

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN DAN *NON* KEUANGAN
DALAM UPAYA MENENTUKAN STRATEGI BISNIS**

(Studi Kasus Koperasi Usaha Bersama Rumah Sakit Umum Daerah Kota
Bandung)

Disusun Oleh:

**RIZA TEJANINGSIH
C1190413**

SKRIPSI

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

Dosen Pembimbing: Dr. Eka Setiajatnika, SE, M.Si.



**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA
TAHUN 2024**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Analisis Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan Dalam Upaya Menentukan Strategi Bisnis (Studi Kasus Koperasi Usaha Bersama Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bandung)

Nama : Riza Tejaningsih

NRP : C1190413

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Sarjana Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Bisnis

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Pembimbing



Dr. Eka Setiajatnika, SE. M.Si

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ketua Program Studi Sarjana Manajemen



Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si

Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si

RIWAYAT HIDUP



Riza Tejaningsih lahir pada tanggal 28 Januari 2000 di Bandung, Jawa Barat. Putri kedua dari dua bersaudara dari Bapak Sutito dan Ibu N.Nurjanah, yang bertempat tinggal di Sindangsari RT 03 dan RW 03 Desa Cinunuk Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.

Adapun Riwayat Pendidikan penulis adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2012 telah menyelesaikan Pendidikan di SDN Cibiru 03
2. Tahun 2015 telah menyelesaikan Pendidikan di SMPN 1 Cileunyi
3. Tahun 2018 telah menyelesaikan Pendidikan di SMKN 7 Bandung

Penulis tercatat sebagai mahasiswa di Universitas Koperasi Indonesia Jatinangor pada tahun 2020, dengan Program Studi Sarjana Manajemen, konsentrasi Manajemen Bisnis.

IKOPIN
University

ABSTRACT

Riza Tejaningsih. 2024. *Business strategy using the Balanced Scorecard and SWOT Analysis in Koperasi Usaha Bersama. Case study of Koperasi Usaha Bersama at the Bandung City Regional General Hospital under the guidance of Eka Setiajatnika.*

Koperasi Usaha Bersama is an employee cooperative whose members are employees of the Bandung City Regional Hospital. Has 9 business units, namely Savings and Loans Business (USP), Multi-purpose Warung Business (Waserda), Photocopying Business, Multi-purpose Snack Center Rental Business (PUJASERA), Consignment goods credit business, SPJ Business, Food and drink business (snack needs for agency meetings), LPG gas business and other businesses. In the development of Koperasi Usaha Bersama financial performance over the past 3 years, the remaining operating results (SHU) have decreased in 2020, 2021 and 2023. Based on the problems that have occurred, it is necessary to measure the results of its performance. The measurements used in this research use the Balanced Scorecard which measures four perspectives, namely 1). Financial Perspective, 2). Customer perspective, 3). Internal business perspective, 4). Growth and learning perspectives. After conducting a performance assessment using the Balanced Scorecard, a strategy will be created using SWOT analysis.

The aim of this research is to assess the performance of Koperasi Usaha Bersama, which will then be developed into a strategy that is in accordance with the above problems for the development of Koperasi Usaha Bersama.

The method used in this research is quantitative descriptive. Data was obtained through descriptive analysis. Data processing results were obtained from interviews, questionnaires, observations and literature studies. By using four perspectives from the Balanced Scorecard, the performance of Koperasi Usaha Bersama can be seen and with SWOT analysis and Cartesian diagrams the author can conclude the strategy used.

The results of performance analysis using the Balanced Scorecard show that the performance assessment of Koperasi Usaha Bersama tends to be good, however there are several things that cooperatives need to pay attention to in terms of Profitability Ratios, Location, Product Diversity, Cooperative Facilities, Delivery of information related to cooperative businesses, and promotions. The strategy resulting from the Cartesian SWOT diagram is to make maximum use of opportunities to reduce or minimize the weaknesses of Koperasi Usaha Bersama, implement it well and pay attention to the flexibility of environmental changes to maintain and develop its business.

Keywords: Business Strategy, Balanced Scorecard, SWOT Analysis

ABSTRAK

Riza Tejaningsih, 2024. Strategi bisnis menggunakan *Balanced Scorecard* dan Analisis SWOT pada Koperasi Usaha Bersama. Studi kasus pada Koperasi Usaha Bersama di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bandung di bawah bimbingan Eka Setiajatnika.

Koperasi Usaha Bersama merupakan Koperasi Karyawan dimana anggotanya merupakan karyawan RSUD Kota Bandung. Memiliki 9 unit usaha yaitu Usaha Simpan Pinjam (USP), Usaha Warung Serba Ada (Waserda), Usaha Fotokopi, Usaha Sewa Pusat Jajanan Serba Ada (PUJASERA), Usaha kredit barang konsinyasi, Usaha SPJ, Usaha makan dan minum (kebutuhan *Snack* rapat instansi), Usaha gas LPG dan Usaha lain-lain. Pada perkembangan kinerja keuangan Koperasi Usaha Bersama selama 3 tahun mengalami penurunan Sisa Hasil Usaha (SHU) pada tahun 2020, 2021, dan 2023. 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 proses 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 Koperasi Usaha Bersama, yang kemudian akan dikembangkan menjadi sebuah strategi yang tepat pada permasalahan-permasalahan di atas untuk perkembangan Koperasi Usaha Bersama.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. 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 Koperasi Usaha Bersama dan dengan analisis SWOT dan diagram kartesius penulis bisa menyimpulkan strategi yang digunakan.

Dari hasil analisis kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa penilaian kinerja Koperasi Usaha Bersama cenderung baik, namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan koperasi dalam Rasio Profitabilitas, Lokasi, Keragaman Produk, fasilitas koperasi, penyampaian informasi terkait usaha koperasi, dan promosi. Strategi yang dihasilkan dari diagram kartesius SWOT yaitu memanfaatkan peluang sebesar-besarnya untuk mengurangi atau meminimalisasi kelemahan pada Koperasi Usaha Bersama, mengimplementasikannya dengan baik dan memperhatikan fleksibilitas perubahan lingkungan untuk mempertahankan dan mengembangkan usahanya.

Kata kunci : Strategi Bisnis, Balanced Scorecard, Analisis SWOT

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja Keuangan Dan *Non* Keuangan Dalam Upaya Menentukan Strategi Bisnis”. Skripsi ini didedikasikan untuk kedua orang tua dan keluarga besar saya, berkat kasih sayang dan dukungannya serta do'a yang tidak pernah putus dan tidak pernah berhenti kepada penulis.

Dalam penyusunan skripsi, peneliti menyadari masih banyak kesalahan dan kekurangan, namun dengan demikian disusunnya skripsi ini semoga memberikan manfaat bagi Koperasi Koperasi Usaha Bersama dalam menghadapi permasalahan yang terjadi dilapangan, sehingga dapat meberikan ide-ide meski dirasakan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan masukan demi perbaikan penelitian kedepannya.

Adapun tujuan dari skripsi ini adalah salah satu syarat meraih gelar sarjana manajemen pada konsentrasi manajemen bisnis di Universitas Koperasi Indonesia.

Pada kesempatan kali ini peneliti menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kaih kepada kedua orang tua tercinta bapak Sutito dan ibu N. Nurjanah yang selalu memberikan kasih sayang dan dukungan baik moril maupun materil serta doa yang tak pernah henti mereka panjatkan, kakak tersayang Abadi Nur Aditya Serta yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti mengucapkan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Eka Setiajatnika, SE, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah

banyak membantu dan memberikan saran, ide-ide, serta meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dan arahan serta bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

Seiring dengan tersusunnya skripsi ini, peneliti juga telah mendapatkan masukan, bantuan, bimbingan serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

1. Yang terhormat, Ibu Dr. Hj. Rima Elya Dasuki, SE., M.Sc, selaku dosen penelaah Konsentrasi.
2. Yang terhormat, Ibu Dra. Ucu Nurwati, M.Si, selaku dosen penelaah Konsentrasi.
3. Yang terhormat, Bapak Ir. H. Dady Nurpadi, MP, selaku dosen penelaah Koperasi.
4. Yang terhormat, Bapak Prof. Ir. Agus Pakpahan, MS, Ph.D. selaku Rektor Universitas Koperasi Indonesia.
5. Yang terhormat, Bapak Dr. Heri Nugraha, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
6. Yang terhormat, Ibu Dr. Ami Purnamawati, Dra. M.Si, selaku Ketua Prodi Sarjana Manajemen Universitas Koperasi Indonesia.
7. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Koperasi Indonesia.
8. Pengurus, Pengawas, dan segenap Karyawan Koperasi Usaha Bersama yang telah memberikan bantuan, data, informasi dan waktunya selama peneliti mengadakan penelitian.

9. Yang tersayang yaitu diri sendiri yang sudah berusaha untuk terus semangat dalam mengerjakan skripsi dan terimakasih telah bertahan menjalani hidup sampai sekarang.
10. Teman-teman seperjuangan Teh Desi, Teh Nela, Pak Dahlan, Winda, Vika, dan Humam serta Kelas Ekstensi 2020 yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman tercinta, Wulan Indah Trisapa, Yulia Ningsih, Chintya Nur Octaviani, Leni, Silvia, Sipa, Almira, Marisa, Dandi, Dando, Irsan, Raden Dzulfikar, Alam, dan Hendra yang telah memberikan dukungan moril dan materil serta masukan, sehingga skripsi ini bisa diselesaikan dengan tepat waktu.
12. Kepada sahabat tercinta Arey, Elsa Khoirunnisa, dan Ineu Sri Rahayu yang selalu senantiasa memberikan semangat hiburan, dan mendengarkan keluh kesah penulis.
13. Kepada Mas Arief Bhakti Pratama yang selalu senantiasa memberikan semangat dan memberikan dukungan kepada penulis.
14. Kepada sepupu saya chika dan chiara yang memberikan semangat kepada penulis.
15. Kepada Juicy Luicy, Dikta Wicakso terimakasih lagu-lagu yang kalian ciptakan sangat membantu menjaga *mood* penulis untuk selalu semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

Bandung, Agustus 2024

Penulis

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	12
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	12
1.3.1 Maksud Penelitian.....	12
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Kegunaan Penelitian.....	13
1.4.1 Kegunaan Teoritis	13
1.4.2 Kegunaan Praktis	13
BAB II	14
PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN.....	14
2.1 Pendekatan Masalah.....	14
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian.....	14
2.1.2 Pendekatan Manajemen	24
2.1.3 Pendekatan Manajemen Bisnis	27
2.1.4 Pendekatan Kinerja	29
2.1.5 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.1.6 Pendekatan Strategi Bisnis.....	41
2.1.7 Pendekatan SWOT	45
2.1.8 Kerangka Berpikir.....	51
2.2 Metode Penelitian.....	52
2.2.1 Metode penelitian yang digunakan	52
2.2.2 Data yang diperlukan (Operasionalisasi Variabel).....	52

2.2.3	Sumber data dan Cara menentukan Sumber data.....	55
2.2.4	Teknik pengumpulan Data	56
2.2.5	Analisis Data	56
2.2.6	Tempat/Lokasi Penelitian.....	74
2.2.7	Jadwal Penelitian.....	74
BAB III		75
KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN		75
3.2 Keadaan Umum Koperasi		75
3.1.1	Sejarah Singkat Berdirinya Koperasi	75
3.1.2	Struktur Organisasi Koperasi.....	77
3.2 Keanggotaan Koperasi		87
3.3 Kegiatan Usaha dan Permodalan Koperasi		88
BAB IV		108
HASIL DAN PEMBAHASAN		108
4.1 Identitas Responden		108
4.2 Kinerja Koperasi Usaha Bersama Dilihat dari Perspektif Keuangan	109	
4.3 Kinerja Koperasi Usaha Bersama Dilihat dari Perspektif Pelanggan	113	
4.4 Kinerja Koperasi Usaha Bersama Dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal		119
4.5 Kinerja Koperasi Usaha Bersama Dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		123
4.6 Strategi Bisnis Koperasi Usaha Bersama		128
BAB V		137
SIMPULAN DAN SARAN		137
5.1 Simpulan		137
5.2 Saran-Saran		139
DAFTAR PUSTAKA		142
LAMPIRAN		145

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perkembangan Sisa Hasil Usaha Koperasi Usaha Bersama (KUB) Tahun 2019-2023	4
Tabel 1. 2 Pendapatan Unit Usaha Koperasi Usaha Bersama (KUB) Tahun 2019-2023	5
Tabel 1. 3 Perkembangan Jumlah Anggota Koperasi Usaha Bersama (KUB) Tahun 2019-2023	6
Tabel 2. 1 Standar Penilaian Margin Laba Bersih (<i>Net Profit Margin</i>).....	35
Tabel 2. 2 Standar Penilaian Hasil Pengembalian atas Aset (<i>Return on Asset / ROA</i>)	36
Tabel 2. 3 Standar Penilaian Pengembalian atas Ekuitas (<i>Return on Equity / ROE</i>).....	36
Tabel 2. 4 IFAS (<i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i>).....	47
Tabel 2. 5 EFAS (<i>External Strategic Factors Analysis Summary</i>)	47
Tabel 2. 6 Operasionalisasi Variabel	54
Tabel 2. 7 Standar Penilaian NPM / <i>Net Profit Margin</i> (Margin Laba Bersih).....	57
Tabel 2. 8 Format perhitungan NPM / <i>Net Profit Margin</i> (Margin Laba Bersih)	57
Tabel 2. 9 Standar Penilaian <i>Return On Asset / ROA</i> (Pengembalian Aset).....	58
Tabel 2. 10 Format perhitungan <i>Return On Asset / ROA</i> (Pengembalian Aset) ...	58
Tabel 2. 11 Standar Penilaian <i>Return On Equity / ROE</i> (Pengembalian Ekuitas).....	58
Tabel 2. 12 Format Perhitungan <i>Return On Equity / ROE</i> (Pengembalian Ekuitas).....	59
Tabel 2. 13 Skala Kelas Interval Indikator Kinerja pada Perspektif Pelanggan pada Koperasi Usaha Bersama.....	60
Tabel 2. 14 Format Jawaban Responden pada Indikator Perspektif Pelanggan....	61
Tabel 2. 15 Skala kelas interval kinerja pada Perspektif pelanggan pada Koperasi Usaha Bersama	62
Tabel 2. 16 Format rekapitulasi hasil jawaban dari responden pada perspektif pelanggan.....	62

Tabel 2. 17 Skala kelas interval kinerja pada Perspektif Proses bisnis Internal pada Koperasi Usaha Bersama.....	63
Tabel 2. 18 Format jawaban responden pada indikator perspektif Proses bisnis internal.....	64
Tabel 2. 19 Skala kelas interval kinerja pada Perspektif Proses bisnis internal pada Koperasi Usaha Bersama.....	65
Tabel 2. 20 Format rekapitulasi hasil jawaban dari responden pada perspektif Proses bisnis internal	65
Tabel 2. 21 Skala kelas interval indikator kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Koperasi Usaha Bersama.....	66
Tabel 2. 22 Format jawaban responden pada indikator perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	67
Tabel 2. 23 Skala kelas interval indikator kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Koperasi Usaha Bersama.....	68
Tabel 2. 24 Format rekapitulasi hasil jawaban dari responden pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	68
Tabel 2. 25 IFAS (<i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i>)	69
Tabel 2. 26 EFAS (<i>External Strategic Factors Analysis Summary</i>)	71
Tabel 3. 1 Jumlah Karyawan Koperasi Usaha Bersama.....	86
Tabel 3. 2 Perkembangan Jumlah Anggota Koperasi Usaha Bersama.....	88
Tabel 3. 3 Rekapitulasi Pendapatan Unit Usaha Simpan Pinjam.....	88
Tabel 3. 4 Rekapitulasi Penjualan Unit Usaha Waserda	89
Tabel 3. 5 Rekapitulasi Penjualan Unit Usaha <i>Photocopy</i>	89
Tabel 3. 6 Rekapitulasi Pendapatan Unit Usaha Sewa Pujasera	89
Tabel 3. 7 Rekapitulasi Pendapatan Unit Usaha Kredit Barang dan Konsinyasi..	90
Tabel 3. 8 Rekapitulasi Pendapatan Unit Usaha SPJ	90
Tabel 3. 9 Rekapitulasi Pendapatan Unit Usaha Makan dan Minum (Kebutuhan <i>Snack</i> Rapat Instansi).....	91
Tabel 3. 10 Rekapitulasi Pendapatan Unit Usaha Gas LPG.....	91
Tabel 3. 11 Rekapitulasi Pendapatan Lain-lain.....	91
Tabel 3. 12 Rekapitulasi Pendapatan Sisa Hasil Usaha (SHU).....	92

Tabel 3. 13 Perkembangan Permodalan Koperasi Usaha Bersama.....	93
Tabel 3. 14 Perkembangan Likuiditas Koperasi Usaha Bersama Tahun 2019-2023	94
Tabel 3. 15 Pedoman Penilaian Likuiditas.....	95
Tabel 3. 16 Perkembangan Solvabilitas Koperasi Usaha Bersama Tahun 2019-2023	96
Tabel 3. 17 Pedoman Penilaian Solvabilitas	96
Tabel 3. 18 Perkembangan <i>Return On Asset</i> (ROA) Koperasi Usaha Bersama Tahun 2019-2023.....	97
Tabel 3. 19 Standar Penilaian Hasil Pengembalian atas Aset (<i>Return on Asset/ROA</i>).....	97
Tabel 3. 20 Perkembangan ROE Koperasi Usaha Bersama Tahun 2019-2023 ..	98
Tabel 3. 21 Standar Penilaian Pengembalian atas Ekuitas (<i>Return on Equity/ROE</i>).....	98
Tabel 3. 22 Perkembangan Margin Laba Bersih (<i>Net Profit Margin</i>) Koperasi Usaha Bersama Tahun 2019-2023	99
Tabel 3. 23 Standar Penilaian Margin Laba Bersih (<i>Net Profit Margin</i>)	99
Tabel 3. 24 Implementasi Definisi Koperasi Usaha Bersama.....	101
Tabel 3. 25 Implementasi Prinsip-prinsip Koperasi Usaha Bersama.....	103
Tabel 3. 26 Implementasi Nilai-nilai Koperasi Usaha Bersama	105
Tabel 4. 1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	108
Tabel 4. 2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Usia	108
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Lama Menjadi Pengurus/Pengawas/Manajer.....	109
Tabel 4. 4 Standar Penilaian NPM/ <i>Net Profit Margin</i> (Margin Laba Bersih).....	110
Tabel 4. 5 Perkembangan NPM/ <i>Net Profit Margin</i> (Margin Laba Bersih) di Koperasi Usaha Bersama.....	110
Tabel 4. 6 Standar Penilaian <i>Return On Asset</i> /ROA (Pengembalian Aset).....	111
Tabel 4. 7 Perkembangan <i>Return On Asset</i> / ROA (Pengembalian Aset) di Koperasi Usaha Bersama	112

Tabel 4. 8 Perkembangan <i>Return On Equity</i> / ROE (Pengembalian Ekuitas) di Koperasi Usaha Bersama.....	112
Tabel 4. 9 Standar Penilaian <i>Return On Equity</i> / ROE (Pengembalian Ekuitas) .	113
Tabel 4. 10 Jawaban Responden dalam Perspektif Pelanggan pada Indikator Lokasi Strategis	114
Tabel 4. 11 Jawaban Responden dalam Perspektif Pelanggan pada Indikator Keragaman Produk	114
Tabel 4. 12 Jawaban Responden dalam Perspektif Pelanggan pada Indikator Keramahan Pengurus, Pengawas, dan Karyawan.....	115
Tabel 4. 13 Jawaban Responden dalam Perspektif Pelanggan pada Indikator Kepuasan Pelayanan.....	116
Tabel 4. 14 Jawaban Responden dalam Perspektif Pelanggan pada Indikator Fasilitas Koperasi Lengkap	116
Tabel 4. 15 Jawaban Responden dalam Perspektif Pelanggan pada Indikator Koperasi memiliki tempat yang nyaman	117
Tabel 4. 16 Jawaban Responden dalam Perspektif Pelanggan pada Indikator Kemudahan Proses Simpan Pinjam.....	118
Tabel 4. 17 Rekapitulasi hasil jawaban dari responden pada perspektif pelanggan.....	118
Tabel 4. 18 Jawaban Responden dalam Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Penyampaian Informasi	120
Tabel 4. 19 Jawaban Responden dalam Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Evaluasi Perbaikan Operasi	121
Tabel 4. 20 Jawaban Responden dalam Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Menerima Keluhan dan Saran dari Anggota.....	121
Tabel 4. 21 Jawaban Responden dalam Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Tindak lanjut keluhan dan saran dari anggota.....	122
Tabel 4. 22 Format rekapitulasi hasil jawaban dari responden pada perspektif Proses Bisnis Internal.....	122
Tabel 4. 23 Jawaban Responden dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Indikator Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.....	124

Tabel 4. 24 Jawaban Responden dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Indikator Ketersediaan Informasi.....	124
Tabel 4. 25 Jawaban Responden dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Indikator Kesesuaian Kompensasi pengurus, pengawas, dan karyawan.....	125
Tabel 4. 26 Jawaban Responden dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Indikator Pelaksanaan saran.....	126
Tabel 4. 27 Jawaban Responden dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Indikator Pendidikan dan pelatihan.....	126
Tabel 4. 28 Format rekapitulasi hasil jawaban dari responden pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	127
Tabel 4. 29 <i>Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)</i>	129
Tabel 4. 30 <i>External Factor Analysis Strategy (EFAS)</i>	131

IKOPIN
University

DAFTAR GAMBAR

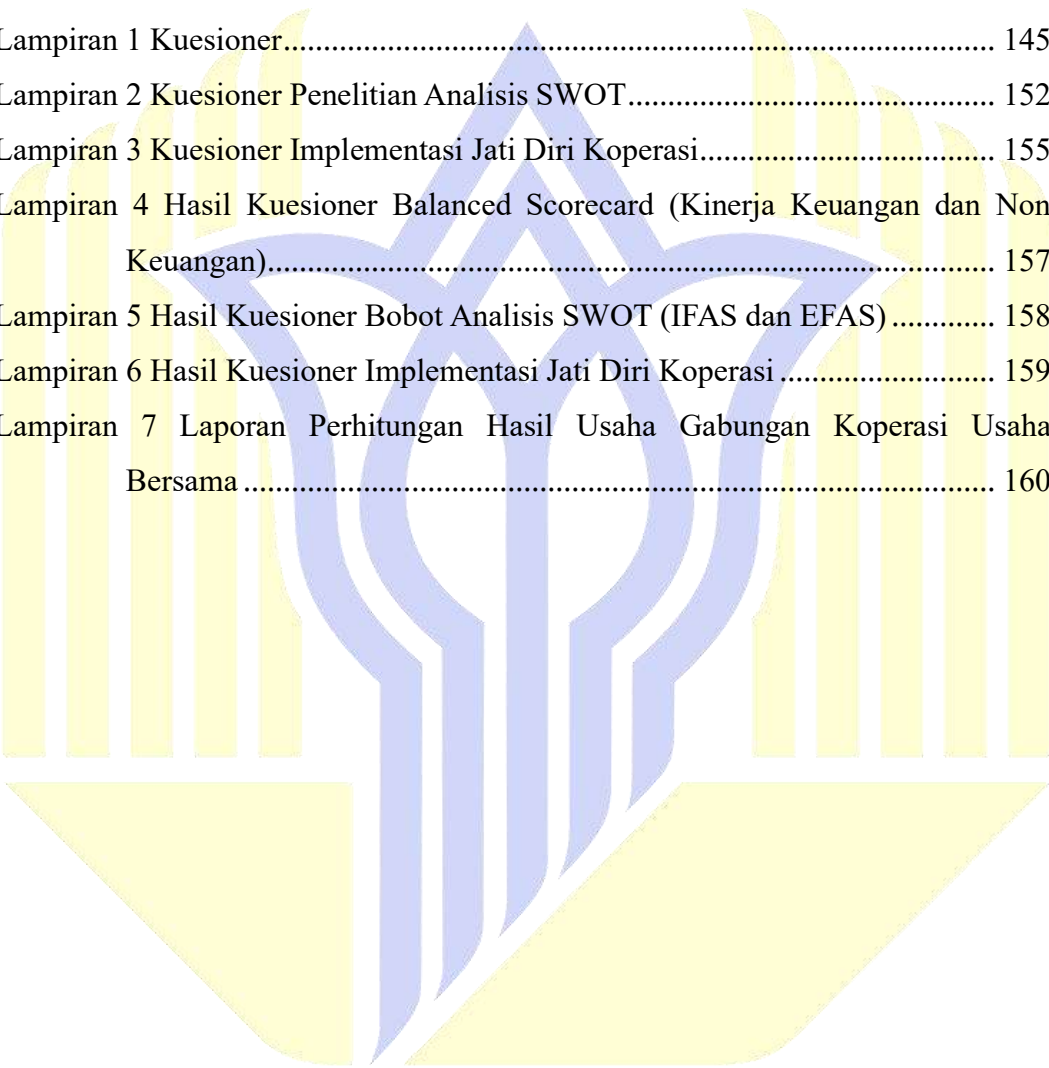
Gambar 1. 1 Akses Menuju Waserda	7
Gambar 1. 2 Keadaan di dalam Waserda	7
Gambar 1. 3 Rak Etalase Waserda	8
Gambar 2. 1 Organisasi Koperasi Sebagai Suatu Sistem Sosio Ekonomi.....	21
Gambar 2. 2 Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik	4039
Gambar 2. 3 Diagram Kartesius SWOT	48
Gambar 2. 4 Model Matriks SWOT.....	50
Gambar 2. 5 Kerangka Berpikir.....	51
Gambar 2. 6 Diagram Kartesius SWOT	72
Gambar 2. 7 Model Matriks SWOT.....	73
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi Koperasi Usaha Bersama.....	78
Gambar 4. 1 Diagram Kartesius SWOT.....	133
Gambar 5. 1 Saran untuk Struktur Organisasi Koperasi Usaha Bersama.....	141

IKOPIN

University

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	145
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian Analisis SWOT.....	152
Lampiran 3 Kuesioner Implementasi Jati Diri Koperasi.....	155
Lampiran 4 Hasil Kuesioner Balanced Scorecard (Kinerja Keuangan dan Non Keuangan).....	157
Lampiran 5 Hasil Kuesioner Bobot Analisis SWOT (IFAS dan EFAS)	158
Lampiran 6 Hasil Kuesioner Implementasi Jati Diri Koperasi	159
Lampiran 7 Laporan Perhitungan Hasil Usaha Gabungan Koperasi Usaha Bersama	160



IKOPIN
University