

**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGUKURAN
KINERJA PENGURUS
(Studi Kasus Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota
Bandung)**

SKRIPSI

**(Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen)**

**Disusun Oleh:
Leslie Aulia Arifudin
C1170268**

**Dosen Pembimbing:
Dr. Hj. Inne Risnaningsih, SE., Msi**



IKOPIN

**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
INSTITUT KOPERASI INDONESIA
2021**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM
PENGUKURAN KINERJA PENGURUS
(Studi Kasus pada Koperasi Produsen Tempe Tahu
Indonesia (KOPTI) Kota Bandung)

Nama : Leslie Aulia Arifudin

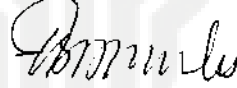
NRP : C1170268

Program Studi : SI Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui Dan Mengesahkan

Pembimbing,



Dr. Hj. Inge Risnaningsih, SE., Msi

Direktur Program Studi SI Manajemen,



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

RIWAYAT HIDUP

Leslie Aulia Arifudin, lahir di Washington DC, Montgomery, Amerika

Serikat. Merupakan anak pertama dari dua bersaudara, pasangan dari Alm. Bapak Toni Achmad Arifudin dan Ibu Rita Ramadhani.

Adapun riwayat pendidikan yang telah ditempuh sebagai berikut:

1. Tahun 2012 menyelesaikan pendidikan di SDN Papandayan 1 Bogor
2. Tahun 2014 menyelesaikan pendidikan di SMP Negeri 3 Bogor
3. Tahun 2017 menyelesaikan pendidikan di SMAN 1 Baleendah

Pada tahun 2017 peneliti tercatat sebagai mahasiswa di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) di Jatinangor, Jawa Barat. Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam berbagai kegiatan kemahasiswaan, yaitu:

1. English Club of IKOPIN (2017-2020)
 - Anggota Divisi Routine Sharing (2017-2018)
 - Koordinator Divisi Routine Sharing (2018-2019)
 - Chairman Senior Board (2019-2020)
2. Asisten Laboratorium Bahasa Inggris/*Language Center of IKOPIN (LC)* (2018-2021)
 - Anggota Divisi Material (2018-2020)
 - Wakil Koordinator Umum (2020-2021)

ABSTRACT

Leslie Aulia Arifudin, 2021. Implementation of Balanced Scorecard in Measuring Management Performance. A case study at Koperasi Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung, under the guidance of Hj. Inne Risnaningsih, SE., Msi.

Koperasi Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung is a producer cooperative whose members are tofu and tempeh craftsmen in Bandung. The main problem that occurs is there are more inactive members than active members. Presumably because the performance of the cooperative management has not been good, the cooperative management has not been able to embrace inactive members so that they can return to being active in the cooperative, the services provided are not by the wishes of the members, and the lack of transparency from a financial perspective of KOPTI.

The purpose of this research is to help the cooperative management find other solutions to make efforts that can help improve the performance of KOPTI Kota Bandung management. Therefore, the researchers used the balanced scorecard measuring instrument to find out how the performance of KOPTI management, not only from a financial point of view but also from a non-financial perspective. The research method used is a descriptive quantitative approach and to obtain more information, interviews and questionnaires are filled out.

The results in a financial perspective, inactive members affect the profitability ratio where the cooperative's ability to generate residual operating results (SHU) is in poor criteria with a return on assets of 0.54. In the perspective of members (customers), the management is considered good. In the perspective of internal business processes, the management is considered good. From the perspective of development and learning is considered good.

Efforts that can be made by cooperatives from a financial perspective are optimizing members who are active in using the services provided by cooperatives to produce better remaining business results (SHU). From the customer perspective, efforts that can be made are to improve services to members so that they are more active in participating in cooperatives. From perspective of internal business processes, the effort is to find local soybean suppliers. From the perspective of learning and development, efforts can be made to provide guidance in soybean processing in soybean for tempe and tofu craftsmen.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard

RINGKASAN

Leslie Aulia Arifudin, 2021. Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Pengurus. Studi kasus pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung dibawah bimbingan **Hj. Inne Risnaningsih, SE., Msi.**

Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung adalah koperasi produsen yang anggotanya merupakan para pengrajin tempe tahu di Kota Bandung. Permasalahan utama yang terjadi adalah anggota tidak aktif lebih banyak daripada anggota aktif. Hal ini diduga karena kinerja pengurus koperasi belum baik, pengurus koperasi belum bisa merangkul anggota-anggota tidak aktif agar dapat kembali aktif di koperasi, pelayanan yang dilakukan belum sesuai dengan keinginan anggota, kurang terbukanya dari segi finansial KOPTI.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membantu pengurus koperasi menemukan solusi lain untuk melakukan upaya manajerial yang dapat membantu meningkatkan kinerja pengurus KOPTI Kota Bandung. Maka dari itu peneliti menggunakan alat ukur *balanced scorecard* untuk mengetahui bagaimana kinerja pengurus KOPTI, tidak hanya dari segi finansial melainkan dari segi non-finansial. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dan untuk mendapatkan informasi lebih banyak dilakukan wawancara dan pengisian kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perspektif finansial, anggota tidak aktif mempengaruhi rasio rentabilitas dimana kemampuan koperasi untuk menghasilkan Sisa Hasil Usaha (SHU) berada pada kriteria buruk dengan *Return On Asset* 0,54. Dalam perspektif anggota (pelanggan), pengurus dinilai cenderung baik. Dalam perspektif proses bisnis internal, pengurus dinilai cukup baik. Dalam perspektif pengembangan dan pembelajaran dinilai baik.

Upaya yang dapat dilakukan koperasi dari perspektif finansial yaitu dengan mengoptimalkan anggota yang aktif dalam menggunakan layanan yang disediakan koperasi agar menghasilkan sisa hasil usaha yang lebih baik. Dalam perspektif pelanggan, upaya yang bisa dilakukan yaitu dengan meningkatkan pelayanan kepada anggota agar lebih aktif untuk berpartisipasi di koperasi. Dalam perspektif proses bisnis internal, upaya yang bisa dilakukan adalah mencari pemasok kedelai lokal. Dalam perspektif pembelajaran dan pengembangan, upaya yang bisa dilakukan melakukan mengadakan pembinaan dalam pengolahan kedelai bagi para pengrajin tempe dan tahu.

Kata Kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta memberikan izin-Nya sehingga skripsi dengan judul “Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Pengurus” dapat diselesaikan. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Institut Koperasi Indonesia. Sepenuhnya penulis menyadari adanya kekurangan dan kelemahan yang melekat pada diri penulis. Namun dengan keterbatasan dan kekurangan ini akhirnya bisa menyelesaikan penelitian ini. Laporan penulisan ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan hormat kepada:

1. Dr. Hj. Inne Risnaningsih, SE., Msi selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
2. Drs. Udin Hidayat, M.Ti selaku dosen penelaah koperasi yang telah memberikan saran dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
3. Dr. Hj. Yuanita Indriani, Ir., M. Si selaku dosen penelaah konsentrasi yang telah memberikan saran dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
4. Dr. H. Gijanto Purbo S., SE., MSc. selaku Direktur Program Studi Strata Satu Manajemen Institut Koperasi Indonesia.

5. Dra. Yeni Wipartini, M.Ti. selaku Sekretaris Program Studi Strata-1 Manajemen Institut Koperasi Indonesia.
6. Seluruh Staff Sekretariat Prodi Manajemen yang telah membantu dalam administrasi mahasiswa dalam perkuliahan.
7. Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian ini, khususnya pengawas, pengurus, dan anggota yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan informasi kepada peneliti.
8. Seluruh dosen dan karyawan Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN).
9. PT Taspen yang sudah memberikan beasiswa selama penulis berkuliah di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN).
10. Nina Firdaus yang telah menjadi teman 24/7 penulis selama ini.
11. Rekan-rekan Voice of Baleendah yang selalu memberikan dukungan dari SMA hingga sekarang.
12. Teman-teman kuliah saya: Siti, Cecep, Nizar, Della, Sri, Rifaldi, Sera, Febiana, yang menjadi teman bercerita, penyemangat, dan pendengar yang sabar dan baik selama penulis menempuh pendidikan di IKOPIN.
13. Kakak tingkat terbaik: Teh Rachma, Kak Aulia, Kak Rizky yang selalu membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan penulis selama penulisan skripsi.
14. Keluarga besar English Club of IKOPIN, khususnya para TOP MAN dan anggota divisi Routine Sharing yang selalu berusaha menjalankan program

kerja dengan maksimal bersama penulis selama menjadi coordinator divisi Routine Sharing.

15. Keluarga besar asisten Laboratorium Bahasa Inggris/Language Center of IKOPIN angkatan 2015-2019. Khususnya angkatan 2017 yang selalu kebersamai penulis dalam mengajar dan pertemanan.
16. Seluruh teman-teman angkatan 2017, terutama kelas Manajemen F dan SDM A&B, terimakasih atas dukungan dan bantuannya.
17. Orang tua, adik, dan keluarga yang senantiasa mendukung selama ini baik moril maupun materil selama perkuliahan hingga proses penulisan skripsi.
18. *Last but not least, myself. Thank you for keep trying in the days you thought you couldn't.*

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya. Dan semoga Allah SWT membalas segala kebaikan saudara-saudara semua.

Penulis

IKOPIN

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP.....	i
ABSTRACT.....	ii
RINGKASAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.1 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 METODE PENELITIAN.....	12
2.1 Pendekatan Masalah.....	12
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian.....	12
2.1.2 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	27
2.1.3 Pendekatan Kinerja.....	32
2.4 Pendekatan Balanced Scorecard.....	40
2.2 Metode Penelitian	47
2.2.1 Metode Penelitian.....	47
2.2.2 Data Yang Diperlukan (Operasionalisasi Variabel).....	48
2.2.3 Penetapan Sumber Data.....	51
2.2.4 Teknik Pengumpulan Data	53
2.2.5 Analisis Data	54
2.2.6 Tempat Penelitian.....	64
2.2.7 Jadwal Penelitian.....	64
BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....	65
3.1 Keadaan Umum Organisasi	65
3.1.1 Sejarah Terbentuknya Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (Kopti) Kota Bandung.....	65

3.1.2	Visi dan Misi KOPTI Kota Bandung	68
3.1.3	Profil KOPTI Kota Bandung	69
3.1.4	Landasan Operasional KOPTI Kota Bandung	70
3.1.5	Struktur Organisasi KOPTI Kota Bandung	70
3.1.6	Keanggotaan Koperasi	80
3.1.7	Kegiatan Koperasi	80
3.2	Keadaan Umum Wilayah Kerja KOPTI Kota Bandung	86
3.2.1	Keadaan Fisik dan Geografis	86
3.2.2	Keadaan Ekonomi	88
3.2.3	Keadaan Sosial	88
3.3	Karakteristik Wilayah Jangkauan	90
3.3.1	Wilayah Jangkauan Anggota	90
3.3.2	Wilayah Jangkauan Unit Usaha	90
3.4	Implementasi Jatidiri Koperasi pada KOPTI Kota Bandung	91
3.4.1	Definisi Koperasi di KOPTI Kota Bandung	91
3.4.2	Nilai-Nilai Koperasi di KOPTI Kota Bandung	92
3.4.3	Prinsip-Prinsip Koperasi di KOPTI Kota Bandung	99
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		104

4.1 Identitas Responden	104
4.2 Pengukuran Perspektif Finansial Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu (KOPTI) Kota Bandung	105
4.2.1 Rasio Likuiditas	105
4.2.2 Rasio Solvabilitas	107
4.2.3 Rasio Rentabilitas	109
4.2.4 Pembahasan Perspektif Finansial KOPTI Kota Bandung	110
4.3 Pengukuran Perspektif Pelanggan Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu (KOPTI) Kota Bandung	111
4.3.1 Kepuasan Anggota Terhadap Layanan Unit Usaha Kedelai	111
4.3.2 Anggota Mendapatkan Hak Sebagai Anggota Koperasi	112
4.3.3 Retensi Anggota Koperasi	113
4.3.4 Pembahasan Perspektif Pelanggan KOPTI Kota Bandung	114
4.4 Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu (KOPTI) Kota Bandung	115
4.4.1 Program Kerja Untuk Pengembangan Inovasi Koperasi	116
4.4.2 Kedelai yang Disediakan Sesuai dengan Kebutuhan Anggota	117
4.4.3 Peningkatan Kualitas Layanan Kepada Anggota	118

4.4.4 Pembahasan Perspektif Proses Bisnis Internal KOPTI Kota Bandung	119
4.5 Perspektif Pembelajaran Dan Pengembangan	120
4.5.1 Melaksanakan Pembinaan dan Pelatihan untuk Anggota, Pengurus, Dan Pengawas	121
4.5.2 Penyuluhan kepada anggota tentang pentingnya berkoperasi	122
4.5.3 Memahami sistem dan prosedur yang dijalankan koperasi	123
4.5.4 Pembahasan Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan	124
4.6 Upaya Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja Pengurus Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung	126
4.6.1 Perspektif Finansial	127
4.6.2 Perspektif Pelanggan (Anggota)	128
4.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	129
4.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan	129
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	134
5.1 Simpulan	134
5.2 Saran	135
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN	140

DAFTAR TABEL

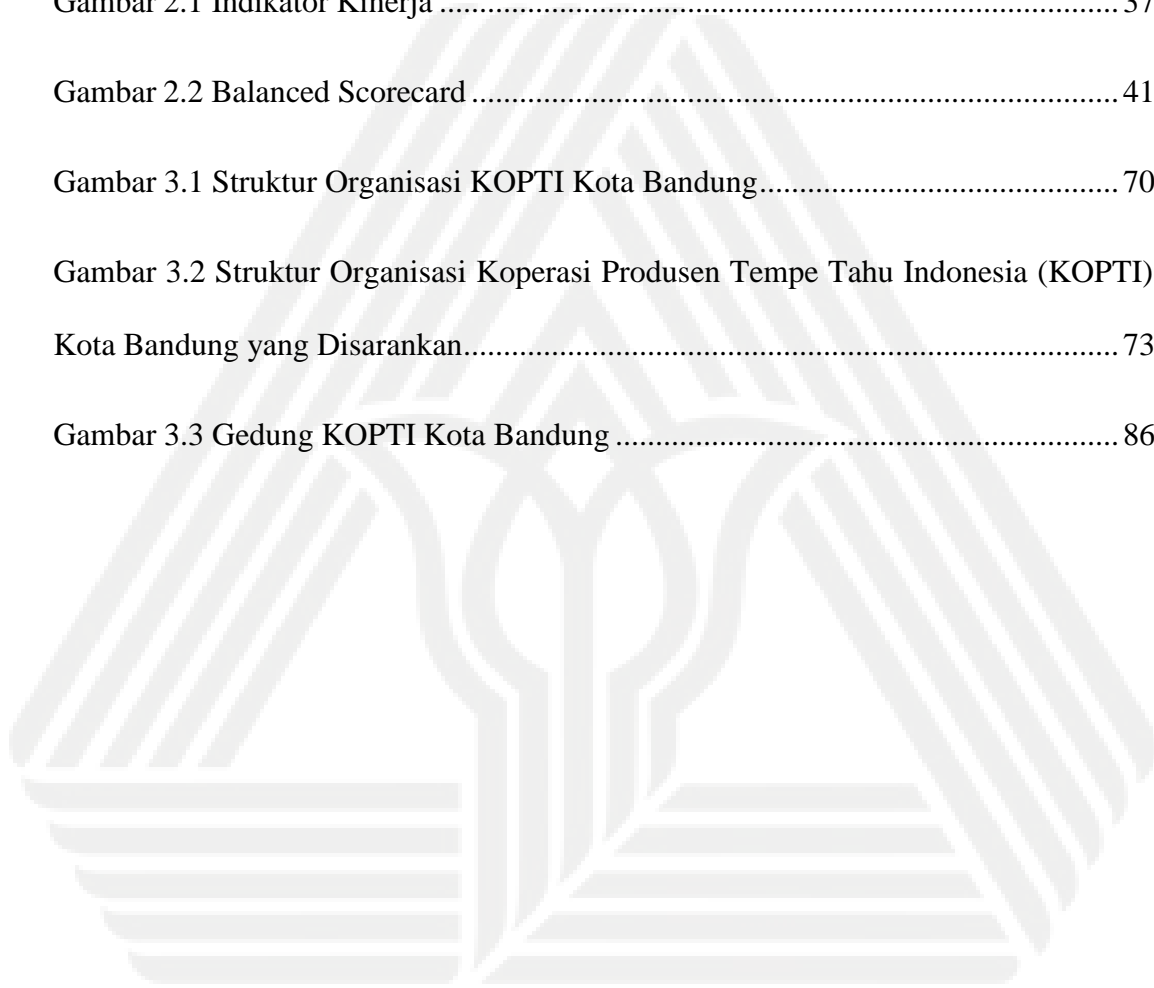
Tabel 1.1 Jumlah Anggota Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia(KOPTI) Kota Bandung	3
Tabel 1.2 Simpanan Anggota Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia(KOPTI) Kota Bandung	4
Tabel 1.3 Kehadiran Anggota Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia(KOPTI) Kota Bandung pada RAT 2020.....	6
Tabel 1.4 Pendapatan dan Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung.....	7
Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel.....	49
Table 2.2 Cara Pengumpulan Data.....	52
Tabel 2.3 Hasil Perhitungan Current Ratio	56
Tabel 2.4 Hasil Perhitungan Total Debt to Total Asset Ratio.....	57
Tabel 2.5 Hasil Perhitungan Return On Asset	58
Tabel 2.6 Penilaian Tiap Indikator Variabel X (Kinerja Pengurus).....	59
Tabel 2.7 Alternatif Jawaban Responden Untuk Pernyataan Positif.....	60
Tabel 2.8 Alternatif Jawaban Responden Untuk Pernyataan Negatif.....	60
Tabel 2.10 Skor dan Kriteria Indikator Kinerja Pengurus.....	62

Tabel 2.11 Skor dan Kriteria Indikator Kinerja Pengurus.....	63
Tabel 3.1 Keanggotaan KOPTI Kota Bandung tahun 2020.....	80
Tabel 3.1 Rincian Modal Koperasi	83
Tabel 3. 2 Daftar Kecamatan di Kota Bandung	87
Tabel 3. 3 Implementasi Nilai-nilai Koperasi pada KOPTI Kota Bandung	92
Tabel 3.4 Implementasi Prinsip-prinsip Koperasi pada KOPTI Kota Bandung	99
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	104
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	105
Tabel 4.3 Perhitungan Rasio Likuiditas pada KOPTI Kota Bandung.....	106
Tabel 4.4 Standar Penilaian Likuiditas	107
Tabel 4.5 Perhitungan Rasio Solvabilitas pada KOPTI Kota Bandung	108
Tabel 4.6 Standar Penilaian Solvabilitas.....	108
Tabel 4.7 Perhitungan Rasio Rentabilitas Pada KOPTI Kota Bandung.....	109
Tabel 4.8 Tabel Standar Rentabilitas	110
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Anggota Terhadap Layanan Unit Usaha Kedelai	111
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Mengenai Anggota Mendapatkan Hak Sebagai Anggota.....	112

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Mengenai Retensi Anggota Koperasi	113
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Mengenai Program Kerja Untuk Pengembangan Inovasi Koperasi.....	116
Tabel 4.13 Tabel Responden Mengenai Kedelai yang disediakan sesuai dengan kebutuhan anggota	117
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Mengenai Peningkatan Kualitas Layanan Kepada Anggota.....	118
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Mengenai Melaksanakan Pembinaan dan Pelatihan untuk anggota, pengurus, dan pengawas.....	121
Tabel 4.16 Tanggapan Responden Mengenai Penyuluhan Kepada Anggota Tentang Pentingnya Berkoperasi	122
Tabel 4.17 Tabel Responden Mengenai Memahami Sistem dan Prosedur Yang Dijalankan Koperasi.....	123
Tabel 4.18 Key Performance Indicators KOPTI Kota Bandung.....	127
Tabel 4.19 Debt to Equity Ratio.....	128
Tabel 4.20 Long Term Debt to Equity Ratio	128

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Indikator Kinerja	37
Gambar 2.2 Balanced Scorecard	41
Gambar 3.1 Struktur Organisasi KOPTI Kota Bandung.....	70
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung yang Disarankan.....	73
Gambar 3.3 Gedung KOPTI Kota Bandung	86



IKOPIN