

**ANALISIS KINERJA USAHA DILIHAT DARI PERSPEKTIF KEUANGAN DAN
NON KEUANGAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN USAHA KOPERASI**

(Studi Kasus pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia / KOPTI Kabupaten Kuningan)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar sarjana Manajemen

Disusun Oleh :

RIZKI MUHAMAD RAMDAN

C1150166

Dosen Pembimbing :

Drs. Agus Arifin, M.Si.Ak



IKOPIN

KONSENTRASI MANAJEMEN BISNIS
PROGRAM STUDI S-1 MANAJEMEN
INSTITUT KOPERASI INDONESIA

2019

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : "ANALISIS KINERJA USAHA DILIHAT DARI
PERSPEKTIF KEUANGAN DAN NON KEUANGAN
DALAM UPAYA MENINGKATKAN USAHA
KOPERASI"

Nama : Rizki Muhamad Ramdan

NRP : C1150166

Program Studi : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Bisnis

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Pembimbing


Drs. Agus Arifin, M.Si.Ak

Direktur Program Studi S-1 Manajemen


Dr. H. Gijanto Purbo Suseno., SE M.Sc

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 12 Januari 1997 di Dsn Cisaladah Kecamatan Jatinangor kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, merupakan anak ke 1 dari 2 bersaudara dari pasangan suami istri Bapak Anwar Huda dan Ibu Ani maryani. Penulis menempuh pendidikan sebagai berikut:

1. Tahun 2009 menyelesaikan pendidikan di SD Negeri Neglasari.
2. Tahun 2012 menyelesaikan pendidikan di Mts Ma'arif Cikeruh.
3. Tahun 2015 menyelesaikan pendidikan di SMK Padjadjaran Jatinangor.
4. Tahun 2015 penulis melanjutkan pendidikan di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) Konsentrasi Manajemen Bisnis program studi Manajemen Strata

Pengalaman Organisasi :

1. Koordinator Lapangan (KORLAP) IVOMA : 2016-2017
2. Divisi Logistik IVOMA : 2017-2018

IKOPIN

ABSTRACT

Rizki Muhamad Ramadan, C1150166. *Analysis Using Balanced Scorecard Method Aims To Improve Cooperative Business (Case study at Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kabupaten Kuningan that located at Jl. Jendral Sudirman No. 128 Kabupaten Kuningan West Java) supervised by Drs. Agus Arifin, SE., M.Si, AK.*

Performance appraisal is one of the important factors in cooperatives. Similarly to other KOPTI Kabupaten Kuningan cooperatives in performance measurement which is based on financial statements that actually do not describe the overall performance of cooperatives so cooperative members intend to improve services, whereas the main purpose of cooperatives to the welfare of the members, there used measurement of the performance of cooperatives that can unite the aspects of financial and non financial with the use of the Balanced Scorecard.

The purpose of this research is to measure the performance of KOPTI Kabupaten Kuningan and to know the factors that affect business performance. This research uses case study while for sampling uses random sampling.

Based on the results of the study it is known that the KOPTI Kabupaten Kuningan business performance viewed from a financial perspective is in healthy criteria the liquidity ratios and solvency ratios is unhealthy criteria because of the accumulation of funds in the current assets owned by the cooperative and the criteria for profitability ratios are not good. while the non-business perspective is the customer perspective for soybean trade unit is in very good criteria, the savings and loans unit is in good criteria. Internal business perspective in a quite good criteria, then for learning and growth perspective is in good criteria, but there are several factors that influence KOPTI Kabupaten Kuningan business performance, that are cooperative marketing ability, cooperative innovation, and cooperative work environment.

From the achievement of the above indicators, it can be concluded the performance KOPTI Kabupaten Kuningan comprehensively from both financial and non financial aspects are good enough but there still evaluation.

Keywords: Performance, Cooperative, Balanced Scorecard, Business.

IKOPIN

RINGKASAN

Rizki Muhamad Ramdan, C1150166. Analisis Kinerja Koperasi Dengan Metode *Balanced Scorecard* Dalam Upaya Peningkatan Bisnis Koperasi (Studi kasus pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kabupaten Kuningan yang bertempat di Jl. Jendral Sudirman No. 128 Kabupaten Kuningan Jawa Barat. Dibawah bimbingan Drs. Agus Arifin, SE., M.Si, AK.

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting pada KOPTI dalam pengukuran kinerja didasari pada aspek keuangan saja yang sebetulnya belum menggambarkan kinerja koperasi secara menyeluruh, sehingga muncul permasalahan yaitu keinginan anggota untuk meningkatkan pelayanan, padahal tujuan utama koperasi untuk mensejahterakan anggota oleh karena itu digunakan Pengukuran kinerja koperasi yang dapat menyatukan aspek keuangan dan non keuangan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja KOPTI Kabupaten Kuningan serta mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bisnis. Penelitian ini menggunakan studi kasus sedangkan untuk pengambilan sampel menggunakan metode random sampling.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja bisnis KOPTI Kabupaten Kuningan dilihat dari perspektif keuangan termasuk dalam kriteria sehat pada rasio likuiditas dan solvabilitas termasuk kriteria tidak sehat karena adanya penumpukan dana pada aktiva lancar yang dimiliki koperasi dan rasio profitabilitas kriteria tidak baik. Sedangkan perspektif non bisnis yaitu perspektif pelanggan untuk unit perdagangan kedelai dengan kriteria baik, unit simpan pinjam dengan kriteria cukup baik. Perspektif bisnis internal berada pada kriteria cukup baik. Kemudian untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kriteria baik, namun terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis KOPTI Kabupaten Kuningan yaitu kemampuan pemasaran koperasi, inovasi koperasi, dan lingkungan kerja koperasi.

Dari capaian indikator setiap perspektif di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja KOPTI Kabupaten Kuningan secara komprehensif baik dari aspek keuangan dan non keuangan adalah cukup baik namun masih banyak perlu evaluasi kerja.

Kata kunci: Kinerja, Koperasi, *Balanced Scorecard*, Bisnis.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warrahmatullahi Wabarakaluh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam yang telah melimpahkan nikmat Iman dan Islam serta karunia yang tiada hentinya yang telah memberikan kesabaran, kekuatan serta kemudahan dalam segala urusan. Sholawat serta salam semoga selalu terlimpah kepada suritauladan umat manusia Rasulullah SAW beserta keluarga, sahabat dan. para pengikutnya hingga akhir zaman.

Dengan mengucapkan hamdalah, akhinya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir berupa. skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Koperasi dengan Metode Balanced Scorecard dalam Upaya Meningkatkan Usaha Koperasi” Studi Kasus pada Koperasi Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kabupaten Kuningan. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat kelulusan program strata 1 (SI) pada Konsentrasi Manajemen Bisnis Program Studi Manajemen, Insititut Koperasi Indonesia (IKOPIN).

Selama menempuh pendidikan sampai terselesaikan skripsi ini, sembah bakti dan terima kasih yang tak terhingga penulis haturkan kepada Ayahanda dan Ibunda tersayang atas semua ketulusan, doa restu serta kesabaran dalam mendidik, memotivasi dan mengarahkan dengan penuh kasih sayang kepada penulis. Semoga apa yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Aamiin...

Penulis sangat menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini penulis tidak bekerja sendiri, selalu mendapat dukungan dan bantuan dari orang-orang sekitar. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis bermaksud menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Agus Arifin, SE., M.Si, Ak, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta semangatnya dengan penuh kesabaran

dan perhatian dalam memberikan bimbingan dan arahan dalam menyusun skripsi.

2. Ibu Dra. Ucu Nurwati, M.Si selaku dosen penelaah konsentrasi yang telah meluangkan waktu, memberikan saran dan masukan yang berkaitan dengan keilmuan jurusan yang sangat berguna bagi penyusunan skripsi.
3. Ibu Hj. Suamy Amran, SH, MH selaku dosen penelaah koperasi yang telah meluangkan waktu, memberikan kritik, saran dan masukan yang berkaitan dengan keilmuan koperasi yang sangat berguna bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak H. Giyanto Purbo Suseno, SE, M.Sc selaku Direktur Program Studi Strata I Manajemen Institut Koperasi Indonesia,
5. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Bisnis dan Jurusan Manajemen lainnya yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
6. Seluruh Staff Sekretariat Strata 1 Program Studi Manajemen, para karyawan IKOPIN yang telah membantu dalam menyelesaikan administrasi.
7. Ibu Nani selaku bidang organisasi di KOPTI Kabupaten Kuningan dan beserta staff karyawan KOPTI lainnya terimakasih atas izin, waktu, kesempatan dan informasi kepada penulis serta kepada para anggota KOPTI yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan data.
8. Terimakasih banyak untuk Kiki Amelia, SM yang telah memberikan Motivasi, kasih sayang, dukungan, semangat dan perhatiannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman “Have Fun To Gether“Janwardi Martahan Sagala, Kiki Amelia, Linda Yulia, Elisa ristiana, Elga Susandi, Intan Mustika Bela. Terimakasih banyak atas canda tawanya serta masukan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama masa pembuatan skripsi ini.
10. Teman Smk Ibnu Hiban, Peri Purnama, Yaman Sofyan, Suryadi. Terimakasih banyak atas canda tawanya serta masukan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama masa pembuatan skripsi ini.

11. Seluruh Mahasiswa angkatan 2015 terimakasih atas doa dan dukungannya, serta pihak-pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis berharap semoga skripsi bermanfaat bagi penulis khususnya dan juga bagi pihak-pihak lainnya sebagai bahan referensi dan perbandingan sehingga dapat menghasilkan karya yang lebih baik lagi. Penulis menyadari atas keterbatasan kemampuan penulis sebagai manusia biasa yang jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun saebagai bahan evaluasi.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh



IKOPIN

Jatinangor, Agustus 2019

Penulis

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP.....	i
ABSTRACK	ii
RINGKASAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian	8
1.3.1 Maksud Penelitian.....	8
1.3.2 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN	
2.1 Pendekatan Masalah	10
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian.....	10

2.1.1.1	Pengertian Koperasi	10
2.1.1.2	Prinsip-Prinsip Koperasi	11
2.1.1.3	Nilai-Nilai Koperasi.....	13
2.1.1.4	Jenis-Jenis Koperasi.....	20
2.1.1.5	Organisasi Koperasi.....	22
2.1.2	Pendekatan Manajemen Bisnis	25
2.1.2.1	Tujuan Bisnis.....	26
2.1.2.2	Bentuk- bentuk Kepemilikan Bisnis.....	27
2.1.3	Pendekatan Kinerja	29
2.1.3.1	Pengertian Kinerja	29
2.1.3.2	Tujuan dan Manfaat penilaian Kinerja	30
2.1.3.3	Proses Pengukuran Kinerja	31
2.1.4	Pengukuran Kinerja Keuangan Secara Konvensional	32
2.1.5	Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.1.5.1	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.1.5.2	Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.1.6	Perspektif Kinerja Bisnis Yang Diukur Dalam <i>BSC</i>	37
2.1.6.1	Perspektif Kinerja Keuangan	37
2.1.6.2	Perspektif Kinerja Pelanggan	41

2.1.6.3 Perspektif Kinerja Internal Bisnis	44
2.1.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	46
2.1.7 Kerangka Berpikir.....	48
2.2 Metode Penelitian Yang Digunakan	49
2.2.1 Jenis data	49
2.2.2 Sumber data.....	50
2.2.3 cara pengumpulan data	50
2.2.4 teknik pengambilan sampel	51
2.2.5 Operasionalisasi Variabel	52
2.2.6 Rancangan analisis data	53
2.2.7 Tempat Penelitian	63
2.2.8 Rencana Penelitian	63

BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

3.1 Keadaan Umum Organisasi dan manajemen KOPTI Kabupaten Kuningan	64
3.1.1 Sejarah berdirinya KOPTI Kabupaten Kuningan	64
3.1.2 Struktur Organisasi KOPTI Kabupaten Kuningan	66
3.1.3 Keadaan Wilayah Kerja KOPTI Kabupaten Kuningan	77
3.1.4 Kerjasama KOPTI Kabupaten Kuningan.....	78
3.2 Keanggotan KOPTI Kabupaten Kuningan	79

3.3 Kegiatan Usaha, Permodalan dan Keuangan KOPTI Kabupaten Kunigan	81
3.3.1 Kegiatan Usaha KOPTI Kabupaten Kunigan	81
3.3.2 Keadaan Permodalan KOPTI Kabupaten Kunigan	82
3.3.3 Keadaan Keuangan KOPTI Kabupaten Kunigan.....	85
3.4 Implementasi Konsep Jatidiri pada KOPTI Kabupaten Kunigan...	93
3.4.1 Definisi Koperasi	93
3.4.2 Nilai-nilai Koperasi.....	94
3.4.3 Prinsip-prinsip Koperasi	96
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard.....	101
4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis KOPTI Kabupaten Kunigan	128
4.3 Upaya-Upaya Untuk Memperbaiki Kinerja Koperasi Dalam Peningkatan Bisnis Atau Usaha Koperasi	131
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	133
5.2 Saran.....	135
 DAFTAR PUSTAKA	
 LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan KOPTI Kabupaten Kuningan tahun 2014-2018	3
Tabel 1.2 Pengukuran Rasio Rentabilitas <i>Return On Asset</i>	4
Tabel 1.3 Penjualan kedelai KOPTI Kabupaten Kuningan tahun 2014-2018 .	5
Tabel 1.4 Perkembangan Jumlah Anggota KOPTI Kabupaten Kuningan tahun 2014-2018.....	5
Tabel 2.1 Operasional Variabel.....	52
Tabel 2.2 Format dari indikator rasio Likuiditas	53
Tabel 2.3 Format dari indikator Rasio Solvabilitas	54
Tabel 2.4 format dari Indikator Rasio Rentabilitas.....	54
Tabel 2.5 Skala Interval Setiap Indikator Perspektif Pelanggan.....	55
Tabel 2.6 Skala Interval Kinerja Perspektif Pelanggan	56
Tabel 2.7 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan	57
Tabel 2.8 Skala interval untuk setiap indikator perspektif bisnis internal	58
Tabel 2.9 Skala Interval Untuk Kinerja Perspektif Bisnis Internal.....	59
Tabel 2.10 Format Rekapitulasi Skor HasilTanggapan Responden pada Perspektif proses bisnins internal.....	59
Tabel 2.11 Skala interval untuk setiap indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	60
Tabel 2.12 Skala interval untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ..	61
Tabel 2.13 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	61

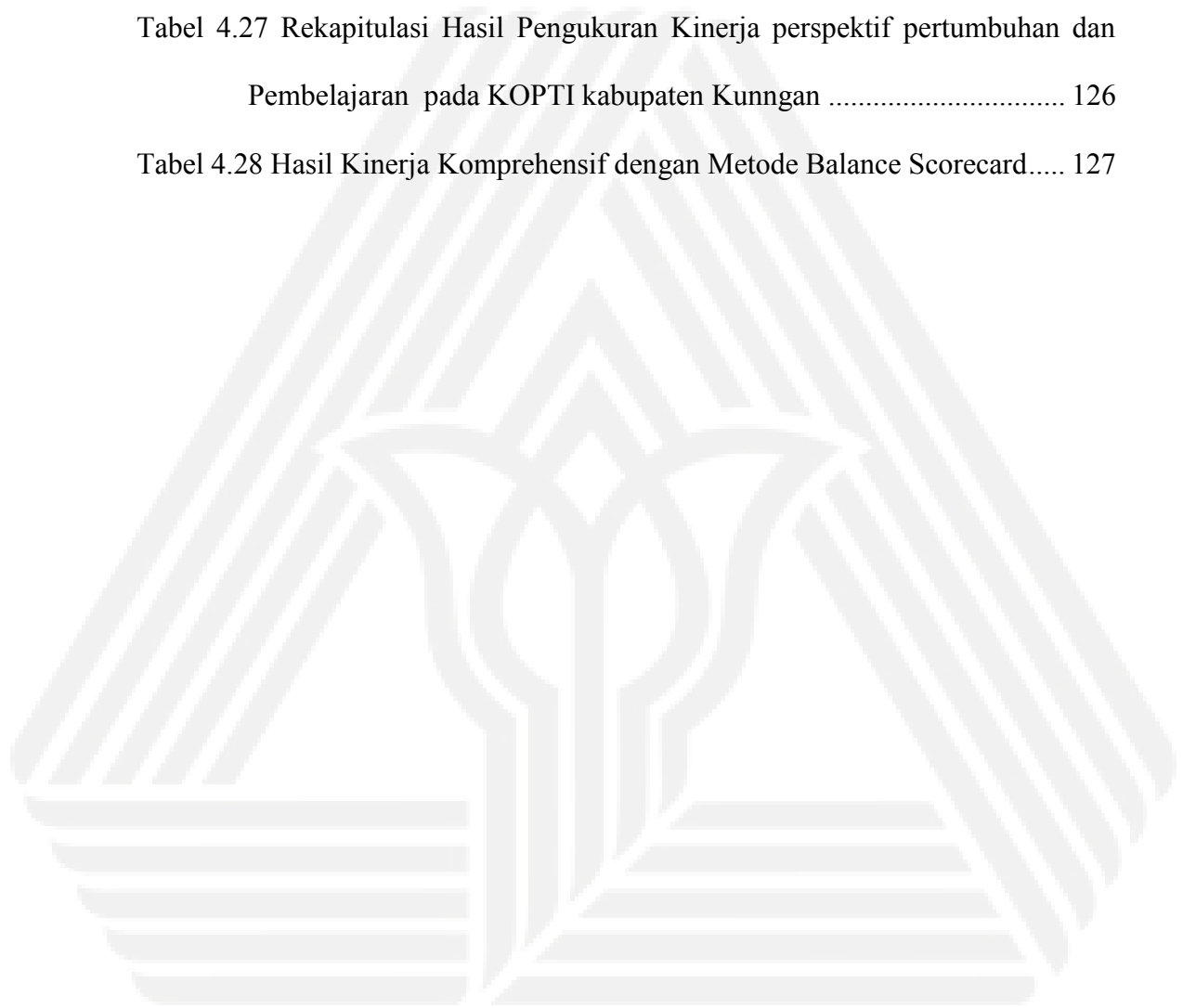
Tabel 2.14 Hasil Kinerja Komprehensif Dengan Metode <i>BSC</i>	62
Tabel 3.1 Distribusi Penyebaran penduduk kecamatan Kuningan	78
Tabel 3.2 Perkembangan Jumlah Anggota Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia KOPTI Tahun 2014-2018.....	80
Tabel 3.3 Anggota KOPTI kabupaten Kuningan Tahun 2018.....	81
Tabel 3.4 Modal sendiri KOPTI kabupaten Kuningan	84
Tabel 3.5 Perkembangan modal asing KOPTI kabupaten Kuningan.....	85
Tabel 3.6 Standar Pengukuran rasio likuiditas	88
Tabel 3.7 Perkembangan likuiditas pada KOPTI kabupaten Kuningan.....	88
Tabel 3.8 Standar pengukuran Rasio Solvabilitas KOPTI kabupaten Kuningan.	90
Tabel 3.9 Perkembangan solvabilitas KOPTI kabupaten Kuningan	90
Tabel 3.10 Standar Pengukuran Rasio Rentabilitas	91
Tabel 3.11 Perkembangan rentabilitas pada KOPTI kabupaten Kuningan.....	92
Tabel 3.12 Implementasi Prinsip-prinsip Koperasi KOPTI Kabupaten Kuningan	98
Tabel 4.1 Standar Penilaian Rasio Likuiditas	102
Tabel 4.2 Perkembangan Likuiditas Pada KOPTI Tahun 2014-2018.....	103
Tabel 4.3 Standar Penilaian Rasio Solvabilitas.....	104
Tabel 4.4 Perkembangan Solvabilitas Pada KOPTI Tahun 2014-2018	104
Tabel 4.5 Standar Penilaian Rasio Rentabilitas Modal Sendiri	105
Tabel 4.6 Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri Pada KOPTI Tahun 2014- 2018	106
Tabel 4.7 Jawaban Responden Tentang Tingkat Kepuasan Pelanggan	107

Tabel 4.8 Jawaban Responden Tentang Tingkat Provitabilitas	108
Tabel 4.9 Jawaban Responden Tentang Atribut-Atribut Produk	109
Tabel 4.10 Jawaban Responden Tentang Hubungan Dengan Pelanggan/ Anggota	111
Tabel 4.11 Penyediaan Kedelai Disetiap Sentra Pelayanan Setiap Harinya	112
Tabel 4.12 Jawaban Responden Mengenai Citra Dan Reputasi	112
Tabel 4.13 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan Unit Perdagangan Kedelai.....	113
Tabel 4.14 Jawaban Responden Tentang Tingkat Kepuasan Pelanggan	114
Tabel 4.15 Jawaban Responden Tentang Tingkat Provitabilitas Pelanggan	115
Tabel 4.16 Jawaban Responden Tentang Atribut-Atribut Produk	116
Tabel 4.17 Jawaban Responden Tentang Hubungan Dengan Pelanggan/Anggota	117
Tabel 4.18 Jawaban Responden Tentang Citra Dan Reputasi	119
Tabel 4.19 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan Unit Simpan Pinjam	120
Tabel 4.20 Jawaban Responden Tentang Proses Inovasi Koperasi	121
Tabel 4.21 Jawaban Responden Tentang Proses Operasi Koperasi.....	121
Tabel 4.22 Jawaban Responden Tentang Layanan Purna Jual'	122
Tabel 4.23 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Perspekti Bisnis Internal	122
Tabel 4.24 Jawaban Responden Tingkat Kapabilitas Karyawan	123
Tabel 4.25 Jawaban Responden Tingkat Kapabilitas sistem informasi.....	124

Tabel 4.26 Jawaban Responden Mengenai Motivasi Pemberdayaan dan Keresasian 125

Tabel 4.27 Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran pada KOPTI kabupaten Kunngan 126

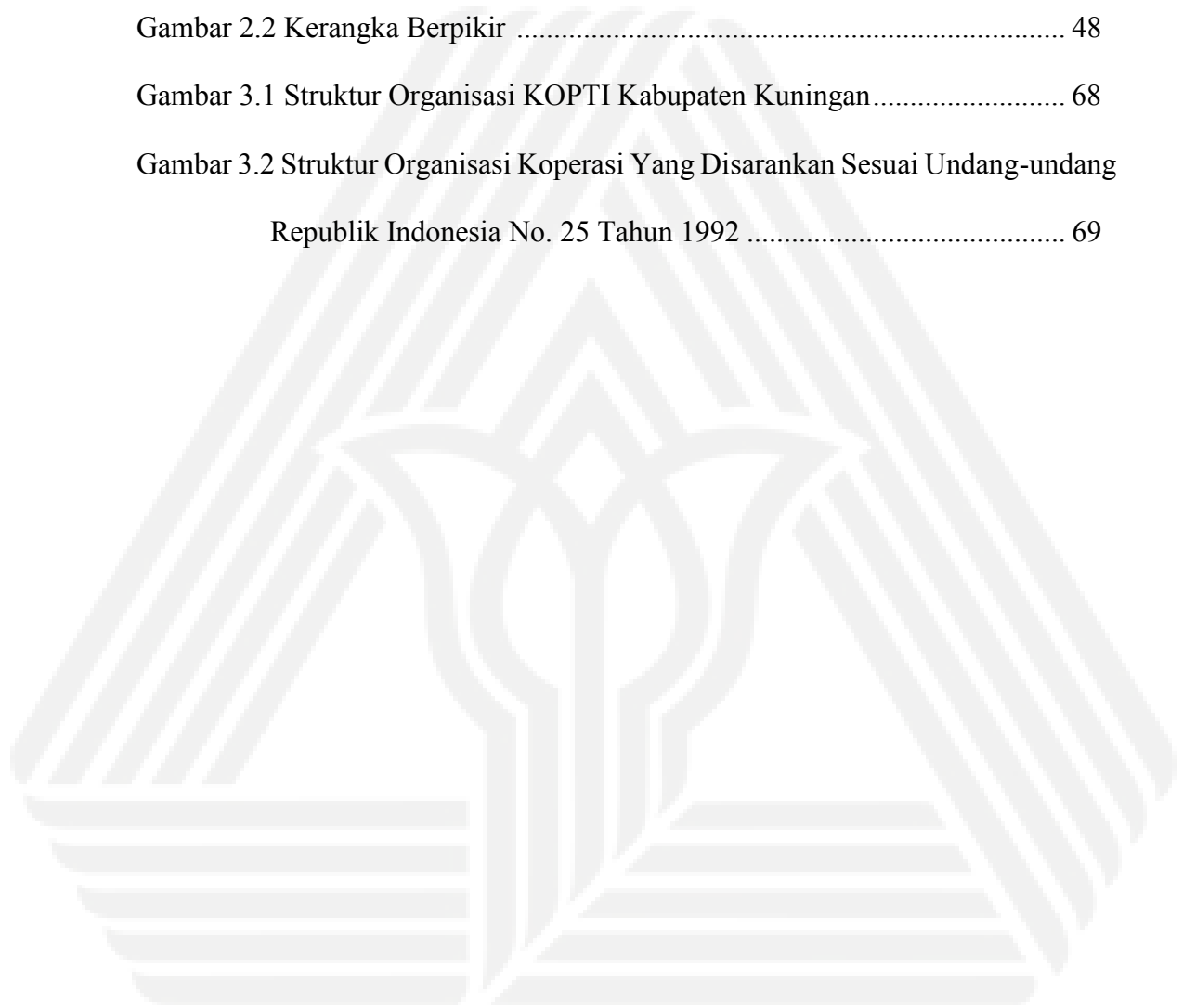
Tabel 4.28 Hasil Kinerja Komprehensif dengan Metode Balance Scorecard..... 127



IKOPIN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Organisasi Koperasi Sebagai Suatu Sistem Sosio-Ekonomi.....	18
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	48
Gambar 3.1 Struktur Organisasi KOPTI Kabupaten Kuningan.....	68
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Koperasi Yang Disarankan Sesuai Undang-undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992	69



IKOPIN