

**ANALISIS KINERJA USAHA KOPERASI DENGAN
MENGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD**
(Studi Kasus pada Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara, Bandung)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen

Disusun oleh:

ANGGIA APRIYANDA

C 1160164

Dosen Pembimbing

Sir Kalifatullah Ermaya, ST, MM



IKOPIN

IKOPIN

**KONSENTRASI MANAJEMEN BISNIS
PROGRAM STUDI S-1 MANAJEMEN
INSTITUT KOPERASI INDONESIA**

2020

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA USAHA KOPERASI DENGAN
MENGUNAKAN METODE BALANCE
SCORECARD

(Studi Kasus Pada Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra
Saudara, Bandung)

Nama Mahasiswa : Anggia Apriyanda

Nomor Pokok : C1160164

Program Studi : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Bisnis

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Dosen Pembimbing


Sir Kalifatullah Ermaya, ST, MM

Direktur Program Studi S-1 Manajemen



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

RIWAYAT HIDUP

Anggia Apriyanda, dilahirkan di kota Bandung 28 april 1998, anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan bapak Asep Mulyawan dan Ibu Aan subaenah. Adapun riwayat pendidikan penulis yang telah di tempuh adalah sebagai berikut :

1. Pada tahun 2010 penulis telah menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar Negeri Mekarsari
2. Pada tahun 2013 penulis telah menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kadungora
3. Pada tahun 2016 penulis telah menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas Negeri Bina Muda Cicalengka
4. Pada tahun 2016 penulis terdata sebagai mahasiswa pada konsentrasi Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) di Jatinangor, Sumedang

Penulis juga aktif pada keorganisasian aktivis kampus pada organisasi DKM Daarul Ikhwan Ikopin diamanahi sebagai manajemen syiar media periode 2018-2019, kemudia pada tahun sama pula penulis diamanahi sebagai asisten laboratorium statistika Ikopin.

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen menulis sebuah skripsi dengan judul:” Analisis Kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode balanced scorecard”(Studi kasus pada Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara)”.

ABSTRACT

Anggia Apriyanda C1160164, *Analysis of the Balanced Scorecard Method in improving the performance of the Cooperative business (Case Study at the Mitra Saudara Multipurpose Cooperative Store business unit), under the guidance of Sir Kalifatulah Ermayah S.T, MM.*

Mitra Saudara Multi-Purpose Cooperative or abbreviated as KSU Mitra Saudara is a cooperative that operates in the multi-business field. KSU Mitra Saudara cooperates with Bank Woori Saudara in its membership. So that every employee of Bank woori Saudara can become a member of KSU Mitra Saudara voluntarily. KSU Mitra Saudara helps and meets the members' needs so that members can be prosperous.

Business performance must be known by measuring performance, in order to know the extent of the development and growth of business activities being carried out. Measuring the performance of cooperative businesses can be known generally using conventional methods that focus on financial aspects only, but what happens in the non-financial aspects must also be considered, therefore to assess business performance one must measure thoroughly, especially in cooperative organizations. A cooperative is a business entity that prioritizes the value of satisfaction to its members or customers. By using the balanced scorecard method, we can assess and measure the overall performance of financial and non-financial aspects.

The balanced scorecard method is a method that measures and assesses quickly, accurately and comprehensively. In using the balance scorecard method, 4 perspectives are used, including financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective.

With the existence of this study aims to determine the extent to which the performance of the KSU Mitra Saudara store business unit using 4 perspectives. The indicators used in the balance scorecard method take indicators that are in accordance with the situation of KSU Mitra Saudara.

Based on the results of the analysis of financial performance with a financial perspective, the results show that the financial performance of KSU Mitra Saudara from 2015-2019 by looking at the liquidity ratio of 80.05% which shows bad criteria, the solvability ratio is 81.45% which shows bad criteria while the ratio profitability of 4.25% which indicates unfavorable criteria.

Based on the results of the analysis of non-financial performance with the customer perspective, internal business perspective and the perspective of growth and learning by obtaining each perspective are in very good criteria. This is obtained from the results of customer and employee responses to the KSU Mitra Saudara performance which is considered to be very good. however, there needs to be a balance between financial performance which is still on bad criteria.

RINGKASAN

Anggia Apriyanda C1160164, Analisis Metode *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja usaha Koperasi (Studi Kasus pada Unit usaha Toko Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara), dibawah bimbingan bapak **Sir Kalifatulah Ermayah S.T, MM.**

Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara atau disingkat dengan KSU Mitra Saudara merupakan Koperasi yang bergerak dibidang serba usaha. KSU Mitra Saudara bekerja sama dengan Bank Woori Saudara dalam keanggotaannya. Sehingga setiap karyawan Bank woori Saudara bisa menjadi anggota KSU Mitra Saudara dengan berlandasan suka rela. KSU Mitra Saudara membantu dan memenuhi kebutuhan anggota agar anggota dapat sejahtera.

Kinerja usaha haruslah diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja, agar dapat mengetahui sejauhmana perkembangan dan pertumbuhan kegiatan usaha yang dijalankan. Pengukuran kinerja usaha koperasi dapat diketahui pada umumnya menggunakan metode konvensional yang berfokus pada aspek keuangan saja, akan tetapi yang terjadi dilapangan aspek non keuangannya juga haruslah diperhatikan, oleh karena itu untuk menilai kinerja usaha haruslah melakukan pengukuran secara menyeluruh, Khususnya pada organisasi yang berbentuk koperasi. Koperasi merupakan badan usaha yang mengutamakan nilai kepuasan kepada anggota atau pelanggan. Dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat melakukan penilaian dan pengukuran kinerja secara menyeluruh dari aspek keuangan dan non keuangan.

Metode *balanced scorecard* merupakan sebuah metode yang melakukan pengukuran dan penilaian secara cepat, tepat dan komprehensif. Dalam menggunakan metode *balance scorecard* digunakan 4 perspektif, diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan adanya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kinerja unit usaha toko KSU Mitra saudara dengan menggunakan 4 perspektif. Indikator yang digunakan dalam metode *balance scorecard* ini mengambil indikator yang sesuai dengan keadaan KSU Mitra Saudara.

Berdasarkan hasil analisis Kinerja keuangan dengan perspektif keuangan diperoleh hasil bahwa kinerja keuangan KSU Mitra Saudara dari tahun 2015-2019 dengan melihat rasio likuiditas sebesar 80,05% yang menunjukkan kriteria tidak baik , rasio solvabilitas sebesar 81,45 % yang menunjukkan kriteria tidak baik sedangkan rasio profitabilitas sebesar 4,25 % yang menunjukkan kriteria kurang baik.

Bedasarkan Hasil analisis Kinerja Non Keuangan dengan perspektif pelanggan , perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan memperoleh masing masing perspektif berada pada kriteria sangat baik. Hal ini didapat dari hasil tanggapan pelanggan dan karyawan terhadap kinerja KSU Mitra saudara yang dinilai sudah sangat baik. akan tetapi perlu adanya keseimbangan antara kinerja keuangan yang masih pada kriteria yang tidak baik.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya. Shalawat serta Salam selalu terlimpah curah kepada Nabi kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, para sahabatnya dan kita selaku umatnya.

Dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan-kekurangan di dalamnya, namun penulis dengan tidak menyerah menggunakan segenap seluruh kemampuan dan pengalamannya untuk membuat karya ilmiah. Semoga memberikan guna dan manfaat kepada Koperasi Seba Usaha (KSU) Mitra Saudara dalam menghadapi dinamika permasalahan, sehingga dapat membantu dan memberi pemikiran meski dirasakan masih jauh dari sempurna. Hingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Analisis kinerja usaha koperasi dengan menggunakan metode balance scorecard”**

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat meraih gelar Sarjana Manajemen pada Konsentrasi Manajemen Bisnis di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN).

Pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada Ayahanda Asep Mulyawan dan Ibunda tercinta yang sudah wafat Alm. Aan Subaenah Serta tak lupa kepada perempuan terhebat pendamping ayahanda serta Ibuku Wila Karlina yang selalu mendoakan .Kakakku tersayang Andika Yuda Pratama dan adikku tercinta Muhamad Farhan Aprija dan rinma dhea, serta Siti ardilah yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis mengucapkan rasa hormat dan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada Bapak Sir Kalifatullah Ermaya, ST, MM selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu dan memberikan saran, ide-ide, dorongan semangat serta meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.

Seiring dengan tersusunnya skripsi ini, penulis juga telah banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, petunjuk serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karenanya penulis menyampaikan terimakasih yang tulus kepada:

1. Ibu IR. Hj Nanik Risnawati, M.Si selaku dosen penelaah konsentrasi Bisnis.
2. Bapak Dr. H Ery Supriyadi , IR , M.Ti selaku dosen penguji koperasi.
3. Bapak dan Ibu dosen serta Staf Fakultas Manajemen Bisnis.
4. Bapak Muhamad Yamin selaku ketua Koperasi Serba usaha (KSU) Mitra Saudara yang telah mempersilahkan untuk penelitian.
5. Bapak Wisnu Bayu selaku Manajer Bisnis yang selalu menyempatkan waktu untuk berdiskusi.
6. Ibu Heni Rusmiaty selaku Manajer Keuangan dan Remunerasi Koperasi Serba usaha (KSU) Mitra Saudara yang selalu membimbing dan mengarahkan ketika berada di kantor Koperasi.
7. Teman terbaikku Husen yang telah membantu dalam transportasi serta teman berdiskusi selama penelitian di Bandung
8. Teman-teman seperjuangan semasa skripsi Mukhamad Ridwan, Gilang Permana aji, Fiki, Hasan, Adinda serta Regi purnama yang telah sama-sama berjuang baik suka maupun duka.

9. Teman-temanku satu kelas Manajemen Bisnis dan angkatan 2016.
10. Sahabat terbaik Majelis Musyawarah DKM Daarul Ikhwan Ikopin yaitu Taufiqurohman, Bella permana, Fitri haryanti, Rizky Febri lestari, Sintia Nuraspanti, dan Dewi Mulyani.
11. Teman-teman Keluarga Besar DKM Daarul Ikhwan Ikopin yang sangat saya cintai yang telah mendoakan dan berpartisipasi dalam penelitian ini.
12. Teman-teman keluarga besar Asisten Laboratorium Statistika Ikopin yang sangat aku banggakan.

Akhir kata penulis mengharapkan semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat dan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi penulis khususnya serta pembaca pada umumnya. Penulis mengucapkan terima kasih dan berharap semoga Allah SWT memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Aamiin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandung , Oktober 2020

Anggia Apriyanda

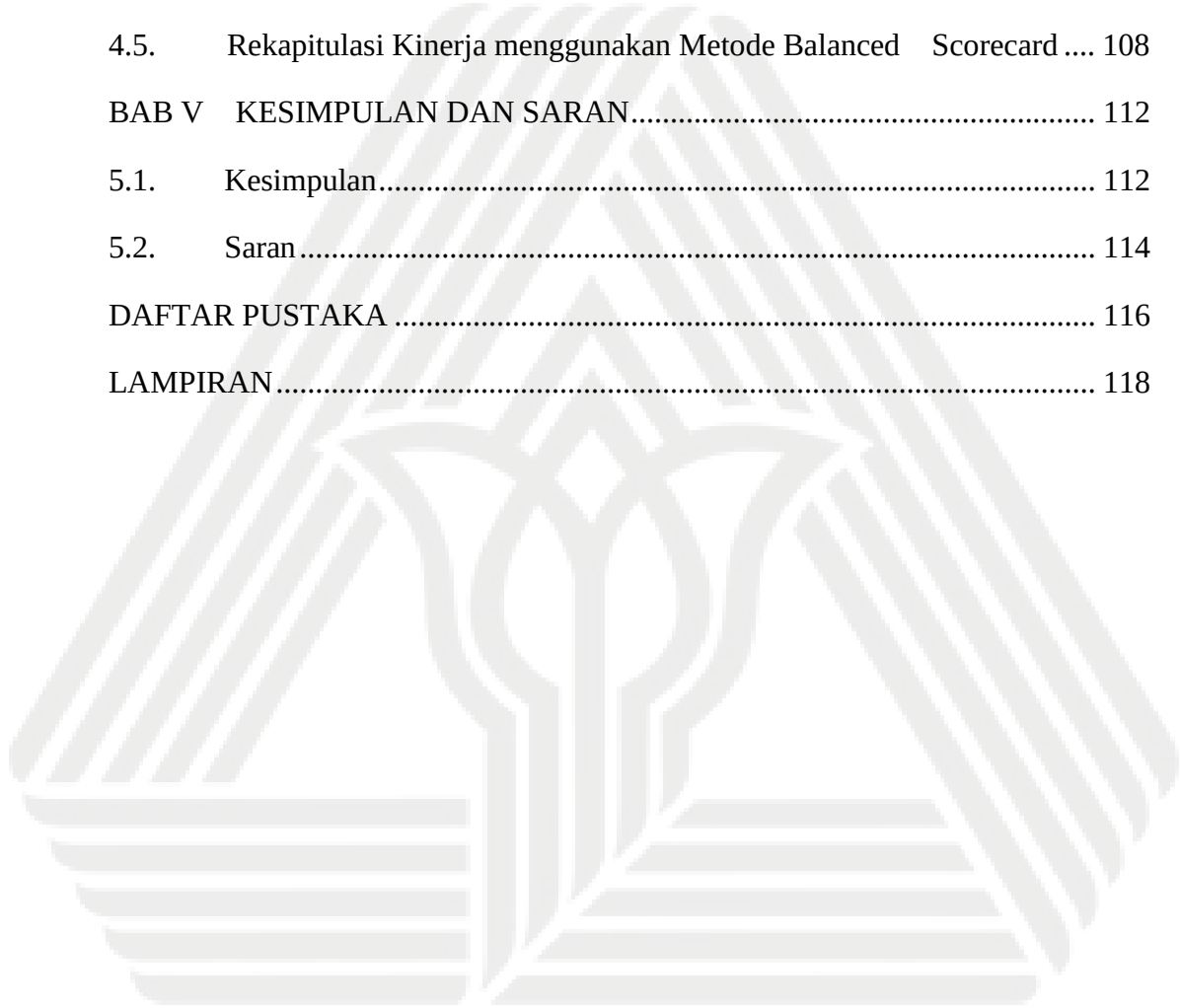
DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP.....	i
ABSTRACT	ii
RINGKASAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	8
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	9
1.4. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN.....	11
2.1. Pendekatan Masalah	11
2.1.1. Pendekatan Koperasi	11
2.1.1.1. Definisi Koperasi	11
2.1.1.2. Nilai-Nilai Koperasi	12
2.1.1.3. Prinsip-Prinsip Koperasi	13
2.1.1.4. Jenis-Jenis Koperasi	16
2.1.2. Pendekatan Manajemen Bisnis.....	18
2.1.3. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	22
2.1.3.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	22
2.1.3.2. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	23

2.1.3.3.	Perspektif Kinerja Bisnis yang Diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> .	26
2.1.3.3.1.	Perspektif Kinerja Keuangan	27
2.1.3.3.2.	Perspektif Kinerja Pelanggan.....	29
2.1.3.3.3.	Perspektif Kinerja Bisnis Internal	32
2.1.3.3.4.	Perspektif Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	33
2.1.4.	Pendekatan Kinerja.....	34
2.1.4.1.	Pengertian dan Pengukuran Kinerja.....	34
2.1.4.2.	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	35
2.1.4.3.	Proses Pengukuran Kinerja	35
2.1.4.4.	Tujuan Penilaian Kinerja.....	37
2.1.4.5.	Manfaat Penilaian Kinerja.....	37
2.1.5.	Kerangka Berpikir.....	38
2.2.	Metode Penelitian.....	39
2.2.1.	Metode Penelitian yang Digunakan	39
2.2.2.	Data yang Diperlukan dan Operasional Variabel.....	39
2.2.3.	Sumber Data dan Cara Menentukannya	42
2.2.4.	Teknik Pengumpulan Data	44
2.2.5.	Rancangan Analisis Data.....	45
2.2.6.	Jadwal Penelitian.....	54
BAB III	KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....	55
3.1.	Keadaan Umum Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara	55
3.1.1.	Sejarah Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara.....	55
3.2.	Struktur Organisasi Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara	56
3.3.	Keadaan Keanggotaan Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara.....	63
3.4.	Kegiatan Usaha Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara	64

3.4.1.	Usaha yang Berhubungan Langsung dengan Anggota	64
3.4.2.	Usaha yang Tidak Berhubungan Langsung dengan Anggota	66
3.5.	Organisasi yang Berkaitan dengan Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara	67
3.6.	Keadaan Permodalan dan Keuangan Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara	68
3.6.1.	Keadaan Permodalan Koperasi Mahasiswa Serba Usaha Mitra Saudara	68
3.6.2.	Keadaan Keuangan Koperasi Serba Usaha Mitra Saudara.....	70
BAB IV HASIL PEMBAHASAN		73
4.1.	Perspektif Keuangan	73
4.1.1.	Rasio Likuiditas.....	73
4.1.2.	Rasio Solvabilitas	75
4.1.3.	Rasio Profitabilitas	76
4.2.	Perspektif Pelanggan.....	78
4.2.1.	Retensi Pelanggan	78
4.2.2.	Akuisisi Pelanggan	81
4.2.3.	Kepuasan Pelanggan.....	82
4.2.4.	Atribut Pelanggan.....	84
4.2.5.	Hubungan dengan Pelanggan	87
4.2.6.	Citra dan Reputasi	89
4.3.	Perspektif Bisnis Internal	92
4.3.1.	Inovasi	92
4.3.2.	Operasi.	93
4.3.3.	Layanan Purna Jual	95
4.4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	98

4.4.1	Kapabilitas karyawan	98
4.4.2.	Kapabilitas Sistem Informasi	101
4.4.3.	Motivasi,Pemberdayaan dan keselarasan	103
4.5.	Rekapitulasi Kinerja menggunakan Metode Balanced Scorecard	108
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	112
5.1.	Kesimpulan.....	112
5.2.	Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN	118



IKOPIN

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Judul	Hal
Tabel 1.1	Perkembangan jumlah anggota Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara	3
Tabel 1.2	Perkembangan hasil penjualan Unit Usaha Toko / sembako Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Saudara pada tahun 2015-2019.....	5
Tabel 1.3	Perhitungan Likuiditas pada tahun 2015-2019	6
Tabel 2.1	Operasionalisasi Variabel	41
Tabel 2.2	Format dari Indikator Rasio Likuiditas	46
Tabel 2.3	Format dari Indikator Rasio Solvabilitas	46
Tabel 2.4	Format dari Indikator Rasio Profitabilitas	47
Tabel 2.5	Skala Interval Setiap Indikator Perspektif Pelanggan.....	48
Tabel 2.6	Skala Interval untuk Kinerja Perspektif Pelanggan	48
Tabel 2.7	Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Pelanggan Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan	49
Tabel 2.8	Skala Interval untuk Setiap Indikator Perspektif Proses Bisnis Interval.....	50
Tabel 2.9	Skala Interval untuk Kinerja Perspektif Bisnis Internal.....	51
Tabel 2.10	Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Karyawan Terhadap Kinerja Perspektif Bisnis Internal	51
Tabel 2.11	Skala Interval untuk Setiap Indikator Perspektif Proses Bisnis Interval	52
Tabel 2.12	Skala Interval untuk Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	53
Tabel 2.13	Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Karyawan Terhadap Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	53
Tabel 2.14	Indikator Kinerja Metode Balanced Scorecard	53
Tabel 3.1	Perkembangan Anggota Tahun 2017-2019	63
Tabel 3.2	Produk Pinjaman KSU Mitra Saudara	64

Tabel 3.3 Rincian Piutang KSU Mitra Saudara	65
Tabel 3.4 Titik Lokasi yang Dimiliki KSU Mitra Saudara	67
Tabel 3.5 Simpanan Pokok dan Simpanan Wajib pada Tahun 2018-2019.....	69
Tabel 3.6 Permodalan KSU Mitra Saudara Tahun 2018-2019	70
Tabel 3.7 Keadaan Keuangan KSU Mitra Saudara Tahun 2018-2019	70
Tabel 3.8 Rasio Profitabilitas KSU Mitra Saudara Tahun 2018-2019.....	72
Tabel 4.1 Perkembangan Rasio Likuiditas KSU Mitra Saudara Tahun 2015-2019	74
Tabel 4.2 Perkembangan Rasio Solvabilitas KSU Mitra Saudara Tahun 2015-2019.....	75
Tabel 4.3 Perkembangan Rasio Profitabilitas KSU Mitra Saudara Tahun 2015- 2019	77
Tabel 4.4 Tanggapan Pelanggan Terhadap Produk yang Ditawarkan pada KSU Mitra Saudara	79
Tabel 4.5 Tanggapan Pelanggan terhadap Fasilitas yang Disediakan pada KSU Mitra Saudara	80
Tabel 4.6 Tanggapan Pelanggan terhadap Ketepatan Waktu Pelayanan pada KSU Mitra Saudara	81
Tabel 4.7 Tanggapan Pelanggan terhadap Kepercayaan Pelanggan pada KSU Mitra Saudara	82
Tabel 4.8 Tanggapan Pelanggan terhadap Kepuasan Pelanggan Terhadap Produk pada KSU Mitra Saudara.....	83
Tabel 4.9 Tanggapan Pelanggan terhadap Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan pada KSU Mitra Saudara	84
Tabel 4.10 Tanggapan Pelanggan Terhadap Penetapan Harga pada KSU Mitra Saudara.....	85
Tabel 4.11 Tanggapan Pelanggan Terhadap Kualitas Produk pada KSU Mitra Saudara.....	86
Tabel 4.12 Tanggapan Pelanggan Terhadap Keberagaman Produk pada KSU Mitra Saudara	87

Tabel 4.13 Tanggapan Pelanggan terhadap Kenyamanan Bertransaksi pada KSU Mitra Saudara	88
Tabel 4.14 Tanggapan Pelanggan Terhadap Keramahan Karyawan pada KSU Mitra Saudara	89
Tabel 4.15 Tanggapan Pelanggan terhadap Nama Baik Koperasi pada KSU Mitra Saudara	90
Tabel 4.16 Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Pelanggan Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan	91
Tabel 4.17 Tanggapan Karyawan Terhadap Penyediaan Produk Baru Koperasi pada KSU Mitra Saudara.....	93
Tabel 4.18 Tanggapan Karyawan Terhadap Fasilitas Kerja pada KSU Mitra Saudara	94
Tabel 4.19 Tanggapan karyawan Terhadap Kesesuaian Teknologi Informasi pada KSU Mitra Saudara	94
Tabel 4.20 Tanggapan Karyawan Terhadap Menerima Keluhan Pelanggan pada KSU Mitra Saudara	95
Tabel 4.21 Tanggapan Karyawan Terhadap Menindaklanjuti Keluhan Pelanggan pada KSU Mitra Saudara.....	96
Tabel 4.22 Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Bisnis Internal	97
Tabel 4.23 Tanggapan karyawan Terhadap Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan pada KSU Mitra Saudara.....	99
Tabel 4.24 Tanggapan Karyawan Terhadap Kesesuaian Kompetensi Karyawan pada KSU Mitra Saudara.....	100
Tabel 4.25 Tanggapan Karyawan Terhadap Kesesuaian Kompensasi Karyawan pada KSU Mitra Saudara.....	100
Tabel 4.26 Tanggapan Karyawan Terhadap Ketersediaan Sistem Informasi pada KSU Mitra Saudara	102
Tabel 4.27 Tanggapan Karyawan Terhadap Sosialisasi Sistem Informasi pada KSU Mitra Saudara	103

Tabel 4.28 Tanggapan Karyawan Terhadap Pelaksanaan Saran dari Karyawan pada KSU Mitra Saudara.....	104
Tabel 4.29 Tanggapan Karyawan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan Karyawan pada KSU Mitra Saudara.....	105
Tabel 4.30 Tanggapan Karyawan Terhadap Keselarasan Tujuan Koperasi dengan Karyawan pada KSU Mitra Saudara	106
Tabel 4.31 Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	107
Tabel 4.32 Kinerja KSU Mitra Saudara Secara Komprehensif	108



IKOPIN

DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar	Judul	Hal
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir Balance Scorecard	38
Gambar 3.1	Struktur Organisasi KSU Mitra Saudara Periode 2018-2019	56



IKOPIN