil Penghitungan Pertumbuhan Pelanggan	47
Tabel 6 Kriteria Hasil Penghitungan Kepuasan Pelanggan	47
Tabel 7 Hasil Hasil Penghitungan Retensi Karyawan	49
Tabel 8 Kriteria Hasil Perhitungan Kepuasan Pelanggan	50
Tabel 9 Data Karyawan-Karyawati KUD Rukun Tani Cilogok	64
Tabel 10 Data Anggota KUD Rukun Tani Cilogok.....	67
Tabel 11 Rasio Likuiditas KUD Rukun Tani Cilogok	69
Tabel 12 Rasio Solvabilitas KUD Rukun Tani Cilogok	70
Tabel 13 Rasio Rantabilitas KUD Rukun Tani Cilogok	71
Tabel 14 Pertumbuhan Pelanggan KUD Rukun Tani Cilogok	72
Tabel 15 Kepuasan Pelanggan KUD Rukun Tani Cilogok.....	73
Tabel 16 Tingkat Kepuasan Karyawan KUD Rukun Tani Cilogok	77
Tabel 17 Tingkat Produktifitas Karyawan KUD Rukun Tani Cilogok	79

IAIN PURWOKERTO

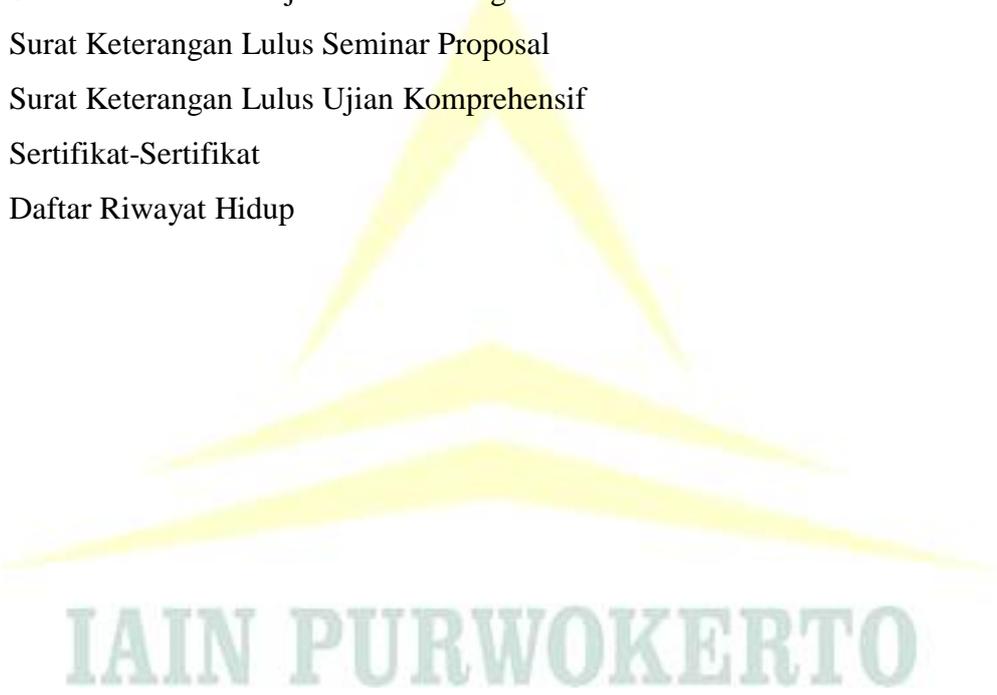
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka dan Alur Penelitian	33
Gambar 2 Struktur Organisasi KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok.....	58



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian
2. Dokumen Pribadi
3. Laporan Keuangan KUD Rukun Tani
4. Angket
5. Hasil Pengolahan Data
6. Blangko/Kartu Bimbingan
7. Surat Keterangan Wakaf Buku
8. Surat Kesediaan Menjadi Pembimbing
9. Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal
10. Surat Keterangan Lulus Ujian Komprehensif
11. Sertifikat-Sertifikat
12. Daftar Riwayat Hidup



IAIN PURWOKERTO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang-undang tentang perkoperasian (UU No. 25 Tahun 1992) menjabarkan koperasi sebagai badan usaha dan badan hukum yang beranggotakan orang perorangan. Pada undang-undang tersebut menjelaskan komposisi modal yang dimiliki koperasi hanya sebatasbidang ekonomi. Maka dari itu terjadi revisi Undang-Undang baru No.17 Tahun 2012 yang menjabarkan koperasi sebagai badan hukum yang didirikan orang perorangan atau badan hukum koperasi dengan pemisah kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama dibidang ekonomi, sosial dan kebudayaan sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi (Oktaviansyah, 2015).

Sehubungan dengan koperasi sebagai badan usaha, maka koperasi harus berusaha untuk mendapatkan keuntungan semaksimal mungkin sekaligus sebagai sarana untuk mensejahterakan anggotanya dalam permasalahan perekonomian nasional, regional maupun pada skala lokal, yang mampu memberikan peran positif kepada semua pihak (Pernama, 2013). Bintaro mendefinisikan bahwa keberadaan koperasi terbukti merupakan usaha yang mandiri, kukuh, fleksibel dalam kondisi normal maupun krisis sekalipun. Bahkan tidak dapat disangkal oleh siapapun bahwa koperasi dan UMKM merupakan *leader* perekonomian Indonesia. Ia menjadi jantung perekonomian rakyat, dan pelopor tumbuhnya ekonomi kerakyatan (Djoko Santoso, 2007: 8).

Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) merupakan bagian integral dalam pembangunan nasional yang bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur. Dalam pembangunan bidang ekonomi secara *ekplisit* UUD 1945 menekankan implementasi asas kekeluargaan (Pasal 33 ayat 1) dan penyelenggaraan perekonomian nasional yang berdasar atas demokrasi ekonomi (Pasal 33 ayat 4). Bahkan dalam pasal 10 UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah

menyatakan bahwa daerah berwenang untuk mengelola sumber regional yang tersedia di wilayahnya dan bertanggungjawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sebagai bentuk penyerahan sebagai urusan pemerintah dibidang pekerjaan umum kepada daerah, maka pelayanan terhadap masyarakat daerah diserahkan kepada Pemerintah Daerah (Mulyadi, 2001).

Sudarsono (2007) mendefinisikan bahwa undang-undang kita menepatkan koperasi sebagai *soko guru* perekonomian Indonesia. Atas dasar itu maka koperasi sebagai suatu perusahaan yang permanen tidak hanya memungkinkan koperasi untuk berkembang secara ekonomis, mampu memberikan pelayanan terus menerus, dan mengikat kepara anggotanya dan masyarakat sekitarnya, akan tetapi juga mampu memberikan sumbangan yang mendasarkan kepada pembangunan dan pertumbuhan ekonomi.

Dengan demikian koperasi merupakan sektor ekonomi yang sangat penting dan bermanfaat bagi masyarakat. Lantas bagaimana hukum koperasi menurut islam?.

Imron Hamzah dalam jurnalnya (2017: 31) mengemukakan bahwa jika koperasi tidak bisa dimasukkan ke dalam *al-'Uquud al-Musammaah* (akad-akad bernama yang telah dibicarakan para ulama), maka bisa dimasukan kedalam *al-'Uquud Ghayr al-Musammaah*, dengan menjadikannya akad baru. Membuat akad baru tidak ada larangan dalam agama, selagi tidak ada hal-hal yang dilarang seperti *Ghoror*, *Maysir*, dan lain-lain. Karena pada dasarnya semua akad dan muammalah hukumnya boleh sampai ada dalil yang melarangnya. Apalagi dalam koperasi terdapat unsur gotong royong, tolong menolong yang diperintahkan oleh Allah SWT.

Sehubungan dengan koperasi sebagai badan usaha maka koperasi harus berusaha untuk mendapatkan keuntungan semaksimal mungkin sekaligus sebagai sarana untuk mensejahterakan anggotanya dalam perekonomian nasional., regional, maupun pada skala lokal, yang mampu memberikan peran positif kepada semua pihak. Banyak faktor yang menghambat pertumbuhan koperasi di Indonesia karena 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. Akhir-akhir ini koperasi memiliki kinerja yang semakin menurun dan keberadaanya yang kurang aktif dimasyarakat. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat ukur untuk mengukur kinerja secara komprehensif yang tidak hanya mengukur dari segi keuangannya saja, akan tetapi dari segi yang lainnya juga. Sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat dicapai.

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Menurut Hasen dan Mowen dalam Luh Putu Setyandari Surya (2014: 281-282), *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. Menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kapla dan Norton dalam jurnal yang sama berpendapat bahwa *Balance Scorecard* harus menjelaskan strategi unit bisnis keseluruhan. Hal ini di dilaksanakan dengan menggabungkan ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerja melalui serangkaian hubungan jika-maka. Indikator analisis koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu:

1. Indikator persepektif keuangan dapat dilihat melalui *review* terhadap data laporan keuangan untuk mengetahui kondisi keuangan suatu koperasi melalui penghitungan tingkat rasio yaitu:
 - a) Rasio likuiditas adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu.
 - b) Rasio *solvabilitas* adalah mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai dengan utang.

- c) Rasio ini mengukur efektifitas manajemen secara keseluruhan yang ditunjukkan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun investasi.

Melalui penghitungan tersebut akan tergambar bagaimana kondisi hutang, laba, dan kemampuan keuangan dari suatu koperasi dapat dikatakan tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, ataukah sangat baik.

2. Indikator persepektif pelanggan dapat dilihat melalui kepuasan pelanggan terhadap layanan koperasi. Jadi jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari koperasi lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Indikator persepektif pelanggan akan menggambarkan pertumbuhan pelanggan, jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan, serta tingkat kepuasan pelanggan sehingga pelanggan koperasi dapat dikatakan tidak puas, kurang puas, cukup puas, baik, ataukah sangat puas.
3. Indikator persepektif bisnis internal dapat dilihat melalui motivasi, inovasi, dan operasi suatu koperasi dalam menjalankan bisnis yang dijalankan sehingga dapat menggambarkan apakah bisnis internal yang dijalankan dapat dikategorikan dikatakan tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, ataukah sangat baik. Analisis kinerja koperasi dalam perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara melihat sekumpulan aktivitas yang membuat dan membangun nilai margin atau nilai tambah dari suatu koperasi. Nilai tambah yang dimaksud dapat melihat dan mendeskripsikan bidang usaha suatu koperasi dari segi inovasi dan seberapa besar beroperasi bidang usaha yang dimiliki suatu koperasi.
4. Indikator persepektif pertumbuhan dan pembelajaran koperasi dapat dilakukan penghitungan terhadap produktifitas karyawan yang dilihat dari perbandingan antara jumlah karyawan periode bersangkutan dengan laba operasional dinyatakan dalam rupiah (Rp), retensi karyawan yang dilihat dari dinyatakan dalam persentase (%), dan Kepuasan karyawan, diukur berdasarkan penilaian karyawan terhadap kemampuan koperasi

memberikan kepuasan dalam bekerja berkaitan dengan kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Adapun indikator analisis koperasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dilihat di tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Indikator Analisis Koperasi
Menggunakan Metode *Balanced scorecard*

No.	Persepektif	Indikator
1	Kuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio likuiditas 2. Rasio solvabilitas 3. Rasio rentabilitas
2	Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pertumbuhan pelanggan 2. Tingkat kepuasan pelanggan
3	Bisnis Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi (nilai tambah) 2. Inovasi (bidang usaha) 3. Operasi (akses bidang usaha sampai ke pelanggan)
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktivitas karyawan 2. Retensi karyawan 3. Kepuasan karyawan 4. Kapabilitas pekerja 5. Kapabilitas sistem informasi 6. Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan bagi karyawan

Sumber Kaplan dan Norton (2001: 73-79)

KUD Rukun Tani Cilongok yang berada di Jalan Raya Cilongok-Pernasidi No. 5, Kecamatan Cilongok. KUD Rukun Tani Cilongok berdiri Tahun 1982 dengan pengukuhan secara resmi melalui Badan Hukum Nomor 2385 A/BH/VI Tanggal 15 Desember 1982, kemudian mengalami perubahan Anggaran Dasar pada Tanggal 29 November 1996 dengan Badan Hukum

Nomor 1835 B/BH/PAD/KWK/11/IX/96. Visi dari KUD Rukun Tani Cilongok adalah meningkatkan kualitas koperasi, meningkatkan kesejahteraan anggota dan mensejajarkan diri dengan lembaga ekonomi lain. Dengan begitu KUD Rukun Tani Cilongok merupakan lembaga ekonomi yang mendukung bidang pertanian dan sebagai wadah penyalur kebutuhan masyarakat didalam Kecamatan Cilongok maupun diluar Kecamatan Cilongok seperti menyediakan berbagai macam kebutuhan pokok mulai dari beras, minyak, gula dan lain-lain yang dapat dibeli di Minimarket KUD Rukun Tani Cilongok yang diberi nama “UKM Mart”. Selain itu KUD Rukun Tani Cilongok juga melayani simpan pinjam uang bagi anggotanya juga masyarakat sekitar. KUD ini juga melayani pembiayaan atau kredit, pembayaran PDAM, listrik, telepon, kredit motor dan lain-lain, jasa tabungan anggota diatas bunga bank, dengan dana modal berasal dari anggota, pinjaman, dan pihak ketiga (Dokumen Profil KUD Rukun Tani).

Bapak Danan Setianto. S.E., selaku ketua pengurus KUD Rukun Tani Cilongok menuturkan bahwa KUD Rukun Tani Cilongok berupaya mengembangkan berbagai usahanya agar dapat mensejahterakan anggota dan masyarakat pada umumnya dengan bentuk kerja sama tolong menolong serta menjunjung tinggi asa kekeluargaan, sehingga timbul hubungan serta citra baik dimata masyarakat. Sebagai contoh perbandingan harga yaitu harga-harga sebagian kebutuhan pokok yang dijual di KUD Rukun Tani Cilongok serta perbandingannya dengan toko lain atau minimarket lainnya. Harga tabung gas LPG 3kg yang dijual di KUD Rukun Tani Ciongok dengan harga Rp. 15.500, jauh lebih murah dibandingkan dengan harga ditoko lain yang rata-rata harganya Rp. 20.000, bahkan dipangkalan yang hanya menjual tabung gas pun disana dijual dengan harga Rp. 17.000,.Selisih harga ini sangat mencolok dimata masyarakat sekitar, sehingga banyak masyarakat yang memilih membeli gas LPG di KUD Rukun Tani (Wawancara Tanggal 25 Oktober 2017).

Selain itu Bapak Danan Setianto, S.E., juga menuturkan bahwa pada acara Rapat Anggota Tahunan (RAT) pada tanggal 23 Februari 2016, KUD

Rukun Tani Cilongok mendapat apresiasi dari Puskud Jawa Tengah sebagai KUD terbesar kedua di Banyumas. Apresiasi lain juga diberikan oleh Kadisperindagkop Kabupaten Banyumas kepada KUD Rukun Tani Cilongok yang tergolong sebagai KUD di Banyumas yang sangat baik karena bisa mencapai 110% dari target. Kunci suksesnya dan eksisnya koperasi ini adalah kinerja KUD yang *powerfull* dalam hal pelayanan dan respon kebutuhan masyarakat.

Indikator kinerja KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat dari total asset yang dimiliki pada tahun 2014 sebesar Rp. 5.377.612.876 sedangkan total asset pada tahun 2016 Rp. 9.334.624.323. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan yang signifikan dalam kurun 2 (dua) tahun sekitar 2 milyar. Namun, indikator tersebut hanya dilihat dari asset yang dimiliki saja. Oleh karena itu peneliti ingin meneliti lebih dalam tentang analisis kinerja KUD Rukun Tani Cilongok menggunakan Metode *Balanced Scorecard* yang memfokuskan pada 4 (empat) analisis yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. (Dokumentasi: Neraca KUD Rukun Tani Cilongok tahun 2014 dan 2016).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti ingin melakukan analisis kinerja KUD Rukun Tani Cilongok untuk dapat melihat bagaimana kinerja KUD Rukun Tani Cilongok secara komprehensif. Keinginan tersebut peneliti tuangkan dalam penelitian yang berjudul **Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan di atas, maka pokok masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana Gambaran Umum KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas?

2. Bagaimana Kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

- a. Untuk mendeskripsikan gambaran umum KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas.
- b. Untuk mengetahui kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

- 1) Untuk mengembangkan wawasan bagi semua pihak yang mempunyai peran dalam bidang koperasi, khususnya pengurus koperasi.
- 2) Sebagai sumbangan wacana baru terhadap perkembangan keilmuan, dalam bidang koperasi unit desa, khusus mengenai analisis kinerja menggunakan *balanced scorecard*.
- 3) Dapat memberi kontribusi pemikiran terhadap cara menganalisis kinerja koperasi unit desa (KUD).

b. Kegunaan Praktis

- 1) Bagi KUD Rukun Tani, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kinerja koperasi pada waktu yang akan datang agar manajemen dapat mengambil langkah-langkah strategis dan keputusan dalam melakukan persiapan dan perbaikan demi kemajuan koperasi dari pengaruh lingkungan bisnis yang semakin bergejolak, serta memberikan gambaran dan harapan terhadap nilai masa depan koperasi.

- 2) Bagi Akademik, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan referensi bagi para pihak yang berminat mendalami ilmu tentang perkoperasian dan memperluas wawasan serta bentuk sumbangan yang dapat diberikan dalam rangka pengabdian kepada masyarakat khususnya masyarakat pedesaan dan berguna bagi instansi yang berhubungan dalam pemberian modal usaha bagi koperasi berhubungan dengan analisis kinerja koperasi.
- 3) Bagi Penulis, penelitian ini menambah wawasan dan pelatihan intelektual untuk meningkatkan kompetensi keilmuan tentang analisis kinerja koperasi menggunakan metode *balanced scorecard*.

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah kegiatan mendalami, mencermati, menelaah, dan mengidentifikasi pengetahuan, atau hal-hal yang telah ada untuk mengetahui apa yang telah ada dan yang belum ada (Arikunto, 2000)

Penelitian yang dilakukan oleh Maya Sari dan Tika Arwinda dalam Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol. 15, No.1, “Analisis *Balanced Scored* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan” memperlihatkan hasil dalam persektif *financial* memiliki kinerja kurang baik dengan kategori B (Baik), hal ini berarti perusahaan belum dapat memiliki kinerja *financial* yang optimal. Persepektif *customer* memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah dapat mengoptimalkan kinerja *customer* dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada strategi pemasaran. Persepektif proses bisnis internal memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah mengoptimalkan proses internal. Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan yang sudah baik.

Skripsi Okwan Himpuni tentang “Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam Kecamatan Dramaga Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat” menyimpulkan bahwa analisis kinerja KUD Sumber Alam

melalui pendekatan BSC dinilai secara keseluruhan mencapai hasil yang cukup baik, total pencapaian dari keempat perspektif adalah 74,80 persen. Perspektif keanggotaan memiliki kinerja yang lebih baik dimana pencapaian akhir yang diperoleh melebihi total pencapaian perspektif yang lain dengan total skor pada perspektif keanggotaan sebesar 40,00 persen (tingkat pencapaian sebesar 120 persen), sedangkan total skor perspektif keuangan, pembelajaran dan pertumbuhan, dan proses bisnis internal masing masing 9,49 ; 23,47 dan 1,85 dengan tingkat pencapaian masingmasing 85,4 persen, 84,5 persen, dan 20,00 persen.

Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. , No. 2 tentang “Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi XYZ” oleh Luh Putu Lusi Setyandarini Surya, hasil penelitian Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa kinerja dari keempat perspektif *balanced scorecard* pada koperasi XYZ adalah beragam. Terdapat penurunan dari perspektif keuangan, sedangkan untuk ketiga perspektif lainnya menghasilkan kinerja yang baik.

Rizki Ari Permana dalam Artikel Publikasi Ilmiah yang berjudul “Analisis Kinerja dengan Pendekatan Metode *Balance Scorecard* (Studi pada KP-RI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan) menjelaskan bahwa berdasarkan pada perspektif keuangan yang diukur berdasarkan rasio likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas diketahui Hasil tersebut menunjukkan bahwa koperasi telah mempunyai kemampuan yang baik dalam mengembalikan hutang serta mampu menghasilkan keuntungan melalui penjualan, sehingga kinerja keuangan KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan termasuk dalam kategori yang baik berdasarkan pada perspektif keuangan. 2. Kinerja KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan dilihat dari perspektif pelanggan dapat diketahui bahwa Tingkat retensi pelanggan cukup rendah dan kepuasan pelanggan sangat tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa kinerja KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan termasuk kategori baik diukur berdasarkan perspektif pelanggan. 12 3. Kinerja KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan berdasarkan perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa Selama tahun 2010-2011 koperasi senantiasa

meningkatkan inovasi dengan menambahkan produk-produk, meskipun tidak lagi terjadi inovasi di tahun 2012. Pelayanan terhadap purna jual yang dilakukan juga baik, sehingga dapat diketahui bahwa kinerja KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan termasuk kategori yang baik berdasarkan pada perspektif proses bisnis internal. 4. kinerja KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan berdasarkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diketahui bahwa tingkat retensi karyawan selama tahun 2010-2012 termasuk kategori kecil, karena pada tahun 2012 hanya terdapat 2% tingkat retensi karyawan. Sementara untuk kepuasan karyawan terlihat bahwa persentasenya cukup besar. Sehingga dapat diketahui bahwa kinerja KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan berdasarkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk kategori baik.

Adapun perbedaan penelitian-penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian penulis dapat dilihat di tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No.	Judul/Skripsi/Jurnal/Buku	Kesimpulan	Perbedaan
1	Maya Sari dan Tika Arwinda (2015), Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif <i>financial</i> memiliki kinerja kurang baik. Sedangkan tiga perspektif lainnya memiliki kinerja sangat baik.	Lokasi dan Perusahaan yaitu PT. dan Koperasi.
2	Okwan Himpuni (2008), "Analisis	Analisis Kinerja dengan empat perspektif BSC menunjukkan	Lokasi Penelitian

	Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam Kecamatan Dramaga Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat”.	hasil sangat baik dalam persepektif keanggotaan, sedangkan ketiga persepektif lainnya memiliki kinerja cukup baik.	
3	Luh Putu Lusi Setyandarini Surya (2014), Analisis Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi XYZ	Kinerja yang dihasilkan dari empat persepektif menunjukkan kinerja persepektif keuangan mengalami penurunan, sedangkan yang tiga lainnya termasuk kategori baik	Lokasi Penelitian
4	Rizki Ari Permana (2013) “Analisis Kinerja dengan Pendekatan Metode <i>Balance Scorecard</i> (Studi pada KP-RI Husada Sakti RSU dr. Sayidiman Magetan)	Dalam penelitian ini keempat persepektif BSC: Persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, semuanya termasuk dalam kategori baik.	Lokasi dan Pendekatan penelitian, pada penelitian ini menggunakan data kuantitatif.

Berdasarkan kajian peneliti terdahulu, maka peneliti menyimpulkan judul “Kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab.

Banyumas dengan Menggunakan *Metode Balance Scorecard* untuk mengembangkan penelitian yang telah ada sebelumnya.

E. Sistematika Penulisan

Secara umum gambaran sistematika pembahasan terdiri dari lima bab sebagai berikut:

Bab pertama pendahuluan yang meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka dan sistematika pembahasan.

Bab kedua meliputi: teori tentang deskripsi mengenai Koperasi Unit Desa, teori tentang analisis kinerja dan teori tentang *Metode Balanced Scorecard*.

Bab ketiga menjelaskan tentang metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

Bab keempat pembahasan hasil penelitian yang berisi tentang gambaran umum KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas dan kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas dengan Menggunakan *Metode Balanced Scorecard*.

Bab kelima penutup berisi simpulan dan saran.

Bagian akhir skripsi ini akan menampilkan daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan daftar riwayat hidup.

BAB II

LANDASAN TEORI TEORI

A. Koperasi

1. Pengertian Koperasi

Pengertian koperasi dari segi bahasa berasal dari bahasa Inggris dari asal kata "*cooperation*" artinya bekerjasama (Anggadini, 2014:95). Sedangkan secara istilah menurut Swasono (1987:158-159) menjelaskan tentang pengertian koperasi yaitu:

- a. Koperasi merupakan wadah penampung pesan politik bangsa yang terjajah yang miskin ekonominya dan disiminasi oleh sistem ekonomi penjajah. Koperasi menyadarkan kepentingan bersama, menolong diri sendiri secara bersama dalam meningkatkan kesejahteraan dan kemampuan produktif.
- b. Koperasi adalah bentuk usaha yang bukan saja menampung, tetapi juga mempertahankan serta memperkuat identitas dan budaya bangsa Indonesia. Kepribadian bangsa yaitu gotong royong akan tumbuh subur di dalam Koperasi. Selanjutnya koperasi sendiri akan lebih terbangun dengan lebih menguatkan budaya itu.
- c. Koperasi adalah wadah yang tepat untuk membina golongan ekonomi kecil/pribumi/masyarakat luas.
- d. Seperti yang dikatakan GBHN, koperasi adalah lembaga ekonomi yang berwatak sosial. Koperasi bersifat menyeluruh (substatif makro) karena koperasi dapat hidup di dalam bangun-bangun usaha lain yang non-koperasi.
- e. Koperasi adalah wadah yang tepat untuk merealisasikan ekonomi Pancasila terutama karena terpenuhinya tuntutan kebersamaan dan asas kekeluargaan, dalam keseluruhan, Koperasi adalah kemakmuran rakyat sentris.

Sedangkan koperasi menurut UU Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 1 Ayat 1 tentang perkoprasian dinyatakan bahwa koperasi adalah badan

usaha usaha yang beranggotakan orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 15/PER/M.KUKM/IX/2015 tentang Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi, Oleh karenanya kehadiran koperasi dilingkungan warga mengandung peran ganda yang majemuk, seperti koperasi sebagai lembaga ekonomi yang berupaya memenuhi kepentingan kelompok masyarakat yang menjadi anggotanya. Koperasi merupakan salah satu bentuk kerjasama yang muncul karena adanya suatu kesamaan kebutuhan dari para anggotanya. (Sudarsono, 2010: 19)

Sedangkan koperasi unit desa adalah suatu koperasi serta usaha yang beranggotakan penduduk desa dan berlokasi di daerah pedesaan, daerah kerjanya biasanya mencakup satu wilayah kecamatan. Pembentukan KUD ini merupakan penyatuan dari beberapa koperasi pertanian yang kecil dan banyak jumlahnya dipedesaan. Selain itu, KUD memang secara resmi didorong perkembangannya oleh pemerintah (Sumber: kud.co.id diakses tanggal 29 Desember 2017 Pukul 14.00 WIB).

Berdasarkan pengertian koperasi dari segi bahasa dan istilah dapat diketahui bahwa koperasi merupakan bentuk lembaga usaha yang diselenggarakan berdasarkan asas kekeluargaan beranggotakan beberapa orang atau badan hukum koperasi sebagai anggota koperasi yang saling bekerjasama mengelola bidang usaha tertentu dan laba yang disebut sisa hasil usaha dibagi ke semua anggota secara proposional. Sedangkan koperasi unit desa merupakan turunan dari koperasi yang bergerak di pedesaan dan beranggotakan dalam lingkup desa-desa disuatu kecamatan tertentu.

2. Asas Koperasi

Asas merupakan dasar cita-cita dari suatu perkumpulan atau organisasi. Asas dari koperasi ada dua yaitu:

a. Asas kekeluargaan

Dalam Pasal 33 ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 ditegaskan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Ketentuan tersebut sesuai dengan prinsip Koperasi, karena itu Koperasi mendapat misi untuk berperan nyata dalam menyusun perekonomian yang berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi yang mengutamakan kemakmuran masyarakat bukan kemakmuran orang-seorang.

Dalam pasal 2 Undang-undang Perkoperasian menyebut "Koperasi berlandaskan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 atas asas kekeluargaan." Asas ini mengandung makna adanya kesadaran dari hati nurani setiap anggota koperasi untuk mengerjakan segala sesuatu dalam koperasi yang berguna untuk semua anggota dan dari semua anggota koperasi tersebut. Jadi, bukan untuk diri sendiri maupun beberapa anggota saja dan juga bukan dari satu anggota melainkan mencakup semuanya. Dengan asas yang bersifat seperti ini maka semua anggota akan mempunyai hak dan kewajiban yang sama.

b. Asas Gotong Royong

Asas ini mengandung arti bahwa dalam berkoperasi harus memiliki toleransi, sifat mau bekerja sama, dan sifat-sifat lainnya yang mengandung unsur kerja sama. (Kartasapoetra, 2001: 18).

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa ada 2 (dua) asas koperasi yaitu asas kekeluargaan dan asas gotong royong. Hal ini sesuai dengan kepribadian bangsa. Bagi koperasi, asas gotong royong berarti dalam koperasi terdapat kesadaran bekerja sama dan tanggung jawab bersama dengan tidak memikirkan diri sendiri. Usaha yang dijalankan koperasi menjadi tanggung jawab bersama. Keuntungan maupun kerugiannya ditanggung bersama.

3. Landasan Koperasi

a. Landasan Idiil

Menurut Sunindhia (2010: 38) Idial dalam bahasa berarti gagasan atau cita-cita. Idial koperasi adalah dasar atau landasan yang digunakan dalam usaha mencapai cita-cita koperasi dan mempunyai cita-cita yang luhur yaitu menjadikan badan koperasi yang bertujuan untuk mengubah kebaikan hidup di dunia. Koperasi sebagai organisasi ekonomi rakyat yang hak hidupnya dijamin oleh UUD 1945 bertujuan mencapai masyarakat adil dan makmur.

Jadi tujuannya sama dengan apa yang di cita-citakan oleh seluruh bangsa Indonesia dalam rangka mencapai cita-cita tersebut koperasi berlandaskan Pancasila.

b. Landasan Struktural dan Landasan Gerak

Menurut Sudarsono (2010: 75) landasan struktural koperasi adalah Undang-Undang Dasar 1945 dan landasan geraknya adalah pasal 33 ayat (1) Undang- Undang Dasar 1945 beserta penjelasannya Pasal 33 ayat (1) UUD 1945. Secara politis konsitusional kedudukan koperasi berdasarkan UUD 45 yaitu UUD tertinggi yang merupakan hukum dasar bagi berlakunya semua peraturan undang-undangan.

Dengan demikian landasan struktural dan landasan gerak koperasi merupakan amanat dari Undang-undang Dasar 1945 yang dijabarkan peraturan perundang-undangan dan menjadi pedoman bagi pemerintah dan masyarakat untuk menjalankan suatu koperasi sebagai payung hukum.

c. Landasan Mental

Koperasi Indonesia agar dapat tumbuh dan berkembang dengan baik dalam mencapai tujuannya, harus ditopang dengan kuat oleh sifat mental para anggotanya, yaitu “setia kawan dan kesadaran berpribadi” (*solidarity and individuality*). Rasa setia kawan ini sangat penting, karena tanpa rasa itu maka tidaklah mungkin akan ada kerja sama (*sense of cooperation*) yang merupakan *condition sine qua non* dalam

koperasi sebagai usaha bersama dalam kesamaan hak dan kewajiban. Rasa kesetia kawan dan kesadaran berpribadi tersebut satu sama lainnya harus memperkuat. (Sudarsono, 2010: 75).

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas mengindikasikan bahwa terdapat 3 (tiga) landasan koperasi yaitu landasan idiil, landasan struktural dan gerak, dan landasan mental yang digunakan sebagai dasar dalam menjalankan suatu koperasi agar sesuai dengan tujuan, aturan, dan terselenggara dengan baik.

4. Fungsi Koperasi

Fungsi dan peran koperasi sebagaimana termaktub dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, Bab 3, Pasal 4 dijelaskan sebagai berikut:

- a. membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
- b. berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- c. memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan Koperasi sebagai sokogurunya.
- d. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Dengan berkembangnya koperasi, hal ini memberikan bukti bahwa pendemokrasian ekonomi telah berlangsung di Negara kita, karena sebagian terbesar dari seluruh rakyat Indonesia yang ekonominya relatif lemah telah ikut serta menjadi pemilik dan berperan serta dalam mewujudkan cita-cita perekonomian bangsa Indonesia, yaitu hidup sejahtera, adil dan makmur.

Menurut Sudarsono (2010: 11) koperasi Indonesia berfungsi sebagai alat urat nadi perekonomian bangsa Indonesia, hal ini dapat terlihat dengan

jelas dengan berkembangnya Koperasi Unit Desa (KUD), di mana pihak KUD merupakan urat nadi tersebut, karena :

- a. KUD merupakan wadah dari para produsen yang tinggal di pedesaan-pedesaan, yang mampu menyalurkan dengan harga yang wajar seluruh produk-produk yang dihasilkan rakyat pedesaan ke para konsumen yang berada di perkotaan.
- b. Demikian pula sebaliknya, KUD mampu mengelola pengadaan atau penyediaan produk-produk dan fasilitas-fasilitas yang sangat diperlukan rakyat yang ekonominya relatif lemah yang tinggal di pedesaan-pedesaan.
- c. KUD dan Koperasi pada umumnya, ditinjau dari aktivitas pemasaran, memang merupakan urat nadi ekonomi yang dapat menyalurkan secara timbal balik :
 - 1) Segala produk yang dihasilkan para petani, peternak, home industries, yang tinggal di pedesaan-pedesaan ke konsumen (para pembeli) yang bertempat di kota-kota, dengan harga yang layak yang dapat memuaskan para produsennya.”
 - 2) Segala produk keperluan pertanian, keperluan hidup para anggota koperasi yang umumnya dijual ke kota-kota, untuk disalurkan kepada para anggotanya dengan harga yang dapat dijangkau (memuaskan).”

Uraian di atas bahwa fungsi koperasi adalah sebagai alat perekonomian untuk mempertinggi kesejahteraan rakyat, alat pendemokrasian sosial, urat nadi perekonomian, dan alat pembina masyarakat untuk memperkokoh dan menyeterakan perekonomian masyarakat, hal ini karena KUD merupakan wadah dari para produsen yang tinggal di pedesaan, KUD juga mampu mengelola pengadaan atau penyediaan produk-produk yang di butuhkan atau di hasilkan petani, peternak, *home industries* yang tinggal di pedesaan.

B. Analisis Kinerja

1. Pengertian Analisis Kinerja

Analisis atau analisa berasal dari kata Yunani kuno “analisis” yang berarti melepaskan. Analisis berbentuk dari dua suku kata, yaitu *ana* yang berarti kembali, dan *luain* yang berarti melepas, jika digabungkan maka artinya adalah melepas kembali atau menguraikan. Kata analisis ini diserap ke dalam bahasa Indonesia menjadi “analisis” (Zakky, <https://www.zonareferensi.com/pengertian-analisis-menurut-para-ahli-dan-secara-umum/> di akses pada tanggal 29 Desember 2017 pada pukul 14.30 WIB).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia karangan Suharso dan Ana Retnoningsih (2009) analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab musabab, duduk perkara dan sebagainya).

Secara umum, arti analisis adalah aktivitas yang membuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilih sesuatu untuk digolongkan dan dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan ditafsirkan maknanya. Sehingga analisis dapat diartikan kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam satu keseluruhan yang terpadu. Analisis dapat dilakukan menggunakan metode atau teori tertentu.

Sedangkan pengertian kinerja menurut bahasa kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Bintaro dan Daryanto, 2017). Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moehariono: 2010).

Secara istilah, kinerja (*performance*) menurut Mahsun dalam Heri Susanti dan Nuraini Aisyah (2010: 57) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok.

Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi, karena keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Hal ini berarti, jika seseorang bekerja dalam organisasi, kinerjanya merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Menurut Hamzah dan Nina (2012), kinerja adalah perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan. Dalam suatu kinerja berkaitan dengan konsep dan evaluasi kinerja, sebab hal inilah yang menentukan kinerja seseorang.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Srimindarti 2004:53). Kinerja merupakan istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban (Srimindarti, 2004:53)

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka pengertian kinerja atau *performance* dalam kaitannya dengan koperasi dapat disimpulkan yakni sebagai hasil kerja sebuah koperasi yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang didalam koperasi tersebut, sesuai dengan kewenangan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya pencapaian koperasi sebagai suatu organisasi. Sedangkan analisis kinerja merupakan proses menyelidiki atau mencari tahu lebih dalam

tentang hasil capaian suatu koperasi menggunakan metode analisis tertentu yang terukur untuk dapat disimpulkan tingkat kategori kinerja obyek yang dianalisis.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Payman S Simanjutak dalam Bintoro dan Daryanto (2017), Kinerja ksetiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Faktor Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan ketrampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompoka dalam dua golongan, yaitu:

1) Kemampuan dan keterampilan kerja

Kemampuan dan ketrampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya.

2) Motivasi dan etos kerja

Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

b. Faktor dukungan oraganisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

c. Faktor dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinanm baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan

industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan penumbuhan motivasi dan mobilitasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor karakter individual seseorang, bentuk organisasi perusahaan, dan pola manajemen suatu perusahaan. Dengan kata lain dapat disebut faktor internal dari diri seseorang dan faktor eksternal dari perusahaan dan pola manajemen.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25).

Pengukuran kinerja menurut Yogie Krisna Putera (2017: 5) adalah suatu tolak ukur bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Dalam mengukur kinerja diperlukan alat pengukuran kinerja yaitu suatu sarana atau metode yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi (Monika Kussetya Ciptani, 2000).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Sony Yuwono dkk (2006:29) bermanfaat untuk:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz dalam Putera (2017: 6), suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Bastian (2007:275) menyebutkan beberapa manfaat pengukuran kinerja baik yaitu:

- a. Menelusuri kinerja terhadap pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada peanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi imbalan atas perilaku yang diharapkan itu.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa manfaat dari pengukuran kinerja untuk mendapat data deskripsi tentang suatu kinerja seseorang atau perusahaan yang dapat digunakan untuk merumuskan suatu keputusan perusahaan atau organisasi agar kinerja seseorang atau organisasi atau perusahaan dapat ditingkatkan dengan kebijakan yang tepat sesuai data-data yang telah diperoleh.

C. Analisis Kinerja Koperasi dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Secara harfiah metode berarti “cara”. Dalam pemakainya yang umum, metode diartikan sebagai cara melakukan sesuatu kegiatan atau cara melakukan pekerjaan dengan menggunakan fakta dan konsep-konsep secara sistematis (Syah: 2012). Selain pengertian tersebut, metode bukan hanya sebatas cara melakukan sesuatu akan tetapi metode diartikan sebagai cara untuk mencapai sesuatu sebagaimana pendapat Gulo yang menjelaskan bahwa: metode ialah “*a way in achieving some thing*” cara untuk mencapai sesuatu (Gulo: 2002).

Metode ialah istilah yang digunakan untuk mengungkapkan pengertian “cara yang paling tepat dan tepat dalam melakukan sesuatu”. Atau ungkapan “paling tepat dan tepat” itulah yang membedakan *method* dengan *way* (yang berarti cara) dalam bahasa Inggris. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja koperasi yaitu menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (2001) *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* yang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern. Dan *Scorecard* yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil

kinerja yang sesungguhnya. Sehingga dengan *Balanced scorecard* dapat memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer diseluruh perusahaan. *Balanced scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Adapun analisis kinerja koperasi menggunakan metode *Balanced scorecard* dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Analisis Kinerja Koperasi dalam Persepektif Keuangan

Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Dalam menganalisis kinerja keuangan suatu perusahaan, tahap pertama yang dilakukan adalah melakukan *review* terhadap data laporan keuangan. *Review* disini dilakukan dengan tujuan agar laporan keuangan yang sudah dibuat tersebut sesuai dengan penerapan kaidah-kaidah yang berlaku umum. Tahap selanjutnya yaitu melakukan perhitungan (Irham Fahmi, 2014: 59). Perhitungan disini dapat menggunakan rasio keuangan dalam menilai kinerja keuangan, diantaranya:

a) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu. Contoh: membayar listrik, telepon, air PDAM, gaji karyawan, gaji teknisi, dan sebagainya. Dalam mengukur rasio likuiditas bisa menggunakan rumus *current ratio* :

$$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100 \%$$

Current assets merupakan pos-pos yang berumur satu tahun atau kurang, atau siklus operasi usaha normal yang lebih besar.

Current liabilities merupakan kewajiban pembayaran dalam satu tahun atau siklus operasi yang normal dalam usaha.

b) Rasio *Solvabilitas*

Rasio *solvabilitas* adalah mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai dengan utang. Perusahaan harus menyeimbangkan berapa utang yang layak diambil dan dari mana sumber-sumber yang dapat dipakai untuk membiayai utang supaya perusahaan tidak masuk dalam kategori *extrem leverage* (utang ekstrem). Dalam mengukur rasio *leverage* bisa menggunakan rumus *debt to total assets ratio* :

$$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c) Rasio Rentabilitas

Rasio ini mengukur efektifitas manajemen secara keseluruhan yang ditunjukkan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun investasi (Pudjiastuti, 2004: 74). Rasio rentabilitas bisa diukur melalui rasio *net profit margin*, dengan rumus :

$$\frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat diketahui bahwa analisis kinerja koperasi dalam persepektif keuangan dapat dilakukan melalui 3 (tiga) cara yaitu melihat rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas yang kemudian hasilnya ditafsirkan dengan kriteria tertentu.

2. Analisis Kinerja Koperasi dalam Persepektif Pelanggan

Analisis kinerja koperasi dalam perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*, Jadi jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Oleh karena itu Kaplan dan Norton (2001) membagi perspektif ini menjadi dua kelompok pengukuran yaitu *Customer coremeasurement* dan *Customer valueprepositions*.

a. *Customer Measurement*

1) *Market share* : pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai

perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

- 2) *Customer Retention* : mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- 3) *Customer acquisition* : mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) *Customer Satification* : menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- 5) *Customer Profitabilititas* : mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan kepada konsumen

b. *Customer Value Propositions*

- 1) *Produk/Service atributes* : meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.
- 2) *Konsumen relationship* :Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.
- 3) *Image dan reputasi* :Menggambarkan faktor-faktor *intangable* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan dengan iklan dan menjaga kualitas yang dijanjikan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa analisis kinerja koperasi dalam perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara mengukur tingkat pertumbuhan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan dengan rumus sebagai berikut:

a. Pertumbuhan Pelanggan=

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan periode sekarang} - \text{jumlah pelanggan periode lalu}}{\text{Jumlah pelanggan periode lalu}} \times 100\%$$

b. Tingkat Kepuasan Pelanggan

$$I = \frac{\text{Jarak}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Dimana

I : Interval kelas

Jarak : Nilai data tertinggi dikurangi nilai data terendah

Jumlah kelas : Jumlah kategori yang ditentukan

3. Analisis Kinerja Koperasi dalam Persepektif Proses Bisnis Internal

Analisis kinerja koperasi dalam perspektif proses bisnis internal koperasi dilakukan dengan menggunakan analisis *value chain*. Menurut Porter (dalam McLeod : 2007) koperasi akan meraih keunggulan kompetitif dengan menciptakan rantai nilai (*value chain*). Perusahaan menciptakan nilai dengan melakukan aktivitas nilai (*value activities*). *Value chain* atau rantai nilai adalah pendekatan sistematis untuk mengembangkan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Pendekatan ini diciptakan oleh Michael E. Porter yang berisi sekumpulan aktivitas yang membuat dan membangun nilai margin atau nilai tambah. Di sini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ini ke dalam tiga tahapan, yaitu:

a. Proses Inovasi

Dalam proses ini penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses tersebut akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses ini operasi ini terbagi kedalam dua bagian :

- 1) proses pembuatan produk dan,
- 2) Proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dengan proses operasi ini dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa analisis kinerja koperasi dalam perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara melihat sekumpulan aktivitas yang membuat dan membangun nilai margin atau nilai tambah dari suatu koperasi. Nilai tambah yang dimaksud dapat melihat dan mendeskripsikan bidang usaha suatu koperasi dari segi inovasi dan seberapa besar beroperasi bidang usaha yang dimiliki suatu koperasi.

4. Analisis Kinerja Koperasi dalam Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Analisis kinerja koperasi dalam persepektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilakukan dengan proses mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun koperasi untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan perusahaan. Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor yang harus diperhatikan yaitu:

a. Kapabilitas Pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskill pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk tujuan organisasi.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Bagaimana juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi

yang terbaik. Dengan kemampuan informasi yang baik, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik.

c. Motivasi, kekusaan dan keselerasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan intensif yang sebesar-besarnya bagi karyawan. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial* dan *error turbulensi*.

Selain itu, analisis kinerja koperasi dalam persepektif pertumbuhan dan pembelajaran juga dapat dilakukan dengan cara menghitung hal-hal berikut:

- 1) Produktivitas karyawan yaitu perbandingan antara jumlah karyawan periode bersangkutan dengan laba operasional, dinyatakan dalam rupiah (Rp). Dengan rumus tingkat produktivitas karyawan =

$$\frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- 2) Retensi karyawan yaitu perbandingan antara jumlah karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar, dinyatakan dalam persentase (%).

Dengan rumus tingkat Retensi karyawan =

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- 3) Kepuasan karyawan, diukur berdasarkan penilaian karyawan terhadap kemampuan koperasi memberikan kepuasan dalam bekerja berkaitan dengan kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Dengan rumus:

$$I = \frac{\text{Jarak}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Dimana

I : Interval kelas

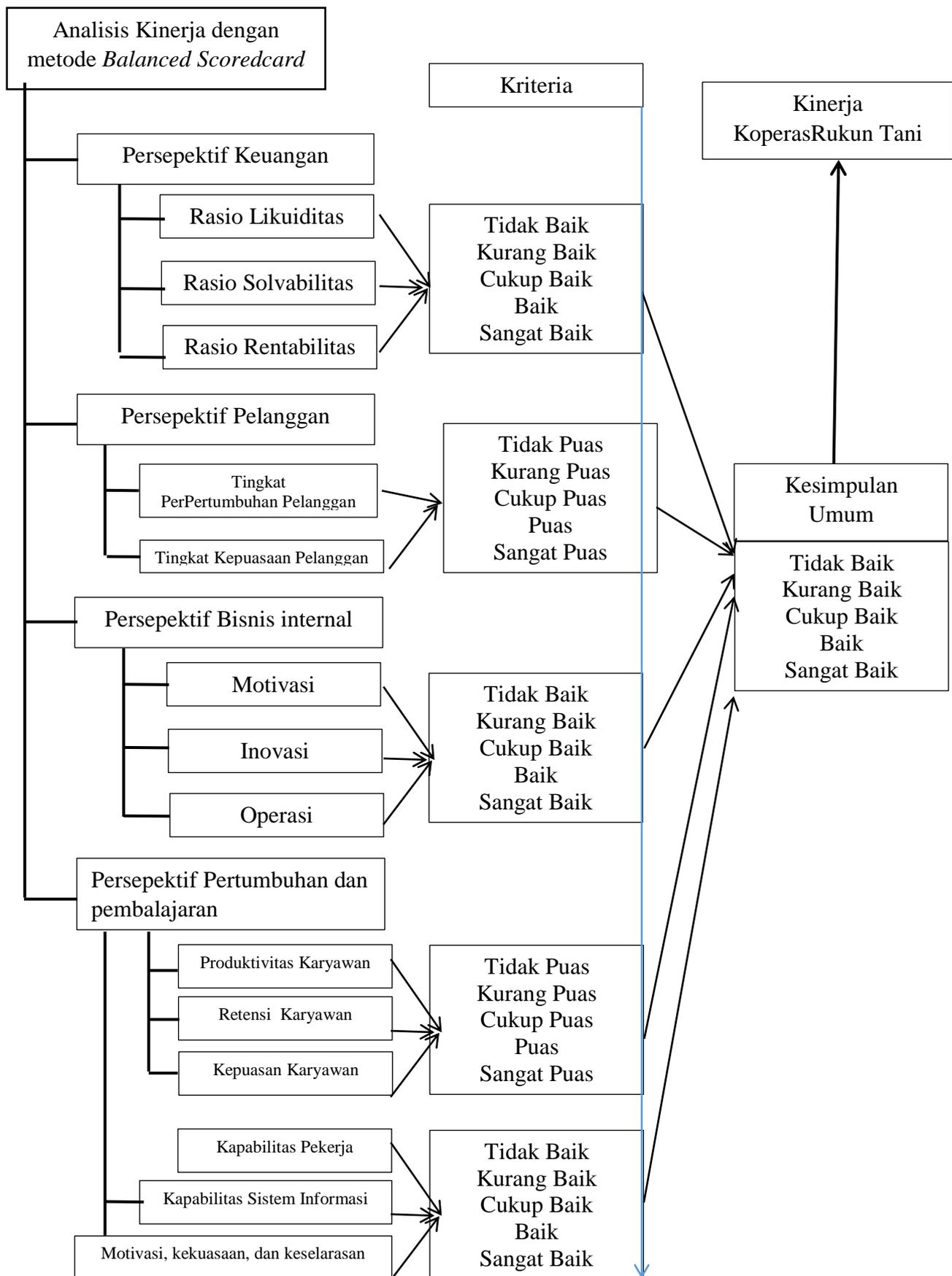
Jarak : Nilai data tertinggi dikurangi nilai data terendah

Jumlah kelas : Jumlah kategori yang ditentukan

D. Kerangka dan Alur Berfikir

Untuk lebih memahami kerangka dan alur berfikir penelitian tentang analisis kinerja koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat dilihat dalam gambar bagan berikut ini:

Gambar 1.2
Kerangka dan Alur Berfikir Penelitian



E. Landasan Teologis

1. Koperasi Menurut Pandangan Islam

Koperasi merupakan kumpulan atau organisasi yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum yang bekerjasama dengan penuh kesadaran untuk meningkatkan kesejahteraan anggota atas dasar suka rela secara kekeluargaan.

Dalam pandangan Islam, koperasi tergolong sebagai *syirkah/syarikah*. Lembaga ini merupakan wadah kemitraan, kerja sama, kekeluargaan, dan kebersamaan usaha yang sehat, baik, baik dan halal. *Syirkah* dibagi menjadi empat macam yaitu:

a. *Syirkah 'Inan*

Syirkah 'Inan merupakan bentuk kerjasama dua orang atau lebih dalam hal permodalan untuk melakukan usaha bersama dan membagi keuntungan atau kerugian bersama berdasarkan proporsi jumlah modal masing-masing.

b. *Syirkah Muafadhah*

Syirkah Muafadhah merupakan bentuk kerjasama dua orang atau lebih untuk melakukan usaha dengan persyaratan sebagai berikut:

- 1) Jumlah modal sama besar, sehingga bila ada diantara anggota perserikatan modalnya lebih besar, maka syirkah itu tidak sah.
- 2) Memiliki kewenangan untuk bertindak secara hukum, sehingga anak-anak yang belum dewasa belum bisa menjadi anggota perserikatan.
- 3) Harus sesama muslim, sehingga tidak sah jika bersyarikat dengan non muslim.
- 4) masing-masing anggota mempunyai hak bertindak atas nama *syirkah* (kerjasama).

c. *Syirkah Wujuh*

Syirkah Wujuh merupakan kerjasama antara dua orang atau lebih untuk melakukan suatu usaha atau pekerjaan dan hasilnya dibagi diantara sesama mereka berdasarkan perjanjian (Sabiq: 2009).

Dikaji dari definisinya, menurut Buchori (2012:7-8), secara umum prinsip operasional koperasi adalah membantu kesejahteraan para anggota dalam bentuk gotong royong dan tentunya prinsip tersebut tidaklah menyimpang dari sudut pandang syari'ah yaitu prinsip gotong royong (*Ta'awan Ala albirri*) dan bersifat kolektif (berjama'ah) dalam membangun kemandirian hidup. Hal ini sesuai dengan peneladanan ekonomi yang dilakukan Rasulullah dan para sahabatnya. Prinsip ini sesuai akad *Syirkah Mufawadhoh* yakni sebuah usaha yang didirikan secara bersama-sama oleh dua orang atau lebih, masing-masing memberikan kontribusi dana dalam porsi yang sama besar dan berpartisipasi dalam kerja dengan bobot yang sama pula. Masing-masing saling menanggung satu sama lain dalam hak dan kewajiban. Asas koperasi berdasarkan gotong royong dan tidak dimonopoli oleh salah satu pemilik modal. Begitupula dalam hal keuntungan yang diperoleh maupun kerugian yang diderita harus dibagi secara sama dan proposional. Allah berfirman di dalam surat Al-Maidah yang berbunyi:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksaan- Nya”. (QS. Al Maidah : 2).

Jika kita fokuskan ayat tersebut tidak lepas dari konsep koperasi yang mengharuskan memberikan pelayanan sosial baik kepada anggota yang membutuhkannya maupun kepada masyarakat dhu'afa.

2. kinerja Menurut Pandangan Islam

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja) yaitu hasil kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan dengan tanggungjawab dan waktu yang telah ditentukan.

Dengan merujuk pada Tafsir Inspirasi karya Zainal Arifin Zakaria (2012:868), surat Al-Lail ayat 2:

وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ

Artinya: "demi siang apabila terang benderang".

Dalam tafsir tersebut dijelaskan bahwa siang adalah masa untuk bekerja, dan kerja adalah sebagian dari pengertian ibadah bagi seorang mukmin, kapan saja dan dimana saja selama niatnya untuk Allah. Hal ini didukung oleh Q.S. Asy-Syarh ayat 6-8:

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

﴿٨﴾

"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap".

Ayat tersebut menyatakan bahwa bila keadaan susah, apabila kita ingin keluar dari kesusahan dan berubah dari keadaan miskin menjadi kaya, maka kita harus tekun dan sabar dalam bekerja. Sesungguhnya Allah Swt senang melihat hamba-Nya yang bersusah payah dalam mencari rezeki yang halal, supaya kerja nampak dan etos kerja meningkat, maka selesaikanlah sesuatu urusan (pekerjaan) dengan baik, lalu kerjakan urusan yang lain dan jangan renggangkan pekerjaan peribadatan (Departemen Agama RI: 2002).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini tidak menggunakan rumus-rumus statistik, baik dalam mengumpulkan data maupun dalam memberikan penafsiran terhadap hasilnya (Azwar, 2005: 7). Untuk itu, data yang dihasilkan lebih berupa data deskriptif yaitu menggambarkan secara sistematis dan akurat tentang karakteristik bidang atau bagian tertentu.

Dilihat dari tempat penulis melakukan penelitian, jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat deskriptif artinya data-data yang terkumpul dalam penelitian ini hanya berbentuk kalimat tentang gambaran objek penelitian dan bukan berbentuk angka-angka statistik, walaupun angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh meliputi transkrip interview, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi dan lain-lain yang menggambarkan bagaimana Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas dengan Menggunakan *Metode Balance Scorecard*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Oleh karena itu, penelitian ini disebut penelitian deskriptif kualitatif (Danin, 2002: 51).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di KUD Rukun Tani beralamat di Jl. Raya Cilongok No.5, Pernasidi Rt01/03, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 25 September 2017 sampai dengan 25 Maret 2018.

C. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Objek Penelitian

Yang menjadi objek penelitian di sini adalah analisis kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas dalam persepektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran dengan Menggunakan *Metode Balance Scorecard*.

2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber utama data penelitian yaitu data mengenai variabel-variabel yang diteliti (Azwar, 2005: 34). Subjek penelitian yang penulis jadikan sumber data yaitu:

1) Pengurus KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas yang terdiri dari :

- a) Ketua yaitu Bapak Danan Setianto, S.E untuk mendapatkan data tentang gambaran umum kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi.
- b) Bendahara yaitu Bapak H. Kustamaji untuk mendapatkan data tentang keuangan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
- c) Manajer Unit yaitu Ibu Pujiati sebagai manajer UKM Mart, Bapak Kuswanto sebagai manajer S.P. dan Ibu Nanik Widiastuti sebagai Unit PPOB untuk memperoleh data tentang proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Karyawan dan kasir KUD Rukun Tani Desa Pernasidi untuk memperoleh data tentang deskripsi pelanggan dan proses bisnis internal.

3. Anggota dan pelanggan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi untuk memperoleh data pendukung tentang kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi

D. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain :

1. Wawancara/ *Interview*

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil (Sugiyono, 2008: 194).

Metode wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yaitu yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Moleong, 1998: 35). Wawancara ini dilakukan dengan pengurus, karyawan, anggota, serta pelanggan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas.

2. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mengumpulkan data dengan melihat atau mencatat suatu laporan yang sudah tersedia. Metode ini dilakukan dengan melihat dokumen-dokumen resmi seperti monograf, catatan-catatan serta buku-buku peraturan yang ada (Tanzeh, 2009: 66).

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2008: 82). Adapun metode dokumen yang diperlukan oleh peneliti sebagai pelengkap hasil penelitian adalah:

- a. Profil KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas;
- b. Laporan Keuangan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas;
- c. Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas;
- d. Rencana Kerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas;
- e. Dan dokumentasi lainnya yang berhubungan dengan objek penelitian.

3. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti (Hadi, 2004: 94). Metode observasi adalah metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap objek penelitian (Riyanto, 2001: 96). Sedangkan menurut Nana Syaodih Sukmadinata, metode observasi merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif dan non-partisipatif (Sukmadinat, 2011: 220).

Metode ini dipakai guna mendapatkan data yang dibutuhkan peneliti yaitu melalui pengamatan langsung dengan cermat dan teliti terhadap lokasi KUD, bidang usaha, proses pelayanan pelanggan, proses rapat kerja anggota, proses peningkatan kemampuan anggota dan data lain yang dapat diobservasi terkait dengan kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas.

4. Angket

Angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Mardalis: 2008: 66).

Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioer, daftar pertanyaannya dibuat secara berstruktur denan bentuk pertanyaan pilihan berganda (*multiple choice questions*). Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan dari KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas.

E. Teknik Analisis Data Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik analisis Kualitatif yaitu menganalisis data dengan analisis nonstatistik atau teknik deskripsi analisis yang digunakan untuk menganalisis dari gambaran atau kenyataan-

kenyataan yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai analisis kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas dengan menggunakan metode *balance scorecard*.. Penelitian ini menggunakan metode berfikir induktif yaitu proses logika yang berangkat dari data empirik melalui observasi menuju kepada teori.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis analisis yaitu analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dan analisis dengan metode *balance scorecard*.

1. Analisis Interaktif

Analisis data dilakukan di lapangan maupun setelah data dikumpulkan. Data yang sudah dikumpulkan kemudian diolah agar sistematis. Olahan dimulai dari hasil wawancara, mengedit, mengklasifikasikan, mereduksi, menyajikan data, dan menyimpulkan data. Proses analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan strategi yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang lebih dikenal dengan strategi interaktif. Menurut Huberman (1992: 16) analisis interaktif ini terdiri dari tiga komponen utama yaitu: reduksi data, penyajian data, dan perbaikan kesimpulan yang dilakukan dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus. Menurut Menurut Huberman (1992: 16-21) ketiga komponen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Reduksi data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Sehingga peneliti memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan permasalahan yang ada.

Jika dalam penelitian kualitatif terdapat data yang bersifat kuantitatif yaitu dalam bentuk angka-angka maka sebaiknya itu dipisahkan dari kata-katanya secara kontekstual, sehingga tidak mengurangi maknanya. Laporan-laporan juga perlu direduksi, yaitu

dengan memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian (Usman, 1995: 8).

Teknik ini digunakan untuk memilih data kasar di lapangan yang diperlukan dan data yang akan dibuang tentang analisis kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas dengan menggunakan metode *balance scorecard*.

b. Penyajian Data/*Display Data*

Sajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data adalah pemaparan data-data yang telah direduksi terkait dengan objek penelitian atau permasalahan dalam skripsi ini sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

Mendisplay data ialah menyajikan data yang dilakukan dalam bentuk tabel, *grafik*, *pie chart*, *pictogram* dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif (Sugiyono, 2008: 341).

Dalam penyajian data, penulis mendiskripsikan kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas dengan menggunakan metode *balance scorecard*.

c. Penarikan Kesimpulan

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya (Sugiyono, 2008: 345).

Kegiatan mencari arti benda-benda, mencatat ketaraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan preposisi kemudian mengikat lebih rinci serta mengakar dengan kuat.

Menurut Miles dan Huberman, penarikan kesimpulan bisa berarti tinjauan ulang pada catatan lapangan yang dilakukan secara seksama dan makan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan *inter-subyektif* atau juga merupakan upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

Jadi dalam strategi analisis ini, data yang terkumpul direduksi berupa pokok-pokok temuan penelitian yang relevan dengan bahan penulisan dan selanjutnya disajikan secara naratif. Reduksi data dan penyajian data adalah dua komponen analisa yang dilakukan bersamaan dengan proses penyimpulan data, penyajian, dideskripsikan dan kemudian diberi pemaknaan dengan interpretasi logis. Dengan cara ini peran akhir dari analisis adalah untuk memperoleh sejumlah pemahaman terhadap makna kebijakan yang telah dilaksanakan khususnya terhadap penerimaan program.

Aktifitas ketiga komponen (reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan) berinteraksi sampai diperoleh suatu kesimpulan. Apabila kesimpulan kurang memadai karena ada kekurangan dalam reduksi dan sajian data, maka peneliti dapat menggalinya dalam *field note*. Jika di *file note* tidak ada atau malah kurang, maka melakukan pencarian data lagi di lapangan dan mencoba menginterpretasikan dengan fokus yang lebih terarah. Dengan demikian, aktifitas analisis dengan pengumpulan data merupakan siklus sampai peneliti selesai.

Langkah ini dimulai dengan mencapai pola, tema, hubungan, hal-hal yang sering timbul, yang mengarah pada analisis kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kec. Cilongok, Kab. Banyumas dengan menggunakan metode *balance scorecard* kemudian diakhiri dengan menarik kesimpulan sebagai hasil temuan lapangan. Kesimpulan yang pada awalnya masih sangat tentative, kabur, dan diragukan, maka dengan bertambahnya data, menjadi lebih *grounded*. Kegiatan ini merupakan proses memeriksa dan

menguji kebenaran data yang telah dikumpulkan sehingga kesimpulan akhir didapat sesuai dengan rumusan masalah.

Simpulan ini merupakan proses *re-check* yang dilakukan selama penelitian dengan cara mencocokkan data dengan catatan-catatan yang telah dibuat peneliti dalam melakukan penarikan simpulan-simpulan awal. Karena pada dasarnya penarikan simpulan sementara dilakukan sejak awal pengumpulan data. Data yang telah diverifikasi, akan dijadikan landasan dalam melakukan penarikan simpulan.

Simpulan awal yang telah dirumuskan dicek kembali (verifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya menuju kearah simpulan yang mantap. Simpulan merupakan intisari dari hasil penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir peneliti. Simpulan ini diharapkan memiliki relevansi sekaligus menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

2. Analisis dengan Metode *Balance Scorecard*.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *Balanced Scorecard* dan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard*. Metode analisis *Balanced Scorecard* yaitu analisis perspektif keuangan, analisis perspektif pelanggan, analisis perspektif proses bisnis internal, serta analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* menggunakan *rating scale*

1) Analisis Keuangan

Analisis keuangan dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) alat ukur yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas sebagai berikut:

a) Rasio Likuiditas

Dalam mengukur rasio likuiditas bisa menggunakan rumus *current ratio* :

$$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100 \%$$

Current assets merupakan pos-pos yang berumur satu tahun atau kurang, atau siklus operasi usaha normal yang lebih besar.

Current liabilities merupakan kewajiban pembayaran dalam satu tahun atau siklus operasi yang normal dalam usaha.

Setelah dilakukan penghitungan dilakukan penafsiran berdasarkan kriteria berikut ini:

Tabel 1.3
Kriteria Hasil Penghitungan Rasio Likuditas

No.	Skor	Kriteria
1	0,00-0,99	Tidak Baik
2	1,00-1,24	Kurang Baik
3	1,25-1,49	Cukup Baik
4	1,50-1,74	Baik
5	1,75-2,50	Sangat Baik

b) Rasio *Solvabilitas*

Dalam mengukur rasio *leverage* bisa menggunakan rumus *debt to total assets ratio* :

$$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Total hutang disini meliputi hutang jangka panjang maupun jangka pendek. Begitu pula total aset yang digunakan dalam perhitungan *debt to asset ratio* mencakup aset lancar dan aset tetap. Hasil dari *debt to asset ratio* biasanya berupa prosentase sehingga perlu dikalikan 100 % setelah pembagiannya.

Penilaian atas DER sendiri terbagi atas tiga golongan yaitu sebagai berikut :

- a) Bila hasil *debt to assets ratio* kurang dari 0,5 kali artinya aset perusahaan dibiayai dari ekuitas atau modal sendiri.
- b) Jika hasil *debt to assets ratio* lebih besar dari 0,5 kali artinya aset perusahaan dibiayai dari hutang.

- c) Apabila hasil debt to assets ratio adalah 0,6-0,7 kali maka dikatakan normal. Walaupun begitu hasil ini perlu dibandingkan dengan DER pada industri yang sama.

2) Rasio Rentabilitas

Rasio Rentabilitas (*Probability Ratio*) juga sering dikenal dengan istilah rasio profitabilitas adalah rasio untuk mengukur tingkat perolehan keuntungan dibandingkan penjualan atau aktiva. Rasio rentabilitas bisa menilai kemampuan suatu perusahaan untuk memperoleh laba yang berkaitan erat dengan kelangsungan perusahaan. Rasio rentabilitas berkaitan erat dengan kelangsungan hidup perusahaan. Angka rentabilitas berupa angka laba sebelum atau sesudah pajak, laba investasi, pendapatan per saham, dan laba penjualan. Kondisi atau tingkat kesehatan perusahaan juga terlihat dari rasio ini sehingga tujuan laporan keuangan bisa tercapai. Rasio rentabilitas bisa diukur melalui rasio *net profit margin*, dengan rumus :

$$\frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Setelah dilakukan penghitungan dilakukan penafsiran berdasarkan kriteria berikut ini:

Tabel 2.3
Kriteria Hasil Penghitungan Rasio Rentabilitas

No.	Skor	Kriteria
1	<1	Tidak Baik
2	1-5	Kurang Baik
3	5-10	Cukup Baik
4	10-15	Baik
5	>15	Sangat Baik

3) Analisis Pelanggan

Analisis pelangga dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) alat ukur yaitu pertumbuhan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan sebagai berikut:

- a) Pertumbuhan Pelanggan

Analisis kinerja koperasi dalam perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara mengukur tingkat pertumbuhan pelanggan rumus Pertumbuhan Pelanggan=

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan periode sekarang} - \text{jumlah pelanggan periode lalu}}{\text{Jumlah pelanggan periode lalu}} \times 100\%$$

Setelah dilakukan penghitungan dilakukan penafsiran berdasarkan kriteria berikut ini:

Tabel 3.3
Kriteria Hasil Penghitungan Pertumbuhan Pelanggan

No.	Skor	Kriteria
1	'<1	Tidak Puas
2	'1-5	Kurang Puas
3	'5-10	Cukup Puas
4	'10-15	Puas
5	'>15	Sangat Puas

b) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Analisis kinerja koperasi dalam perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara mengukur tingkat kepuasan pelanggan rumus Pertumbuhan Pelanggan=

$$I = \frac{\text{Jarak}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Dimana

I : Interval kelas

Jarak : Nilai data tertinggi dikurangi nilai data terendah

Jumlah kelas : Jumlah kategori yang ditentukan

Setelah dilakukan penghitungan dilakukan penafsiran berdasarkan kriteria berikut ini:

Tabel 4.3
Kriteria Hasil Penghitungan Kepuasan Pelanggan

No.	Nilai	Kriteria
1	0-1	Tidak Puas
2	1,1-2,5	Kurang Puas
3	2,6-5,0	Cukup Puas

4	5,1-7,5	Puas
5	7,6-10	Sangat Puas

4) Bisnis Internal

Analisis kinerja koperasi dalam perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara melihat sekumpulan aktivitas yang membuat dan membangun nilai margin atau nilai tambah dari suatu koperasi. Nilai tambah yang dimaksud dapat melihat dan mendeskripsikan bidang usaha suatu koperasi dari segi inovasi dan seberapa besar beroperasi bidang usaha yang dimiliki suatu koperasi. Deskripsi tentang inovasi, operasi, dan motivasi dari bidang usaha KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok selanjutnya disimpulkan masuk ke dalam salah satu dari 5 (lima) kategori yaitu tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik.

5) Pertumbuhan dan Pembelajaran

Analisis kinerja KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok dengan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat di lakukan dengan 2 (dua) cara yaitu *pertama* dengan mendeskripsikan Kapabilitas Pekerja, Kapabilitas Sistem Informasi, Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan selanjutnya disimpulkan masuk ke dalam salah satu dari 5 (lima) kategori yaitu tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik. dan *kedua* dengan cara sebagai berikut:

a) Produktivitas karyawan yaitu perbandingan antara jumlah karyawan periode bersangkutan dengan laba operasional, dinyatakan dalam rupiah (Rp). Dengan rumus tingkat produktivitas karyawan =

$$\frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Hasil penghitungan tersebut dilihat naik-turunnya produktifitas karyawan dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 dan disimpulkan dengan progresif apabila setiap tahun selalu mengalami kenaikan, regresif apabila setiap tahun mengalami

penurunan, stabil apabila tidak terjadi kenaikan signifikan setiap tahunnya, dan tidak stabil apabila terjadi kenaikan dan penurunan setiap tahunnya.

- b) Retensi karyawan yaitu perbandingan antara jumlah karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar, dinyatakan dalam persentase (%).

Dengan rumus tingkat Retensi karyawan =

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Hasil penghitungan tersebut kemudian ditafsirkan dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 5.3
Kriteria Hasil Penghitungan Retasi Karyawan

No.	Skor	Kriteria
1	>15,1%	Tidak Baik
2	10,1%-15%	Kurang Baik
3	5,1 %-10%	Cukup Baik
4	2,1%-5%	Baik
5	<2%	Sangat Baik

- c) Kepuasan karyawan, diukur berdasarkan penilaian karyawan terhadap kemampuan koperasi memberikan kepuasan dalam bekerja berkaitan dengan kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Peneliti membagikan angket kepada 27 (dua puluh tujuh) pengurus dan karyawan KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok kemudian hasilnya dihitung dengan rumus:

$$I = \frac{\text{Jarak}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Dimana

I : Interval kelas

Jarak : Nilai data tertinggi dikurangi nilai data terendah

Jumlah kelas : Jumlah kategori yang ditentukan

Setelah dilakukan penghitungan dilakukan penafsiran berdasarkan kriteria berikut ini:

Tabel 6.3
Kriteria Hasil Penghitungan Kepuasan Karyawan

No.	Nilai	Kriteria
1	0-1	Tidak Puas
2	1,1-2,5	Kurang Puas
3	2,6-5,0	Cukup Puas
4	5,1-7,5	Puas
5	7,6-10	Sangat Puas

Hasil penafsiran tersebut kemudian digeneralisasikan ke dalam kesimpulan umum berdasarkan rata-rata masing-masing hasil jawaban instrument pertanyaan.

Setelah dilakukan analisis interaktif dan dengan metode *balanced scorcard* selanjutnya disimpulkan secara umum kinerja dari KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok masuk ke dalam salah satu dari 5 (lima) kategori yaitu tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik.

F. Keabsahan Data Penelitian

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif (Moleong, 2007:320). Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono, 2007:270).

Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

1. *Credibility*

Uji *credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan.

a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas/kepercayaan data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun sumber data yang lebih baru. Perpanjangan pengamatan berarti hubungan antara peneliti dengan sumber akan semakin terjalin, semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap.

Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, ada perubahan atau masih tetap. Setelah dicek kembali ke lapangan data yang telah diperoleh sudah dapat dipertanggungjawabkan/benar berarti kredibel, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri

b. Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

Meningkatkan kecermatan atau ketekunan secara berkelanjutan maka kepastian data dan urutan kronologis peristiwa dapat dicatat atau direkam dengan baik, sistematis. Meningkatkan kecermatan merupakan salah satu cara mengontrol/mengecek pekerjaan apakah data yang telah dikumpulkan, dibuat, dan disajikan sudah benar atau belum.

Untuk meningkatkan ketekunan peneliti dapat dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen-dokumen terkait dengan membandingkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Dengan cara demikian, maka

peneliti akan semakin cermat dalam membuat laporan yang pada akhirnya laporan yang dibuat akan semakin berkualitas.

c. Triangulasi

William Wiersma (1986) mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu (Sugiyono, 2007:273).

1) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data (Sugiyono, 2007:274).

2) Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar (Sugiyono, 2007:274).

3) Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya (Sugiyono, 2007:274).

d. Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya (Sugiyono, 2007:275).

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya (Sugiyono, 2007:275).

f. Mengadakan *Membercheck*

Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *membercheck* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan (Sugiyono, 2007:276).

2. *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2007: 276).

Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

3. *Dependability*

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

4. *Confirmability*

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas

1. Sejarah Berdiri KUD Rukun Tani

KUD Rukun Tani didirikan berdasarkan status badan hukum Nomor 2385 A/BH/VI pada tanggal 15 Desember 1982. Seiring dengan kemajuan dan perkembangan kebijakan yang berlaku, maka KUD “Rukun Tani” telah mengalami perubahan anggaran dasar sehingga status badan hukumnya diubah kembali pada tanggal 29 November 1996 dengan BH Nomor. B/BH/PAD/K.W.K/II/XI/96.

KUD Rukun Tani beralamat di Jl. Raya Cilongok No.5, Pernasidi Rt01/03, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah, No Telp. 0281-655456, dan email kudrukuntani23@gmail.com. (Dokumentasi: Profil KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok Tahun 2017).

Seiring dengan kemajuan dan perkembangan kebijakan yang berlaku, maka KUD “Rukun Tani” telah mengalami perubahan anggaran dasar sehingga status badan hukumnya diubah kembali pada tanggal 29 November 1996 dengan BH Nomor. B/BH/PAD/K.W.K/II/XI/96. Pendirian KUD “Rukun Tani” Cilongok tersebut berawal dari koperasi primer “Rukun Tani” Desa Kalisari Kecamatan Cilongok yang dianggap memenuhi syarat dengan mempunyai administrasi yang baik dan lengkap.

Pada awal berdirinya, Koperasi ini bertujuan memberikan pelayanan pinjaman untuk masyarakat tani dan penyedia pupuk untuk masyarakat petani oleh karena itu nama dari KUD ini adalah Rukun Tani yang memiliki latar belakang pemberian nama tersebut merupakan hasil kesepakatan dari masyarakat yang dilakukan oleh tokoh-tokoh koperasi primer dengan didampingi oleh Dinas Tenaga Kerja dan Koperasi serta dukungan oleh seluruh kepala desa yang ada di kecamatan Cilongok. Pada

perkembangan selanjutnya, koperasi ini diubah namanya menjadi KUD “Rukun Tani” Cilongok yang semula berada di Desa Kalisari dipindah ke Desa Pernasidi Cilongok. Pemindahan tersebut dilakukan dengan alasan agar lebih mudah dijangkau oleh masyarakat karena lokasinya yang strategis. (Dokumentasi: Profil KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok Tahun 2017).

Berkaitan dengan sejarah KUD Rukun Tani Bapak Danan Setianto, S.E., menjelaskan bahwa:

“KUD Rukun Tani berdiri tahun 1982 dan mengalami kemunduran pada sekitar tahun 90-an yang disebabkan karena kurang kesadaran dari para anggota untuk meningkatkan peran aktif dalam kegiatan KUD. Namun pengurus selalu semangat meningkatkan usahanya hingga masih bisa berjalan dan berkembang sampai sekarang, sungguh suatu hal yang perlu disyukuri dan dipertahankan agar mamu menciptakan kesejahteraan, anggota, masyarakat sekitar sesuai dengan tujuan koperasi.”
(Wawancara dengan Bapak Danan Setianto,S.E., pada 16 Desember 2017).

Keterangan Bapak Danan memberikan gambaran tentang perjalanan KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok dari awa berdiri sampai dengan sekarang yang pernah mengalami kemunduran pada tahun 1990-an. Kemunduran tersebut disebabkan oleh kurangnya kesadaran dari para anggota untuk meningkatkan peran aktif dalam kegiatan KUD. Namun, kemunduran tersebut tidak menyurutkan langkah KUD Rukun Tani untuk terus meningkatkan usahanya dengan banyak menjalin kerjasama dengan berbagai pihak. Untuk perkembangan selanjutnya, KUD Rukun Tani Cilongok mampu menciptakan kesejahteraan anggota, masyarakat sekitar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya melalui visi dan misi yang dimiliki hingga masih tetap beroperasi dan berkembang sampai saat ini.

2. Visi dan Misi KUD Rukun Tani

Visi dan misi KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok yaitu:

a) Visi

Visi KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok yaitu:

“Membangun BPR yang sehat, kuat, dan besar melalui produk dan jasa layanan yang berciri khas untuk kesejahteraan masyarakat”.

b) Misi

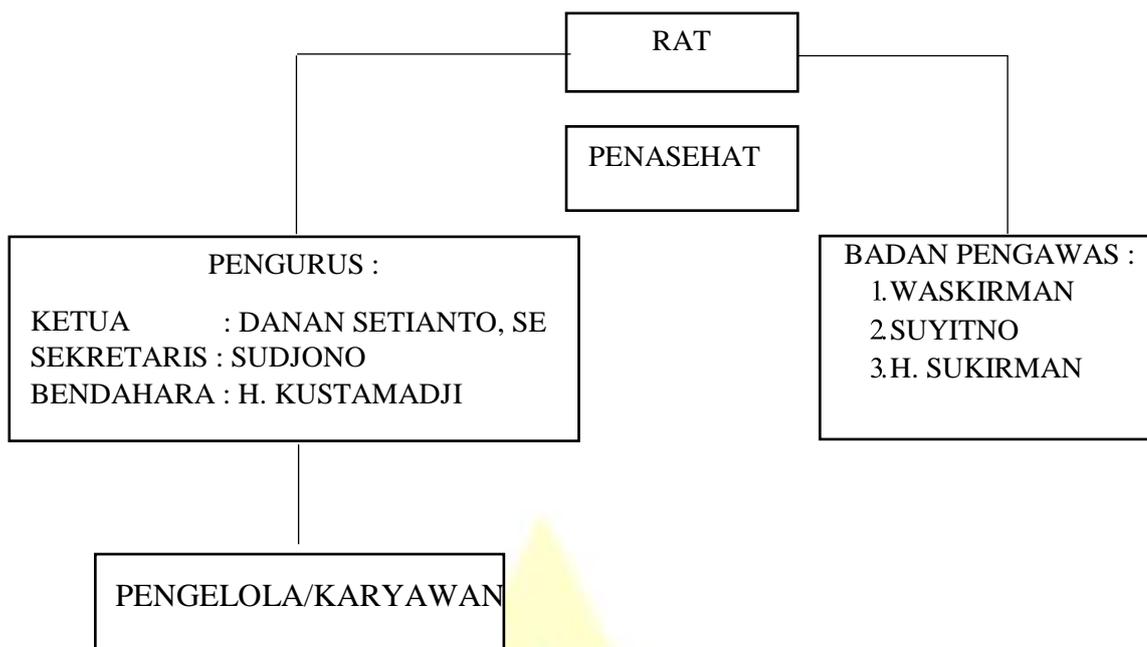
Misi KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok sebagai berikut:

- 1) Melayani nasabah dengan produk dan jasa layanan yang sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Menyediakan lingkungan kerja yang dinamis agar dapat menunjang perkembangan tenaga professional yang berkualitas, berdedikasi dan memiliki integritas yang tinggi.
- 3) Memiliki tanggung jawab sosial yang tinggi terhadap lingkungan sekitar sebagai wujud partisipasi aktif membangun daerah dan negara.
- 4) Meningkatkan daya saing perusahaan di tengah pertumbuhan industri yang cepat untuk memberikan keuntungan yang wajar bagi para pemegang saham dan berbagai pihak yang berkepentingan.
(Dokumentasi: Profil KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok Tahun 2017).

3. Struktur Organisasi KUD Rukun Tani

Struktur organisasi KUD Rukun Tani menyesuaikan peraturan Undang-Undang Koperasi Indonesia No. 25 tahun 1992 yang diberlakukan saat ini, khususnya Bab VI pasal 21, disebutkan bahwa perangkat organisasi koperasi terdiri atas (a) Rapat Anggota, (b) pengurus, dan (c) pengawas. Disamping itu juga ada Manager koperasi sebagai pelengkap pengurus koperasi yang dianggap memiliki peran penting dalam menjalankan roda perusahaan koperasi.

Hubungan tata kerja antar perangkat organisasi KUD Rukun Tani tersebut (Rapat Anggota, Pengurus, Pengawas, dan Manager) dapat digambarkan dalam suatu struktur organisasi seperti gambar berikut ini :



Gambar 1.4
Struktur Organisasi KUD Rukun Tani Kecamatan
Cilongok 2016

Berdasarkan gambar struktur organisasi tersebut, tata kelola tugas dan tanggung jawab dapat dijabarkan sebagai berikut sebagai berikut :

a. Rapat Anggota

Rapat Anggota tahunan (RAT) KUD Rukun Tani Cilongok merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi dan minimal dilaksanakan satu kali dalam satu tahun sebagai pertanggungjawaban pengurus kepada anggota koperasi.

b. Pengurus KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok

Struktur Pengurus KUD Rukun Tani Periode 2015-2019 adalah sebagai berikut:

Ketua	: Danan Setianto, SE.
Sekretaris	: Sudjono
Bendahara	: H. Kustamaji
Pengawas	: Ketua : Waskirman
	Anggota : Suyitno, S.Pd.
	Anggota II : H. Sukirman, B.A.
Penasehat	: Drs. H. Abdul Hamid

Tugas dan wewenang pengurus sebagai berikut :

1) Ketua

Ketua KUD Rukun Tani Cilongok mempunyai tugas sebagai berikut:

- a) Membimbing, mengkoordinasi, mengawasi pelaksanaan kegiatan di KUD Rukun Tani Cilongok maupun tugas-tugas pengurus lainnya, serta pengelola dan karyawan.
- b) Memimpin RA/RAT dana atas nama pengurus memberikan laporan pertanggungjawaban kepada Anggota dalam RA/RAT tersebut.
- c) Memimpin rapat pengurus, rapat pengurus dengan pengawas dan atau pengelola/karyawan.
- d) Memberikan keputusan terakhir dalam Kepengurusan Koperasi dengan memperhatikan usul/saran-saran atau pertimbangan dari para pemegang fungsi di bawahnya.
- e) Mengesahkan semua surat-surat, meliputi kegiatan-kegiatan organisasi keluar maupun ke dalam yang dilakukan bersama-sama dengan fungsionalisasi lainnya.
- f) Mewakili KUD Rukun Tani Cilongok dengan pihak eksternal
- g) Bersama pengelola, bendahara dan sekretaris menandatangani rencana pengeluaran kas.
- h) Menentukan kebijaksanaan yang tidak bertentangan dengan Keputusan Rapat Pengurus, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.

2) Sekretaris

Tugas Sekretaris KUD Rukun Tani Cilongok sebagai berikut :

- a) Menyelenggarakan dan memelihara buku-buku organisasi sesuai ketentuan perkoprasian yang berlaku.
- b) Menyelenggarakan dan memelihara seluruh arsip surat masuk dan surat keluar serta keputusan-keputusan rapat.

- c) Memelihara tata kerja organisasi, merencanakan peraturan-peraturan khusus serta ketentuan-ketentuan lainnya.
 - d) Menyusun laporan-laporan organisasi untuk kepentingan rapat sesuai ketentuan yang berlaku.
 - e) Merencanakan kegiatan operasional bidang organisasi meliputi program-program pendidikan/pelatihan, penyuluhan serta kegiatan-kegiatan sejenis lainnya.
 - f) Memelihara harta seluruh fisik dan faktor kepemilikannya.
 - g) Bersama ketua mengesahkan semua surat-surat/buku-buku keputusan/notulen rapat dan surat-surat yang menyangkut bidang kerja kesekretariatan.
 - h) Bertanggung jawab dalam bidang administrasi/tata usaha organisasi pada ketua.
 - i) Mengadakan hubungan kerja dengan bendahara dan atau pengelola dalam hal-hal yang saling berkaitan, antara lain dengan Bendahara dalam rangka pembiayaan bidang sekretaris dengan pengelola dalam rangka pengangkatan/pemberhentian karyawan dan sebagainya.
- 3) Bendahara Tugasnya :
- a) Merencanakan Anggaran Belanja dan Pendapatan KUD Rukun Tani Cilongok.
 - b) Mengatur dan mengawasi penggunaan dana KUD Rukun Tani Cilongok dengan landasan prinsip-prinsip ekonomis, efisien dan efektif.
 - c) Menggali sumber-sumber dana baik dari dalam maupun dari luar KUD Rukun Tani Cilongok.
 - d) Memelihara semua harta kekayaan KUD Rukun Tani maupun surat berharga yang berkaitan dengan keuangan. Mempersiapkan/menyusun data dan informasi serta laporan keuangan KUD Rukun Tani Cilongok untuk kepentingan rapat-rapat ataupun kebutuhan pejabat sesuai

ketentuan yang ditetapkan dan berlaku.

- e) Sewaktu-waktu melakukan pengecekan uang kas dan persediaan barang untuk diuji kebenarannya dengan catatan yang ada secara langsung.
- f) Bersama ketua dan sekretaris atau pengelola dalam hal menyelenggarakan administrasi keuangan sesuai sistem yang berlaku.
- g) Membimbing dan mengawasi pekerjaan pengelola dalam hal menyelenggarakan administrasi keuangan sesuai sistem yang berlaku.
- h) Mengambil langkah-langkah penanganan terhadap harta
- i) /kekayaan KUD Rukun Tani Cilongok untuk mencegah timbulnya kerugian.
- j) Bertanggung jawab pada ketua mengenai bidang keuangan dan administrasinya sesuai prosedur dan ketentuan yang ditetapkan sebelumnya.

4) Manager

Manager tugasnya adalah :

- a) Bidang perencanaan, mempunyai tugas antara lain :
 - (1) Mengkordinasi pengawasan rencana usaha dan anggaran dari bagian yang ada dibawahnya.
 - (2) Bersama pengurus ikut membahas dan menyiapkan rencana kerja dan anggaran RAT.
- b) Bidang pelaksanaan usaha, mempunyai tugas :
 - (1) Memimpin dan mengkordinir kegiatan perkreditan, pemasaran produksi dan administrasi.
 - (2) Bersama-sama ketua menandatangani surat-surat kerjasama dengan pihak lain.
 - (3) Bertanggungjawab dengan pengurus mengenai semua kegiatan usaha dari semua hasil yang dicapai oleh masing-masing.

c) Bidang administrasi, mempunyai tugas antara lain :

Sistem administrasi di KUD Rukun Tani Cilongok menggunakan dua sistem, yaitu sistem administrasi organisasi dan sistem administrasi organisasi dan sistem keuangan. Dalam hal ini KUD Rukun Tani Cilongok menggunakan sistem yang dibedakan menurut bidang dan unitnya, yaitu :

(1) Bidang pembukuan

Beberapa jenis buku yang digunakan antara lain :

- (a) Buku Jurnal Umum
- (b) Buku Besar
- (c) Buku Rekapitulasi
- (d) Buku Piutang
- (e) Neraca Lajur

(2) Kasir, mempunyai tugas antara lain :

- (a) Menyiapkan bukti-bukti yang lengkap sehubungan dengan pengiriman barang dan pengeluaran uang kas sesuai dengan ketentuan yang ada.
- (b) Menerima dan juga menyiapkan serta melaksanakan administrasi keuangan kas.
- (c) Bertanggung jawab atas penerimaan dan pengeluaran kas.
- (d) Dalam bidang kasir, menggunakan buku kredit usaha tani (KUT) dan buku simpan pinjam.

(3) Bidang Penjualan, Buku yang digunakan antara lain :

- (a) Buku penjualan barang-barang dagangan.
- (b) Buku pendapatan jasa fotocopy

(4) Bidang persediaan, buku yang digunakan antara lain :

- (a) Sub buku besar penjualan / persediaan barang.
- (b) Bukti pemasukan penjualan / persediaan barang.
- (c) Bukti pengeluaran persediaan barang.

(5) Bidang Kelistrikan

Dalam bidang ini menggunakan buku yang digunakan untuk mencatat nama-nama pelanggan listrik yang akan membayar rekening listrik melalui satu orang pelanggan listrik.

(6) Bidang Usaha

Bidang Usaha yang dilaksanakan :

- (a) UKM Mart
- (b) Simpan Pinjam
- (c) Penyaluran Pupuk
- (d) Pembayaran Rekening Listrik, telepon, PDAM dan Finance
- (e) Unit Angkutan

(7) Bidang Keuangan / Permodalan

- (a) Modal sendiri dari Simpanan Anggota, Dana Hibah dan dana Cadangan
- (b) Modal luar dari :
 - (1) Dana bergulir PKPS, BBM
 - (2) Dana Kredit dari Bank Jateng
 - (3) Dana Tabungan Anggota

(Dokumentasi: Struktur Organisasi KUD Rukun Tani Tahun 2017)

c. Pelaksana tugas Harian

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sebagai penanggung jawab masing-masing unit dipegang manager unit dibantu oleh para karyawan-karyawati sesuai bidang tugasnya seperti dengan tabel di bawah ini:

Tabel 1.4
Data Karyawan-Karyawati KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2017

No.	Nama	Jabatan	Keterangan
1	Mudriah	Kasir	Kasir UKM Mart
2	Ramaniyati	Juru buku	Kerjanya Bergilir
3	Pujiati	Manjer unit UKM Mart	
4	Kuswanto	Manajer unit S.P	
5	Nanik Widiastuti	Manajer unit PPOB	
6	Tri Wahyuni H.	Asisten Manajer unit UKM Mart	
7	Andi Maryono	Asisten Manajer unit S.P	
8	Dakhirin	Unit pupuk	
9	Slamet	Kasir UKM. Mart	
10	Supyan	Kasir UKM. Mart	
11	Supriyadi	Karyawan UKM. Mart	
12	Caswanto	Karyawan UKM. Mart	
13	Tasdik Taryoko	Kasir UKM. Mart	
14	Sutarto	Karyawan UKM Mart	
15	Nafa Naerani	Kasir UKM. Mart	
16	Yunita Alviani	Kasir UKM. Mart	
17	Linda S	Kasir UKM. Mart	Baru Keluar
18	Desiatul F	Kasir UKM. Mart	
19	Nadim	Jaga malam	
20	Sudar	Kebersihan	

(Dokumentasi: Profil KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok Tahun 2017)

Berdasarkan data struktur organisasi KUD Rukun Tani Periode 2015-2019 dapat diketahui bahwa struktur organisasi KUD Rukun Tani terbagi menjadi 2 (dua) yaitu pengurus harian dan pelaksana tugas harian yang seluruhnya berjumlah 27 (dua puluh tujuh orang) namun ada 1 karyawan yang baru saja keluar dari KUD Rukun Tani sehingga berjumlah 26 orang.

4. Bidang Usaha KUD Rukun Tani

KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok mempunyai kegiatan unit usaha yang terdiri dari berbagai macam bidang usaha yang semuanya

bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dengan jalan berusaha memenuhi kebutuhan anggotanya. Dalam hal ini KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok berperan memberikan pelayanan dan pembinaan terhadap para anggotanya. Untuk mengetahui perkembangan kegiatan unit usaha tersebut dapat dilihat dari volume usaha yang dicapai pada tahun 2016 yaitu sebesar Rp. 9.334.624.323 dengan sisa hasil usaha sebesar Rp.67.417.117 dan volume usaha yang dicapai pada tahun 2017 adalah sebesar Rp. 9.269.608.488 dengan sisa hasil usaha sebesar Rp. 119.825.018. Dari volume usaha dan sisa hasil usaha KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok mengindikasikan bahwa walaupun volume usaha mengalami penurunan akan tetapi sisa hasil usaha mengalami kenaikan sangat signifikan. (Dokumentasi: Laporan Keuangan KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok Tahun 2016 dan 2017).

Berkaitan dengan gambaran umum bidang usaha KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok, Bapak Danan Setianto, S.E. menegaskan bahwa:

“Bidang Usaha KUD Rukun Tani pada tahun 90-an ada 10 unit usaha yaitu unit pengadaan pupuk, unit pengadaan pangan dengan menjual beras ke bulog, unit tata niaga cengkeh (TNC) yang menyetorkan cengkeh ke PUSKUD, unit *ricemille* (RMU), unit listrik dengan bekerjasama dengan PLN Cabang Purwokerto (melayani listrik, opname meter, pemeliharaan jaringan, gardu, pelayanan gangguan kecil dan pelayanan pembayaran rekening listrik), unit simpan pinjam, unit waserba yang melayani kebutuhan sehari-hari anggota dan masyarakat, unit televisi, unit kredit usaha tani, dan unit persusuan. Itulah 10 (sepuluh) unit yang dulu, kalau sekarang diperamping lagi menjadi 8 (delapan) unit namun pelayanannya mengikuti perkembangan zaman, 8 (delapan) unit tersebut yaitu unit pengadaan pupuk, unit simpan pinjam, unit jasa pembayaran, unit UKM Mart, unit angkutan, unit *Rice mille*, dan jasa fotocopy.” (Wawancara dengan Bapak Danan Setianto, S.E. 16 Desember 2017).

Berdasar keterangan tersebut dapat diketahui bahwa bidang usaha Adapun KUD Rukun Tani yang masih berjalan meliputi:

- a. Unit Pengadaan Pupuk
- b. Unit Simpan Pinjam
- c. Unit Jasa Pembayaran *online*
- d. Unit UKM Mart

- e. Unit Angkutan
- f. Unit *Rice mille*
- g. Unit jasa fotocopy

Koperasi Unit Desa (KUD) Rukun Tani Cilongok ini menyediakan berbagai kebutuhan sehari-hari yang lengkap dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan harga pasar. KUD Rukun tani Cilongok ini memiliki fasilitas yaitu melayani pembiayaan atau kredit, melayani pelayanan pembayaran PDAM, listrik, telfon dll, jasa tabungan anggota diatas bunga bank, menyediakan berbagai kebutuhan sehari-hari dengan harga yang murah dan lengkap, dan setelah melakukan perdagangan anggota masih mendapatkan sisa hasil usaha (SHU). Sesuai dengan fungsi-fungsi KUD yaitu : fungsi penyaluran sarana produksi, seperti pupuk, pestisida, benih dan alat-alat pertanian, fungsi pengolahan dan pemasaran hasil produksi pertanian, KUD juga sebagai penyedia sarana kebutuhan sehari – hari dan perkreditan. Koperasi Unit Desa (KUD) dianggap mampu memposisikan diri sebagai lembaga yang diperhitungkan dalam program pembangunan nasional. Begitu pula dengan KUD Rukun Tani Cilongok yang merupakan lembaga ekonomi yang mendukung bidang pertanian dan sebagai wadah penyalur kebutuhan masyarakat di dalam Kecamatan Cilongok maupun diluar Kecamatan Cilongok.

5. Anggota KUD Rukun Tani

KUD Rukun Tani memiliki anggota yang banyak dan dan selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya. Manfaat KUD Rukun Tani dapat dirasakan oleh anggota dan masyarakat desa di Cilongok. Setiap warga desa yang menggunakan dan menikmati jasa dari pelayanan KUD diharapkan menjadi anggota KUD. Karena daerah kerja KUD pada dasarnya adalah satu kecamatan, maka keanggotannya akan meliputi ribuan orang. Adapun data anggota KUD Rukun Tani Cilongok adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4
Data Anggota KUD Rukun Tani Cilongok Periode 31 Desember 2016

No.	Uraian	Anggota		Jumlah	Keterangan
		L	P		
1.	Jumlah Anggota Periode 31 Desember 2016	1.278	356	1.734	*) Anggota tidak aktif, yang
2.	Anggota Masuk	120	57	177	tidak membayar simpanan
	Jumlah	1.398	413	1.811	wajib bulanan anggota dan
3.	Anggota Keluar	9	4	13	penabung
4.	Anggota Meninggal	11	1	12	
5.	Anggota Tidak Aktif	266	58	324	
6.	Anggota Aktif	1.112	350	1.462	

(Dokumentasi: Data Anggota KUD Rukun Tani Cilongok Periode 31 Desember Tahun 2016)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah seluruh anggota KUD Rukun Tani pada tahun per 31 Desember 2016 sebanyak 1811 (seribu delapan ratus sebelas) orang dengan anggota aktif sebanyak 1462 (seribu empat ratus enam puluh dua) dan jumlah anggota tidak aktif sebanyak 324 (tiga ratus dua puluh empat).

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik benang merah tentang gambaran umum KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok yaitu KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok merupakan lembaga koperasi berbadan hukum yang berdiri sejak tahun 1982 yang memakai struktur organisasi menyesuaikan peraturan Undang-Undang Koperasi Indonesia No. 25 tahun 1992 yang diberlakukan saat ini, khususnya Bab VI pasal 21, disebutkan bahwa perangkat organisasi koperasi terdiri atas (a) Rapat Anggota, (b) pengurus, dan (c) pengawas. Dan Visi KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok yaitu: “Membangun BPR yang sehat, kuat, dan besar melalui produk dan jasa layanan yang berciri khas untuk kesejahteraan masyarakat. Visi itu diwujudkan dengan 8 (delapan) unit bidang usaha yaitu unit pengadaan pupuk, unit simpan pinjam, unit jasa pembayaran, unit UKM Mart, unit angkutan, unit *Rice mille*, dan jasa fotocopy. Serta jumlah anggota KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok sebanyak 1811 (seribu delapan ratus sebelas) orang

dengan anggota aktif sebanyak 1462 (seribu empat ratus enam puluh dua) dan jumlah anggota tidak aktif sebanyak 324 (tiga ratus dua puluh empat).

B. Kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

1. Keuangan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas

Keadaan keuangan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas dapat digambarkan dengan rasio keuangan yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas.

a. Rasio Likuiditas

Current ratio adalah salah satu dari tiga rasio likuiditas yang digunakan anggota dan nasabah untuk mengukur seberapa likuid suatu koperasi (dua lainnya adalah rasio cepat dan rasio kas). Rasio likuiditas menunjukkan bagaimana bisnis yang mampu membayar utang jangka pendek mereka.

Rasio lancar membantu kami mengukur kekuatan keuangan jangka pendek suatu koperasi. Semakin tinggi angkanya, semakin stabil koperasi itu; semakin rendah angkanya, semakin tinggi risiko masalah likuiditas.

Current ratio kurang dari 1 menunjukkan bahwa utang koperasi yang jatuh tempo dalam 12 bulan ke depan lebih dari nilai aset jangka pendek yang ada (uang tunai dan aset yang berpotensi dilikuidasi selama jangka waktu tersebut).

Dengan kata lain, koperasi dengan rasio lancar kurang dari 1 akan perlu menjual atau menguangkan sebagian aset jangka panjangnya atau mencari cara lain untuk mendapatkan uang (seperti menjual ekuitas atau meminjam lebih banyak uang) untuk mempertahankan dengan tagihannya.

Anggota koperasi sebagai investor yang menanamkan uangnya sebagai modal di koperasi dapat menggunakan nomor ini sebagai bagian dari analisis mereka tentang seberapa stabil dan menguntungkan suatu koperasi. Sementara nasabah orang yang berhutang pada koperasi menggunakannya untuk menentukan apakah menurut mereka perusahaan mampu mengambil (dan melunasi) lebih banyak utang.

Tabel 3.4
Rasio Likuiditas KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2014-2017

No.	Tahun	2014	2015	2016	2017
1	Aktiva Lancar	Rp4.071.230.840	Rp5.029.834.642	Rp7.987.909.823	Rp7.988.950.455
2	Hutang Lancar	Rp2.669.377.122	Rp2.963.079.267	Rp3.719.292.402	Rp4.155.343.386
3	Rasio Lancar	1,5	1,7	2,1	1,9
4	Kategori	Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik

Sumber: (Hasil pengolahan data dokumentasi: Neraca KUD Rukun Tani Cilongok Tahun 2014-2017)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rasio likuiditas yaitu kemampuan KUD Rukun Tani Cilongok untuk melunasi hutang jangka pendeknya atau yang akan segera jatuh tempo. Rasio likuiditas dalam penelitian ini mencakup rasio lancar. Menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 standar perhitungan total *debt to total assets*. Rasio lancar KUD Rukun Tani Cilongok tahun 2014 sebesar 1,5 artinya termasuk kategori baik dalam melunasi hutang jangka pendeknya atau yang akan segera jatuh tempo, sedangkan tahun rasio lancar pada 2015-2017 selalu mengalami kenaikan yaitu 1,7 pada tahun 2015, 2,1 pada tahun 2016 dan 1,9 pada tahun 2017 dengan kategori sangat baik mampu memenuhi kewajiban jangka pendek tepat pada waktunya.

b. Rasio Solvabilitas

Debt to assets ratio atau rasio solvabilitas adalah rasio yang mengukur seberapa besar aset perusahaan dapat menanggung hutang yang dimiliki korporasi tersebut. Apabila hasil dari *debt to asset ratio* tinggi maka semakin tinggi resiko perusahaan dalam melunasi kewajibannya. Adapun *Debt to assets ratio* dari KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Rasio Solvabilitas KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2014-2017

No.	Tahun	2014	2015	2016	2017
1	Total Hutang	Rp2.762.615.774	Rp3.639.503.590	Rp6.645.864.386	Rp6.481.915.370
2	Total Aktiva	Rp5.377.612.876	Rp6.291.383.559	Rp9.334.624.323	Rp9.269.608.488
3	<i>debt to asset ratio</i>	0,5	0,6	0,7	0,7
4	Kategori	Aset Dibiayai Sediri	Asset Normal	Asset Normal	Asset Normal

Sumber: (Hasil pengolahan data dokumentasi: Neraca KUD Rukun Tani Cilongok Tahun 2014-2017)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa aset KUD Rukun Tani Cilongok dilihat dari *debt to asset ratio* tergolong pada tahun 2014 aset dibiayai sendiri ditunjukkan dengan nilai *debt to asset ratio* sebesar 0,5. Sedangkan *debt to asset ratio* pada tahun 2015-2017 dapat dikategorikan normal dengan ditunjukkan angka *debt to asset ratio* sebesar 0,6 dan 0,7 sehingga aset KUD Rukun Tani Cilongok sudah cukup baik.

c. Rasio Rentabilitas

Rasio Rentabilitas atau *Profitability Ratio* adalah rasio untuk mengukur tingkat perolehan keuntungan dibandingkan dengan penjualan atau aktiva pada periode tertentu. Artinya, rasio rentabilitas ini berkaitan erat dengan kelangsungan hidup koperasi. Adapun rasio rentabilitas KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.4
Rasio Rentabilitas KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2014-2017

No.	Tahun	2014	2015	2016	2017
1	Total SHU	Rp63.870.629	Rp66.318.129	Rp67.417.117	Rp119.825.018
2	Total Ekuitas	Rp2.614.997.101	Rp2.651.879.969	Rp2.688.759.937	Rp2.787.693.117
3	Net Profit Margin	0,0	0,0	0,0	0,0
4.	Kategori	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik

Sumber: (Hasil pengolahan data dokumentasi: Neraca KUD Rukun Tani Cilongok Tahun 2014-2017)

Berdasarkan tabel di atas mengindikasikan bahwa rasio rentabilitas dari tahun 2014 sampai 2017 selalu mengalami kenaikan akan tetapi berdasarkan rumus $\text{Net Profit Margin} = (\text{Total SHU}/\text{Ekuitas}) * 100\%$ ternyata kemampuan KUD Rukun Tani Cilongok memperoleh keuntungan atau laba dari 2014 sampai dengan 2017 adalah tidak baik karena hasil Net Profit Margin adalah 0,0.

Berdasarkan analisis keuangan KUD Rukun Tani Cilongok yang dilihat dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas dapat diketahui bahwa keuangan KUD Rukun Tani Cilongok selama 4 (empat) tahun dari tahun 2014 sampai dengan 2017 tergolong baik dilihat dari aset dan hutang. Hal ini dibuktikan dengan *debt to asset ratio* pada tahun 2015-2017 dapat dikategorikan normal dengan ditunjukkan angka *debt to asset ratio* sebesar 0,6 dan 0,7 sehingga aset KUD Rukun Tani Cilongok sudah cukup baik, dan Rasio lancar pada tahun 2015-2017 selalu mengalami kenaikan yaitu 1,7 pada tahun 2015, 2,1 pada tahun 2016 dan 1,9 pada tahun 2017 dengan kategori sangat baik mampu memenuhi kewajiban jangka pendek tepat pada waktunya, namun dilihat dari laba dengan rumus Net Profit Margin menunjukkan keadaan tidak karena keuntungannya 0,0.

2. Pelanggan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas

Pelanggan pada dasarnya berasal dari konsumen biasa yang mencoba menggunakan jasa ataupun produk dari koperasi. Pelanggan terbentuk dari pola kerja sama saling menguntungkan yang terjadi dalam proses kerja sama antara penyedia layanan dan pengguna layanan. Tanpa kerja sama yang saling menguntungkan tidak akan ada yang disebut sebagai pelanggan. Tanpa kerja sama yang saling menguntungkan yang ada hanyalah proses pembelian barang biasa tanpa diikuti dengan pembelian barang berulang-ulang di waktu lainnya. Pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok terbagi menjadi 2 (dua) yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal yaitu anggota koperasi sedangkan pelanggan eksternal yaitu pemakai jasa layanan KUD Rukun Tani Cilongok seperti pembeli toko, jasa pembayaran, finance, fotocopy dan lain-lain. Analisis Pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat dari pertumbuhan pelanggan dan juga tingkat kepuasan pelanggan.

a. Pertumbuhan Pelanggan

Analisis pertumbuhan pelanggan merupakan cara untuk melihat jumlah pelanggan dari tahun ke tahun agar dapat diketahui kenaikan atau penurunan pelanggan setia. Adapun pertumbuhan pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 6.4
Pertumbuhan Pelanggan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2014-2017

No.	Tahun	2014	2015	2016	2017
1	Jumlah Pelanggan Periode Sekarang	1505	1634	1786	1929
2	Jumlah Pelanggan Periode Lalu	1330	1505	1634	1786
3	Pertumbuhan Pelanggan	13,2 %	8,6 %	9,3%	8,0%
4	Kategori	Naik	Naik	Naik	Naik

Sumber: (Hasil pengolahan data dokumentasi: RAT KUD Rukun Tani Cilongok Tahun 2014-2017)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pertumbuhan pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok dari tahun 2014 sampai 2017 selalu mengalami kenaikan, adapun kenaikan tertinggi pada tahun 2014 yaitu sebanyak 175 pelanggan atau 13, 2%. Dengan demikian pertumbuhan pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok konsisten dari tahun ke tahun dapat mempertahankan pelanggannya.

b. Kepuasan Pelanggan

Analisis kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan rumus Interval Kelas = Jarak / Jumlah Kelas. Dalam analisis ini peneliti mengambil 100 responden dari pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok. Adapun hasil kepuasan pelanggan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7.4
Kepuasan Pelanggan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2017

Kelas	Jumlah Orang	Kriteria
1	2	Tidak Puas
2	4	Kurang Puas
3	29	Cukup Puas
4	40	Puas
5	25	Sangat Puas
Jumlah	100	
Jarak	$40-2=38$	
Jumlah Kelas	5	
Interval	$38/5= 7,6$	Sangat Puas

Sumber: (Hasil pengolahan data Angket Karyawan KUD Rukun Tani Cilongok Tahun 2017)

Berdasarkan tabel di atas mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan terhadap layanan KUD Rukun Tani Cilongok adalah sangat puas dilihat dari hasil perhitungan interval kelas dengan angka 7,6 yang tergolong sangat puas.

3. Bisnis Internal KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas

Bisnis internal KUD Rukun Tani Cilongok masuk ke dalam bidang usaha sebagai wawancara dengan bapak Danan Setianto, S.E. sebagai berikut:

“KUD Rukun Tani di sini pada awalnya didirikan untuk memenuhi kebutuhan petani dengan layanan simpan pinjam dan melayani kebutuhan pupuk petani, lalu setiap tahun kami dari pengurus mencoba untuk menambah layanan setiap tahunnya. Kami selalu membuat rencana kerja setiap tahunnya yang di dalamnya ada bidang-bidang yang ingin dicapai pada tahun itu. Terkait bisnis internal, mungkin masuk ke dalam bidang usaha KUD Rukun Tani Cilongok. Di tahun 2017 ini ada 11 point usaha yang hendak dicapai.” (Wawancara dengan Bapak Danan Setianto, S.E. 16 Desember 2017).

Berdasarkan keterangan tersebut dapat diketahui bahwa bisnis internal KUD Rukun Tani Cilongok terencana dalam rencana kerja tahunan KUD Rukun Tani Cilongok yang di dalamnya terdapat bidang usaha. Bisnis internal KUD Rukun Tani Cilongok awalnya adalah memenuhi kebutuhan petani yang melayani permodalan dalam bertani dan penyedia pupuk untuk bertani namun setiap tahun pengurus KUD Rukun Tani Cilongok selalu mengupayakan menambah bidang usaha untuk kemajuan KUD Rukun Tani Cilongok dan kemaslahatan para petani di Desa Pernasidi pada khususnya dan warga Cilongok pada umumnya.

Adapun bisnis internal KUD Rukun Tani Cilongok sesuai dengan rencana kerja KUD Rukun Tani Cilongok Tahun 2017 adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pelayanan kepada anggota khusus dan masyarakat pelanggan pada umumnya sehingga meningkatkan daya tarik terhadap KUD Rukun Tani Cilongok.
- b. Senantiasa menyesuaikan dengan situasi pasar dalam pemberian pinjaman kepada anggota dan pemberian imbalan jasa kepada para penabung.
- c. Meningkatkan pelayanan kepada anggota pembayar rekening listrik, telephon, finance, serta PDAM di loket KUD Rukun Tani Cilongok.

- d. Memantapkan disiplin petugas loket dan pelayanan tepat waktu.
- e. Menjalinkan kerjasama dengan pihak lain.
- f. Berusaha menjadi distributor pupuk.
- g. Merintis usaha dibidang perdagangan gula merah.
- h. Meningkatkan pelayanan UKM Mart dengan program BRI Link.
- i. Bagi anggota penerima pinjaman dipotong 5 % dari prafon, diberi voucher wajib belanja.
- j. Berusaha menghidupkan *rice milling unit* (RMU).
- k. Investasi tanah dan properti. (Dokumen: RAT Tutup Tahun Buku 2016 KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok).

Berdasarkan dokumentasi KUD Rukun Tani Cilongok tersebut dapat diketahui ada 11 (sebelas) usaha yang hendak dicapai oleh KUD Rukun Tani Cilongok. Selanjutnya peneliti melakukan observasi terhadap layanan bisnis internal KUD Rukun Tani Cilongok, peneliti melihat usaha KUD Rukun Tani Cilongok yang aktif berjalan yaitu penyedia pupuk tani, jasa pembayaran (listrik, telephon, pulsa seluler, kuota internet, pembayaran PDAM, angsuran motor), simpan pinjam, jasa fotocopy, dan UKM Mart. (Observasi terhadap bisnis internal KUD Rukun Tani Cilongok pada tanggal 16 Desember 2017)

Masyarakat Desa Pernasidi yang menjadi pusat dari KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok menuturkan:

“Kami sebagai petani merasa terbantu dengan adanya koperasi ini terutama dalam menjadi pupuk jadi gampang tidak perlu jauh-jauh, kalau kami butuh modal buat modal tanam juga diberi pinjaman.” (Wawancara dengan bapak Yazid warga Desa Pernasidi pada tanggal 16 Desember 2017).

Berdasarkan keterangan dari bapak Yazid tersebut dapat diketahui bahwa keberadaan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi dirasakan sangat membantu warga dan para petani di Kecamatan Cilongok khususnya di Desa pernasidi yang memanfaatkan jasa layanan bisnis internal KUD Rukun Tani terutama layanan simpan pinjam dan pupuk tani.

4. Pembelajaran dan Pertumbuhan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas

Analisis pembelajaran dan pertumbuhan KUD Rukun Tani Cilongok digunakan untuk melihat penyediaan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi koperasi sebagai badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem, dan prosedur.

Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal bisa menjadi pemicu kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka KUD Rukun Tani Cilongok melakukan investasi dalam bentuk *reskilling* karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 (tiga) prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal KUD Rukun Tani Cilongok, yaitu:

a. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

1) Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, peneliti melihat 5 (aspek) yaitu dari perilaku kerja karyawan, fasilitas kerja, rekan kerja, remunerasi, dan jalur karir. Peneliti membagikan angket kepada 27 orang pengurus dan karyawan KUD Rukun Tani Cilongok dengan skor 0-4. Kesimpulan dari kepuasan karyawan dilihat dari rata-rata jawaban dalam angket tersebut. Adapun hasil jawaban angket tingkat kepuasan Karyawan KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 8.4
Tingkat Kepuasan Karyawan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2017

No. Responden	Skor					Jumlah Skor
	Perilaku Kerja Karyawan	Fasilitas Kerja	Rekan Kerja	Remunerasi	Jalur Karir	
1	3	2	4	3	4	16
2	3	2	4	3	4	16
3	2	3	4	2	3	14
4	3	2	4	3	4	16
5	3	2	4	3	4	16
6	3	2	4	3	3	15
7	2	4	3	2	4	15
8	3	2	4	3	4	16
9	3	2	4	3	4	16
10	3	2	4	3	3	15
11	3	2	4	3	4	16
12	3	2	4	3	4	16
13	2	3	4	2	3	14
14	3	2	4	3	4	16
15	3	2	4	3	4	16
16	3	2	4	3	3	15
17	3	2	4	3	4	16
18	3	2	4	3	4	16
19	2	3	4	2	3	14
20	3	2	4	3	4	16
21	3	2	4	3	4	16
22	3	2	4	3	3	15

23	2	4	3	2	4	15
24	3	2	4	3	4	16
25	3	2	4	3	4	16
26	3	2	4	3	3	15
27	3	2	4	3	4	16
Rata-Rata	3	2	4	3	4	15,5
Kriteria	Puas	Cukup Puas	Sangat Puas	Puas	Sangat Puas	

Sumber: (Hasil pengolahan data Angket Karyawan KUD Rukun Tani Cilongok Tahun 2017)

Berdasarkan tabel tersebut mengindikasikan bahwa jawaban rata-rata karyawan KUD Rukun Tani Cilongok terhadap pertanyaan perilaku kerja karyawan menyatakan puas dengan skor 3, sedangkan untuk fasilitas kerja menyatakan cukup puas dengan skor 2, rekan kerja menyatakan sangat puas dengan skor 4, remunerasi menyatakan puas dengan skor 3, dan jalur karir menyatakan puas dengan skor 4. Sedangkan rata-rata keseluruhan kepuasan karyawan adalah puas.

2) Retensi Pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam koperasi. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi koperasi. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan koperasi merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari koperasi. Retensi pekerja diukur dengan *persentase turnover* di koperasi dengan rumus:

$$\text{Labor turnover (LTO)} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{rata-rata jumlah karyawan}} \times 100$$

Berdasar informasi dari wawancara dari Bapak Danan Setianto, S.E mengatakan :

“Koperasi ini kan milik bersama, jadi adanya koperasi ini agar masyarakat makmur dan apalagi karyawannya, untuk itu kami berupaya semaksimal mungkin agar karyawan di KUD Rukun Tani itu puas. Tapi walau begitu yang namanya manusia kan bisa berubah-ubah pikiran, tahun 2017 ini ada karyawan yang keluar yaitu Mba Linda S sebagai Kair UKM. Mart alasannya merantau ke Jakarta ingin cari pengalaman.” (Wawancara dengan Bapak Danan Setianto, S.E. Desember 2017).

Berdasarkan keterangan tersebut dapat diketahui bahwa dari pihak pengurus KUD Rukun Tani berupaya untuk berusaha

mempertahankan karyawan dan diperoleh informasi bahwa pada tahun 2017 terhadap 1 (satu) orang karyawan yang mengundurkan diri karena merantau ke Jakarta ingin mencari pengalaman. Oleh karena itu, dapat dihitung tingkat retensi pekerja dengan rumus *Labor turnover* (LTO) sebagai berikut:

$$\text{Labor turnover (LTO)} = \frac{1}{27} \times 100 = 3,7 \%$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa *Labor turnover* (LTO) adalah 3,7% yang tergolong kecil sehingga retensi pekerja di KDU Rukun Tani tergolong baik.

- 3) Produktivitas pekerja. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diukur menggunakan produktivitas karyawan yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

$$\text{Tingkat produktivitas karyawan} = \frac{\text{Jumlah pendapatan}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 9.4
Tingkat Produktifitas Karyawan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2017

No.	Tahun	2014	2015	2016	2017
1	Jumlah Pendapatan	Rp5.622.000	Rp4.545.800	Rp7.819.900	Rp3.176.700
2	Jumlah Karyawan	27	27	27	26
3	Tingkat Produktifitas karyawan	Rp 208.222	Rp 168.363	Rp 289.626	Rp 122.181
4	Kategori	Naik	Turun	Naik	Turun

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa produktifitas karyawan KUD Rukun Tani Cilongok dari tahun 2014 sampai 2017

mengalami naik-turun, hal ini menunjukkan bahwa produktifitas karyawan kurang stabil dan perlu ditingkatkan.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. KUD Rukun Tani Cilongok berupaya untuk meningkatkan kapabilitas SDM karyawan-karyawatnya dengan mengadakan kegiatan-kegiatan pengembangan sesuai dengan keterangan Bapak Danan Setianto, S.E., selaku Sekretaris Pengurus KUD Rukun Tani Cilongok dengan mengatakan:

“KUD Rukun Tani Cilongok berusaha untuk mengikuti perkembangan zaman yang serba *online*, oleh karena itu kami berencana untuk menyediakan pelayanan kepada pelanggan dengan serba *online* juga, untuk mewujudkan ini, kami mengadakan pelatihan pengenalan sistem aplikasi koperasi *online* yang lebih *simple* dan praktis. Kami mengundang ahli IT untuk mengenalkan dan mengajari karyawan kami sampai bisa, selain itu untuk tertib administrasi, kami juga mengadakan pelatihan kearsipan.” (Wawancara dengan Bapak Danan Setianto, S.E., 24 Oktober 2017)

Berdasarkan keterangan tersebut dapat diketahui bahwa KUD Rukun Tani Cilongok mengadakan pelatihan sistem aplikasi koperasi *online* dan pelatihan kearsipan agar ada peningkatan kapabilitas sistem informasi pada karyawan-karyawatnya.

c. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja. Berkaitan dengan hal ini Bapak Waskirman selaku Pengawas Ketua KUD Rukun Tani Cilongok mengemukakan bahwa:

“Setiap bulan diadakan rapat evaluasi yang dihadiri oleh semua pengurus dan karyawan, dalam rapat itu semua peserta rapat diharapkan dan berhak memberikan saran dan masukan untuk kemajuan koperasi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sejauh ini banyak masukan dari para karyawan sehingga semakin tahun semakin ada peningkatan dari koperasi ini”. (Wawancara dengan

Bapak Waskirman selaku Pengawas Ketua KUD Rukun Tani Cilongok pada tanggal 24 Oktober 2017).

Hasil wawancara tersebut memberikan informasi bahwa iklim organisasi KUD Rukun Tani cukup baik yang dibuktikan dengan memberikan peluang kepada para pengurus dan karyawan untuk bisa memberikan masukan dan saran bagi kemajuan koperasi. Peluang tersebut dapat disampaikan dalam rapat evaluasi bulanan KUD Rukun Tani Cilongok.

Berdasarkan uraian tersebut, intinya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *balanced scorecard* lebih menekankan pada aspek organisasi. Bagaimana koperasi bisa memanfaatkan sumber daya manusia yang ada menjadi faktor keunggulan kompetitif. KUD Rukun Tani Cilongok melakukan sinergi pembelajaran dan pertumbuhan dengan tujuan untuk:

- a. meningkatkan modal manusia melalui praktek-praktek pengembangan SDM, pelatihan, dan rekrutmen yang unggul di seluruh unit bidang koperasi.
- b. meningkatkan teknologi umum, seperti membuat *image* koperasi unggul bdi mata masyarakat atau saluran bagi pelanggan yang dapat dibagi bersama di seluruh bidang usaha dan layanan koperasi.
- c. Meningkatkan kualitas pelayanan koperasi kepada masyarakat dengan melakukan berbagi kapabilitas praktek-praktek terbaik melalui manajemen pengetahuan yang menghasilkan kualitas produk di semua bidang usaha agar dapat lebih mutakhir, *simple*, dan memenuhi kebutuhan zaman.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat ditarik benang merah bahwa kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas menggunakan metode *balanced scorecard* menunjukkan kategori baik berdasarkan hasil penghitungan sebagai berikut:

1. Analisis Keuangan KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat pada rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas dapat diketahui bahwa keuangan KUD Rukun Tani Cilongok selama 4 (empat) tahun dari tahun 2014 sampai dengan 2017 tergolong baik dilihat dari aset dan hutang. Hal

ini dibuktikan dengan *debt to asset ratio* pada tahun 2015-2017 dapat dikategorikan normal dengan ditunjukkan angka *debt to asset ratio* sebesar 0,6 dan 0,7 sehingga aset KUD Rukun Tani Cilongok sudah cukup baik, dan Rasio lancar pada tahun 2015-2017 selalu mengalami kenaikan yaitu 1,7 pada tahun 2015, 2,1 pada tahun 2016 dan 1,9 pada tahun 2017 dengan kategori sangat baik mampu memenuhi kewajiban jangka pendek tepat pada waktunya, namun dilihat dari laba dengan rumus Net Profit Margin menunjukkan keadaan tidak karena keuntungannya 0,0.

2. Analisis Pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat dari pertumbuhan dan kepuasan pelanggan yang menunjukkan hasil yang positif dan tergolong sangat baik. Pertumbuhan pelanggan KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok pada tahun 2014 sampai 2017 selalu mengalami kenaikan, adapun kenaikan tertinggi pada tahun 2014 yaitu sebanyak 175 pelanggan atau 13,2%. Dengan demikian pertumbuhan pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok konsisten dari tahun ke tahun dapat mempertahankan pelanggannya. Sedangkan kepuasan pelanggan terhadap layanan KUD Rukun Tani Cilongok adalah sangat puas dilihat dari hasil perhitungan interval kelas dengan angka 7,6 yang tergolong sangat puas.
3. Analisis Bisnis Internal KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat dari bidang usaha yang berjalan dan berkembang mengikuti tantangan zaman yang tergolong baik karena bisa bertahan selama 35 (tiga puluh lima) tahun dan bidang usaha yang menyesuaikan perkembangan zaman seperti usaha minimarket yang dinamakan UKM Mart dan pelayanan biaya yang serba *online*.
4. Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat dari kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan iklim organisasi yang menunjukkan hasil yang positif. Hal ini terlihat tingkat kepuasan rata-rata karyawan KUD Rukun Tani Cilongok menyatakan puas dengan skor 3, *Labor turnover* (LTO) adalah 3,7% yang tergolong kecil sehingga retensi pekerja di KDU Rukun Tani tergolong baik, namun produktifitas karyawan KUD Rukun Tani Cilongok dari tahun 2014 sampai 2017 mengalami

naik-turun, hal ini menunjukkan bahwa produktifitas karyawan kurang stabil dan perlu ditingkatkan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data-data dan analisa hasil penelitian yang telah peneliti lakukan terhadap Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas merupakan lembaga koperasi berbadan hukum yang berdiri sejak tahun 1982 yang memakai struktur organisasi menyesuaikan peraturan Undang-Undang Koperasi Indonesia No. 25 tahun 1992 yang diberlakukan saat ini, khususnya Bab VI pasal 21, disebutkan bahwa perangkat organisasi koperasi terdiri atas (a) Rapat Anggota, (b) pengurus, dan (c) pengawas. Dan Visi KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok yaitu: “Membangun BPR yang sehat, kuat, dan besar melalui produk dan jasa layanan yang berciri khas untuk kesejahteraan masyarakat. Visi itu diwujudkan dengan 8 (delapan) unit bidang usaha yaitu unit pengadaan pupuk, unit simpan pinjam, unit jasa pembayaran, unit UKM Mart, unit angkutan, unit *Rice mille*, dan jasa fotocopy. Serta jumlah anggota KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok sebanyak 1811 (seribu delapan ratus sebelas) orang dengan anggota aktif sebanyak 1462 (seribu empat ratus enam puluh dua) dan jumlah anggota tidak aktif sebanyak 324 (tiga ratus dua puluh empat).
2. Kinerja KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dapat diketahui masuk kepada kategori baik hal ini dilihat dari hasil analisis sebagai berikut:
 - a. Keuangan KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat pada rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas dapat diketahui bahwa keuangan KUD Rukun Tani Cilongok selama 4 (empat) tahun dari tahun 2014 sampai dengan 2017 tergolong baik dilihat dari aset

dan hutang. Hal ini dibuktikan dengan *debt to asset ratio* pada tahun 2015-2017 dapat dikategorikan normal dengan ditunjukkan angka *debt to asset ratio* sebesar 0,6 dan 0,7 sehingga aset KUD Rukun Tani Cilongok sudah cukup baik, dan Rasio lancar pada tahun 2015-2017 selalu mengalami kenaikan yaitu 1,7 pada tahun 2015, 2,1 pada tahun 2016 dan 1,9 pada tahun 2017 dengan kategori sangat baik mampu memenuhi kewajiban jangka pendek tepat pada waktunya, namun dilihat dari laba dengan rumus Net Profit Margin menunjukkan keadaan tidak karena keuntungannya 0,0.

- b. Analisis Pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat dari pertumbuhan dan kepuasan pelanggan yang menunjukkan hasil yang positif dan tergolong sangat baik. Pertumbuhan pelanggan KUD Rukun Tani Kecamatan Cilongok pada tahun 2014 sampai 2017 selalu mengalami kenaikan, adapun kenaikan tertinggi pada tahun 2014 yaitu sebanyak 175 pelanggan atau 13, 2%. Dengan demikian pertumbuhan pelanggan KUD Rukun Tani Cilongok konsisten dari tahun ke tahun dapat mempertahankan pelanggannya. Sedangkan kepuasan pelanggan terhadap layanan KUD Rukun Tani Cilongok adalah sangat puas dilihat dari hasil perhitungan interval kelas dengan angka 7,6 yang tergolong sangat puas.
- c. Analisis Bisnis Internal KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat dari bidang usaha yang berjalan dan berkembang mengikuti tantangan zaman yang tergolong baik karena bisa bertahan selama 35 (tiga puluh lima) tahun dan bidang usaha yang menyesuaikan perkembangan zaman seperti usaha minimarket yang dinamakan UKM Mart dan pelayanan pembiayaan yang serba *online*.
- d. Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan KUD Rukun Tani Cilongok dapat dilihat dari kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan iklim organisasi yang menunjukkan hasil yang positif. Hal ini terlihat tingkat kepuasan rata-rata karyawan KUD Rukun Tani Cilongok menyatakan puas dengan skor 3, *Labor turnover* (LTO) adalah 3,7%

yang tergolong kecil sehingga retensi pekerja di KDU Rukun Tani tertolong baik, namun produktifitas karyawan KUD Rukun Tani Cilongok dari tahun 2014 sampai 2017 mengalami naik-turun, hal ini menunjukkan bahwa produktifitas karyawan kurang stabil dan perlu ditingkatkan.

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian ini, peneliti memiliki saran KUD Rukun Tani Cilongok agar dapat dijadikan pertimbangan untuk dapat meningkatkan koperasi. Adapun saran peneliti yaitu:

1. KUD Rukun Tani Cilongok diharapkan dapat terus mempertahankan dan meningkat capaian dalam bidang keuangan, kepuasan pelanggan, dan SDM pengelola dengan terus mengikuti manajemen keuangan yang baik, program peningkatan kepuasan pelanggan, dan diklat pengelola koperasi.
2. Produktifitas karyawan KUD Rukun Tani Cilongok dari tahun 2014 sampai 2017 mengalami naik-turun sehingga perlu dilakukan langkah-langkah tertentu agar produktifitas karyawan mengalami kestabilan atau bahkan kenaikan.
3. Meningkatkan margin profit agar lebih mensejahterakan anggota KUD Rukun Tani Cilongok.

C. Kontribusi

Berdasarkan hasil penyajian data, pembahasan, dan kesimpulan yang telah diuraikan pada bab-bab dalam skripsi ini. Peneliti mencoba memberikan kontribusi kepada ekonomi syariah yaitu:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan referensi tentang perkoperasian dan memperluas wawasan serta bentuk sumbangan yang dapat diberikan teori, cara, dan aplikasi penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam menganalisis kinerja suatu koperasi.
2. Mengukur kinerja suatu koperasi yang dapat dikategorikan tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, ataukah sangat baik menggunakan

penghitungan sesuai dengan indikator analisis kinerja koperasi menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Sehingga dapat dilakukan kebijakan dan tindak lanjut tertentu untuk mengatasi masalah koperasi yang dijalankan agar lebih baik dan meningkat.

3. Menjelaskan bidang usaha dan cara menjalankan koperasi yang diperbolehkan menurut ekonomi syariah.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Azwar, Saifuddin. 2005. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bastian, Indra. 2007. *Audit Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Buchori, Nur S. 2012. *Koperasi Syariah Teori dan Praktik*. Banten: Pustaka Aufa Media
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. “*Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*”. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2 No. 1.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia.
- Departemen Agama RI, 2002. *Al-Qur'an dan Terjemahanya*. Semarang: PT. Karya Toha.
- Ely Suhayati, Sri Dewi Anggadini. 2009. *Akuntansi Keuangan*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fahmi, Irham, (2014). *Analisa Kinerja Keuangan*. Bandung. Alfabeta.
- Gulo, W. 2002. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research 2*, Andi Offset: Yogyakarta, 2004.
- Hamzah, Imron, *Jurnal Penelitian:Koperasi dalam Persepektif Hukum Islam*, (Jurnal Al-Manahij: IAIN Purwokerto, 2017).
- Heri Susanti dan Nuraini Aisiyah, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Interventing Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertahanan Kabupaten Kebumen*, *Jurnal Magistra* No. 74 Th. XXII Desember 2010. 57.
- Husaini Usman dan Purnomo Setiady, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006.

- Husnan, Suad., Enny Pudjiastuti, 2004. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Keempat, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000, Jakarta : Erlangga.
- _____, Robert, S. and Norton, David, P. 2001. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kartasapoetra dkk, 2001. *Koperasi Indonesia yang Berdasarkan Pancasila dan UUD 1945*. (edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Laporan Kinerja Kementerian Koperasi dan UKM RI tahun 2018.
- Luh Putu Lusi Setyandarini Surya , “Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi XYZ”, *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* Vol. , No. 2, (Bali: Universitas Udayana, 2014).
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Penerbit BPFY-Yogyakarta.
- Mardalis. 2008. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maya Sari da Tika Arwinda, *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan*, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* Volume 15 No.1/ Maret 2015.
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Moehersono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Muhibbin, Syah. (2012). *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mustawofin, A. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*. *Jurnal Universitas Paramadina*.
- Okwan Himpuni, “*Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Sumber Alam Kecamatan Dramaga Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat*”, Skripsi (Bogor: Institut Pertanian Bogor, 2008).

- Rizki Ari Permana “Analisis Kinerja dengan Pendekatan Metode *Balance Scorecard* (Studi pada KP-RI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan), Artikel Publikasi Ilmiah (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2013).
- Robertson, 2002, *Perwujudan Akuntabilitas Instansi Pemerintah*, Edisi Pertama.
- Sony Yuwono Dkk., 2006. *Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sri Edi Swasono, *Sistem Ekonomi dan Demokrasi Ekonomi*. UI Press: 1987, Jakarta.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. “*Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*”. Fokus Ekonomi, Vol. 3, No 1.
- Sudarsono dan Edilius, *Manajemen Koperasi Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007.
- Sudarsono dan Edilius. 2010. *Manajemen Koperasi Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta. 2009.
- Suharso, dan Ana Retnoningsih. 2009. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Semarang: CV. Widya.
- Sukmadinata, N.S. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sunindhia dan Ninik. 2010. *Koperasi dan Perekonomian Indonesia*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Surya, L.P. 2014. *Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi XYZ*. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 8.2 (2014): 279-293.
- Tanzeh, Ahmad. *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Uno, Hamzah.B, dan Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wiersma, William, *Research Methods In Education: An Introduction*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc, 1986.

Yogie Krisna Putera, 2017. *Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Dealer Honda Naga Mas Baturetno)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Darma, Yogyakarta.

Firdaus Putra, HC (Direktur Kopkun Institut, Peneliti LSP2I) <https://www.ukmindonesia.id/baca-artikel/176> diakses 26 Juni 2018.

Zakaria, Zainal Arifin, 2012. *Tafsir Inspirasi*. Jakarta: Duta Azhar.

Zakky, <https://www.zonareferensi.com/pengertian-analisis-menurut-para-ahli-dan-secara-umum/> di akses pada tanggal 29 Desember 2017 pada pukul 14.30 WIB



A large, yellow, stylized star logo composed of three overlapping upward-pointing triangles, centered on the page.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

IAIN PURWOKERTO

Lampiran I

Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Danan Setianto, S.E.

Jabatan : Ketua Pengurus KUD Rukun Tani Cilongok

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama: Muthola'ah

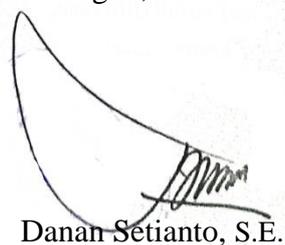
NIM: 1323203045

Jurusan: Ekonomi Syariah

Adalah benar-benar telah melaksanakan penelitian di KUD Rukun Tani Cilongok yang beralamatkan di Jalan Raya Cilongok-Pernasidi No. 5, Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas terhitung sejak tanggal 25 Oktober 2017s/d 25 Maret 2018 dalam rangka menyusun skripsi dengan judul: “ Analisis Kinerja KUD Rukun Tani menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas)”.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilongok, 26 Januari 2021



Danan Setianto, S.E.

IAIN PURW

Lampiran II

Dokumentasi Wawancara

Wawancara Dengan Pak Danan Setianto S.E



Pengisian Angket Karyawan





Wawancara Dengan Pelanggan, Bapak Yazid



Pengisian Angket Pelanggan





Lampiran 3

Laporan Keuangan KUD Rukun Tani

KOPERASI UNIT DESA (KUD) " RUKUN TANI "
KECAMATAN CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS
N E R A C A
Per 31 Desember 2017
Dengan Angka Perbandingan Untuk Tahun 2016
(Dinyatakan dalam rupiah, kecuali dinyatakan lain)

ASET	CATATAN	31 Desember 2017 (Audited)	31 Desember 2016 (Disajikan Kembali)
ASET			
Kas dan Setara Kas	2f, 4	1.349.274.102,17	1.899.958.649,79
Piutang Usaha	2g, 5	5.873.733.306,00	4.351.235.807,00
Piutang Lainnya	2g, 6	30.000.000,00	912.756.200,00
Penyisihan Piutang Tak Tertagih	2g, 7	(68.219.865,00)	(59.432.508,59)
Persediaan	2h, 8	758.903.083,00	775.338.646,00
Uang Muka	9	42.083.129,70	100.233.129,70
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	10	3.176.700,00	7.819.900,00
Jumlah Aset Lancar		7.988.950.455,87	7.987.909.823,90
Aset Tidak Lancar			
Investasi Jangka Panjang	11	566.834.450,39	566.834.450,39
Aset Tetap (setelah dikurangi akumulasi penyusutan tahun 2017 sebesar Rp. 690.892.815,25 dan tahun 2016 sebesar Rp. 619.846.347,50)	2j, 12	616.615.464,75	660.031.932,50
Jumlah Aset Tidak Lancar		1.183.449.915,14	1.246.866.382,89
ASET TIDAK LANCAR LAINNYA			
	13	97.208.117,00	99.848.117,00
TOTAL ASET		9.269.608.488,01	9.334.624.323,79
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN LANCAR			
Hutang Usaha	14	274.445.017,00	311.887.240,00
Dana - dana SFU	2m, 15	173.074.140,66	141.255.268,23
Simpanan Anggota	16	2.445.863.778,16	2.120.104.742,16
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	17	65.723.100,73	49.212.651,67
Pendapatan Yang Ditangguhkan	18	1.196.237.350,00	1.096.832.500,00
Jumlah Kewajiban Lancar		4.155.343.386,55	3.719.292.402,06
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR			
Hutang Bank	19	2.283.321.984,00	2.883.321.984,00
Hutang Lembaga Keuangan Lainnya	20	41.250.000,00	41.250.000,00
Hutang Jangka Panjang Lainnya	21	2.000.000,00	2.000.000,00
Jumlah kewajiban Tidak Lancar		2.326.571.984,00	2.926.571.984,00
EKUITAS			
Simpanan Pokok	2k, 22	63.257.000,00	59.322.000,00
Simpanan Wajib	2k, 23	304.478.286,00	278.142.286,00
Donasi/Hbah	24	140.075.000,00	140.075.000,00
Cadangan	25	2.160.057.813,24	2.143.803.533,83
Sisa Hasil Usaha Tahun Berjalan	26	119.825.018,22	67.417.117,90
Jumlah Ekuitas		2.787.693.117,46	2.688.759.937,73
TOTAL KEWAJIBAN & EKUITAS		9.269.608.488,01	9.334.624.323,79

Lihat Catatan Atas Laporan Keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

KOPERASI UNIT DESA (KUD) " RUKUN TANI "
KECAMATAN CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS
N E R A C A
Per 31 Desember 2015
Dengan Angka Perbandingan Untuk Tahun 2014
(Dinyatakan dalam rupiah, kecuali dinyatakan lain)

ASET	CATATAN	31 Desember 2015 (Audited)	31 Desember 2014 (Disajikan Kembali)
ASET			
Kas dan Setara Kas	2c, 4	1.319.056.459,28	702.652.064,05
Piutang Usaha	2d, 5	2.944.608.857,00	2.672.278.691,00
Piutang Lainnya	2d, 6	20.990.000,00	0,00
Penyisihan Piutang Tak Tertagih	2d, 7	(55.395.314,59)	(49.866.361,33)
Persediaan	2e, 8	749.619.709,00	715.474.047,00
Uang Muka	9	47.399.131,47	25.071.000,00
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	10	4.545.800,00	5.622.000,00
Jumlah Aset Lancar		5.029.834.642,17	4.071.230.640,72
Aset Tidak Lancar			
Investasi Jangka Panjang	11	566.834.450,39	552.674.750,39
Aset Tetap (setelah dikurangi akumulasi penyusutan tahun 2015 sebesar Rp. 551.321.429,80 dan tahun 2014 sebesar Rp. 496.972.612,00)	2g, 12	591.966.350,25	650.959.168,00
Jumlah Aset Tidak Lancar		1.158.800.800,64	1.203.633.918,39
ASET TIDAK LANCAR LAINNYA	13	102.748.117,00	102.748.117,00
TOTAL ASET		6.291.383.559,81	5.377.612.876,11
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN LANCAR			
Hutang Bank	14	0,00	200.000.003,00
Hutang Usaha	15	125.723.421,00	104.725.153,00
Dana - dana SHU	21, 16	231.314.900,95	200.367.883,16
Simpanan Anggota	17	1.809.077.519,00	1.468.650.154,00
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	18	76.170.626,76	62.149.379,76
Pendapatan Yang Ditangguhkan	19	720.792.800,00	633.484.550,00
Jumlah Kewajiban Lancar		2.963.079.267,71	2.669.377.122,92
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR			
Hutang Bank	20	116.655.323,00	49.988.652,00
Hutang Lembaga Keuangan Lainnya	21	557.769.000,00	41.250.000,00
Hutang Jangka Panjang Lainnya	22	2.000.000,00	2.000.000,00
Jumlah kewajiban Tidak Lancar		676.424.323,00	93.238.652,00
EKUITAS			
Simpanan Pokok	23	55.197.000,00	51.747.000,00
Simpanan Wajib	24	249.389.286,00	222.522.286,00
Donasi/Hbah	25	140.075.000,00	140.075.000,00
Cadangan	26	2.140.900.553,39	2.136.845.186,13
Sisa Hasil Usaha Tahun Berjalan	27	66.318.129,71	63.807.629,06
Jumlah Ekuitas		2.651.879.969,10	2.614.997.101,19
TOTAL KEWAJIBAN & EKUITAS		6.291.383.559,81	5.377.612.876,11

Lihat Catatan Atas Laporan Keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

Lampiran 4

Kusioner

KUESIONER
Tingkat Kepuasan Pelanggan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2017

Identitas Responden:

Nama :
 Alamat :
 Jabatan :
 Tanggal Pengisian :

Petunjuk:

Pada bagian ini, Saudara akan mendapati beberapa pernyataan mengenai situasi dan kondisi yang Saudara hadapi di perusahaan pada saat Saudara bekerja. Selain itu, tersedia juga 4 pilihan jawaban yang menyertai pernyataan tersebut.

Tugas Saudara adalah memilih salah satu dari keempat pilihan jawaban yang sesuai dengan perasaan Saudara terhadap pernyataan-pernyataan yang ada dengan memberi tanda check (✓) pada kolom yang sesuai dengan perasaan Saudara. Tidak ada jawaban yang dianggap baik atau buruk, benar atau salah, sehingga Saudara diminta untuk menjawab dengan jujur sesuai dengan penghayatan Saudara mengenai situasi dan kondisi yang ada dalam pernyataan tersebut.

Contoh:

PERNYATAAN	TP	KP	CP	P	SP
Kebebasan untuk menggunakan pendapat pribadi yang saya miliki dalam bekerja					

Keterangan:

- TP : Saudara merasa pernyataan tersebut tidak memuaskan Saudara
- KP : Saudara merasa pernyataan tersebut Kurang memuaskan Saudara
- CP : Saudara merasa pernyataan tersebut Cukup memuaskan Saudara
- P : Saudara merasa pernyataan tersebut memuaskan Saudara
- SP : Saudara merasa pernyataan tersebut sangat memuaskan Saudara

Jawablah setiap pernyataan yang ada dan periksalah kembali agar tidak ada pernyataan yang terlewat. Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Saudara.

KUESIONER
Tingkat Kepuasan Pelanggan KUD Rukun Tani Desa Pernasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2017

NO	PERNYATAAN	TP	KP	CP	P	SP
1	Pelayanan simpan pinjam dari KUD Rukun Tani					
2	Produk yang dijual oleh KUD Rukun Tani					
3	Karyawan KUD Rukun Tani memberikan kemudahan dalam pelayanan kepada pelanggan					
4	KUD Rukun Tani memahami apa yang dibutuhkan pelanggan					
5	Karyawan KUD Rukun Tani memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dengan pelanggan					
6	Kemudahan dalam pembayaran listrik, pulsa, PDAM dan PPOB Lainnya di KUD Rukun Tani					
7	Pupuk yang dijual oleh KUD Rukun Tani					
8	Keramahan pelayanan KUD Rukun Tani					
9	Harga produk di KUD Rukun Tani					
10	Kualitas Produk di KUD Rukun Tani					

Responden

.....

KUESIONER
Tingkat Kepuasan Karyawan KUD Rukun Tani Desa Pemasidi
Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun 2017

NO	PERNYATAAN	TP	KP	CP	P	SP
	Perilaku Kerja Karyawan					
1	Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya.					
2	<i>Supervisor</i> memberikan dukungan pada karyawan saat bergaul dengan rekan kerja dalam bekerja.					
3	Karyawan diberi penjelasan yang jelas tentang adanya Pemutusan Hubungan Kerja.					
4	<i>Supervisor</i> menganggapi keluhan dan keberatan karyawan ketika bergaul dengan rekan kerja.					
5	Saya bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh <i>supervisor</i> .					
	Fasilitas Kerja					
6	Adanya jaminan akan masa tua dari pekerjaan.					
7	Kenyamanan kondisi untuk bekerja di tempat saya bekerja memadai.					
8	Tersedianya tempat makan/kantin di tempat kerja yang nyaman.					
	Rekan Kerja					
9	Kemampuan yang dimiliki rekan kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
10	Rekan kerja saya tidak menemui kesulitan dalam pencapaian target yang ditetapkan perusahaan.					
11	Keinginan rekan-rekan kerja saya untuk bergaul dengan yang lain dalam mencapai target kerja.					
12	Pergaulan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja.					
	Remunerasi					
13	Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan.					
14	Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari.					
15	Honor yang saya terima sesuai dengan tugas-tugas saat saya lembur.					

16	Tunjangan Hari Raya yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan masa kerja saya.					
17	Tunjangan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan sesuai aturan yang ditetapkan.					
	Jalur Karir					
18	Pembagian kelompok kerja yang sesuai dengan keterampilan yang saya miliki.					
19	Peraturan yang jelas dari perusahaan tentang promosi jabatan.					
20	Kesempatan promosi yang besar yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.					
21	Aturan periode waktu promosi yang jelas yang berlaku di perusahaan.					
22	Kebijakan perusahaan dalam menempatkan saya sesuai dengan keterampilan saya.					

Responden

.....

Lampiran 5

Hasil Pengolahan Data

Data Rasio Liquiditas Simpanan Pokok KUD Rukun Tani

No.	Tahun	2014	2015	2016	2017
1	Aktiva Lancar	Rp4.071.230.840	Rp5.029.834.642	Rp7.987.909.823	Rp7.988.950.455
2	Hutang Lancar	Rp2.669.377.122	Rp2.963.079.267	Rp3.719.292.402	Rp4.155.343.386
3	Rasio Lancar	1,5	1,7	2,1	1,9
4	Kategori	Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik

Data Rasio Liquiditas Simpanan Pokok KUD Rukun Tani

No.	Tahun	2014	2015	2016	2017
1	Total Hutang	Rp2.762.615.774	Rp3.639.503.590	Rp6.645.864.386	Rp6.481.915.370
2	Total Aktiva	Rp5.377.612.876	Rp6.291.383.559	Rp9.334.624.323	Rp9.269.608.488
3	Rasio Lancar	0,5	0,6	0,7	0,7
4	Kategori	Aset Dibiayai Sediri	Asset Normal	Asset Normal	Asset Normal

Data Rasio Rentabilitas Simpanan Pokok KUD Rukun Tani

No.	Tahun	2014	2015	2016	2017
1	Total SHU	Rp63.870.629	Rp66.318.129	Rp67.417.117	Rp119.825.018
2	Total Ekuitas	Rp2.614.997.101	Rp2.651.879.969	Rp2.688.759.937	Rp2.787.693.117
3	Net Profit Margin	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Kategori	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik

Analisis Pertumbuhan Pelanggan KUD Rukun Tani

No.	Tahun	2014	2015	2016
1	Jumlah Pelanggan Periode Sekarang	1505	1634	1786
2	Jumlah Pelanggan Periode Lalu	1330	1505	1634
3	Pertumbuhan Pelanggan	13,2	8,6	9,3
4	Kategori	Naik	Naik	Naik

Kelas	Jumlah Orang	Kriteria
1	2	Tidak Puas
2	4	Kurang Puas
3	29	Cukup Puas
4	40	Puas
5	25	Sangat Puas

100

No.	Kriteria	Kriteria
1	0-1	Tidak Puas
2	1,1-2,5	Kurang Puas
3	2,6-5,0	Cukup Puas
4	5,1-7,5	Puas
5	7,6-10	Sangat Puas
Jumlah	100	
Jarak	40-2=38	
Jumlah Kelas	5	
Interval	38/5= 7,6	

No. Responden	Perilaku Kerja Karyawan	Fasilitas Kerja	Rekan Kerja	Remunerasi	Jalur Karir	Jumlah Skor
1	3	2	4	3	4	16
2	3	2	4	3	4	16
3	2	3	4	2	3	14
4	3	2	4	3	4	16
5	3	2	4	3	4	16
6	3	2	4	3	3	15
7	2	4	3	2	4	15
8	3	2	4	3	4	16
9	3	2	4	3	4	16
10	3	2	4	3	3	15
11	3	2	4	3	4	16
12	3	2	4	3	4	16
13	2	3	4	2	3	14
14	3	2	4	3	4	16
15	3	2	4	3	4	16
16	3	2	4	3	3	15
17	3	2	4	3	4	16
18	3	2	4	3	4	16
19	2	3	4	2	3	14
20	3	2	4	3	4	16
21	3	2	4	3	4	16
22	3	2	4	3	3	15
23	2	4	3	2	4	15
24	3	2	4	3	4	16
25	3	2	4	3	4	16
26	3	2	4	3	3	15
27	3	2	4	3	4	16
Rata-Rata	3	2	4	3	4	3
Kriteria	Puas	Cukup Puas	Sangat Puas	Puas	Sangat Puas	Puas

Data Produktifitas kerja KUD Rukun Tani

No.	Tahun	2014	2015	2016	2017
1	Jumlah Pendapatan	Rp5.622.000	Rp4.545.800	Rp7.819.900	Rp3.176.700
2	Jumlah Karyawan	27	27	27	26
3	Tingkat Produktifitas karyawan	Rp 208.222	Rp 168.363	Rp 289.626	Rp 122.181
4	Kategori	Naik	Turun	Naik	Turun

Lampiran 6

Blangko/Kartu Bimbingan



KEMENTERIAN AGAMA
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
 Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126
 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id

BLANGKO/KARTU BIMBINGAN

Nama : Muthola'ah
 NIM : 1323203045
 Prodi/semester : Ekonomi Syariah/15
 Dosen Pembimbing : Dewi Laela Hilyatin, SE., M.S.I.
 Judul Skripsi : Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus KUD Rukun Tani Desa Pernasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas)

No	Bulan	Hari/Tanggal	Materi Bimbingan*)	Tanda Tangan**)	
				Pembimbing	Mahasiswa
1	Juli	Rabu/24	Sumber data		
2	Desember	Rabu/2	Tidak ada tujuan umum dan tujuan khusus, tujuan dijadikan satu menyesuaikan rumusan masalah		
3	Desember	Senin/14	-Tanggal dan bulan penelitian -Subyek dan obyek penelitian -Teknik penulisan pointer		



KEMENTERIAN AGAMA
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
 Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126
 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id

4	Januari	Senin/11	Acc seminar proposal		
5	Januari	Rabu/20	Perbaikan Bab I dan Bab III		
6	Januari	Jum'at/22	Perbaikan perhitungan di Bab IV		
7	Januari	Senin/25	Perbaikan perhitungan di Bab IV		
8	Januari	Selasa/26	ACC Munaqosah		

*) diisi pokok-pokok bimbingan;
 **) diisi setiap selesai bimbingan.

Purwokerto, 26 Januari 2021
 Pembimbing,

Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I.
 NIP. 198511122009122007

Lampiran 7

Surat Keterangan Wakaf Buku



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
UPT PERPUSTAKAAN**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126
Telp : 0281-635624, Fax : 0281-636553, www.lib.ainpurwokerto.ac.id

SURAT KETERANGAN WAKAF

No. : 217/In.17/UPT.Perpust./HM.02.2/1/2021

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama : MUTHOLA'AH
NIM : 1323203045
Program : S1/SARJANA
Fakultas/Prodi : FEBI / ES

Telah menyerahkan wakaf buku berupa uang sebesar **Rp 40.000,00 (Empat Puluh Ribu Rupiah)** kepada Perpustakaan IAIN Purwokerto.

Demikian surat keterangan wakaf ini dibuat untuk menjadi maklum dan dapat digunakan seperlunya.



Purwokerto, 22 Januari 2021
Kepala

Aris Nurohman

Lampiran 8

Surat Kesediaan Menjadi Pembimbing

585

**KEMENTERIAN AGAMA**
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126
Telp. : 0281-635624, 628250, Fax. : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id

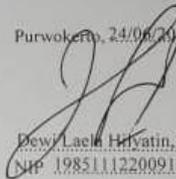
SURAT PERNYATAAN
KESEDIAAN MENJADI PEMBIMBING SKRIPSI

Berdasarkan surat penunjukan oleh Ketua Jurusan Ekonomi Syariah..... Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam No: 1355/n.17/FEBI.JES/PP.009/VI/2019... tentang Usulan Menjadi Pembimbing Skripsi.

Atas Nama : Muthola'ah..... NIM : 1323203045

Judul Skripsi : Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus KUD Rukun Tani Desa Pemasidi Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas)

Saya menyatakan bersedia / ~~tidak bersedia~~*) menjadi Pembimbing Skripsi Mahasiswa/i yang bersangkutan.

Purwokerto, 24/06/2019.....

Dewi Laela Hiyatin, SE., M.Si.....
NIP. 198511122009122007

*Catatan *Coret yang tidak perlu*

etak 13/10/2010

Lampiran 9

Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal

 KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53128
Telp : 0281-635824, 628250, Fax : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id

SURAT KETERANGAN LULUS SEMINAR
Nomor : 603/In.17/FEBI.J.E5/PP.009/X/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini PIt. Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi Syariah dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto menerangkan bahwa :

Nama : Muthola'ah
NIM : 1332303045
Semester : XII
Jurusan : Ekonomi Syari'ah

Berdasarkan Surat Rekomendasi Sidang Seminar Proposal Revisi Substansi dan Metodologi Proposal dengan Judul : Analisis Kinerja KUD Rukun Tani Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Desa Pernasisdi Kec. Cilongok Kab. Banyumas)

Pada Tanggal _____ dan dinyatakan **LULUS**.
Dengan perubahan proposal /hasil Proposal sebagai berikut :

- Substansi Materi
Data ditambahkentang kinerja KUD Rukun Tani
Alasan Pemilihan Judul
- Metodologi Penelitian
.....
.....
- Teknik Penulisan
.....
.....
- Lain-lain
.....
.....

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat untuk melakukan Riset penulisan Skripsi program S-1

	Dibuat di : Purwokerto Pada Tanggal : Pit. Ketua Jurusan Ekonomi Syariah, Dewi Kusuma Hilyatin, SE., M.S.I. NIP. 198314122009122007
--	---

SHOT ON OPPO

Lampiran 10

Surat Keterangan Lulus Ujian Komprehensif



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.iainpurwokerto.ac.id

SURAT KETERANGAN LULUS UJIAN KOMPREHENSIF

Nomor : 161/In.17/FEBl.J.ES/PP.009/II/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi Syariah dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto menerangkan bahwa :

N a m a : **Muthola'ah**

N I M : 1323203045

Semester : XV

Jurusan : S-1 Ekonomi Syariah

Mahasiswa tersebut benar-benar telah melaksanakan Ujian Komprehensif pada hari/tanggal **Jum'at, 22 Januari 2021** dengan nilai **77 (B+)**.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Purwokerto, 25 Januari 2021

Ketua Jurusan Ekonomi Syariah,



Dewi Cahya Hilvatin, S.E., M.Si.

NIP. 19851112 200912 2 007

Lampiran 11

Sertifikat-Sertifikat







KEMENTERIAN AGAMA
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
 LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
 Alamat : Jl. Jend. A. Yani No.40A Telp. 0281-635624 Fax. 636553 Purwokerto 53126

SERTIFIKAT

Nomor: 076/LPPM/KKN.39/1/2017

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menyatakan bahwa :

Nama : MUTHOLA'AH
 NIM : 1323203045
 Fakultas / Prodi : FEBI / ES

TELAH MENGIKUTI

Kuliah Kerja Nyata (KKN) Angkatan Ke-39 IAIN Purwokerto Tahun 2017 yang dilaksanakan mulai tanggal 3 April 2017 sampai dengan 17 Mei 2017 dan dinyatakan LULUS dengan Nilai 86 (A).



Purwokerto, 19 Juni 2017
 Ketua LPPM,



Drs. Amat Nuri, M.Pd.I.
 NIP. 19630707 199203 1 007



KEMENTERIAN AGAMA
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
 FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126
 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.febi.iainpurwokerto.ac.id

SERTIFIKAT

Nomor : *Fiqailn.17/FEBI.Lab/PP.009/2017*

Berdasarkan Rapat Yudisium Panitia Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto pada tanggal 10 Mei 2017 menerangkan bahwa :

Nama : MUTHOLA'AH
 NIM : 1323203045
 Jurusan/Prodi : EKONOMI SYARIAH / EKONOMI SYARIAH

Telah mengikuti PPL Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto Tahun Akademik 2016/2017 di :

Kantor Pertanian Rab, Cilacap

Mulai dari bulan Januari sampai dengan Maret 2017 dan dinyatakan LULUS dengan nilai A.

Sertifikat ini diberikan sebagai tanda bukti telah mengikuti PPL Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto dan sebagai syarat mengikuti ujian munaqosyah skripsi.

Mengetahui,
 Dekan Fakultas Ekonomi dan
 Bisnis Islam



Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, MM.
 NIP. 19680403 199403 1 004

Purwokerto, 11 Mei 2017
 Kepala Laboratorium
 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Chandra Warsito, S.TP., SE., M.Si.
 NIP. 19790323 201101 1 007



Daftar Riwayat Hidup

A. Identitas Diri

1. Nama Lengkap : Muthola'ah
2. NIM : 1323203045
3. Tempat/Tanggal Lahir : Brebes, 6 September 1994
4. Alamat Rumah : Pengasinan, Taraban, 007/011, Paguyangan,
Brebes
5. Nama Orang Tua
Nama Ayah : Takyat
Nama Ibu : Rohani

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 - a. SDN/MI, Tahun Lulus : SDN 6 Taraban, 2007
 - b. SMP/MTS, Tahun Lulus : MTs Ma'arif NU 2 Taraban, 2010
 - c. SMA/MA, Tahun Lulus : MA Al-Falah Jatilawang, 2013
 - d. S.I Tahun Masuk : Ekonomi Syariah, 2013
2. Pendidikan Non Formal
 - a. Madrasah Diniyyah Roudhotul Athfal, 2006
 - b. Pondok Pesantren Al-Falah Jatilawang, 2013
 - c. Pondok Pesantren Al-Hidayah Purwokerto, 2018

IAIN PURWOKERTO