

STRATEGI BISNIS MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA UNIT USAHA PERDAGANGAN KOPERASI KKM KAMOLA

(Studi kasus pada unit perdagangan Koperasi Karyawan dan Mantan Karyawan Kamola Majalaya Kabupaten Bandung Jawa Barat)

Disusun Oleh :

Wulan Nur Fitriani

C1190003

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen
Konsentrasi Manajemen Bisnis

Dosen Pembimbing : Dr. Eka Setiajatnika, S.E., MSi



**PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul :Strategi Bisnis Menggunakan *Balanced Scorecard* pada
Unit Usaha Perdagangan Koperasi KKMK Kamola
Majalaya.
(Studi kasus unit perdagangan koperasi karyawan dan
mantan karyawan kamola Majalaya Kabupaten
Bandung Jawa Barat).

Nama Mahasiswa : Wulan Nur Fitriani
NRP : C1190003
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Bisnis

Menyetujui dan Mengesahkan

Pembimbing :

Dr. Eka Setiajatnika, S.E.,M.Si

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi
Sarjana Manajemen

Dr. Heri Nugraha, S.E., MSi

Dr. Ami Purnamawati, Dra.,MSi

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Majalaya Kabupaten Bandung pada tanggal 30 Juni tahun 2000 sebagai anak kedua/terakhir dari pasangan Bapak Ahmad Hidayat dan Ibu Titin. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) ditempuh pada tahun 2006 – 2012 di SDN Sindangsari II dan memiliki peringkat 3 besar selama sekolah, Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh pada tahun 2012 – 2015 di SMP PGRI 427 Majalaya dan memiliki peringkat 3 besar selama sekolah, Pendidikan SMA ditempuh pada tahun 2015 – 2018 di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Itikurih Hibirhna Ciparay, dan lulus pada tahun 2018, dan pada tahun 2019 penulis diterima sebagai mahasiswa program sarjana (S-1) di Program Studi sarjana Manajemen di Ikopin University.

Sebelum masuk sebagai mahasiswa Ikopin University, penulis pernah bekerja selama satu tahun sebagai Staff Administrasi di Newbrain Studio.

Selama mengikuti program S-1, penulis pernah mengikuti UKM Sanggar Seni 12 Juli pada semester awal. Pada saat adanya pandemi covid-19 tepatnya pada tahun 2020, penulis membuka usaha online, berjualan barang berupa *case handphone*, *skincare*, tas, dompet dan lainnya. Kemudian penulis tidak sengaja membuat konten di sosial media dan pada tahun 2020 dan akhirnya sampai saat ini penulis menjadi seorang *Beauty creator* di media sosial Instagram dan TikTok dan telah banyak bekerja sama dengan banyak brand kecantikan. Penulis juga pernah mengikuti *Influencer gathering with Safi* pada tahun 2022 dan juga pernah

mengikuti Nayanika *Fashion Week* pada tahun 2023. Penulis juga pernah berjualan *Digital Invitation* (Undangan Digital) berupa Video pada *E-Commerece* Shopee.

ABSTRACT

Wulan Nur Fitriani, 2023. *Business strategy using Balanced Scorecard in Kamola Majalaya Employee Cooperative and Former Employee Cooperative trading business unit. Case study on Kamola Majalaya KKMK trading unit, under the guidance of Eka Setiajatnika.*

Kamola Employees and Former Employees Cooperative (KKMK Kamola Majalaya) is a Multipurpose Cooperative that has 3 business units, namely, savings and loans business units, trading business units and service units. In the development of the financial performance of the Kamola KKMK trading unit for the last 3 years from 2020 – 2022, there was a decrease in revenue and Residual Operating Results (SHU). From the problems that occur, it is necessary to measure the results of its performance. The measurement used in this study uses a Balanced Scorecard that measures four perspectives, namely 1). Financial perspectives, 2). Customer perspective, 3). Internal business perspective, 4). Growth and learning perspectives. After a performance appraisal using the Balanced Scorecard, a strategy will be made using a SWOT analysis.

The purpose of this study is to assess the performance of the Kamola Majalaya KKMK trading unit, which will then be developed into an appropriate strategy on the above problems.

The method used in this study is qualitative method. Data obtained through descriptive analysis. The results of data processing obtained from interviews, questionnaires, observations and literature studies. By using four perspectives from the balanced scorecard, the performance of the Kamola KKMK trading unit can be known, and with SWOT analysis and cartesian diagrams, the author can conclude the strategy used.

From the results of performance analysis using a balanced scorecard, it shows that the performance assessment of the Kamola Majalaya KKMK trading unit tends to be good, but there are several things that need to be considered by cooperatives in member services, technology utilization and marketing. The strategy generated from the SWOT cartesian diagram is to utilize the power for the greatest opportunity that requires the Kamola KKMK trading unit to implement it properly by taking into account the flexibility of changes in the business environment to maintain and develop its business.

Keyword : business strategy, balanced scorecard, analysis SWOT

ABSTRAK

Wulan Nur Fitriani, 2023. Strategi bisnis menggunakan *Balanced Scorecard* pada unit usaha perdagangan Koperasi Karyawan dan Mantan Karyawan Kamola Majalaya. Studi kasus pada unit perdagangan KKMK Kamola Majalaya, di bawah bimbingan Eka Setiajatnika.

Koperasi Karyawan dan Mantan Karyawan Kamola (KKMK Kamola Majalaya) merupakan Koperasi Serba Usaha (KSU) yang memiliki 3 unit usaha yaitu, unit usaha simpan pinjam, unit usaha perdagangan dan unit jasa. Pada perkembangan kinerja keuangan unit perdagangan KKMK Kamola selama 3 tahun terakhir dari 2020 – 2022 mengalami penurunan pendapatan dan Sisa Hasil Usaha (SHU). Dari permasalahan yang terjadi, maka perlu diukur hasil kinerjanya. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* yang mengukur empat perspektif yaitu 1). Perspektif keuangan, 2). Perspektif pelanggan, 3). Perspektif bisnis internal, 4). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setelah dilakukan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* maka akan dibuat strategi dengan menggunakan analisis SWOT.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai kinerja unit perdagangan KKMK Kamola Majalaya, yang kemudian akan dikembangkan menjadi sebuah strategi yang tepat pada permasalahan – permasalahan di atas untuk perkembangan unit perdagangan KKMK Kamola Majalaya

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif. Data yang diperoleh melalui analisis deskriptif. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari wawancara, kuesioner, observasi dan studi pustaka. Dengan menggunakan empat perspektif dari *balanced scorecard* dapat diketahui kinerja unit perdagangan KKMK Kamola, dan dengan analisis SWOT dan diagram kartesius penulis bisa menyimpulkan strategi yang digunakan.

Dari hasil analisis kinerja menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa penilaian kinerja unit perdagangan KKMK Kamola Majalaya cenderung baik, namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan koperasi dalam pelayanan anggota, pemanfaatan teknologi dan pemasarannya. Strategi yang dihasilkan dari diagram kartesius SWOT yaitu memanfaatkan kekuatan untuk peluang yang sebesar – besarnya yang mengharuskan unit perdagangan KKMK Kamola mengimplementasikannya dengan baik dengan memperhatikan fleksibilitas perubahan lingkungan bisnis untuk mempertahankan dan mengembangkan usahanya.

Kata kunci : strategi bisnis, balanced scorecard, analisis SWOT

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-NYA sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Mei 2023 sampai bulan Agustus 2023 ini ialah Strategi Bisnis dengan judul **“Strategi Bisnis Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Unit Usaha Perdagangan Koperasi KKMK Kamola”**.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama dari berbagai pihak dan berkah dari Allah SWT penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Maka dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat yang mendalam, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu baik moriil maupun materiil dari mulai persiapan hingga penyelesaian. Untuk itu penulis menyampaikan ucapat terima kasih dan penghargaan yang setinggi – tingginya kepada :

1. Bapak Dr. Eka Setiajatnika, S.E., M.Si sebagai pembimbing penulisan yang telah membimbing, banyak memberi saran, ide – ide dan bantuan dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Iwan Mulyana, S.E., M.Si sebagai dosen penelaah koperasi yang telah memberikan banyak masukan tentang koperasi pada penulisan ini.
3. Bapak Drs. Dadan Hamdani, MM dan Bapak Evan Firdaus, S.E., MM sebagai dosen penelaah konsentrasi yang telah memberikan banyak

masukan, dan koreksi tentang konsentrasi manajemen bisnis pada penulisan ini.

4. Dosen – Dosen Ikopin University.
5. Ibu Titin & Bapak Ahmad Hidayat sebagai orang tua tercinta yang selalu mendukung dan mendoakan dalam segala hal selama perkuliahan di ikopin university dari awal hingga akhir perkuliahan.
6. Saudara – saudara penulis yang telah mendukung untuk menyelesaikan perkuliahan.
7. Mochamad Baiduri, S.Kom yang selalu memberikan dukungan, bantuan, dan memberikan semangat untuk menyelesaikan perkuliahan dan penulisan ini.
8. Sofy Sopiani sebagai sahabat yang telah menjadi teman seperjuangan dari awal PK2MB hingga saat ini dan selalu memberikan dukungan dalam penulisan ini.
9. Teman – teman kelas Manajemen A.
10. Noviana Amelia Puteri, S.M Rizka Fujiawanti, A.Md. RMIK sebagai sahabat dari SMK yang sampai saat ini selalu memberikan dukungan dalam penyelesaian penulisan.
11. Teman – teman *Beauty Creator* yang telah menjadi inspirasi untuk selalu berjuang dan semangat.
12. Pengurus dan Pengawas Koperasi KKMK Kamola Majalaya.
13. Untuk Wulan Nur Fitriani yaitu diri saya sendiri, yang telah berjuang selama 4 tahun untuk kuliah dan berjuang untuk mengerjakan skripsi sampai lulus,

yang tidak mengeluh untuk mengejar mimpi – mimpinya dan mengejar masa depannya.

Jatinangor, Juni 2023

Wulan Nur Fitriani

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP	i
<i>ABSTRACT</i>	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	7
1.3.1 Maksud Penelitian.....	7
1.3.2 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis	8
1.4.2 Kegunaan Praktis	8
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN	9
2.1 Pendekatan Masalah	9
2.1.1 Pendekatan Koperasi	9
2.1.2 Pendekatan Manajemen Bisnis.....	16
2.1.3 Pendekatan Konsep Bisnis Strategi	17
2.1.4 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.5 Pendekatan Analisis SWOT	26
2.1.6 Pendekatan Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> dalam SWOT	29
2.1.7 Kerangka Berfikir.....	30
2.2 Metode Penelitian.....	31
2.2.1 Metode Penelitian Yang Digunakan.....	31
2.2.2 Data diperlukan.....	32
2.2.3 Sumber Data dan Cara Menentukannya.....	32

2.2.4 Teknik Pengumpulan Data.....	34
2.2.5 Analisis data	34
2.2.6 Tempat/lokasi penelitian	52
2.2.7 Jadwal Penelitian.....	52
BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN	53
3.1 Keadaan Umum Organisasi.....	53
3.1.1 Sejarah Terbentuknya Koperasi.....	53
3.1.2 Struktur Organisasi Koperasi	57
3.2 Keanggotaan Koperasi.....	66
3.3 Kegiatan usaha dan Permodalan Koperasi KKMK Kamola.....	69
3.3.1 Kegiatan Usaha Koperasi KKMK Kamola	69
3.3.2 Permodalan Koperasi KKMK Kamola	73
3.3.3 Keadaan Keuangan.....	75
3.4 Implementasi Jati Diri Koperasi pada Koperasi KKMK Kamola	78
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	84
4.1 Identitas Informan dan Responden	84
4.1.1 Identitas Informan	84
4.1.2 Identitas Responden	84
4.2 Kinerja Unit Usaha Perdagangan Koperasi Karyawan dan Mantan Karyawan Kamola dilihat dari <i>balanced scorecard</i>	85
4.3 Strategi Unit Usaha Perdagangan Koperasi Karyawan dan Mantan Karyawan Kamola Majalaya.....	113
BAB V.....	121
SIMPULAN DAN SARAN	121
5.1 Simpulan.....	121
5.2 Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN	128

DAFTAR TABEL

Table 1. 1 Kinerja Keuangan Unit Usaha Perdagangan Koperasi KKMK Kamola Tahun 2018 - 2022.....	3
Table 1. 2 Perkembangan Volume Penjualan Unit Usaha Perdagangan Koperasi KKMK Kamola Tahun 2018 - 2022.....	4
Tabel 2. 1 Pedoman Penilaian Net Profit Margin	35
Tabel 2. 2 Format Perhitungan Net Profit Margin	35
Tabel 2. 3 Pedoman Penilaian Rasio Aktivitas	36
Tabel 2. 4 Format Perhitungan Rasio Aktivitas	36
Tabel 2. 5 Pedoman Penilaian Rasio Profitabilitas	37
Tabel 2. 6 Format Penilaian Rasio Profitabilitas.....	37
Tabel 2. 7 Skala Kriteria Skor Perhitungan Perspektif Keuangan.....	38
Tabel 2. 8 Skala Kriteria Skor Rekapitulasi Penilaian Perspektif Keuangan	39
Tabel 2. 9 Format Tanggapan Responden Terhadap Indikator X	39
Tabel 2. 10 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Pada Perspektif Pelanggan	40
Tabel 2. 11 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Pada Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	41
Tabel 2. 12 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	42
Tabel 2. 13 Skala Jawaban	43
Tabel 2. 14 Skala Kriteria Skor Indikator Perspektif Pelanggan dan Perspektif Proses Bisnis Internal	44
Tabel 2. 15 Skala Kriteria Skor Indikator Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	45
Tabel 2. 16 Skala Kriteria Skor Rekapitulasi Perspektif Pelanggan.....	45
Tabel 2. 17 Skala Kriteria Skor Rekapitulasi Perspektif Proses Bisnis Internal	46
Tabel 2. 18 Skala Kriteria Skor Rekapitulasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	47
Tabel 2. 19 Kinerja Unit Usaha Perdagangan KKMK Kamola	47
Tabel 2. 20 Strategi IFAS.....	49
Tabel 2. 21 Strategi EFAS.....	50
Tabel 3. 1 Perkembangan Anggota KKMK Kamola Tahun 2018 - 2022.....	68
Tabel 3. 2 Perkembangan Pendapatan Unit Usaha Simpan Pinjam KKMK Kamola Tahun 2018 - 2022	70
Tabel 3. 3 Perkembangan Pendapatan Unit Usaha Perdagangan KKMK Kamola Tahun 2018 - 2022	71
Tabel 3. 4 Transaksi konsumsi dan konsumtif pada unit perdagangan KKMK Kamola Majalaya tahun 2022.....	72
Tabel 3. 5 Jumlah transaksi konsumsi dan konsumtif unit perdagangan KKMK Kamola Majalaya tahun 2022.....	72

Tabel 3. 6 Perkembangan Pendapatan Unit Usaha Jasa KKM Kamola Tahun 2018 - 2022	73
Tabel 3. 7 Permodalan Sendiri KKM Kamola Tahun 2018 - 2022.....	74
Tabel 3. 8 Permodalan Asing KKM Kamola Tahun 2018 - 2022.....	75
Tabel 3. 9 Format Perhitungan Rasio Likuiditas.....	76
Tabel 3. 10 Format Perhitungan Rasio Solvabilitas	77
Tabel 3. 11 Format Perhitungan Rasio Profitabilitas.....	78
Tabel 3. 12 Implementasi Koperasi Berdasarkan Nilai - Nilai Koperasi.....	80
Tabel 3. 13 Implementasi Koperasi Berdasarkan Prinsip - Prinsip Koperasi.....	82
Tabel 4. 1 Perhitungan Net Profit Margin Unit Perdagangan KKM Kamola Tahun 2018 - 2022.....	85
Tabel 4. 2 Perhitungan Rasio Aktivitas Unit Perdagangan KKM Kamola Tahun 2018 - 2022	87
Tabel 4. 3 Perhitungan Rasio Profitabilitas Unit Perdagangan KKM Kamola Tahun 2018 - 2022	88
Tabel 4. 4 Format tanggapan responden terhadap indikator kualitas produk/jasa perspektif pelanggan	90
Tabel 4. 5 Format tanggapan responden terhadap indikator harga produk/jasa perspektif pelanggan	91
Tabel 4. 6 Format tanggapan responden terhadap indikator keramahan pramuniaga perspektif pelanggan	92
Tabel 4. 7 Format tanggapan responden terhadap indikator kecepatan pelayanan perspektif pelanggan	93
Tabel 4. 8 Format tanggapan responden terhadap indikator pemberian diskon kepada anggota perspektif pelanggan.....	94
Tabel 4. 9 Format tanggapan responden terhadap indikator kenyamanan ruangan perspektif pelanggan	95
Tabel 4. 10 Format tanggapan responden terhadap indikator tempat/lokasi perspektif pelanggan.....	96
Tabel 4. 11 Format tanggapan responden terhadap indikator kepercayaan anggota perspektif pelanggan.....	97
Tabel 4. 12 Rekapitulasi Perspektif Pelanggan unit perdagangan KKM Kamola	98
Tabel 4. 13 Format tanggapan responden terhadap indikator keragaman produk perspektif proses bisnis internal	100
Tabel 4. 14 Format tanggapan responden terhadap indikator sistem pembayaran perspektif proses bisnis internal	101
Tabel 4. 15 Format tanggapan responden terhadap indikator peralatan dan teknologi perspektif proses bisnis internal	101
Tabel 4. 16 Format tanggapan responden terhadap indikator Lay-out/tata letak perspektif proses bisnis internal	102
Tabel 4. 17 Format tanggapan responden terhadap indikator komplain barang perspektif proses bisnis internal	103

Tabel 4. 18 Format tanggapan responden terhadap indikator retur barang perspektif proses bisnis internal	104
Tabel 4. 19 Rekapitulasi Perspektif Proses Bisnis Internal unit perdagangan KKMK Kamola.....	105
Tabel 4. 20 Format tanggapan responden terhadap indikator keterlibatan pengurus perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	106
Tabel 4. 21 Format tanggapan responden terhadap indikator pemberian kompensasi kepada pengurus perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	107
Tabel 4. 22 Format tanggapan responden terhadap indikator kecepatan informasi yang diberikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	107
Tabel 4. 23 Format tanggapan responden terhadap indikator pendidikan koperasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	108
Tabel 4. 24 Format tanggapan responden terhadap indikator hubungan organisasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	109
Tabel 4. 25 Rekapitulasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan unit perdagangan KKMK Kamola.....	110
Tabel 4. 26 Kinerja unit perdagangan Koperasi Karyawan dan Mantan Karyawan Kamola Majalaya	111
Tabel 4. 27 Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)	115
Tabel 4. 28 Eksternal Factor Strategy (EFAS).....	117