

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO TERHADAP
KINERJA USAHA MELALUI PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD* PADA KOPERASI**

(Studi Kasus Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Disusun Oleh :

Irma Yulianti Cahyani

C1160435

Dosen Pembimbing

Dr. Rima Elya Dasuki,SE.,M.Sc



IKOPIN

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA**

2020

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO
TERHADAP KINERJA USAHA MELALUI
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA KOPERASI.
(Studi Kasus Pada Koperasi Produsen Tempe
Tahu Indonesia)

Nama Mahasiswa : IRMA YULIANTI CAHYANI
Nomor Pokok : C1160435
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Keuangan

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Pembimbing


Dr. Rima Elya Dasuki, SE., M.Sc

Direktur Prodi S1 Manajemen


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

RIWAYAT HIDUP

Irma Yulianti Cahyani, dilahirkan pada tanggal 10 Juli 1985 di Tasikmalaya. Putri kedua dari dua bersaudara pada keluarga alm Bapak Djoko Sudiro dan Ibu Nia Kurniasih.

Jenjang pendidikan formal yang telah diselesaikan penulis adalah sebagai berikut:

1. SDN Gununglipung II Tasikmalaya tahun 1991 – 1994
2. SDN Adiyasa Tahun 1994 – 1997
3. SLTPN 3 Rancaekek Tahun 1997 – 2000
4. SMUN 1 Rancaekek Tahun 2000 – 2003

Selanjutnya penulis tercatat sebagai mahasiswi ekstensi di Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN) tahun 2016, menempuh program studi Strata 1 Manajemen dengan mengambil konsentrasi Manajemen Keuangan.

IKOPIN

ABSTRACT

Irma Yulianti Cahyani (C1160435). *“Implementation of Risk Management on Business Performance Through Balanced Scorecard Approach in The Cooperative. Case Study in Indonesian Tofu Tempe Producer Cooperative”.* Undersupervision of Rima Elya Dasuki.

The low interest in community towards cooperative in the terms of trade and savings-loans create the unwell performance. Therefore, the increase of the quality in finance and non-finance should be done. The aims of the research to quantify the implementation of risk factors in cooperative works performance in terms of finance and non-finance.

In this research used study case with collecting data and direct observation in research object. This research used qualitative and quantitative systems with variables approaching. the variables in this study include risk management by measuring credit, liquidity, and operational risk factor, the second variables was works performance with balance scorecard measurements, finance and non-finance perspectives.

The results showed that NPL of KOPTI Bandung categorized as unhealthy in soybean trade, savings and loans (33%). The LDR of KOPTI Bandung categorized as healthy (79,05%). BOPO of KOPTI Bandung categorized as unhealthy in soybean trade (97%) and as healthy in savings and loans (73%). Calculation results in risk management impacted on works performance in finance perspective especially ROA and NPM. In consumers perspective, the performance of KOPTI Bandung categorized less able to maintain public trust. Education and growth perspective in staffs categorized satisfied for training and facility.

Conclusions

The implementation of risk managements impact on work performance in finance perspective. In addition, work performance also influenced by non-finance perspective especially in costumers, internal business, education and growth perspectives.

Keyword : Cooperative, risk management, finance and non-finance, balanced scorecard

RINGKASAN

Irma Yulianti Cahyani (C1160435). “Implementasi Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Usaha Melalui Pendekatan Balanced Scorecard Pada Koperasi. Studi Kasus Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia”. Dibawah bimbingan Rima Elya Dasuki.

Rendahnya minat masyarakat terhadap koperasi dalam hal perdagangan dan simpan pinjam menyebabkan kinerja koperasi tidak berjalan dengan baik. Oleh karena itu, perlu peningkatan kualitas terutama dalam hal keuangan dan non keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur implementasi manajemen risiko terhadap kinerja usaha koperasi baik secara perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan studi kasus dengan cara mengumpulkan data dan pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Data yang digunakan adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen risiko yang diukur dengan risiko kredit risiko likuiditas dan risiko operasional. Variabel yang kedua adalah kinerja usaha dengan pendekatan *balanced scorecard* yang diukur dengan perspektif keuangan dan perspektif non keuangan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa NPL KOPTI Kota Bandung unit perdagangan kedelai dan unit simpan pinjam dikategorikan tidak sehat karena diatas batas yang ditentukan oleh BI NPL KOPTI Kota Bandung rata-rata sebesar 33%. LDR KOPTI Kota Bandung dikategorikan sehat rata-rata sebesar 79,05%, . BOPO KOPTI Kota Bandung unit perdagangan kedelai dikategorikan tidak sehat rata-rata sebesar 97% dan unit simpan pinjam dikategorikan sehat rata-rata sebesar 73%. Hasil dari perhitungan manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja usaha perspektif keuangan terutama ROA dan NPM. Dalam perspektif pelanggan KOPTI Kota Bandung kurang dapat mempertahankan anggota, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KOPTI Kota Bandung karyawan merasa puas terhadap pelatihan dan fasilitas yang diberikan.

Penelitian ini disimpulkan bahwa implementasi manajemen risiko mempengaruhi kinerja usaha dalam perspektif keuangan. Selain itu kinerja usaha juga dipengaruhi oleh perspektif non keuangan baik itu perspektif pelanggan, proses bisnis internal maupun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata Kunci: Koperasi, Manajemen Risiko, keuangan dan non-keuangan, Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin, Segala puji bagi Allah swt, Tuhan Yang Maha Penyayang, penguasa seluruh alam. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada junjungan Nabi pembawa rahmat dan tauladan bagi seluruh umat manusia, Muhammad SAW. Dialah Muhammad yang diutus Allah untuk menyempurnakan akhlak bagi umat dan menutup risalah kenabian.

Alhamdulillah atas ridho-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat kelulusan pada program studi strata-1 (S1) di Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN) dengan judul **“Implementasi Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Usaha Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Koperasi (Studi Kasus Pada Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia)”**.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, kesalahan dan kelemahannya, hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Pada kesempatan ini, penulis dengan segala kerendahan hati ingin mengucapkan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Rima Elya Dasuki,SE.,M.Sc, selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan arahan, dukungan serta bimbingan dalam penyusunan skripsi ini sehingga menjadi lebih baik.

2. Bapak Dr. (HC) Ir. Burhanuddin Abdullah, MA., selaku Rektor Institut Manajemen Koperasi Indonesia.
3. Bapak Wahyudin,SE.,MTi selaku dosen penelaah konsentrasi dan Bapak H. Dindin Burhanudin,SE.,M.Sc selaku dosen penelaah koperasi yang selalu memberi arahan serta masukan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Dr. H. Gijanto Purbo Suseno SE., MSc., selaku Direktur Prodi Strata 1 Manajemen di Institut Manajemen Koperasi Indonesia.
5. Keluarga tercinta, ibu tersayang ibu Nia Kurniasih, suami tercinta Yanyan Mulyana dan anak-anak tersayang Nadzira Syifa Khairunnisa dan Giyazhi Azkha Alfarezel, untuk setiap do'a, dukungan baik moral maupun materil, kasih, cinta, motivasi dan semangat yang diberikan. Semoga ini dapat menjadi salah satu persembahan terbaik dan berguna bagi penulis dan keluarga.
6. Kakak tersayang Denny Pratomo yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan pendidikan.
7. Bapak apt. Drs. Akhmad Priyadi,MM, selaku direktur Akademi Farmasi Bumi Siliwangi Bandung yang telah memberi izin belajar penulis untuk melanjutkan kuliah ke jenjang Sarjana.
8. Ibu apt. Yenni Puspita Tanjung,M.Farm selaku Pudir I, ibu Kamelia Agustini,SE.,MM selaku Pudir II dan Ibu apt. Andi Ika Julianti H,M.Si selaku kaprodi Akfar Bumi Siliwangi yang telah banyak memberi dispensasi penulis selama melaksanakan perkuliahan.

9. Bapak apt. Vesara Ardhe Gatera, M.Farm, dan ibu apt. Sari Wahyuli Narulita, S.Farm., MM yang telah banyak membantu dan memberi motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
10. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan IKOPIN yang berada dalam lingkungan Institut Manajemen Koperasi Indonesia, dimana tempat penulis menempuh pendidikan selama ini.
11. Keluarga Besar KOPTI Kota Bandung yang telah berbaik hati mengijinkan penelitian, dan dengan ikhlas mengisi kuesioner yang diberikan.
12. Teman-teman satu angkatan kelas ekstensi yang selalu saling mendukung dan memberikan semangat satu sama lain dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan saudara-saudara.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bandung, 10 Oktober 2020

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
RIWAYAT HIDUP	i
ABSTRACT.....	ii
RINGKASAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	11
1.3.1 Maksud Penelitian.....	11
1.3.2 Tujuan Penelitian	12
1.4 Kegunaan Penelitian	12
1.4.1 Kegunaan Teoritis	12
1.4.2 Kegunaan Praktis	12
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN.....	14
2.1 Pendekatan Masalah.....	14
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian.....	14
2.1.2 Pendekatan Manajemen Keuangan	26
2.1.3 Pendekatan Kinerja Keuangan	28
2.1.4 Pendekatan Manajemen Risiko	33
2.1.5 Pendekatan Balanced Scorecard	46
2.1.6 Alur Kerangka Berpikir	54
2.2 Metode Penelitian	54
2.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan	54
2.2.2 Data yang Diperlukan	54
2.2.3 Operasional Variabel.....	55
2.2.4 Sumber Data dan Cara Menentukan Sumber Data	56
2.2.5 Teknik Pengumpulan Data.....	57

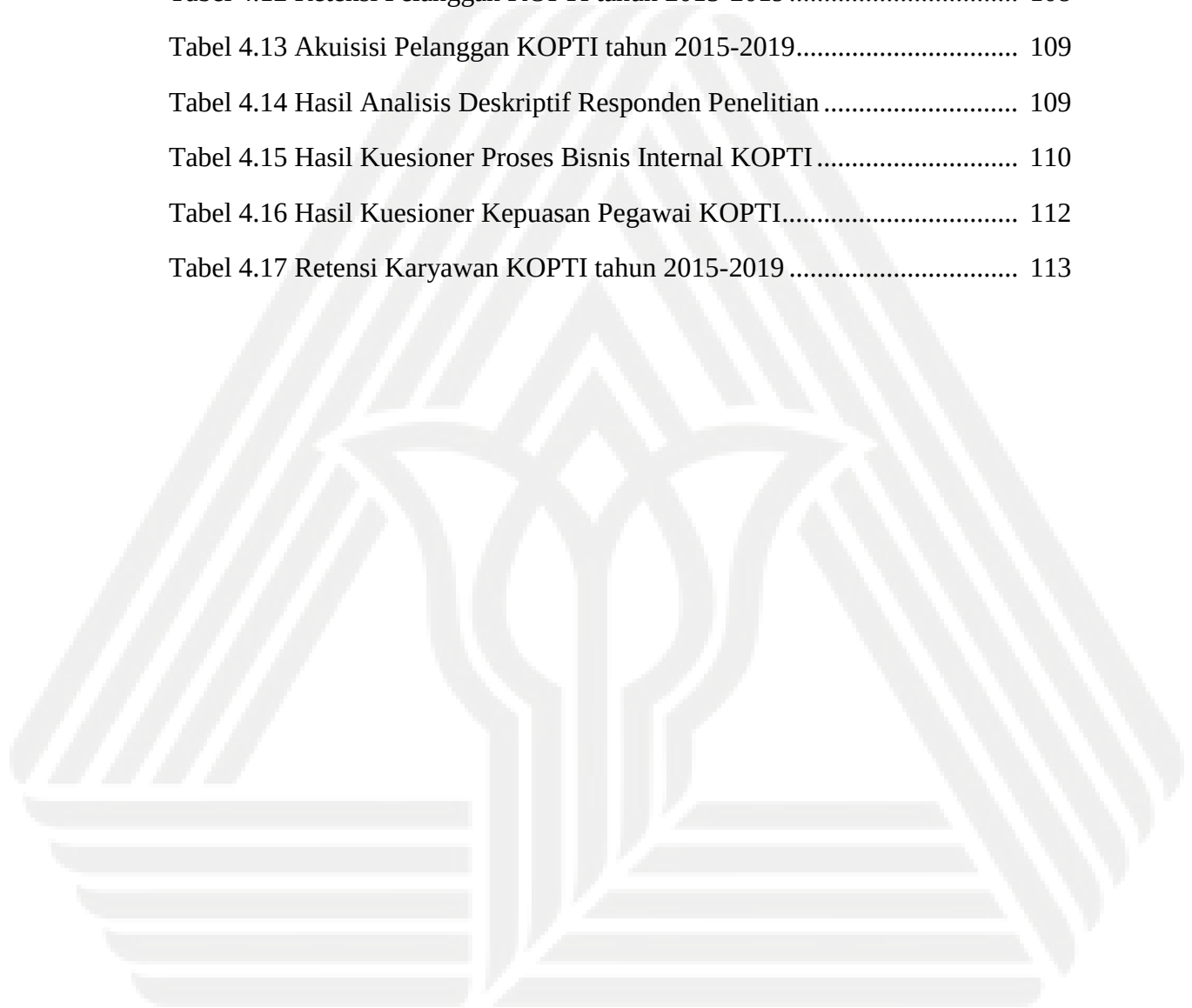
2.2.6 Analisis Data.....	58
BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....	76
3.1 Keadaan Organisasi dan Manajemen.....	76
3.1.1 Sejarah Terbentuknya Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kota Bandung	76
3.1.2 Struktur Organisasi KOPTI Kota Bandung.....	79
3.1.3 Keadaan Wilayah Kerja KOPTI Kota Bandung	87
3.1.4 Keanggotaan Koperasi	88
3.1.5 Struktur Modal KOPTI Kota Bandung	89
3.2 Implementasi Jati Diri Koperasi	90
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	95
4.1 Implementasi Manajemen Risiko di KOPTI Kota Bandung.....	95
4.1.1 Risiko Kredit KOPTI Kota Bandung	95
4.1.2 Risiko Likuiditas KOPTI Kota Bandung	97
4.1.3 Risiko Operasional KOPTI Kota Bandung	100
4.2 Kinerja Usaha KOPTI Kota Bandung Berdasarkan Perspektif Keuangan	102
4.2.1 Perspektif Keuangan Menggunakan rasio Net Profit Margin.	102
4.2.2 Perspektif Keuangan Berdasarkan Rasio Return On Asset (ROA).....	105
4.3 Kinerja Usaha KOPTI Kota Bandung Berdasarkan Perspektif Non Keuangan..	107
4.3.1 Perspektif Pelanggan.....	107
4.3.2 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	109
4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	111
4.4 Implementasi Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Usaha.....	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	116
5.1 Kesimpulan	116
5.2 Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Neraca KOPTI Kota Bandung 2015-2019	2
Tabel 1.2 Piutang Bermasalah KOPTI Kota Bandung Periode 2015-2019	3
Tabel 1.3 <i>Non Performing Loan</i> (NPL) KOPTI Kota Bandung Periode 2015- 2019	3
Tabel 1.4 Rasio Likuiditas KOPTI Kota Bandung Tahun 2015-2019	5
Tabel 1.5 Standar Penilaian Likuiditas	5
Tabel 1.6 <i>Net Profit Margin</i> (NPM) KOPTI Kota Bandung Periode 2015- 2019	6
Tabel 1.7 Kriteria Penilaian <i>Net Profit Margin</i>	7
Tabel 1.8 Kegiatan Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan	8
Tabel 1.9 Kebutuhan Kedelai di setiap unit kedelai KOPTI Kota Bandung ..	9
Tabel 2.1 Operasional Variabel.....	55
Tabel 2.2 Format Tabel Perhitungan NPL tahun 2015-2019	58
Tabel 2.3 Standar Penetapan Peringkat Profil Risiko NPL	59
Tabel 2.4 Matriks Risiko Kredit dalam Penetapan Tingkat Risiko Inheren	59
Tabel 2.5 Matriks Risiko Kredit dalam Penetapan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	60
Tabel 2.6 Format Tabel Perhitungan LDR tahun 2015-2019	61
Tabel 2.7 Kriteria Penetapan Peringkat Profil Risiko Likuiditas.....	61
Tabel 2.8 Matriks Risiko Likuiditas dalam Penetapan Tingkat Risiko Inheren	62
Tabel 2.9 Matriks Risiko Likuiditas dalam Penetapan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko.....	63
Tabel 2.10 Format Tabel Perhitungan Beban Operasional dan Pendapatan Operasional	64
Tabel 2.11 Kriteria Penetapan Peringkat Profil Risiko Operasional	64

Tabel 2.12 Matriks Risiko Operasional dalam Penetapan Tingkat Risiko Inheren	65
Tabel 2.13 Matriks Risiko Operasional dalam Penetapan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko.....	66
Tabel 2.14 Format Tabel Perhitungan NPM	67
Tabel 2.15 Standar Penilaian NPM	68
Tabel 2.16 Format Tabel Perhitungan <i>Return On Asset</i>	68
Tabel 2.17 Standar Penilaian <i>Return On Asset</i>	69
Tabel 2.18 Format Tabel Retensi Pelanggan	70
Tabel 2.19 Format Tabel Akuisisi Pelanggan	70
Tabel 2.20 Format Jawaban Responden Dalam Pespektif Proses Bisnis Internal	73
Tabel. 2.21 Format Jawaban Responden Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	74
Tabel 3.1 Perkembangan Jumlah Anggota KOPTI tahun 2015-2019	89
Tabel 3.2 Perkembangan Struktur Modal KOPTI Kota Bandung Tahun 2015-2019	89
Tabel 3.3 Implementasi Jatidiri Koperasi KOPTI Kota Bandung berdasarkan konsep UU RI No. 25 tahun 1992	91
Tabel 4.1 Perhitungan NPL tahun 2015-2019 unit perdagangan kedelai	95
Tabel 4.2 Perhitungan NPL tahun 2015-2019 unit simpan pinjam.....	96
Tabel 4.3 Perhitungan LDR tahun 2015-2019 unit perdagangan kedelai.....	97
Tabel 4.4 Perhitungan LDR tahun 2015-2019 unit simpan pinjam.....	98
Tabel 4.5 Perhitungan LDR tahun 2015-2019 KOPTI Kota Bandung	99
Tabel 4.6 Perhitungan BOPO tahun 2015-2019 unit perdagangan kedelai.....	100
Tabel 4.7 Perhitungan BOPO tahun 2015-2019 unit simpan pinjam	101
Tabel 4.8 <i>Net Profit Margin</i> dari tahun 2015-2019 unit perdagangan	102
Tabel 4.9 <i>Net Profit Margin</i> dari tahun 2015-2019 unit simpan pinjam	104
Tabel 4.10 <i>Return on Asset</i> dari tahun 2015-2019 unit perdagangan kedelai..	105

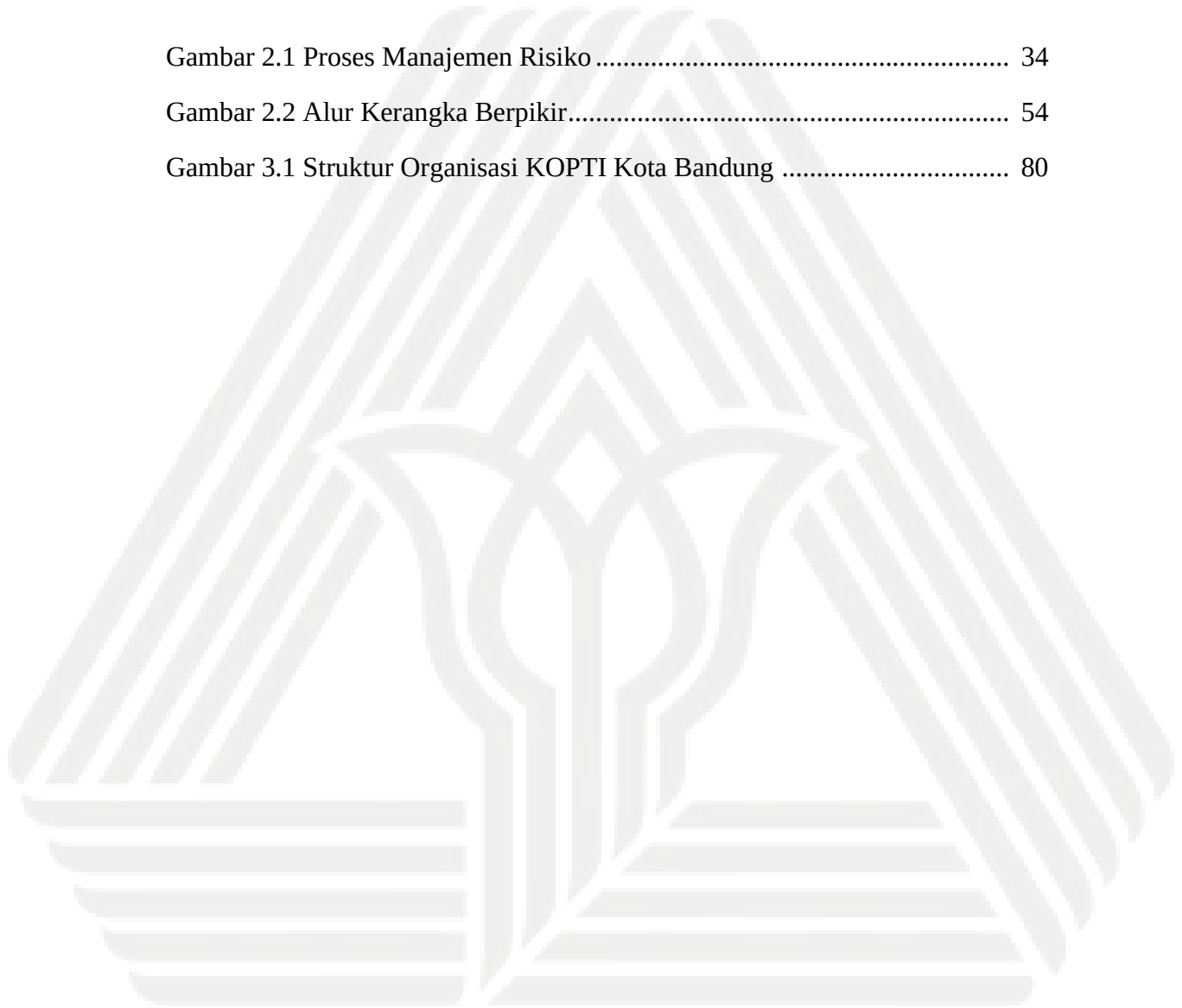
Tabel 4.11 <i>Return on Asset</i> dari tahun 2015-2019 unit simpan pinjam	106
Tabel 4.12 Retensi Pelanggan KOPTI tahun 2015-2019	108
Tabel 4.13 Akuisisi Pelanggan KOPTI tahun 2015-2019.....	109
Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Responden Penelitian	109
Tabel 4.15 Hasil Kuesioner Proses Bisnis Internal KOPTI	110
Tabel 4.16 Hasil Kuesioner Kepuasan Pegawai KOPTI.....	112
Tabel 4.17 Retensi Karyawan KOPTI tahun 2015-2019	113



IKOPIN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Manajemen Risiko	34
Gambar 2.2 Alur Kerangka Berpikir.....	54
Gambar 3.1 Struktur Organisasi KOPTI Kota Bandung	80



IKOPIN

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal	1
Kuesioner Perspektif Proses Perkembangan dan Pertumbuhan.....	3
Data tabulasi Kuesioner	5
Validitas dan <i>Reliability Statistic</i> Proses Bisnis Internal	6
Validitas dan <i>Reliability Statistic</i> Proses Perkembangan & Pertumbuhan	8
Neraca KOPTI Kota Bandung Unit Perdagangan Kedelai	11
Perhitungan Hasil Usaha Unit Perdagangan Kedelai.....	13
Neraca KOPTI Kota Bandung Unit Simpan Pinjam.....	14
Perhitungan Hasil Usaha Unit Simpan Pinjam	15

IKOPIN