

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD***

(Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung
“DHARMA NIRMALA“)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Disusun Oleh

Tika Apriati Fatimah

C1160253

Dosen Pembimbing

IR. H. Dady Nurpadi, MP



IKOPIN

KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN

PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN

INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA (IKOPIN)

2020

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Kinerja Keuangan dan Non Keuangan
Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada
Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung
"Dharma Nirmala")

Nama Mahasiswa : Tika Apriati Fatimah

Nomor Pokok : C1160253

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Pembimbing



(Ir. H. Dady Nurpadi, MP)

Direktur Program Studi S1

Program Studi Manajemen



(Dr. H. Gijanto Purbo Suseno, SE., M.Sc)

RIWAYAT HIDUP

Tika Apriati Fatimah, dilahirkan di Bandung, Jawa barat pada tanggal 13 April 1998. Putri kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Alm. Bapak Bujana dan Ibu Neneng Rohaeni. Adapun pendidikan yang telah ditempuh penulis yaitu :

1. Tahun 2010 lulus dari Sekolah dasar Negeri Sayang
2. Tahun 2013 lulus dari Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Cikeruh
3. Tahun 2016 lulus dari Sekolah Menengah Atas Karya Budi Cileunyi

Pada tahun 2016 penulis tercatat sebagai mahasiswa di Konsentrasi Manajemen Keuangan, Program Studi Manajemen di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN).



IKOPIN

ABSTRAK

Tika Apriati Fatimah (C1160253), Analysis Of Financial and Non Financial Performance Using The Balanced Scorecard Method (Case Study At Employee Cooperative PD. Kebersihan Kota Banung “Dharma Nirmala”), under supervision of Ir. H. Dady Nurpadi, MP.

The business performance of an Organization cam not only be Measures by looking at the Financial aspects that produce short-term decisions, baut also the non-financial aspects that mus be taken into account to produce long-term planning decisions. Therefore, the Balanced Scorecard method is used to thoroughly determine the performance of the cooperative, through four perspectives, namely: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and Growth and learning perspective.

This research aims to determine how the financial and non-financial performance of the employee cooperative of PD.Kebersihan “Dharma Nirmala” using the Balanced Scorecard method.

The research method used is to use a case study method. By describing each of the related factors through interviews, observation, data collection with questionnaires and literature studies.

The research, it can be seen that Financial performance overall performance indicators show enough. For performance non Financial with customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective show a good performance.

Keywords: Balanced Scorcard, Financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.

IKOPIN

RINGKASAN

Tika Apriati Fatimah (C1160253), Analisis Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Pd. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”), dibawah bimbingan Ir. H. Dady Nurpadi, MP.

Kinerja usaha suatu organisasi tidak hanya dapat diukur dengan melihat aspek keuangannya saja yang hanya menghasilkan keputusan jangka pendek, tetapi aspek non keuangannya pun harus diperhitungkan untuk menghasilkan keputusan perencanaan jangka panjang. Maka dari itu digunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengetahui secara menyeluruh kinerja pada koperasi, dengan melalui empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja keuangan dan non keuangan pada Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan metode studi kasus. Dengan mendeskripsikan setiap faktor-faktor yang terkait melalui wawancara, observasi, pengumpulan data dengan kuesioner dan studi pustaka pada Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”.

Dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa kinerja keuangan secara keseluruhan indikator menunjukkan kinerja yang cukup. Untuk kinerja non keuangan dengan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif internal bisnis, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

IKOPIN

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya dalam penyusunan skripsi ini yang berjudul: **“ANALISIS KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*”** sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada konsentrasi Keuangan Program Studi S-1 Manajemen Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) tepat pada waktunya.

Penulis menyadari akan keterbatasan kemampuan, waktu dan bahan-bahan yang tersedia sehingga skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sehingga memacu penulis untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam membuat karya ilmiah yang lebih baik. Dalam penyusunan skripsi ini sepenuhnya telah dapat mendapat dukungan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak yang telah mnyumbangkan pikiran, waktu, tenaga, dan sebagainya. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua, mamah yang telah memberikan kasih sayang, dorongan semangat, memberikan dukungan baik moril maupun material serta doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan Skripsi ini. Alm. Bapak yang sudah terlebih dahulu dipanggil oleh yang maha kuasa sebelum bisa melihat saya mengenakan toga yang Bapak impikan, terima kasih untuk kasih sayang yang tak terhingga semoga ini bisa membuat Alm. Bapak bahagia disurga sana. Aamiin

2. Yang terhormat, Bapak Ir. H. Dady Nurpadi, MP selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan pengarahan, bimbingan serta saran demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga Bapak diberi kesehatan oleh Tuhan Yang Maha Esa.
3. Yang terhormat, Bapak Dr. Eka Setiajtnika, SE., M.Si selaku penelaah konsentrasi yang selalu memberikan masukan-masukan serta saran yang baik. Semoga bapak diberikan kesehatan oleh Tuhan Yang Maha Esa.
4. Yang terhormat, Ibu Dra. Ucu Nurwati, MSi selaku dosen penguji koperasi yang selalu memberikan masukan-masukan serta saran terbaik. Semoga ibu selalu diberi kesehatan oleh Tuhan Yang Maha Esa.
5. Bapak/ Ibu Dosen Pengajar yang tela banyak membimbing dan membantu menunjang proses belajar mengajar penulis selama mengikuti perkuliahan di Institut Koperasi Indonesia.
6. Seluruh staf dan karyawan Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN) yang telah memberikan pelayanan selama kuliah dan selama proses penyusunan skripsi.
7. Seluruh pengurus dan karyawan di Koperasi Karyawan PD. Kebersiham Kota Bandung “Dharma Nirmala” yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian ini, terimakasih atas bantuan serta dukungannya.
8. Kakak dan adikku tersayang, teh Mel , Aldi, dan Om Ali selalu memberikan doa, semangat, dukungan dan perhatiannya bagi penulis dalam menyusun skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.

9. Terimakasih sahabat-sahabat tercinta Dea, Nais, Skolastika, Egries, dan Teh Mega. Terimakasih karena selalu ada dalam suka maupun duka terimakasih atas cerita indah, do'a, dukungan, bantuan, semangat, motivasi serta kasih sayang yang diberikan selama ini.
10. Terimakasih Islayanti, Ka Faradiba. Terimakasih atas kebersamaan, saling menyemangati, saling mendoakan, dan membantu.
11. Terimakasih Rizaldi yang selalu memberikan dukungan, motivasi, semangat serta bantuannya.
12. Teman terdekatku Riska, Nci, Eca, Eno terimakasih atas dukungannya.
13. Kawan-kawan angkatan 2016, khususnya teman-teman kelas Manajemen D dan Manajemen Keuangan B.
14. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang sudah mengambil bagian dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis memohon kepada Allah SWT untuk membalas semua kebaikan dari pihak yang sudah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jatinangor, 2020

Tika Apriati Fatimah

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
RIWAYAT HIDUP	ii
ABSTRAK	iii
RINGKASAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I LATAR BELAKANG	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian	9
1.3.1. Maksud Penelitian	9
1.3.2. Tujuan Penelitian	10
1.4. Kegunaan Penelitian.....	10
1.4.1. Kegunaan Teoritis	10
1.4.2. Kegunaan Praktis	11
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODOLOGI PENELITIAN	12
2.1. Pendekatan Masalah.....	12
2.1.1. Pendekatan Perkoperasian	12
2.1.1.1. Jatidiri Koperasi	13
2.1.1.2. Bentuk koperasi.....	24
2.1.1.3. Jenis koperasi	25
2.1.1.4. Tujuan koperasi.....	26
2.1.1.5. Fungsi dan Peran Koperasi	27
2.1.2. Pendekatan Manajemen Keuangan.....	28
2.1.3. Pendekatan Pengukuran Kinerja Usaha.....	30
2.1.3.1. Tujuan Penilaian Kinerja.....	32
2.1.4. Pendekatan Balanced Scorecard	32
2.1.4.1. Keunggulan Balanced Scorecard	34

2.1.4.2.	Manfaat Balanced Scorecard.....	36
2.1.4.3.	Kelemahan Balanced Scorecard.....	38
2.1.4.4.	Perspektif kinerja keuangan	38
2.1.4.5.	Perspektif Kinerja Non Keuangan	41
2.1.4.6.	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategis.....	47
2.1.5.	Penelitian Terlebih Dahulu.....	48
2.1.6.	Kerangka Berpikir	50
2.2.	Metode Penelitian.....	51
2.2.1.	Metode Yang Digunakan.....	51
2.2.2.	Data Yang Diperlukan	51
2.2.3.	Sumber Data	52
2.2.4.	Cara Pengumpulan Data	53
2.2.5.	Teknik Pengambilan Sampel	54
2.2.6.	Operasionalisasi Variabel	55
2.2.7.	Analisis Data	57
2.3.	Tempat/lokasi penelitian	70
2.4.	Jadwal penelitian	70

BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN71

3.1.	Keadaan Organisasi Dan Manajemen Koperasi Karyawan PD.Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	71
3.1.1	Sejarah Terbentuknya Koperasi Karyawan PD Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	71
3.1.2.	Visi Dan Misi Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	74
3.2.	Struktur Organisasi Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	75
3.3.	Keanggotaan.....	87
3.4.	Implementasi Jati Diri Kopdar PD. Kebersihan “Dharma Nirmala”	89
3.4.1.	Implementasi Jatidiri Dari Aspek Definisi Pada Kopdar PD. Kebersihan “Dharma Nirmala”	89
3.4.2.	Implementasi Jatidiri Dari Aspek Prinsip-Prinsip Pada Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”.	91
3.4.3.	Implementasi Jatidiri Dari Aspek Nilai-Nilai Koperasi Pada Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”.	94

3.5. Kegiatan Usaha Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	96
3.5.1. Usaha Unit Simpan Pinjam	96
3.5.2. Usaha Unit Niaga	98
3.6. Keadaan Permodalan Dan Keuangan Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	99
3.6.1. Keadaan Permodalan.....	99
3.7. Keadaan Keuangan.....	101
3.8. Organisasi Yang Terkait.....	108
3.9. Keadaan Umum Wilayah Koperasi	108
3.9.1. Keadaan fisik dan geografis	108
3.9.2. Keadaan ekonomi.....	108
3.9.3. Sarana dan Prasarana Ekonomi	109
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	110
4.1. Perspektif Keuangan	111
4.1.1. Rasio Likuiditas	111
4.1.2. Rasio Solvabilitas.....	114
4.1.3. Rasio Rentabilitas Modal Sendiri	116
4.2. Perspektif non keuangan	119
4.2.1. Perspektif Pelanggan	119
4.2.2. Perspektif Bisnis Internal	136
4.2.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	143
4.3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	152
4.4. Upaya-Upaya Untuk Memperbaiki Kinerja Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” Dalam Peningkatan Bisnis Atau Usaha Koperasi.....	156
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	158
5.1. Simpulan.....	158
5.2. Saran.....	159
DAFTAR PUSTAKA	161
LAMPIRAN.....	163

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 perkembangan ROA unit simpan pinjam pada Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” 2015-2019	4
Tabel 1.2 perkembangan ROA unit niaga pada Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” 2015-2019.....	5
Tabel 1.3 perkembangan jumlah anggota aktif dan pasif pada unit simpan pinjam tahun 2015-2019.....	6
Tabel 1.4 Perkembangan Jumlah Anggota Aktif Dan Pasif Pada Unit Niaga Tahun 2015-2019.	6
Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel.....	55
Tabel 2.2 Rasio likuiditas Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	57
Tabel 2.3 Pedoman Penilain rasio likuiditas	58
Tabel 2.4 Rasio Solvabilitas Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	58
Tabel 2.5 Pedoman Penilain solvabilitas.....	59
Tabel 2.6 Rasio Rentabilitas Modal Sendiri Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	59
Tabel 2.7 Penilaian Perhitungan Rentabilitas.....	59
Tabel 2.8 Skala Interval Setiap Indikator Perspektif Pelanggan	61
Tabel 2.9 Skala Interval Untuk Perspektif Pelanggan	62
Tabel 2.10 format rekapitulasi skor hasil tanggapan responden terhadap kinerja perspektif pelanggan.....	62
Tabel 2.11 Skala Interval Setiap Indikator Proses Bisnis Internal	64
Tabel 2.12 Skala Interval Proses Bisnis Internal	65
Tabel 2.13 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan.....	65
Tabel 2.14 Skala Interval Setiap Indikator Pembelajaran Dan Pertumbuhan	66
Tabel 2.15 Skala Interval Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	67
Tabel 2.16 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.	68
Tabel 2.17 Hasil Kinerja Komprehensif Dengan Metode Balanced ScoreCard.....	69

Tabel 3.1 Perkembangan Anggota Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” 2015-2019	89
Tabel 3.2 penerapan definisi koperasi di kopdar PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	90
Tabel 3.3 Penerapan Prinsip-Prinsip Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	92
Tabel 3.4 Penerapan Nilai-Nilai Koperasi Pada Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	94
Tabel 3.5 Volume Pinjaman Jasa Simpan Pinjam Periode Tahun 2015-2019	97
Tabel 3.6 Volume Pendapatan Unit Niaga Periode Tahun 2015-2019.....	98
Tabel 3.7 perkembangan modal sendiri dan modal asing koperasi karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” 2015-2019 ...	101
Tabel 3.8 Standar Penilaian Rasio Likuiditas	102
Tabel 3.9 Perkembangan Rasio Likuiditas Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	102
Tabel 3.10 Standar Penilaian Rasio Solvabilitas.....	104
Tabel 3.11 Perkembangan Rasio Solvabilitas Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	105
Tabel 3.12 Penilaian Perhitungan Rentabilitas	106
Tabel 3.13 Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	107
Tabel 4.1 Kriteria Rasio Likuiditas.....	112
Tabel 4.2 Rasio Likuiditas Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” Unit Simpan Pinjam tahun 2015-2019	112
Tabel 4.3 Rasio Likuiditas Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” Unit Niaga tahun 2015-2019	113
Tabel 4.4 Standar Penilaian Rasio Solvabilitas.....	114
Tabel 4.5 perkembangan rasio solvabilitas Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” Unit Simpan Pinjam.....	114
Tabel 4.6 Perkembangan Rasio Solvabilitas Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” Unit Niaga	115
Tabel 4.7 Penilaian Perhitungan Rentabilitas Modal Sendiri	116

Tabel 4.8 Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” Unit Simpan Pinjam.....	117
Tabel 4.9 Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala” Unit Niaga ..	118
Tabel 4.10 Jawaban Responden Tentang Tingkat Kepuasan pelanggan	120
Tabel 4.11 Jawaban Responden Tentang Kesesuaian Produk	121
Tabel 4.12 jawaban responden tentang kualitas produk	121
Tabel 4.13 jawaban responden tentang harga yang ditawarkan.....	122
Tabel 4.14 jawaban responden tentang SHU yang didapatkan.....	123
Tabel 4.15 jawaban responden tentang kecepatan pelayanan.....	124
Tabel 4.16 jawaban responden tentang ketepatan pelayanan	125
Tabel 4.17 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Non Keuangan Perspektif pelanggan Unit Simpan Pinjam.....	126
Tabel 4.18 Jawaban Responden Tentang Tingkat Kepuasan pelanggan	127
Tabel 4.19 Jawaban Responden Tentang kesesuaian Produk	129
Tabel 4.20 Jawaban Responden Tentang Kualitas Produk	130
Tabel 4.21 Jawaban Responden Tentang Harga Yang Ditawarkan	131
Tabel 4.22 Jawaban Responden Tentang Sisa Hasil Usaha Yang Didapatkan	132
Tabel 4.23 Jawaban Responden Tentang Kecepatan pelayanan.....	133
Tabel 4.24 Jawaban Responden Tentang Ketepatan Pelayanan	133
Tabel 4.25 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Non Keuangan Perspektif pelanggan Unit Niaga	134
Tabel 4.26 Jawaban Responden Tentang Tersedianya Produk Baru.....	136
Tabel 4.27 Jawaban Responden Tentang Pengembangan Produk	137
Tabel 4.28 Jawaban Responden Tentang Efisiensi Biaya	138
Tabel 4.29 Jawaban Responden Tentang Kesesuaian Produk Dengan Kebutuhan Pelanggan	139
Tabel 4.30 Jawaban Responden Tentang Ketercapaian Target.....	140
Tabel 4.31 Jawaban Responden Tentang Penindaklanjutan Keluhan Pelanggan	141
Tabel 4.32 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Non Keuangan Perspektif Bisnis Internal	142

Tabel 4.33 Jawaban Responden Tentang Kesesuaian Kompetensi.....	143
Tabel 4.34 Jawaban Responden Tentang Kompensasi Yang Diberikan	144
Tabel 4.35 Jawaban responden Tentang keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	145
Tabel 4.36 Jawaban Responden Tentang Ketersediaan Informasi Dengan Kegiatan Usaha	146
Tabel 4.37 Jawaban Responden Tentang Sosialisasi Informasi Berkaitan Dengan Kegiatan Usaha.....	147
Tabel 4.38 Jawaban Responden Tentang Motivasi Pemberdayaan dan Keselarasan	148
Tabel 4.39 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Non Keuangan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	149
Tabel 4.40 Hasil Kinerja Komprehensif Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	150



IKOPIN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Organisasi Koperasi Sebagai Suatu System Sosio-Ekonomi	22
Gambar 3.1 Struktur organisasi Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	77
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Koperasi Karyawan PD. Kebersihan Kota Bandung “Dharma Nirmala”	86



IKOPIN