

ANALISIS KINERJA KOPERASI MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*

(Studi Kasus pada Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan,
Bandung, Jawa Barat)

Disusun Oleh:

SUBHAN ADANI

C1210006

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Konsentrasi Manajemen Bisnis

Dosen Pembimbing:

Dra. Hj. Endang Wahyuningsih, M.Ti



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

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Penelitian : **ANALISIS KINERJA KOPERASI MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD (Studi Kasus Pada
Koperasi Perternak Bandung Selatan (KPBS)
Pangalengan)**

Nama Mahasiswa : Subhan Adani

Nomor Pokok : C1210006

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Sarjana Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Bisnis

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN,

Pembimbing



Dra. Hj. Endang Wahyuningsih, M.Ti

Dekan

Ketua

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Program Studi Sarjana 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 Kinerja Koperasi Menggunakan *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 peneliti lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir laporan skripsi ini.

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

Jatinangor, Agustus 2025



Subhan Adani

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di kota Majalengka pada tanggal 03 Desember tahun 2003, anak pertama dari bapak Wawan Gunawan dan Ibu Dede Sumiati. Pendidikan sekolah menengah kejuruan (SMK) Ditempuh di SMKN 1 Palasah dan dinyatakan lulus pada tahun 2021. Lalu pada tahun yang sama 2021 Penulis melanjutkan ke tingkat perguruan tinggi dimana pada tahun itu penulis diterima sebagai salah satu Mahasiswa program studi Sarjana (S-1) di Program Studi Manajemen Ikopin University.

Selama mengikuti program studi S-1, Penulis aktif menjadi Asisten Laboratorium Akuntansi pada periode tahun 2024-2025.

ABSTRACT

Subhan Adani. 2025. *Performance Analysis of Cooperative Using the Balanced Scorecard (Case Study at Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan, Bandung City, West Java Province)*, supervised by Hj. Endang Wahyuningsih.

Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan plays an important role in supporting dairy farmers by collecting and marketing fresh milk. However, the cooperative faces challenges, particularly in its financial aspect, which remains less healthy as reflected in suboptimal liquidity, solvency, and profitability ratios. In addition, non-financial aspects such as member satisfaction, service quality, and human resource development also require attention to improve the cooperative's overall performance.

This research aims to provide a comprehensive overview of KPBS Pangalengan's performance by applying the Balanced Scorecard framework, which consists of four perspectives: financial, customer (members), internal business processes, and learning and growth. The study employed a descriptive quantitative approach, with data collected through documentation and questionnaires distributed to cooperative members.

The findings reveal that, in the financial perspective, KPBS Pangalengan still faces weaknesses as its financial ratios are categorized as less healthy. In the customer perspective, services and product quality are considered good, although improvements are needed in purchase price and service consistency. The internal business process perspective demonstrates the best performance through operational efficiency, compliance with SOPs, and responsiveness to complaints. Meanwhile, the learning and growth perspective is categorized as good, supported by training programs, information transparency, and member participation, though further strengthening is still required. Overall, the performance of KPBS Pangalengan can be considered fairly good, with its main strength in internal business processes and weaknesses in the financial aspect that need attention to ensure sustainability and enhance member welfare.

Keywords: Balanced Scorecard, Cooperative Performance, KPBS Pangalengan

ABSTRAK

Subhan Adani. 2025. Analisis Kinerja Koperasi Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan, Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat), di bawah bimbingan Hj. Endang Wahyuningsih.

Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan berperan penting dalam mendukung usaha peternak sapi perah melalui penampungan dan pemasaran susu segar. Namun, koperasi menghadapi tantangan terutama pada aspek keuangan yang masih kurang sehat, terlihat dari rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas yang belum optimal. Selain itu, aspek non-keuangan seperti kepuasan anggota, kualitas layanan, dan pengembangan sumber daya manusia juga perlu mendapat perhatian untuk meningkatkan kinerja koperasi secara menyeluruh.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja KPBS Pangalengan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan (anggota), proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui dokumentasi dan penyebaran kuesioner kepada anggota.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan, KPBS Pangalengan masih menghadapi kelemahan karena rasio keuangan berada pada kategori kurang sehat. Pada perspektif pelanggan, pelayanan dan kualitas produk dinilai baik, namun masih perlu perbaikan pada harga beli dan konsistensi layanan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja terbaik melalui efisiensi operasional, kepatuhan terhadap SOP, serta responsivitas terhadap keluhan. Sementara itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tergolong baik dengan adanya pelatihan, keterbukaan informasi, dan partisipasi anggota, meskipun masih perlu penguatan lebih lanjut. Secara keseluruhan, kinerja KPBS Pangalengan dapat dikategorikan cukup baik, dengan keunggulan pada proses bisnis internal dan kelemahan pada aspek keuangan yang memerlukan perhatian untuk mendukung keberlanjutan dan kesejahteraan anggota.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Koperasi, KPBS Pangalengan*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Koperasi Menggunakan *Balanced Scorecard*. Studi Kasus pada Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Bisnis Studi Strata 1 pada Universitas Koperasi Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak salah satunya yaitu Kedua Orang Tua, Mamah Dede Sumiati dan Apa Wawan Gunawan, Serta Adik saya Nanisa Nurgiyami Zakiya, yang telah bekerja keras dan berjuang dalam segala hal terutama dalam upaya pemenuhan kebutuhan baik berupa materi ataupun non-materi, serta memberikan dukungan baik secara moral maupun moril secara penuh dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan studi hingga akhir, gelar sarjana ini penulis persembahkan kepada kalian. Dan tidak lupa juga penulis sampaikan dengan percaya diri dan lantang kepada kedua orang tua bahwa penulis bangga memiliki kalian sebagai orang tua.

Dan juga Keluarga Besar yang ada dirumah, Mimi, Mama, Bibi, Mamang, Ceuce, Aa, Uwa dan Semua nya yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas doa dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dari awal sampai akhir. Selain itu juga, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih juga kepada:

1. Ibu Dra. Hj, Endang Wahyuningsih M.Ti selaku dosen pembimbing yang selalu meluangkan waktu dan ilmunya untuk membimbing penulis.
2. Bapak Dr. I.r H, Indra Fahmi, M,Si selaku penelaah koperasi yang telah banyak memberikan saran kepada penulis dan menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Dr. M. Ardi Nupi Hasyim, SE., MAB., CFP selaku penelaah konsentrasi yang telah banyak memberikan saran kepada penulis dan menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Hj. Yuanita Indriani, IR, M.Si selaku Dosen Wali
5. Yang terhormat seluruh Dosen Universitas Koperasi Indonesia yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan yang sangat berguna selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Koperasi Indonesia.
6. Seluruh Staff Sekretariat dan Administrasi Universitas Koperasi Indonesia, serta karyawan dan karyawan Perpustakaan Universitas Koperasi Indonesia yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
7. Pihak Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan yang telah memberikan izin dan data untuk kepentingan penelitian ini.
8. Kepada Ikbal, Bayu, Syifa, Ilham, yang telah menemani penulis dari awal masuk kuliah sampai dengan saat ini. Terima kasih karena telah memberikan warna baru bagi kehidupan kampus yang agak agak gimana gitu.
9. Kepada Kiki, Ilham, terimakasih penulis ucapkan karena telah mengenalkan dunia pendakian serta membantu penulis dalam proses pengumpulan data lapangan.

10. Sahabat seperjuangan dirumah sejak smk, Mahrus terima kasih atas pertemanan dan pengalaman luar biasa yang selalu bisa gass diajak traveling kemana saja.
11. Seluruh Anak-anak Lab Akuntansi 21 dan 22 yang telah memberikan warna baru dalam kehidupan kampus, walaupun singkat tapi terimakasih juga karena telah menyempatkan hadir dalam kehidupan kampus yang luar biasa ini dan bangga rasanya bisa menjadi bagian dari keluarga besar tersebut.
12. Lalu semua manusia yang pernah terlibat dalam kehidupan kampus ini penulis ucapkan rasa terimakasih sebesar besarnya
13. Terakhir dan tidak kalah penting Untuk Saya sendiri Subhan Adani terimakasih ente gokil broo bisa ngejalanin semua ini walopun kadang kidding tapi setidaknya sampai sejauh ini semua masih berjalan baik baik saja dan ya begitulah hidup kadang kiding. Suatu kebanggaan tersendiri telah berhasil melewati tahap ini dan Selalu ingat bahwa setelah keluar dari kampus itulah kenyataan yang sesungguhnya.

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, Juli 2025

Subhan Adani

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	11
1.3.1 Maksud Penelitian.....	12
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Kegunaan Penelitian	12
1.4.1 Kegunaan Teoretis.....	12
1.4.2 Kegunaan Praktis	13
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN	14
2.1 Pendekatan Masalah	14
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian.....	14
2.1.2 Pendekatan Manajemen Bisnis	22

2.1.3 Pendekatan Kinerja	26
2.1.4 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.1.5 Kerangka Berpikir	44
2.2 Metode Penelitian	45
2.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan	45
2.2.2 Data yang Diperlukan (Operasionalisasi Variabel)	45
2.2.3 Sumber Data dan Cara Menetukannya.....	46
2.2.4 Teknik Pengumpulan Data	48
2.2.5 Analisis Data	49
2.2.6 Tempat Penelitian	58
2.2.7 Jadwal Penelitian.....	58
 BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN	 59
3.1 Keadaan Umum Organisasi	59
3.1.1 Sejarah Terbentuknya Koperasi	59
3.1.2 Visi Dan Misi	63
3.1.3 Struktur Organisasi Koperasi	64
3.2 Keanggotaan Koperasi.....	69
3.3 Kegiatan Usaha dan Permodalan Koperasi.....	70
3.4 Implementasi Jati Diri Koperasi.....	79
3.4.1 Implementasi Definisi Koperasi	79
3.4.2 Implementasi Prinsip Prinsip Koperasi	79
3.4.3 Implementasi Nilai Koperasi	81
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	 84

4.1 Identitas Responden dan Informan	84
4.2 Kinerja Koperasi dilihat dari Perspektif Keuangan.....	84
4.3 Kinerja Koperasi dilihat dari Perspektif Pelanggan	94
4.4 Kinerja Koperasi dilihat dari Perspektif Bisnis Internal.....	105
4.5 Kinerja Koperasi dilihat dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	113
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN - SARAN.....	 123
5.1 Simpulan	123
5.2 Saran - Saran	124
DAFTAR PUSTAKA.....	126
LAMPIRAN.....	128

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Keanggotaan KPBS Periode 2020-2024.....	4
Tabel 1. 2 Penerimaan Susu KPBS tahun 2020-2024.....	5
Tabel 1. 3 Pendapatan KPBS Tahun 2020-2024.....	6
Tabel 1. 4 Perkembangan Rasio Return on Asset KPBS Pangalengan.....	7
Tabel 2. 1 Operasionalisasi Variabel	46
Tabel 2. 2 Skala Likert	50
Tabel 2. 3 Format penilaian skor pada perspektif anggota	53
Tabel 2. 4 Rekapitulasi Skor Perspektif Anggota	53
Tabel 2. 5 Format penilaian skor pada perspektif Bisnis Internal.....	55
Tabel 2. 6 Format penilaian skor pada perspektif Bisnis Internal.....	55
Tabel 2. 7 Format Penilaian Skor Pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	57
Tabel 2. 8 Rekapitulasi Skor perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	57
Tabel 3. 1 perkembangan Jumlah Anggota KPBS Tahun 2020-2024	70
Tabel 3. 2 Perkembangan Asset KPBS Pangalengan 2020-2024	75
Tabel 3. 3 Perkembangan Likuiditas KPBS Pangalengan 2020-2024.....	76
Tabel 3. 4 Perkembangan Solvabilitas KPBS Pangalengan 2020-2024	77
Tabel 3. 5 Perkembangan Rentabilitas KPBS Pangalengan 2020-2024.....	78
Tabel 4. 1 Rasio Likuiditas KPBS Pangalengan 2020-2024.....	86
Tabel 4. 2 Rasio Solvabilitas KPBS Pangalengan 2020-2024.....	89
Tabel 4. 3 Rasio Rentabilitas (ROE) KPBS 2020-2024	92

Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Pelayanan KPBS Pangalengan	95
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Mengenai Harga Beli Susu KPBS Pangalengan	97
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Produk KPBS Pangalengan	99
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Mengenai Sikap Karyawan KPBS Pangalengan	101
Tabel 4. 8 Tanggapan Mengenai Penggunaan Layanan KPBS Pangalengan	103
Tabel 4. 9 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan	104
Tabel 4. 10 Tanggapan Responden Mengenai Fasilitas Yang Diberikan KPBS Pangalengan	106
Tabel 4. 11 Tanggapan Responden Mengenai Kesiapan Operasional KPBS Pangalengan	108
Tabel 4. 12 Tanggapan Responden Mengenai Kepatuhan SOP KPBS Pangalengan	109
Tabel 4. 13 Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Pelayanan KPBS Pangalengan	111
Tabel 4. 14 Tanggapan Responden Mengenai Keluhan Dan Tindak Lanjut KPBS Pangalengan	112
Tabel 4. 15 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Bisnis Internal.....	113

Tabel 4. 16 Tanggapan Responden Mengenai Pelatihan KPBS Pangalengan....	115
Tabel 4. 17 Tanggapan Responden Mengenai Ketersediaan Informasi KPBS Pangalengan	116
Tabel 4. 18 Tanggapan Responden Mengenai Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan KPBS Pangalengan	117
Tabel 4. 19 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	44
Gambar 3. 1 Struktural Organisasi KPBS Pangalengan	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Perspektif Pelanggan.....	128
Lampiran 2 Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal.....	129
Lampiran 3 Kuesioner Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	130
Lampiran 4 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan	131
Lampiran 5 Hasil Kuesioner Perspektif Bisnis Internal.....	132
Lampiran 6 Hasil Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	133
Lampiran 7 Dokumentasi Lapangan	134