

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA USAHA
KOPERASI DENGAN MENGGUNAKAN METODE
*BALANCED SCORECARD***

(Studi Kasus Pada Unit Usaha K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC
Bandung)

Disusun Oleh:

AMELIA AGATHA

C1210116

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar

Sarjana Manajemen

Konsentrasi Manajemen Bisnis

Dosen Pembimbing:

Dr. I.r H. Indra Fahmi, M,S



**PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA
2025**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Koperasi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Unit Usaha K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung).

Nama : Amelia Agatha

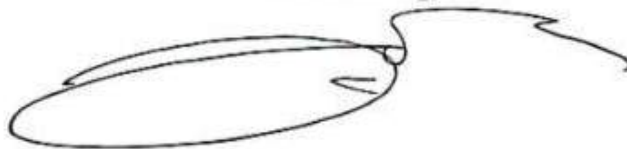
NRP : C1210116

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Bisnis

Menyetujui dan Mengesahkan
Pembimbing 1



Dr. Ir. H. Indra Fahmi, M.Si

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi
Manajemen



Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si

Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si

PERNYATAAN MENGENAI LAPORAN SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan skripsi dengan judul "**Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Koperasi Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard***" adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir laporan akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Koperasi Indonesia

Jatinangor, Agustus 2025




Amelia Agatha

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Amelia Agatha dilahirkan pada 11 Juli 2002 di Kecamatan Tanjung Priok, Kota Jakarta Utara, Provinsi DKI Jakarta. Merupakan anak ke tiga dari empat bersaudara, dari keluarga Bapak Alpen Nababan dan Ibu Riste Hutabarat. Riwayat Pendidikan yang telah ditempuh penulis diantaranya:

1. Pada tahun 2014 penulis telah menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar Kristen Badan Pendidikan Kristen Penabur.
2. Pada tahun 2017 penulis telah menyelesaikan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Cigombong.
3. Pada Tahun 2020 penulis telah menyelesaikan pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Cigombong.
4. Pada Tahun 2021 penulis tercatat sebagai mahasiswa Universitas Koperasi Indonesia.

Selama mengikuti program S-1, penulis aktif menjadi anggota divisi tari dari UKM Sanggar Seni 12 Juli Ikopin

ABSTRACT

Amelia Agatha. 2025. Analysis of Cooperative Business Performance Measurement Using the Balanced Scorecard Method. A Case Study at the Employee Cooperative of BTN KC Bandung, supervised by H. Indra Fahmi.

This study aims to analyze the performance of the K7 Mart business unit at the Employee Cooperative of Bank BTN KC Bandung using the Balanced Scorecard (BSC) method, which includes four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The main issues identified are the failure to meet sales targets, low member participation as consumers, and suboptimal implementation of management strategies. Data were collected through questionnaires, interviews, direct observation, and documentation from the cooperative's reports between 2020 and 2024.

The results show that the financial perspective still needs improvement due to a declining sales trend over the past two years. The customer perspective is categorized as good, supported by high satisfaction levels toward products and services. The internal business process perspective is categorized as very good because of efficient and responsive operations. The learning and growth perspective is also very good, as shown by employee training and active involvement. The implementation of the BSC has proven effective in conducting a comprehensive and strategic evaluation, serving as a valuable decision-making tool to enhance competitiveness and achieve sustainable long-term goals.

Keywords: Balanced Scorecard, Cooperative Business Performance, Performance Evaluation

ABSTRAK

Amelia Agatha. 2025. Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Koperasi Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Studi kasus pada Koperasi Pegawai BTN KC Bandung, di bawah bimbingan **H. Indra Fahmi**.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja unit usaha K7 Mart pada Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang terdiri dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah ketidaktercapaian target penjualan, rendahnya keterlibatan anggota koperasi sebagai konsumen, serta belum optimalnya strategi manajemen yang diterapkan. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, observasi langsung, dan studi dokumentasi dari laporan RAT koperasi periode 2020–2024..

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja unit usaha K7 Mart dalam perspektif keuangan masih perlu ditingkatkan karena tren pendapatan mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir. Perspektif pelanggan berada pada kategori baik karena kepuasan terhadap kualitas produk dan layanan masih tinggi. Perspektif proses bisnis internal masuk kategori sangat baik karena operasional berjalan efisien dan responsif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga berada dalam kategori sangat baik karena didukung oleh pelatihan serta keterlibatan karyawan. Implementasi BSC terbukti membantu koperasi dalam melakukan evaluasi secara menyeluruh dan strategis untuk pengambilan keputusan jangka panjang yang berkelanjutan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Usaha Koperasi, Evaluasi Kinerja*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan Rahmat dan Karunianya kepada Penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Koperasi Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard***”. Studi kasus pada Koperasi Pegawai Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Bandung.

Penulis Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Konsentrasi Manajemen Bisnis Program studi Strata 1 Manajemen Universitas Koperasi Indonesia. Dalam penulisan skripsi ini sepenuhnya telah mendapat dukungan, bimbingan, dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu tenaga, dan sebagainya. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Yang terhormat Bapak Dr. I.r H, Indra Fahmi, M,Si selaku dosen pembimbing yang selalu meluangkan waktu dan ilmunya untuk membimbing penulis.
2. Yang terhormat Bapak Drs. H. Iwan Mulyana, M.Si selaku penelaah koperasi yang telah banyak memberikan saran kepada penulis dan menyelesaikan skripsi ini.
3. Yang terhormat Ibu Fitriana Dewi Sumaryana, SE., MAB selaku penelaah konsentrasi yang telah banyak memberikan saran kepada penulis dan menyelesaikan skripsi ini.

4. Yang terhormat seluruh Dosen Universitas Koperasi Indonesia yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan yang sangat berguna selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Koperasi Indonesia.
5. Seluruh Staff Sekretariat dan Administrasi Universitas Koperasi Indonesia, serta karyawan dan karyawan Perpustakaan Universitas Koperasi Indonesia yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
6. Seluruh Pengurus dan Karyawan Koperasi Bank BTN KC Bandung yang telah berbaik hati meluangkan waktu, memberikan izin penelitian, selalu membantu penulis, dan memberikan informasi yang dibutuhkan.
7. Kedua Orang tua, Mama tersayang Riste Hutabarat dan Bapak tercinta Alpen Nababan, yang telah memberikan dukungan secara penuh dan doa hingga saat ini sehingga penulis dapat menyelesaikan studi hingga akhir.
8. Megawati Kristina, Hotmen Septiadi, Tri Mulyani, Indra Simanjuntak, dan Yosia Athanasius. Sebagai abang, kakak, adik dan ponakan yang selalu membantu dan memberikan semangat selama perkuliahan sampai saat ini.
9. Alifya, Alika, Diana, Usu, Tiara, Susal, Rhevita, Meli, Hana, dan Ica yang telah bersama berteman dengan penulis dari mahasiswa baru sampai saat ini, selalu memberi semangat dan menyelesaikan skripsi ini.
10. Alika, Nurhana dan Anisa yang telah memberikan semangat dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, terima kasih telah menemani sejak semester pertama hingga akhir.

11. Teman – teman seperjuangan “Barudak Kami” dari UKM sanggar Seni 12 Juli angkatan 2021 dan kelas C manajemen “Bacang”, yang selalu memberikan semangat dan tanpa ragu membantu satu sama lain.
12. Teman – teman Praktik Lapang Kelompok 34 Davd, Yaldi, Usu Ira dan Vika yang selalu memberi semangat dan selalu datang memberikan selamat.
13. Untuk Amelia Agatha. Terimakasih banyak sudah mau bertahan sejauh ini, kesabaran, dan semangat yang tidak pernah padam dalam menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih telah percaya pada proses dan tidak menyerah meskipun sering kali merasa lelah dan ragu. Semoga pencapaian ini menjadi langkah awal menuju perjalanan yang lebih baik di masa depan.

Dalam penulisan tugas akhir skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan kesalahan. Oleh sebab itu kritik dan saran yang membangun diharapkan agar dapat menjadi bahan perbaikan bagi penulis. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak.

Jatinangor, Agustus 2025

Amelia Agatha

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	13
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	14
1.3.1. Maksud Penelitian.....	14
1.3.2. Tujuan Penelitian	14
1.4. Kegunaan Penelitian	15
1.4.1. Kegunaan Teoritis	15
1.4.2. Kegunaan Praktis	15
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN	17
2.1. Pendekatan Masalah	17
2.1.1. Pendekatan Koperasi.....	17
2.1.2. Pendekatan Manajemen Bisnis	29
2.1.3. Pendekatan Kinerja Usaha	31

2.1.4.	Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	36
2.1.5.	Kerangka Berpikir.....	57
2.2.	Metode Penelitian	58
2.2.1.	Metode Penelitian Yang Digunakan.....	58
2.2.2.	Data yang Diperlukan (Operasionalisasi Variabel).....	59
2.2.3.	Sumber Data dan Cara Menentukannya	60
2.2.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	61
2.2.5.	Analisis Data.....	62
2.2.6.	Tempat Penelitian.....	79
2.2.7.	Jadwal Penelitian	79
BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN		80
3.1.	Keadaan Umum Organisasi	80
3.1.1.	Sejarah Terbentuknya Koperasi	80
3.1.2.	Visi Misi Koperasi Pegawai BTN KC Bandung.....	81
3.1.3.	Struktur Organisasi Koperasi	82
3.2.	Keanggotaan Koperasi.....	97
3.3.	Kegiatan Usaha dan Permodalan Koperasi	100
3.3.1.	Kegiatan Unit Usaha Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	100
3.3.2.	Permodalan Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung.....	105
3.4.	Implementasi Jati Diri Koperasi	115
3.4.1.	Implementasi Definisi Koperasi Pegawai Bank BTN Bandung	115
3.4.2.	Implementasi Prinsip – Prinsip Koperasi Pegawai Bank BTN Bandung	116
3.4.3.	Implementasi Nilai-Nilai Koperasi Pegawai Bank BTN Bandung	119
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		122

4.1.	Identitas Responden.....	122
4.2.	Perspektif Keuangan.....	122
4.3.	Perspektif Pelanggan	129
4.4.	Perspektif Proses Bisnis Internal	139
4.5.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	147
4.6.	Implementasi BSC yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki kinerja usaha K7 Mart	156
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		167
5.1.	Simpulan.....	167
5.2.	Saran - saran	169
DAFTAR PUSTAKA		171
LAMPIRAN.....		174

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pendapatan Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung Tahun 2024 ...	6
Tabel 1. 2 Pendapatan Unit Usaha K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung Tahun 2020-2024.....	7
Tabel 1. 3 Transaksi Anggota dan Non Anggota Unit Usaha K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung.....	8
Tabel 1. 4 Jumlah Anggota Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	9
Tabel 2. 1 Kriteria Organisasi Koperasi Menurut Hanel	26
Tabel 2. 2 Kriteria/Ukuran Untuk Masing-Masing Perspektif.....	47
Tabel 2. 3 Tabel Operasionalisasi Variabel	59
Tabel 2. 4 Kriteria Penilaian Rasio Likuiditas	63
Tabel 2. 5 Kriteria Penilaian Rasio Solvabilitas	64
Tabel 2. 6 Kriteria Penilaian Profitabilitas.....	64
Tabel 2. 7 Skala Interval Indikator Perspektif Keuangan	65
Tabel 2. 8 Skala penilaian Likert.....	67
Tabel 2. 9 Format Penilaian Ketersediaan Produk	67
Tabel 2. 10 Format Penilaian Harga Produk.....	68
Tabel 2. 11 Format Penilaian Kegiatan Promosi.....	68
Tabel 2. 12 Format Penilaian Kualitas Produk.....	68
Tabel 2. 13 Format Penilaian Kualitas Pelayanan.....	69
Tabel 2. 14 Format Penilaian Niat Berbelanja Ulang di K7 Mart	69
Tabel 2. 15 Format Penilaian Ketersediaan Merekomendasi Kepada Orang Lain	69
Tabel 2. 16 Skala Kriteria Skor Indikator Perspektif Pelanggan	70
Tabel 2. 17 Skala Kriteria Skor Rekapitulasi Perspektif Pelanggan.....	71
Tabel 2. 18 Format Penilaian Kesigapan/responsivitas	72
Tabel 2. 19 Format Penyampaian Informasi	72
Tabel 2. 20 Format Penyediaan Produk Baru	73
Tabel 2. 21 Format Fasilitas Toko	73
Tabel 2. 22 Format Penilaian Kenyamanan Karyawan.....	73

Tabel 2. 23 Format Penilaian Kenyamanan Karyawan	74
Tabel 2. 24 Skala Kriteria Skor Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal	74
Tabel 2. 25 Skala Kriteria Skor Rekapitulasi Perspektif Proses Bisnis Internal...	75
Tabel 2. 26 Format Penilaian Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan	76
Tabel 2. 27 Format Penilaian Kompensasi Kepada Karyawan dan Pengurus	76
Tabel 2. 28 Format Penilaian Pendidikan dan Pelatihan Kepada Karyawan	76
Tabel 2. 29 Format Penilaian Ketersediaan Informasi	77
Tabel 2. 30 Skala Kriteria Skor Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	77
Tabel 2. 31 Skala Kriteria Skor Rekapitulasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	78
Tabel 2. 32 Format Kinerja Unit Usaha K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung.....	79
Tabel 3. 1 Data Karyawan Periode Tahun 2024	96
Tabel 3. 2 Jumlah Anggota Koperasi Pegawai BTN KC Bandung Periode 2020- 2024.....	98
Tabel 3. 3 Kelompok Anggota Koperasi Pegawai BTN di Jawa Barat	99
Tabel 3. 4 Hasil Usaha Unit Simpan Pinjam Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung Tahun 2020-2024.....	101
Tabel 3. 5 Hasil Usaha Unit K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	103
Tabel 3. 6 Hasil Usaha Unit Sewa Kendaraan Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	104
Tabel 3. 7 Perkembangan Asset Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung....	106
Tabel 3. 8 Perkembangan Laba Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	107
Tabel 3. 9 Kriteria Penilaian Rasio Likuiditas	108
Tabel 3. 10 Likuiditas Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	108
Tabel 3. 11 Kriteria Penilaian Rasio Solvabilitas	110
Tabel 3. 12 Solvabilitas Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	110
Tabel 3. 13 Kriteria Penilaian Rentabilitas	112
Tabel 3. 14 Rentabilitas Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	112

Tabel 3. 15 Kriteria Penilaian <i>Non Performing Loan</i>	114
Tabel 3. 16 <i>Non Performing Loan</i> Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	114
Tabel 4. 1 Perhitungan Rasio Lancar Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	124
Tabel 4. 2 Perhitungan Rasio utang terhadap aset Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung.....	126
Tabel 4. 3 Perhitungan ROA Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	128
Tabel 4. 4 Format Tanggapan Responden Terhadap Ketersediaan Produk	130
Tabel 4. 5 Format Tanggapan Responden Terhadap Perbandingan Harga Produk	131
Tabel 4. 6 Format Tanggapan Responden Terhadap Kegiatan Promosi.....	132
Tabel 4. 7 Format Tanggapan Responden Terhadap Kualitas Produk.....	134
Tabel 4. 8 Format Tanggapan Responden Terhadap Kualitas Pelayanan.....	135
Tabel 4. 9 Format Tanggapan Responden Terhadap Niat Berbelanja Ulang	136
Tabel 4. 10 Format Tanggapan Responden Terhadap Ketersediaan Merekomendasikan	137
Tabel 4. 11 Rekapitulasi Perspektif Pelanggan.....	139
Tabel 4. 12 Format Tanggapan Responden Terhadap Kesigapan/Responsivitas	140
Tabel 4. 13 Format Tanggapan Responden Terhadap Penyampaian Informasi .	141
Tabel 4. 14 Format Tanggapan Responden Terhadap Penyediaan Produk Baru	142
Tabel 4. 15 Format Tanggapan Responden Terhadap Fasilitas Toko.....	143
Tabel 4. 16 Format Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Karyawan..	144
Tabel 4. 17 Format Tanggapan Responden Terhadap Kenyamanan Karyawan .	146
Tabel 4. 18 Rekapitulasi Perspektif Bisnis Internal	147
Tabel 4. 19 Format Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan.....	148
Tabel 4. 20 Format Tanggapan Responden Terhadap Pendidikan dan Pelatihan Karyawan	149
Tabel 4. 21 Format Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi kepada Karyawan dan Pengurus.....	150
Tabel 4. 22 Format Tanggapan Responden Terhadap Ketersediaan Informasi ..	151

Tabel 4. 23 Rekapitulasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	152
Tabel 4. 24 Rekapitulasi Kinerja Unit K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	153
Tabel 4. 25 Pengukuran Strategis Unit Usaha K7 Mart.....	160
Tabel 4. 26 Tabel Inisiatif dan Usulan Program Kerja	165

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	57
Gambar 3. 1 Struktur Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	82
Gambar 4. 1 Peta Strategi (strategy map) Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	164
Gambar 1 Tampak Luar dan dalam K7 Mart	181
Gambar 2 Dokumentasi Bersama Manajer Umum K7 Mart	182

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran. 1 Kuesioner Perspektif Pelanggan.....	174
Lampiran. 2 Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan pertumbuhan.....	176
Lampiran. 3 Wawancara Kepada Manajer Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung	177
Lampiran. 4 Observasi	179
Lampiran. 5 Hasil Kuesioner	180
Lampiran. 6 Dokumentasi Minimarket K7 Mart	181