

**KINERJA KOPERASI DALAM Mendukung Penguatan
AGRIBISNIS DI KABUPATEN TRENGGALEK: PENDEKATAN
MULTIFAKTOR *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC
HIERARCHY PROCESS***

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister**



Diajukan oleh:

NAFISATUL LAYLI QODARIYAH
NPM. 23064020009

**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR
SURABAYA
2026**

**KINERJA KOPERASI DALAM MENDUKUNG PENGUATAN
AGRIBISNIS DI KABUPATEN TRENGGALEK: PENDEKATAN
MULTIFAKTOR *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC
HIERARCHY PROCESS***

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister**



Diajukan oleh:

NAFISATUL LAYLI QODARIYAH
NPM. 23064020009

**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR
SURABAYA
2026**

TESIS

**KINERJA KOPERASI DALAM Mendukung Penguatan
AGRIBISNIS DI KABUPATEN TRENGGALEK: Pendekatan
Multifaktor *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC
HIERARCHY PROCESS***

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh:

NAFISATUL LAYLI QODARIYAH
NPM. 23064020009

Telah dipertahankan di depan Penguji
pada tanggal 20 Juli 2026 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Ir. Mubarakah, MT
NIP. 19621114 198803 2 001

Pembimbing Pendamping



Dr. Wahyu Santoso, S.P., M.MA
NIPPPK. 19830925 202421 1 008

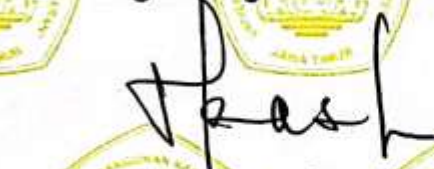
Mengetahui

Dekan Fakultas Pertanian



Prof. Dr. Ir. Wanti Midari, MP
NIP. 19631208 199003 2 001

**Koordinator Program Studi
Magister Agribisnis**



Dr. Ir. Mubarakah, MT
NIP. 19621114 198803 2 001

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nafisatul Layli Qodariyah

NPM : 23064020009

Program : Magister (S2)

Program Studi: Magister Agribisnis

Fakultas : Fakultas Pertanian

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada Tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 20 Juli 2026
Yang Membuat Pernyataan,



NAFISATUL LAYLI QODARIYAH
NPM. 23064020009

KATA PENGANTAR

Segenap puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT., karena hanya berkat rahmat dan karuniaNya lah penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Kinerja Koperasi dalam Mendukung Penguatan Agribisnis di Kabupaten Trenggalek: Pendekatan Multifaktor *Balanced Scorecard* dan *Analytic Hierarchy Process*” dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister pada Program Studi Magister Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Keberhasilan penulis atas penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak. Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Dr. Ir. Mubarakah, M.T. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Wahyu Santoso, S.P., M.MA selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang selalu memberikan penulis banyak arahan, masukan, dan motivasi untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Penulis juga menyampaikan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

- Prof. Dr. Ir. Wanti Midari, M.P. selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
- Prof. Dr. Ir. Syarif Imam Hidayat, MM selaku Ketua Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
- Dr. Ir. Mubarakah, M.T. selaku Ketua Program Studi Magister Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
- Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Program Studi Magister Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

- Kedua orang tua dan seluruh keluarga yang senantiasa mendukung dan memberikan motivasi untuk penulis selama masa studi dan penyusunan tesis.
- Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur beserta Kepala Bidang Prasarana dan Sarana Pertanian, Ketua Tim Kerja Pembiayaan dan seluruh staf yang banyak memberikan dukungan kepada penulis dalam penyelesaian program Magister Agribisnis.
- Seluruh rekan seperjuangan mahasiswa Magister Agribisnis Angkatan 2023 dan teman-teman penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan senantiasa berterima kasih atas kritik dan saran yang diberikan kepada penulis. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis, pembaca, instansi tempat penulis mengabdikan, dan bagi masyarakat seluruh Indonesia pada umumnya.

Surabaya, Mei 2026

Penulis

ABSTRAK

Koperasi merupakan sebuah badan usaha ekonomi kerakyatan yang bertujuan untuk mensejahterakan anggota dan masyarakat luas. Kinerja koperasi dalam mencapai tujuan tersebut perlu dievaluasi dari berbagai aspek, salah satunya melalui pendekatan empat perspektif *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan kegiatan koperasi, menganalisis kinerja koperasi dalam mendukung penguatan agribisnis, dan merumuskan model pengembangan koperasi dalam mendukung penguatan agribisnis di Kabupaten Trenggalek. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan campuran kualitatif-kuantitatif pada pengurus, karyawan, dan anggota Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi di Kabupaten Trenggalek. Kinerja koperasi dievaluasi dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan indikator-indikator yang telah ditentukan. Hasil evaluasi kinerja koperasi tersebut kemudian akan digunakan untuk merumuskan alternatif-alternatif dalam menyusun model pengembangan koperasi dalam mendukung penguatan agribisnis di Kabupaten Trenggalek yang akan dilakukan dengan pendekatan *analytic hierarchy process* (AHP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi memiliki usaha simpan pinjam, usaha pengeringan gabah, dan usaha penggilingan gabah. Kinerja koperasi mendapatkan nilai 70,5 dan berada pada kategori Baik dengan urutan kinerja yang paling baik adalah perspektif keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, dan proses bisnis internal pada peringkat terakhir. Pada model pengembangan koperasi dengan AHP, urutan kriteria yang dihasilkan adalah aspek proses bisnis internal, pelanggan, keuangan, dan pembelajaran dan pertumbuhan, dengan alternatif prioritas yang perlu dilakukan untuk mendukung penguatan agribisnis di Kabupaten Trenggalek adalah peningkatan kapasitas produksi layanan koperasi.

Kata kunci: *analytic hierarchy process, balanced scorecard*, kinerja, koperasi

ABSTRACT

Cooperative is an economic enterprise that aims to improve the welfare of its members and the wider community. The performance of cooperatives in achieving these goals needs to be evaluated from various aspects through the perspectives of balanced scorecard. This study aims to describe the implementation of cooperative activities, analyze cooperative performance, and formulate a development model to support agribusiness strengthening in Kabupaten Trenggalek. This study is a descriptive study with a mix of qualitative and quantitative on the management, employees, and members of Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi. Cooperative performance is evaluated using balanced scorecard approach from the perspective of finance, customers, internal business processes, and learning and growth using predetermined indicators. The results of the cooperative performance evaluation will then be used to formulate alternatives in developing a development model to support agribusiness strengthening which will be carried out using the analytic hierarchy process (AHP). The results of the study indicate that Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi has a savings and loan business, rice drying and rice milling unit. The score of cooperative's performance is 70,5 and categorized as Good, with the highest performance ranking being financial, customer, learning and growth, and internal business processes at the bottom. In the cooperative development model with AHP, the resulting criteria are respectively internal business processes, customers, finance, and learning and growth, with priority alternatives that need to be implemented to support agribusiness strengthening in Kabupaten Trenggalek being increasing the production capacity of cooperative services.

Keywords: *analytic hierarchy process, balanced scorecard, cooperative, performance*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II TELAAH PUSTAKA	13
2.1. Penelitian Terdahulu	13
2.2. Landasan Teori	37
2.3. Kerangka Pemikiran	72
BAB III METODE PENELITIAN	77
3.1. Jenis dan Desain Penelitian	77
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	78
3.3. Penentuan Sampel Penelitian	80

3.4. Teknik Pengumpulan Data	82
3.5. Teknik Analisis Data	86
3.6. Definisi Operasional Variabel	96
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	100
4.1. Pelaksanaan Kegiatan Koperasi di Kabupaten Trenggalek	100
4.2. Kinerja Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi	115
4.3. Integrasi Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP) dalam Pengembangan Kinerja Koperasi	150
4.4. Model Pengembangan Koperasi dalam Mendukung Penguatan Agribisnis di Kabupaten Trenggalek	151
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	174
5.1. Kesimpulan	174
5.2. Saran	175
DAFTAR PUSTAKA	177
LAMPIRAN	188

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Alternatif pengukuran perspektif keuangan	61
2.	Alternatif pengukuran perspektif pelanggan	62
3.	Alternatif pengukuran perspektif proses bisnis internal	63
4.	Alternatif pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan	63
5.	Skala Dasar pada Pendekatan AHP	68
6.	Pembagian item pertanyaan berdasarkan aspeknya	92
7.	Neraca Keuangan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi Tahun 2025	120
8.	Hasil perhitungan kepuasan karyawan dengan <i>Job Satisfaction Survey</i> (JSS)	122
9.	Uji validitas dan reliabilitas setiap item pertanyaan kepentingan	129
10.	Uji validitas dan reliabilitas setiap item pertanyaan kinerja	130
11.	Hasil perhitungan CSI setiap parameter pada kuesioner	131
12.	Kinerja Perspektif Keuangan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi ...	134
13.	Perhitungan skor kinerja Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi	148
14.	Hasil pemeringkatan kriteria menggunakan AHP	156
15.	Hasil pemeringkatan alternatif terhadap Aspek Proses Bisnis Internal	159
16.	Hasil pemeringkatan alternatif terhadap Aspek Pelanggan	162
17.	Hasil pemeringkatan alternatif terhadap Aspek Keuangan	165
18.	Hasil pemeringkatan alternatif terhadap Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan	168

19. Hasil pemeringkatan alternatif secara keseluruhan (kombinasi)	170
---	-----

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Grafik Perkembangan Koperasi di Indonesia Tahun 2014-2024	4
2.	Grafik Perkembangan Koperasi Aktif di Provinsi Jawa Timur Tahun 2014-2024	4
3.	Perkembangan Koperasi Aktif di Kabupaten Trenggalek Tahun 2017-2025	7
4.	Kerangka kerja empat perspektif <i>balanced scorecard</i>	60
5.	Struktur hierarki tiga tingkat	67
6.	Kerangka pemikiran	75
7.	Diagram alir penelitian	76
8.	Struktur hierarki pendekatan AHP	85
9.	Peta Wilayah Kabupaten Trenggalek	100
10.	Struktur organisasi Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi	102
11.	Bangunan aset Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi	104
12.	Ilustrasi unit <i>flatbed dryer</i> dan mekanisme kerja pengeringan komoditas menggunakan <i>flatbed dryer</i>	106
13.	Unit pengeringan (<i>bed dryer</i>) yang dimiliki oleh Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi	107
14.	Sistem kerja <i>husker</i> dan tahapan pemutihan gabah pada unit penggilingan gabah	109
15.	Unit penggilingan gabah (<i>rice milling unit</i>) atau RMU yang dimiliki oleh Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi	110

16. Kondisi lahan Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi sebelum dan sesudah terjadinya musibah tanah longsor	111
17. Peta Strategi Koperasi Konsumen Gapoktan Loh Jinawi berdasarkan pendekatan <i>balanced scorecard</i>	116
18. Struktur hierarki AHP Perumusan Model Pengembangan Koperasi dalam Mendukung Penguatan Agribisnis di Kabupaten Trenggalek	155
19. Model pengembangan koperasi berdasarkan hasil AHP	171

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Tabel Indikator dan parameter evaluasi kinerja Koperasi Gapoktan Loh Jinawi dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i>	188
2.	Kuesioner pengukuran kepuasan pelanggan	195
3.	Kuesioner pengukuran kepuasan karyawan	201
4.	Kuesioner perbandingan berpasangan AHP	203
5.	Lembar kerja perhitungan nilai kinerja koperasi	209
6.	Hasil evaluasi kinerja Koperasi Gapoktan Loh Jinawi dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i>	216
7.	Hasil Analisis AHP pada Aplikasi <i>Expert Choice</i> 11	223