

**ANALISIS KINERJA KOPERASI UNTUK MENINGKATKAN
MANFAAT EKONOMI ANGGOTA**

(Studi Kasus Pada Unit Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Unit Desa (KUD)
Mandiri Bayongbong, Kabupaten Garut, Provinsi Jawa Barat)

Disusun oleh :

Sopi Aprilianti Putri Rustaman

C1210279

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Konsentrasi Manajemen Keuangan

Dosen Pembimbing :

Drs. H. Wahyudin, M.Ti



PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA

2025

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Analisis Kinerja Koperasi Untuk Meningkatkan Manfaat Ekonomi Anggota
(Studi Kasus Pada Unit Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Unit Desa (KUD) Mandiri Bayongbong, Kabupaten Garut, Provinsi Jawa Barat)

Nama : Sopi Aprilianti Putri Rustaman

NIM : C1210279

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Menyetujui dan mengesahkan

Pembimbing


Drs. H. Wahyudin, M.Ti

Dekan Fakultas

Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi

Sarjana Manajemen


Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si




Dr. Amy 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 Untuk Meningkatkan Manfaat Ekonomi Anggota**" 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 skripsi ini.

Jatinangor, September 2025



Sopi Aprilianti Putri Rustaman
C1210279

RIWAYAT HIDUP



Sopi Aprilianti Putri Rustaman, lahir di Garut pada tanggal 25 April 2003. Peneliti merupakan anak pertama dari 4 bersaudara, putri dari pasangan Bapak Ujang Rustaman dan Ibu Mia Siti Rahmawati.

Jenjang pendidikan formal yang telah diselesaikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2009 menyelesaikan pendidikan di Paud An-Nur
2. Tahun 2015 menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SDN Cinta Rakyat 2
3. Tahun 2018 menyelesaikan pendidikan di SMPN 1 Tarogong Kidul
4. Tahun 2021 menyelesaikan pendidikan di SMKN 1 Garut

Pada tahun 2021, peneliti terdaftar sebagai mahasiswi aktif Institut Manajemen Koperasi Indonesia pada Program Studi S1 Manajemen yang pada tanggal 18 Januari 2022 resmi berganti nama menjadi Universitas Koperasi Indonesia. Adapun pengalaman organisasi yang diikuti selama perkuliahan yaitu:

1. Asisten Laboratorium Akuntansi dan Keuangan IKOPIN sebagai anggota Divisi Pustaka Periode 2022-2023 kemudian menjadi Koordinator Divisi Pustaka Periode 2023-2024.
2. Unit Kegiatan Mahasiswa Entrepreneur Business Center yang bertugas menjadi anggota di Divisi Desain dan Kreatif Periode 2021-2022, menjadi Wakil Koordinator Divisi Desain dan Kreatif Periode 2022-2023 dan menjadi Koordinator Divisi Desain dan Kreatif Periode 2023-2024.
3. Mentor Pengembangan Perkoperasian yang diadakan oleh HIMA Manajemen pada tahun 2023.
4. Berkesempatan mengikuti Program Kampus Merdeka yaitu Wirausaha Merdeka yang dilaksanakan di Universitas Padjajaran pada tahun 2023.

ABSTRACT

SOPI APRILIANI PUTRI RUSTAMAN. 2025. *Performance Analysis of Cooperatives to Improve Members' Economic Benefits. (Case Study on the dairy farm at KUD Mandiri Bayongbong) Under the guidance of H. Wahyudin.*

KUD Mandiri Bayongbong is a Multi-Purpose Cooperative that operates various business units. The problems faced by KUD Mandiri Bayongbong include an unhealthy Return on Assets (ROA), a decrease in the number of members, a decline in the number of dairy cows, reduced milk production, and a decrease in milk sales over the past five years. Therefore, it is necessary to conduct a performance assessment from several perspectives. The purpose of this study is to analyze the cooperative's performance and determine the success factors from the perspectives of learning and growth, internal business processes, members as customers, and finance using the Balanced Scorecard approach. Through this assessment, it is expected to identify the cooperative's success factors and develop efforts to improve members' economic benefits based on the four perspectives of the Balanced Scorecard at KUD Mandiri Bayongbong.

The research method used in this study is a descriptive quantitative method, where the data are numerical but supported with descriptive explanations and elaborations, strengthened by secondary data obtained from interviews with informants and cooperative documentation. The results show that the performance of KUD Mandiri Bayongbong in the dairy business unit is categorized as good to very good in the non-financial perspectives, namely learning and growth, internal business processes, and customers, which are able to provide direct economic benefits to members. However, in the financial perspective, the performance is still unsatisfactory due to unhealthy profitability and liquidity ratios, which means indirect economic benefits have not yet been optimal. Therefore, the cooperative needs to maintain its non-financial performance and improve its financial performance to sustainably enhance members' economic benefits.

Keywords : Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Members' Economic Benefits

ABSTRAK

SOPI APRILIANTI PUTRI RUSTAMAN. 2025. Analisis Kinerja Koperasi Untuk Meningkatkan Manfaat Ekonomi Anggota. Studi Kasus Unit Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Unit Desa (KUD) Mandiri Bayongbong, di bawah bimbingan **H. Wahyudin.**

KUD Mandiri Bayongbong merupakan Koperasi *Multi Purpose* atau koperasi yang memiliki banyak usaha (serba usaha). Permasalahan yang dihadapi KUD Mandiri Bayongbong yaitu *Return On Assets* (ROA) yang masih belum sehat, Penurunan jumlah anggota, penurunan jumlah Sapi, penurunan produksi Susu Sapi, dan penurunan penjualan Susu Sapi selama 5 tahun terakhir. Maka perlu dilakukan penilaian kinerja dengan melihat dari beberapa perspektif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja koperasi dan menentukan faktor-faktor keberhasilan koperasi yang dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif anggota sebagai pelanggan, dan perspektif keuangan menggunakan analisis *Balanced Scorecard*. Dengan begitu, dapat ditentukan faktor-faktor keberhasilan koperasi dan menemukan upaya-upaya untuk meningkatkan manfaat ekonomi anggota dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* pada KUD Mandiri Bayongbong.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif kuantitatif, di mana data merupakan angka-angka tetapi didukung dengan penjelasan dan penjabaran secara deskriptif, dan diperkuat data-data berupa data sekunder yang diperoleh dari wawancara dengan informan dan melalui dokumentasi koperasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja KUD Mandiri Bayongbong pada unit usaha susu sapi perah dinilai baik hingga sangat baik pada perspektif non-keuangan, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, serta pelanggan, yang mampu memberikan manfaat ekonomi langsung bagi anggota. Namun, pada perspektif keuangan kinerja masih belum baik karena rasio profitabilitas dan likuiditas tidak sehat, sehingga manfaat ekonomi tidak langsung belum optimal. Oleh karena itu, koperasi perlu mempertahankan kinerja non-keuangan dan memperbaiki kinerja keuangan agar manfaat ekonomi anggota dapat meningkat secara berkelanjutan.

Kata kunci : Penilaian Kinerja, Balanced Scorecard, Manfaat Ekonomi Anggota

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirabbil 'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul, “Analisis Kinerja Koperasi Untuk Meningkatkan Manfaat Ekonomi Anggota” untuk memenuhi syarat akademis dalam menuntaskan pendidikan serta memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S1) di Universitas Koperasi Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan belum sepenuhnya sempurna, hal ini tidak terlepas dari keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki saat ini. Di samping itu, selama proses penulisan skripsi ini, penulis mendapatkan dukungan besar dari kedua orang tua tercinta yang senantiasa hadir melalui doa, kasih sayang, semangat, motivasi, dan dorongan yang tiada henti. Oleh karena itu, penulis dengan tulus menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Yang terhormat, Bapak Drs. H. Wahyudin, M.Ti., selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan berupa motivasi dalam penyusunan skripsi ini sehingga lebih baik dan selesai.
2. Yang terhormat, Bapak Drs. H. Iwan Mulyana, M.Si., selaku dosen penelaah atau penguji konsentrasi yang telah banyak memberikan masukan dan motivasi dalam penyempurnaan skripsi ini.

3. Yang terhormat, Ibu Dra. Hj. Rosti Setiawati, M.Si., selaku dosen penelaah atau penguji koperasi yang telah banyak memberikan masukan dan motivasi dalam penyempurnaan skripsi ini.
4. Yang terhormat, Ibu Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen.
5. Yang terhormat, Bapak dan Ibu Dosen Universitas Koperasi Indonesia yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
6. Seluruh Staf dan Karyawan Universitas Koperasi Indonesia yang telah memberikan layanan pada saat perkuliahan maupun penyusunan skripsi.
7. Seluruh Pengurus dan pengelola KUD Mandiri Bayongbong yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam memperoleh data-data yang diperlukan sebagai bahan dalam menulis skripsi ini.
8. Bapak H. Yaya yang selalu bersedia untuk membantu dalam memberikan informasi berupa data untuk keperluan penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Pihak penyelenggara beasiswa KIP (Kartu Indonesia Pintar) yang telah memberikan bantuan pembiayaan pendidikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penyusunan skripsi ini dengan baik.
10. Cinta pertama saya, ayahanda tercinta Ujang Rustaman, terima kasih telah menjadi sosok kuat yang selalu memberikan keteduhan dan arah, meski sering kali dalam diam. Dari cara beliau bekerja tanpa keluh, saya belajar tentang tanggung jawab dan keikhlasan. Semoga langkah kecil saya ini bisa menjadi bagian dari kebanggaan beliau.

11. Rumah terhangat, Ibu Mia Siti Rahmawati. Terima kasih telah menjadi tempat pulang terbaik, peluk yang menenangkan, dan doa yang tak pernah putus. Meski tak menapaki jenjang pendidikan tinggi, beliau telah membesarkan dan mendidik saya dengan cinta dan nilai hidup yang tak tergantikan.
12. Bapak Soni dan Ibu Iin yang merupakan ayah dan ibu sambung saya, terima kasih atas dukungan dan kasih sayang tanpa syarat.
13. Adik-adik tersayang, Arya Maulana Putra Rustaman, Rasmi Nayla Sabrina dan Akifa Nayla Sa'ban, terima kasih atas canda, tawa dan semangat yang tanpa sadar telah menjadi pelipur lara. Semoga kelak, kalian juga bisa sampai di titik ini, bahkan lebih tinggi.
14. Keluarga besar Umi Yayah dan Bapak Dede, Keluarga Bapak Muslih dan Wa Ade, Keluarga Nenek Aip. Terima kasih atas cinta, dukungan, do'a yang telah diberikan selama ini, sehingga saya bisa menyelesaikan karya tulis ini.
15. Ilmi Rimadani, sahabat dekat penulis sejak di bangku sekolah dasar yang telah menemani dalam suka duka.
16. Mulyati Eka Saputri sahabat sekaligus keluarga yang sudah menemani penulis dalam suka dan duka selama di perantauan.
17. Salma Hanifah dan Maurizka A'inurramdhani yang menjadi teman dari awal perkuliahan, terima kasih atas segala bantuan, dukungan, kebersamaan dan semangat yang diberikan sepanjang perjalanan ini sangat berarti bagi penulis.
18. Sahabat saya Fania Octaviani Putri dan Syifa Nuraviyani, peran serta kehadiran kalian memberikan arti yang mendalam dalam setiap proses yang penulis lalui.

19. Kawan seperjuangan Syachra Sulistya Chinta, Sella dan Nanda yang selalu mendengar keluh kesah juga memberikan motivasi selama berkuliah di Universitas Koperasi Indonesia.
20. Untuk Grup Praktik Lapang kelompok 46 terima kasih telah menjadi kelompok yang kompak, berkesan dalam praktik lapang selama di perantauan.
21. Rekan-rekan Asisten Laboratorium Akuntansi dan Keuangan Universitas Koperasi Indonesia Angkatan 2021 yang telah kebersamai dengan penuh suka cita menjalankan amanah dalam dua periode. Serta adik-adik Asisten Laboratorium Akuntansi dan Keuangan Universitas Koperasi Angkatan 2022 dan 2023.
22. Terakhir yang tidak kalah penting, terima kasih kepada diri sendiri atas segala perjuangan yang telah dijalani selama 4 tahun ini. Meskipun penuh rintangan, penulis berhasil melewati dan menyelesaikan perkuliahan ini, sekaligus mewujudkan impian yang telah dipendam sejak kecil.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pada pembaca pada umumnya. Dan semoga Allah SWT membalas segala kebaikan kepada saudara-saudara semua, aamiin.

Jatinangor, Agustus 2025

Sopi Aprilianti Putri Rustaman

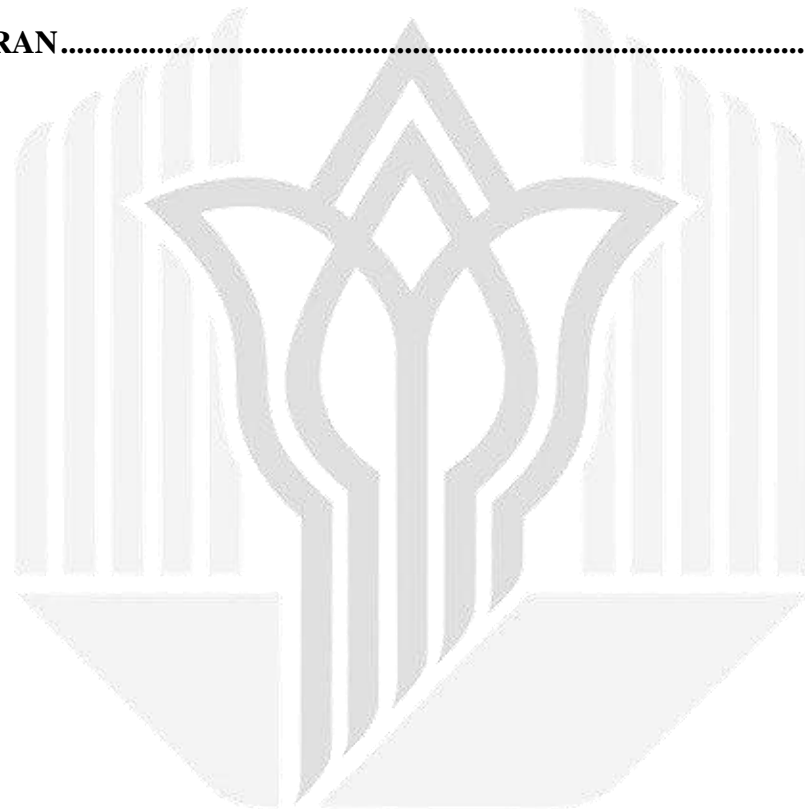
DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	11
1.3.1 Maksud Penelitian.....	11
1.3.2 Tujuan Penelitian	11
1.4 Kegunaan Penelitian.....	12
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	12
1.4.2 Kegunaan Praktis	12
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN	13
2.1 Pendekatan Masalah.....	13
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian	13
2.1.2 Pendekatan Manfaat Ekonomi Anggota	26
2.1.3 Pendekatan Manajemen Keuangan	28
2.1.4 Pendekatan Kinerja	33
2.1.5 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	37

2.1.6	Peneliti Terdahulu.....	51
2.1.7	Kerangka Berpikir.....	53
2.2	Metode Penelitian.....	54
2.2.1	Metode Penelitian yang Digunakan.....	55
2.2.2	Data yang Diperlukan (Operasionalisasi Variabel).....	56
2.2.3	Sumber Data dan Cara Menentukan Sumber Data.....	58
2.2.4	Teknik Pengumpulan Data.....	60
2.2.5	Analisis Data.....	61
2.2.6	Tempat Penelitian.....	72
2.2.7	Jadwal Waktu Penelitian.....	72
 BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....		73
3.1	Keadaan Umum Organisasi.....	73
3.1.1	Sejarah Terbentuknya Koperasi.....	73
3.1.2	Struktur Organisasi Koperasi.....	76
3.2	Keanggotaan Koperasi.....	84
3.3	Kegiatan Usaha dan Permodalan Koperasi.....	86
3.3.1	Kegiatan Usaha Koperasi.....	86
3.3.2	Permodalan Koperasi.....	90
3.4	Implementasi Jati Diri Koperasi.....	97
3.4.1	Implementasi Definisi Koperasi.....	97
3.4.2	Implementasi Nilai-Nilai Koperasi.....	99
3.4.3	Implementasi Prinsip-Prinsip Koperasi.....	100
3.4.4	Rekapitulasi Implementasi Jati Diri Koperasi.....	103
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		105
4.1	Identitas Responden dan Informan.....	105
4.2	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	107
4.2.1	Pendidikan dan Pelatihan bagi Karyawan dan Pengurus.....	108
4.2.2	Kesesuaian Job Deskripsi.....	109
4.2.3	Kompensasi Bagi Karyawan dan Pengurus.....	110

4.2.4	Ketersediaan Informasi	110
4.2.5	Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan	111
4.2.6	Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	112
4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	113
4.3.1	Fasilitas Kerja	113
4.3.2	Penyampaian Informasi	114
4.3.3	Tanggapan Atas Keluhan Anggota.....	114
4.3.4	Tindakan Atas Keluhan Anggota.....	115
4.3.5	Proses Transaksi.....	116
4.3.6	Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	116
4.4	Perspektif Pelanggan (Anggota Sebagai Pelanggan)	117
4.4.1	Kualitas Pelayanan.....	118
4.4.2	Kecepatan Pelayanan	118
4.4.3	Fasilitas Penunjang	119
4.4.4	Loyalitas Anggota.....	119
4.4.5	Partisipasi Aktif	120
4.4.6	Rekomendasi Kepada Orang Lain	121
4.4.7	Harga Jual Susu yang Kompetitif	121
4.4.8	Program Peningkatan Kapasitas Peternak	122
4.4.9	Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan.....	123
4.5	Perspektif Keuangan	124
4.5.1	Rasio Likuiditas	124
4.5.2	Rasio Profitabilitas.....	126
4.6	Kinerja Komprehensif KUD Mandiri Bayongbong Melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	128
4.7	Manfaat Ekonomi Anggota.....	130
4.7.1	Manfaat Ekonomi Langsung (MEL).....	130
4.7.2	Manfaat Ekonomi Tidak Langsung (METL).....	135
4.7.3	Upaya yang Harus Dilakukan Untuk Meningkatkan Manfaat Ekonomi Anggota.....	139

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	143
5.1 Simpulan	143
5.2 Saran-Saran	145
DAFTAR PUSTAKA	147
LAMPIRAN.....	150



IKOPIN
University