

**ANALISIS KINERJA KOPERASI DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD DALAM UPAYA PENINGKATAN
BISNIS KOPERASI**

Studi kasus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia – Korps Pegawai
Kesehatan Sumedang

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Paramita Tunny

1140056

Dosen Pembimbing

IR. H. Dady Nurpadi, MP



IKOPIN

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

2018

LEMBAR PENEKSAAN

Judul Skripsi : Analisis Kinerja Koperasi Dengan Metode *Balanced Scorecard* Dalam Upaya Peningkatan Bisnis Koperasi (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia - Korps Pegawai Kesehatan Sumedang)

Nama Mahasiswa : Paramita Tunny

Nomor Registrasi Mahasiswa : 1140059

Konsentrasi : Manajemen Bisnis

Menyetujui dan Mengesahkan,

Pembimbing,



(Ir. H. Dady Nurpadi, MP)

Ketua Program Studi SI Manajemen



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

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 10 Juli 1996 di Negeri Lima Kecamatan Leihitu kabupaten Maluku Tengah Provinsi Maluku, merupakan anak ke 7 dari 8 bersaudara dari pasangan suami istri Bapak Benyamin Tunny dan Ibu Mahra Soumena (Almarhumah). Penulis menempuh pendidikan sebagai berikut:

1. Tahun 2007 menyelesaikan pendidikan di SD Negeri 2 Negeri Lima.
2. Tahun 2010 menyelesaikan pendidikan di SMP Negeri Lima Leihitu.
3. Tahun 2013 menyelesaikan pendidikan di SMA Negeri 2 Leihitu.

Pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) Konsentrasi Manajemen Bisnis program studi Manajemen Strata 1.

Organisasi dan aktivitas yang pernah diikuti oleh penulis selama menjadi mahasiswa di Institut Koperasi Indonesia antara lain menjadi ketua Ikatan Volley Mahasiswa IKOPIN, dan Anggota KSR PMI Unit IKOPIN.

IKOPIN

ABSTRACT

Paramita Tunny, Cooperative Performance Analysis Using Balanced Scorecard Method Aims To Improve Cooperative Business (Case study on the Koperasi Pegawai Republik Indonesia-Korps Pegawai Kesehatan Sumedang) supervised by IR.H Dady Nurpadi, MP.

Performance appraisal is one of the important factors in cooperatives. Similarly to other KPRI-KPKS cooperatives in performance measurement which is based on financial statements that actually do not describe the overall performance of cooperatives so cooperative members intend to improve services, whereas the main purpose of cooperatives to the welfare of the members, there used measurement of the performance of cooperatives that can unite the aspects of financial and non financial with the use of the *Balanced Scorecard*.

The purpose of this research is to measure the performance of KPRI-KPKS and to know the factors that affect business performance. This research uses case study while for sampling uses random sampling.

Based on the results of the study it is known that the KPRI-KPKS business performance viewed from a financial perspective is occurred over liquid in the liquidity and solvency ratios because of the accumulation of funds in the current assets owned by the cooperative and the criteria for profitability ratios are good. while the non-business perspective is the customer perspective for savings and loans unit is in very good criteria, the waserda unit is in good criteria and the outside business unit is in good criteria. Internal business perspective and learning and growth perspective is in good criteria, but there are several factors that influence KPRI-KPKS business performance, that are cooperative marketing ability, cooperative innovation, and cooperative work environment.

The suggestion presented in this study is to improve its financial performance by utilizing the liquidity and solvency of cooperatives such as managing accounts receivable and profitability ratios by increasing revenue, otherwise, in the non-business perspective is more enhanced services to members, especially in the waserda unit and outside business units by diversifying products and promoting each business unit in the cooperative.

Keywords: Performance, Cooperative, Balanced Scorecard, Business.

RINGKASAN

Paramita Tunny, Analisis Kinerja Koperasi Dengan Metode *Balanced Scorecard* Dalam Upaya Peningkatan Bisnis Koperasi (Studi kasus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia-Korps Pegawai Kesehatan Sumedang) dibawah bimbingan IR.H Dady Nurpadi, MP.

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam koperasi. KPRI-KPKS dalam pengukuran kinerja didasari pada aspek keuangan saja yang sebetulnya belum menggambarkan kinerja koperasi secara menyeluruh, sehingga muncul permasalahan yaitu keinginan anggota untuk meningkatkan pelayanan, padahal tujuan utama koperasi untuk mensejahterakan anggota oleh karena itu digunakan Pengukuran kinerja koperasi yang dapat menyatukan aspek keuangan dan non keuangan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja KPRI-KPKS serta mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bisnis. Penelitian ini menggunakan studi kasus sedangkan untuk pengambilan sampel menggunakan metode random sampling.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja bisnis KPRI-KPKS dilihat dari perspektif keuangan terjadi overlikuid pada rasio likuiditas dan solvabilitas karena adanya penumpukan dana pada aktiva lancar yang dimiliki koperasi dan rasio profitabilitas kriteria baik. sedangkan perspektif non bisnis yaitu perspektif pelanggan untuk unit simpan pinjam dengan kriteria baik, unit waserda dengan kriteria cukup baik dan unit luar usaha dengan kriteria cukup baik. perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kriteria cukup baik, namun terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis KPRI-KPKS yaitu kemampuan pemasaran koperasi, inovasi koperasi, dan lingkungan kerja koperasi.

Saran yang disampaikan dalam penelitian ini memperbaiki kinerja keuangannya dengan cara memanfaatkan likuiditas dan solvabilitas yang dimiliki koperasi seperti mengelola piutang dan rasio profitabilitas dengan cara meningkatkan meningkatkan pendapatan, dan pada perspektif non bisnis lebih meningkatkan pelayanan kepada anggota terutama pada unit waserda dan unit luar usaha. dengan cara dispersifikasi produk serta melakukan promosi pada setiap unit usaha pada koperasi

Kata kunci: Kinerja, Koperasi, *Balanced Scorecard*, Bisnis.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat rahmat dan hidayah yang diberikan oleh-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi “**Analisis Kinerja Koperasi Dengan metode *Balanced Scorecard* Dalam Upaya Meningkatkan Bisnis Koperasi.** (Studi kasus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia-Korps Pegawai Kesehatan Sumedang).

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian akhir sarjana, Jurusan Manajemen Bisnis Fakultas S1-Manajemen Bisnis pada Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN).

Ucapan terima kasih Kepada kedua orang tua tercinta atas kerja keras, kasih sayang, kesabaran, do’a serta dukungan moril dan materil yang tidak pernah lelah diberikan kepada penulis dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini terutama kepada:

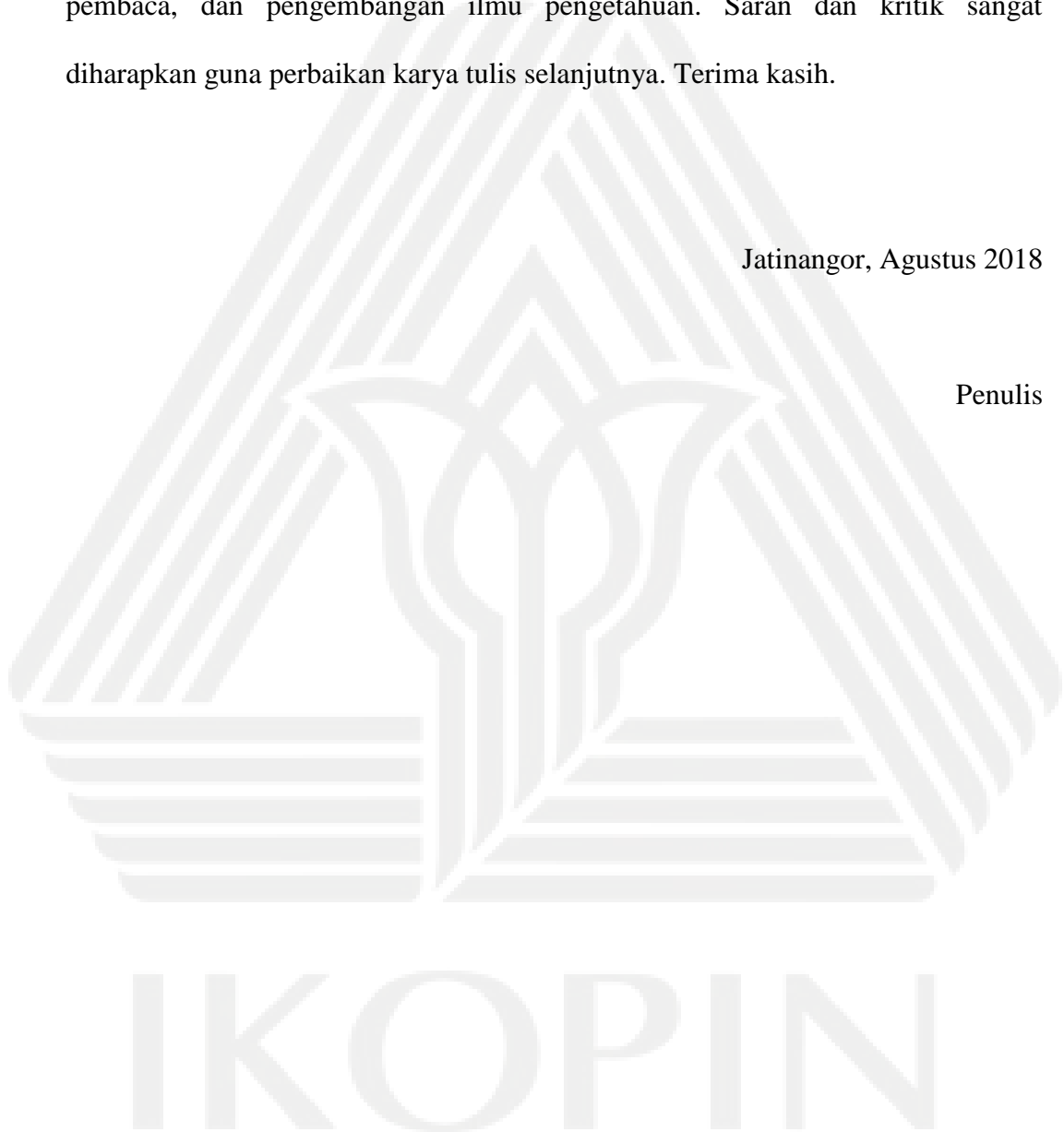
1. Yang terhormat Bapak Ir.H. Dady Nurpadi, MP selaku dosen pembimbing skripsi yang meluangkan waktu, tenaga serta pemikirannya dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Shofwan Azhar Solihin, M.Sc selaku penelaah Jurusan yang telah memberikan koreksian, masukan, dan saran-saran yang bermanfaat.
3. Bapak Drs. Wahyudin, MT selaku dosen penelaah Koperasi yang telah memberikan koreksian, masukan, serta saran-saran yang bermanfaat.

4. Bapak Dr. Gijanto Purbo S, Drs, MSc selaku direktu Program Studi S1-Manajemen.
5. Yang terhormat, Bapak Dr. H. Burhanudin Abdullah, M.Sc selaku rektor Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN).
6. Seluruh Dosen Fakultas Manajemen Bisnis pada khususnya dan seluruh dosen IKOPIN pada umumnya yang telah memberikan ilmu dan mendidik penulis.
7. Seluruh staf tata Usaha program studi S1-Manajemen
8. Segenap Pengurus, Manajer, dan karyawan Koperasi Pegawai Republik Indonesia-Korps Pegawai Kesehatan Sumedang yang telah membantu memberikan data dan informasi, kerja sama dan bantuannya.
9. Terima kasih kepada kakaku dan adikku tercinta atas doa dan nasehatnya. Serta Bapak Abakar Soulisa sek, Bapak Tamrin Assel Sek, mama Maryam Soulisa Sek, dan seluruh sanak saudara atas bimbingan, do'a, nasehat kepada penulis.
10. Terima kasih kepada para sahabat MAIRRA, teman Alumni ZOT yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu namanya atas segala do'a, motivasi selama ini.
11. Terima kasih kepada Elisa Ristiana, Ade Nuryana, S.E, Ajeng, Gina, Elga, Diah Nofitasari yang telah memberikan bantuan, semangat kepada penulis dalam penulisan skripsi.

Ucapkan terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh pihak. Semoga apa yang telah diberikan kepada penulis semuanya mendapat ridho Allah SWT amin ya rabbal Allamin. Serta skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca, dan pengembangan ilmu pengetahuan. Saran dan kritik sangat diharapkan guna perbaikan karya tulis selanjutnya. Terima kasih.

Jatinangor, Agustus 2018

Penulis



DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP.....	i
ABSTRACT	ii
RINGKASAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian	6
1.3.1 Maksud Penelitian.....	6
1.3.2 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	7
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN	
2.1 Pendekatan Masalah	8
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian.....	8
2.1.1.1 Pengertian Koperasi.....	8
2.1.1.2 Prinsip-Prinsip Koperasi	9
2.1.1.3 Nilai-Nilai Koperasi.....	11
2.1.1.4 Jenis-Jenis Koperasi.....	17
2.1.2 Pendekatan Manajemen Bisnis	20
2.1.3 Pendekatan Kinerja	20
2.1.3.1 Pengertian Dan Pengukuran Kinerja	20
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat penilaian Kinerja	21
2.1.3.3 Proses Pengukuran Kinerja	22

2.1.4 Pengukuran Kinerja Konvensional	23
2.1.5 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.1.5.1 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.1.5.2 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.1.6 Perspektif Kinerja Bisnis Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.1.6.1 Perspektif Kinerja Keuangan	29
2.1.6.2 Perspektif Kinerja Pelanggan	32
2.1.6.3 Perspektif Kinerja Internal Bisnis	34
2.1.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	35
2.2 Metode Penelitian	37
2.2.1 Jenis data	37
2.2.2 Sumber data.....	38
2.2.3 cara pengumpulan data	38
2.2.4 teknik pengambilan sampel	39
2.2.5 Operasionalisasi Variabel	40
2.2.6 Rancangan analisis data	41
2.2.7 Kerangka Berfikir	50
2.2.8 Tempat Penelitian	51
2.2.9 Rencana Penelitian	51

BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

3.1 Keadaan Umum Organisasi	52
3.1.1 Sejarah Terbentuknya Koperasi Pegawai Republik Indonesia Korps Pegawai Kesehatan Sumedang (KPRI-KPKS).....	52
3.1.2 Struktur Organisasi	55
3.1.3 Keadaan Anggota	57
3.1.4 Kegiatan Usaha KPRI-KPKS.....	58
3.1.5 Keadaan Permodalan Dan Keuangan KPRI-KPKS	66
3.1.5.1 Keadaan Permodalan.....	66
3.1.5.2 Keadaan Keuangan.....	69
3.2 Implementasi Jati Diri Pada Koperasi KPRI-KPKS	73

3.3.1 Implementasi Definisi Koperasi	73
3.3.2 Implementasi Prinsip-Prinsip Koperasi	76
3.3.3 Implementasi Nilai-Nilai Koperasi	76
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard	80
4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis KPRI-KPKS.....	102
4.3 Upaya-Upaya Untuk Memperbaiki Kinerja Koperasi Dalam Peningkatan Bisnis Atau Usaha Koperasi.....	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	99
5.2 Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	109



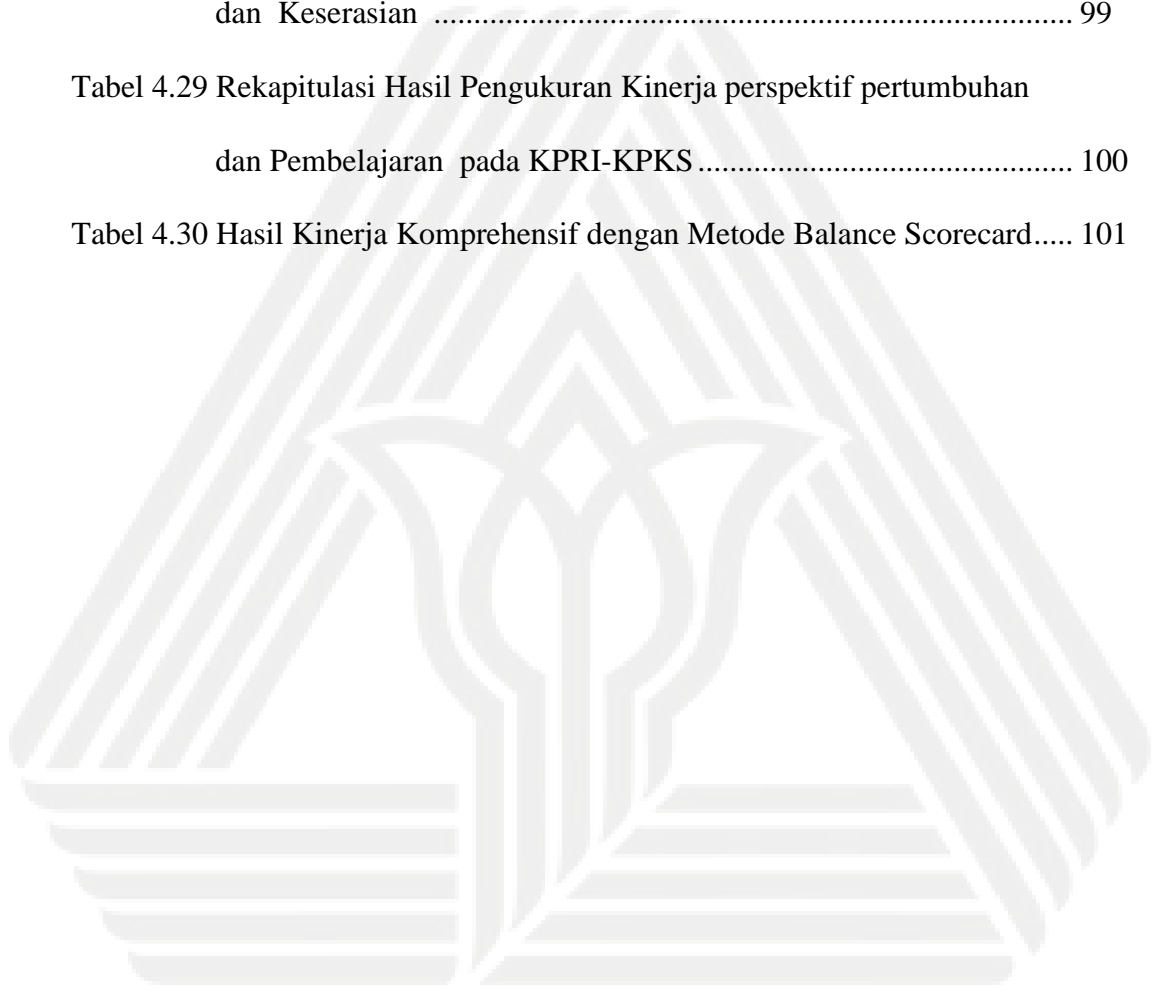
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perhitungan Likuiditas pada tahun 2013-2017	4
Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel	40
Tabel 2.2 Format dari indikator Rasio Likuiditas	41
Tabel 2.3 Format dari indikator Rasio Solvabilitas	41
Tabel 2.4 format dari Indikator Rasio Profitabilitas	41
Tabel 2.5 Skala Interval Setiap Indikator Perspektif Pelanggan.....	43
Tabel 2.6 Skala Interval Kinerja Perspektif Pelanggan	44
Tabel 2.7 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan	44
Tabel 2.8 Skala interval untuk setiap indikator perspektif bisnis internal	45
Tabel 2.9 Skala Interval Untuk Kinerja Perspektif Bisnis Internal.....	46
Tabel 2.10 Format Rekapitulasi Tanggapan Responden pada Perspektif proses bisnis internal.....	46
Tabel 2.11 Skala interval untuk setiap indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	47
Tabel 2.12 Skala interval untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	48
Tabel 2.13 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif proses bisnis internal	48
Tabel 2.14 Hasil Kinerja Komprehensif Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> .	49
Tabel 3.1 Perkembangan Jumlah anggota KPRI-KPKS Tahun 2013-2017	58

Tabel 3.2 Volume Simpan Dan Pinjam Yang Diberikan Kepada Anggota	
Tahun 2013-2017.....	62
Tabel 3.3 Perkembangan Volume Unit Usaha Waserda Tahun 2013-2017	63
Tabel 3.4 Perkembangan Volume Unit Usaha Foto copy Tahun 2013-2017	65
Tabel 3.5 Perkembangan Volume Unit Usaha Sewa Gedung	65
Tabel 3.6 Perkembangan Volume Unit Usaha Sewa Peralatan Pengantin	
Tahun 2013-2017.....	66
Tabel 3.7 Besarnya Simpanan Pokok KPRI-KPKS tahun 2013-2017.....	67
Tabel 3.8 Besarnya Simpanan Wajib KPRI-KPKS tahun 2013-2017	68
Tabel 3.9 Besarnya Dana Cadangan KPRI-KPKS Tahun 2013-2017	68
Tabel 3.10 Besarnya Modal Donasi KPRI-KPKS Tahun 2013-2017	69
Tabel 3.11 Besarnya Sisa Hasil Usaha KPRI-KPKS Tahun 2013-2017	69
Tabel 3.12 Keadaan Jumlah Modal Sendiri KPRI-KPKS Tahun 2013-2017.....	70
Tabel 3.13 Keadaan Keuangan KPRI-KPKS tahun 2013-2017.....	70
Tabel 3.14 Implementasi Prinsip-Prinsip KPRI-KPKS	74
Tabel 4.1 Hasil Perhitungan Rasio Likuiditas KPRI-KPKS.....	81
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Rasio Solvabilitas KPRI-KPKS	82
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Rasio Rentabilitas Modal Sendiri KPRI-KPKS....	82
Tabel 4.4 Jawaban Responden Tentang Tingkat Kepuasan Pelanggan	84
Tabel 4.5 Jawaban Responden Tentang Tingkat Provitabilitas	84
Tabel 4.6 Jawaban Responden Tentang Atribut-Atribut Produk	85
Tabel 4.7 Jawaban Responden Tentang Hubungan Dengan Pelanggan/ Anggota	
.....	86

Tabel 4.8 Jawaban Responden Tentang Citra Dan Reputasi	86
Tabel 4.9 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden	
Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan Unit Simpan Pinjam.....	87
Tabel 4.10 Jawaban Responden Tentang Tingkat Kepuasan Pelanggan	88
Tabel 4.11 Jawaban Responden Tentang Tingkat Provitabilitas	88
Tabel 4.12 Jawaban Responden Tentang Atribut-Atribut Produk	89
Tabel 4.13 Jawaban Responden Tentang Hubungan Dengan Pelanggan	
Koperasi.....	89
Tabel 4.14 Jawaban Responden Tentang Citra Dan Reputasi Koperasi	90
Tabel 4.15 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden	
Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan Unit Waserda	91
Tabel 4.16 Jawaban Responden Tentang Tingkat Kepuasan Pelanggan	92
Tabel 4.17 Jawaban Responden Tentang Tingkat Provitabilitas Pelanggan	92
Tabel 4.18 Jawaban Responden Tentang Atribut-Atribut Produk	93
Tabel 4.19 Jawaban Responden Tentang Hubungan Dengan Pelanggan	93
Tabel 4.20 Jawaban Responden Tentang Citra Dan Reputasi Koperasi	94
Tabel 4.21 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden	
Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan Unit Waserda.....	95
Tabel 4.22 Jawaban Responden Tentang Proses Inovasi Koperasi	96
Tabel 4.23 Jawaban Responden Tentang Proses Operasi Koperasi.....	96
Tabel 4.24 Jawaban Responden Tentang Layanan Purna Jual Koperasi	97
Tabel 4.25 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Perspektif	
Bisnis Internal	97

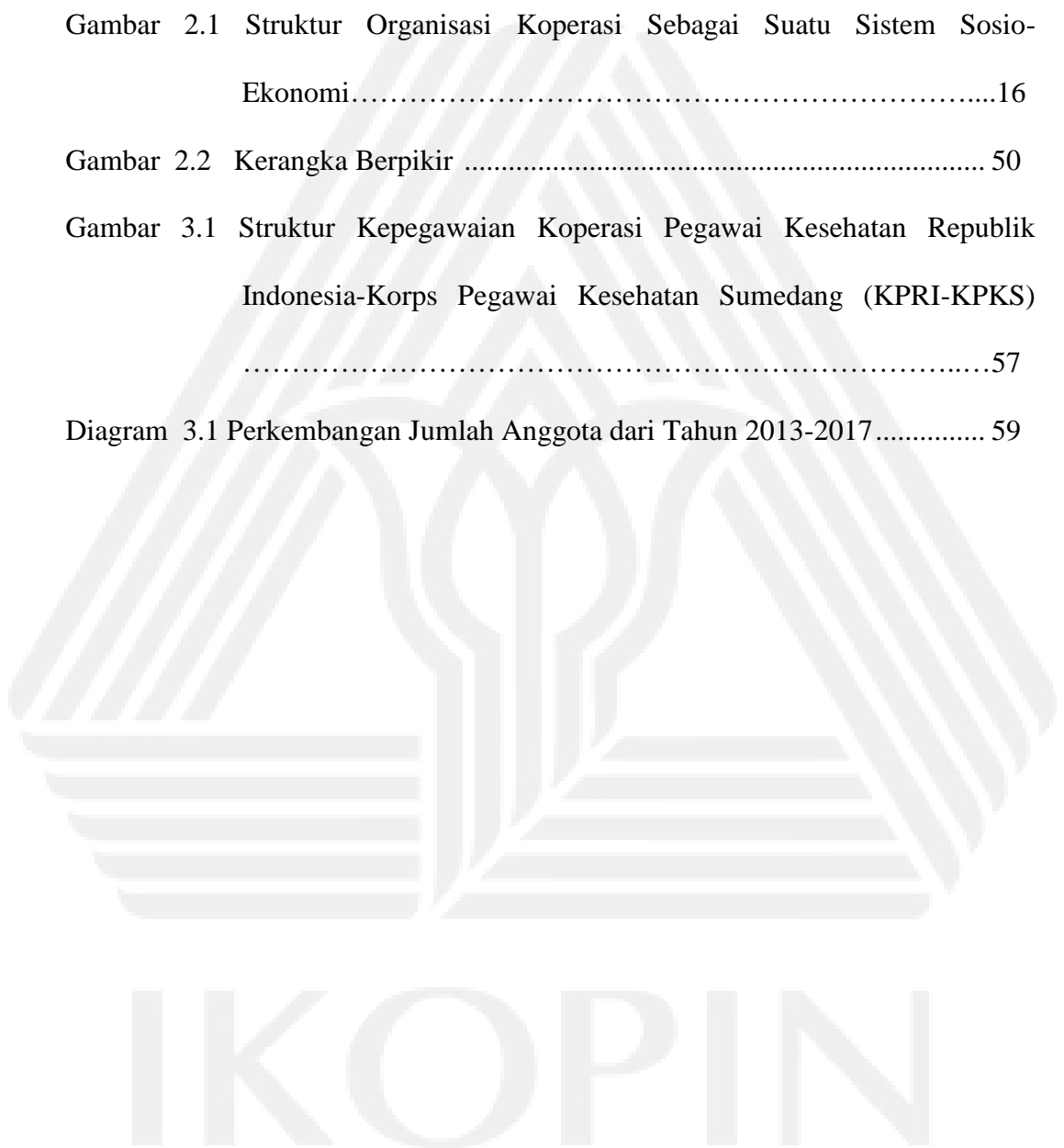
Tabel 4.26 Jawaban Responden Mengenai Kapabilitas Karyawan	98
Tabel 4.27 Jawaban Responden Tingkat Kapabilitas sistem informasi.....	99
Tabel 4.28 Jawaban Responden Mengenai Motivasi Pemberdayaan dan Keserasian	99
Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran pada KPRI-KPKS	100
Tabel 4.30 Hasil Kinerja Komprehensif dengan Metode Balance Scorecard.....	101



IKOPIN

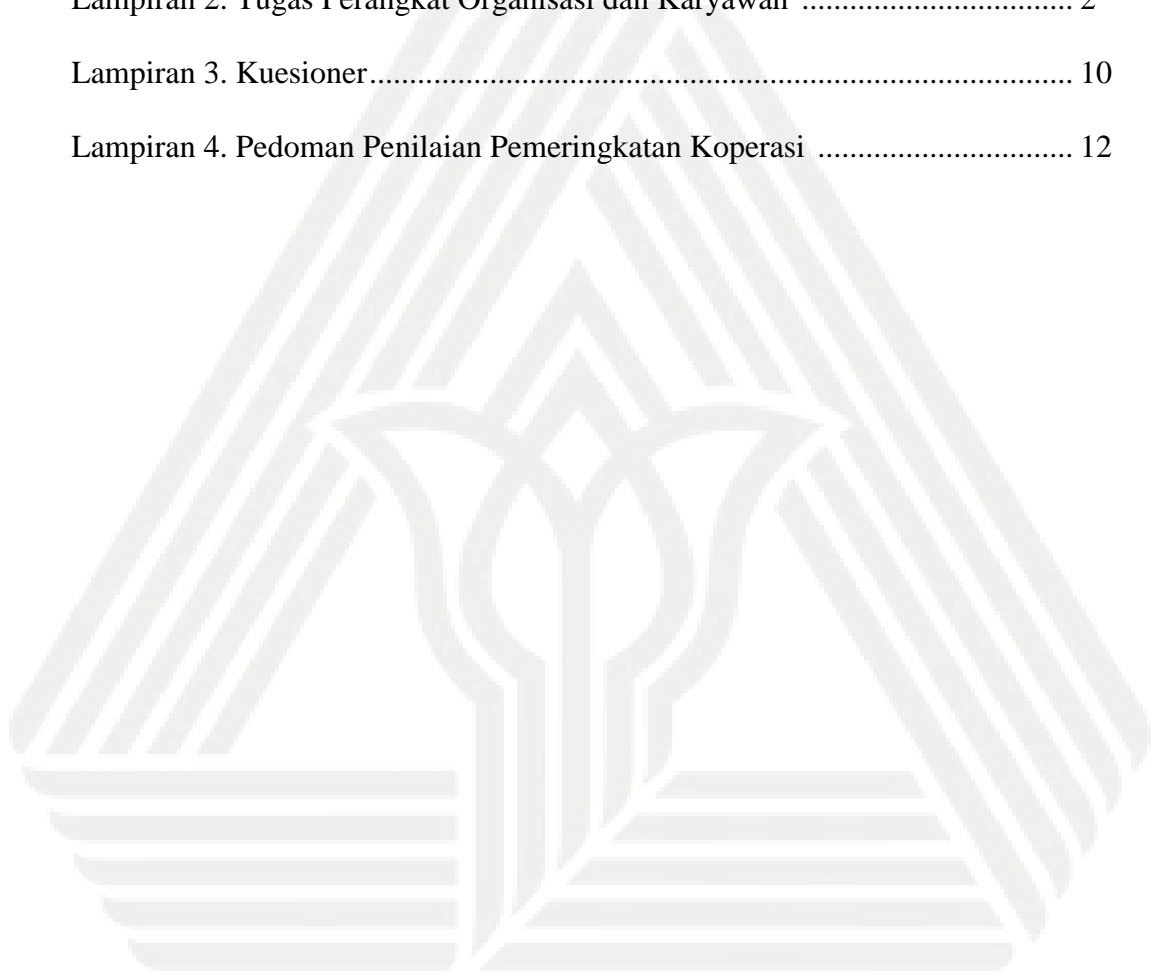
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Organisasi Koperasi Sebagai Suatu Sistem Sosio-Ekonomi.....	16
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	50
Gambar 3.1 Struktur Kepegawaian Koperasi Pegawai Kesehatan Republik Indonesia-Korps Pegawai Kesehatan Sumedang (KPRI-KPKS)	57
Diagram 3.1 Perkembangan Jumlah Anggota dari Tahun 2013-2017	59



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi Yang Disarankan	1
Lampiran 2. Tugas Perangkat Organisasi dan Karyawan	2
Lampiran 3. Kuesioner.....	10
Lampiran 4. Pedoman Penilaian Pemeringkatan Koperasi	12



IKOPIN