

**KAJIAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
CAPAIAN KINERJA KOPERASI MELALUI *BALANCED  
SCORECARD***

(Studi Kasus pada Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung)

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Manajemen

Disusun oleh:

**Eki Setiabudi**

**C 1140225**



**IKOPIN**

**KONSENTRASI MANAJEMEN BISNIS  
PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN  
INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA**

**2018**

**KAJIAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
CAPAIAN KINERJA KOPERASI MELALUI *BALANCED  
SCORECARD***

(Studi Kasus pada Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung)

**SKRIPSI**

Disusun oleh :

**Eki Setiabudi**

**C 1140225**

Dosen Pembimbing :

**Dra. Hj Lely Savitri Dewi, M.Si**



**IKOPIN**

**KONSENTRASI MANAJEMEN BISNIS  
PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN  
INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA**

**2018**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**Judul** : Kajian Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi  
Capaian Kinerja Koperasi Melalui *Balanced  
Scorecard* (Studi Kasus Pada Koperasi Himpunan  
Pedagang Pasar Cikapundung)

**Nama Mahasiswa** : Eki Setiabudi


**NRP** : C.1140225

**Program Studi** : S1-Manajemen

**Konsentrasi** : Manajemen Bisnis

**MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN**

**Pembimbing**

  
**Dra. Hj. Lely Savitri Dewi, M.Si**

**Direktur Program Studi S1-Manajemen**



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

**IKOPIN**

## **RIWAYAT HIDUP**

**Eki Setiabudi** anak pertama dari 2 bersaudara yaitu putra kandung dari pasangan Yusep Maulana S dan Lia Kodariah J. Lahir di Bandung pada tanggal 26 Oktober 1996.

Berikut riwayat pendidikan formal yang telah Penulis selesaikan, yaitu :

1. TK Patal Banjaran 2001 - 2002
2. SDN Banjaran 01 pada tahun 2002 - 2008
3. SMP Handayani 2 Pameungpeuk 2008 - 2011
4. SMA Negeri 1 Pangalengan 2011 – 2014

Penulis mencatatkan diri menjadi mahasiswa Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) pada tahun 2014 dan mengambil konsentrasi Manajemen Bisnis pada Fakultas Manajemen. Selama menjadi mahasiswa IKOPIN, penulis aktif di kelembagaan dan kegiatan organisasi kampus yaitu :

1. Tahun 2017 – 2018 Penulis menjadi anggota Keluarga Komdis Mabim S1 Manajemen.

IKOPIN

## **ABSTRACT**

*Eki Setiabudi, C1140225, study factors affecting these cooperative performance through balanced scorecard ( case study at KOHIPPCI Bandung ).Under the guidance of Dra.Hj Lely Savitri dewi, M.Si.*

*Balanced scorecards is created one alternative for performance measurement of measuring the performance of aimed at peaceful and steady combining both financial as well as bumn listed non financial .They have got about four aspects namely the perspectives of both financial , the perspectives of both in the number of subscribers , the perspectives of both of business process in accordance with its internal , the perspectives of both of learning and the growth of .*

*The collection of data using primary and secondary data .The primary data was obtained from the questionnaire on its employees and customers KOHIPPCI .Secondary data obtained from RAT KOHIPPCI report .Of the receipt of the data is collected from customers and employees KOHIPPCI.*

*This study aims to to see how KOHIPPCI performance by means of the concepts balanced scorecard .The research was found that perspective learning and growth show a level of satisfaction employee who that produces category good enough .Perspective business internal use the ratio product innovation produce categories good .Perspective consumers produce categories good .Financial perspective experienced fluctuations produce categories good.*

*Key words: balanced scorecards , the perspectives of both financial , the perspectives of both in the number of subscribers , the perspectives of both of business process in accordance with its internal , persepektif of learning and the growth of .*

IKOPIN

## ABSTRAK

Eki Setiabudi, C11402215, kajian faktor-faktor yang mempengaruhi capaian kinerja koperasi melalui *balanced scorecard* (Studi Kasus di KOHIPPCI, Bandung). Di bawah bimbingan Dra. Hj Lely Savitri Dewi, M.Si.

*Balanced Scorecard* adalah salah satu alternatif pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Terdapat empat aspek yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner pada karyawan dan pelanggan KOHIPPCI. Data sekunder diperoleh dari laporan RAT KOHIPPCI. Pengambilan data diperoleh dari pelanggan dan karyawan KOHIPPCI.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja KOHIPPCI dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang menghasilkan kategori Cukup Baik. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio inovasi produk menghasilkan katagori Baik. Perspektif konsumen menghasilkan katagori Baik . Perspektif keuangan mengalami fluktuasi menghasilkan katagori Baik..

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

IKOPIN

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“KAJIAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI CAPAIAN KINERJA KOPERASI MELALUI *BALANCED SCORECARD*”**. Penelitian dilaksanakan di Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung, skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Sarjana Manajemen Konsentrasi Manajemen Perbankan, Institut Manajemen Koperasi Indonesia.

Pada kesempatan ini penulis ingin berterima kasih kepada Allah SWT dan Ibu serta Ayah atas cinta dan kasih sayangNya, serta adik terkasih saya dan semua keluarga besar. Penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih atas bantuan dari pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses penulisan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu dan Bapak tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, doa serta dukungannya kepada saya, yang selalu sabar dan selalu mendengarkan keluhan kesah yang selama ini saya rasakan. Serta saya ucapkan terima kasih kepada :

1. Yang Terhormat, Ibu Dra. Hj Lely Savitri Dewi, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi, memberikan masukan ilmu, waktu dan semangat serta memberikan pengarahan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.

2. Yang Terhormat, Ibu Hj. Rosti Setiawati, S.E., M.Si , selaku Dosen Penelaah Konsentrasi yang telah memberikan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Yang Terhormat, Ibu Hj. Suarny Amran, S.H., M.H, selaku Dosen Penelaah Koperasi yang telah memberikan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bank BTPN yang telah memberikan beasiswa.
5. Seluruh Dosen IKOPIN yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan yang berguna selama penulis menempuh pendidikan di IKOPIN.
6. Seluruh staff administrasi dan sekretariat IKOPIN, serta tidak lupa untuk karyawan dan karyawan perpustakaan IKOPIN yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
7. Bapak Wawan KOHIPPCI yang telah memberikan kesempatan penulis dan memberikan izin untuk melakukan penelitian di KOHIPPCI yang penulis teliti.
8. Keluarga besar KOHIPPCI yang telah banyak memberikan ilmu dan bantuan dalam penulisan skripsi ini.
9. Resti Dewi Pertiwi yang selalu memberikan doa dan semangatnya sampai titik ini.
10. Sahabat-sahabatku Ridha, Irham, Badrun, Fathur dan Aduy teman seperjuanganku, terima kasih atas semangat serta dukungannya.
11. Teman-teman kelas manajemen D 2014, teman-teman seperjuangan Manajemen Perbankan 2014, dan teman-teman satu bimbingan.
12. Dan semua teman-teman atau pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu. Terimakasih atas doanya.



Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis menyadari sepenuhnya atas keterbatasan kemampuan sebagai manusia biasa, oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat berharga bagi penulis dan teriring ucapan semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta balasan yang berlipat ganda kepada semua yang telah memberikan bantuan kepada penulis. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis pada khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Jatinangor, Agustus 2018

Eki Setiabudi



IKOPIN

## DAFTAR ISI

<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN</b>	
2.1 Pendekatan Masalah .....	12
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian .....	12
2.1.1.1 Definisi Koperasi.....	12
2.1.1.2 Nilai-Nilai Koperasi .....	15
2.1.1.3 Prinsip Koperasi .....	16
2.1.1.4 Ciri-Ciri Koperasi .....	16
2.1.1.5 Bentuk dan Jenis Koperasi .....	18
2.1.2 Pendekatan manajemen Bisnis.....	20
2.1.3 Sejarah, Pengertian, Perspektif-Perspektif, Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> Sebuah Sistem Manajemen .....	22

2.1.3.1	Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
2.1.3.2	Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
2.1.3.3	Perspektif-Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.1.3.4	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
2.1.3.5	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sebuah Sistem Manajemen .....	36
2.1.4	Pengertian Pengukuran Kinerja .....	37
2.1.3.1	Pengukuran Kinerja Koperasi dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
2.2	METODE PENELITIAN .....	44
2.2.1	Metode penelitian yang digunakan .....	44
2.2.2	Data yang diperlukan .....	44
2.2.3	Teknik pengumpulan data.....	46
2.2.4	Teknik pengambilan sampel .....	47
2.2.5	Teknik analisis data .....	48
2.2.6	Tempat Penelitian .....	60
2.2.7	Jadwal Penelitian .....	60

### **BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN**

3.1	Keadaan Umum Manajemen Dan Organisasi.....	61
3.1.1	Sejarah Berdirinya Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung.....	61
3.1.2	Struktur Organisasi Koperasi.....	64
3.1.3	Keanggotaan Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung ..	72
3.1.4	Kegiatan Usaha Koperasi.....	73
3.1.5	Keadaan Permodalan .....	77
3.2	Keadaan Wilayah Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung 78	
3.2.1	Keadaan Fisik dan Geografis .....	78

3.2.2	Keadaan Sosial.....	79
3.2.3	Keadaan Ekonomi.....	80

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Hasil Penelitian .....	82
4.1.1	Implementasi Jatidiri Koperasi di Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung .....	82
4.1.1.1	Implementasi Definisi Koperasi di Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung.....	82
4.1.1.2	Implementasi Nilai-Nilai Koperasi di Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung .....	83
4.1.1.3	Implementasi Prinsip-Prinsip Koperasi di Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung .....	87
4.2	Hasil Pembahasan .....	90
4.2.1	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	90
4.2.1.1	Kapabilitas Karyawan .....	90
4.2.1.2	Kapabilitas Sistem Informasi .....	96
4.2.1.3	Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan .....	98
4.2.2	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	104
4.2.2.1	Proses Inovasi.....	104
4.2.2.2	Proses Operasi .....	108
4.2.2.3	Layanan Purna Jual.....	113
4.2.3	Perspektif Pelanggan (Anggota) .....	116
4.2.3.1	Atribut-atribut Produk .....	118
4.2.3.2	Hubungan dengan Pelanggan .....	124
4.2.3.3	Citra dan Reputasi .....	127
4.2.4	Perspektif Keuangan .....	131

4.2.4.1	Likuiditas .....	131
4.2.4.2	Solvabilitas .....	132
4.2.4.3	<i>Return On Asset</i> (ROA).....	133
4.2.4.4	Rentabilitas Modal Sendiri (RMS).....	134
4.2.5	Kinerja Komprehensif (dari seluruh aspek) KOHIPPCI diukur dengan Balance Scorecard .....	135
4.2.6	Upaya-upaya yang Harus dilakukan KOHIPPCI untuk Meningkatkan Kinerja Koperasi .....	138
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Simpulan .....	141
5.2	Saran .....	142
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>145</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>148</b>

IKOPIN

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri, SHU dan Modal Sendiri ...	4
Tabel 1.2	Rencana Program Kerja KOHIPPCI Tahun 2014-2017 .....	5
Tabel 2.1	Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dan Manajemen Kontemporer. ....	33
Tabel 2.2	Kategori Penilaian Likuiditas.....	40
Tabel 2.3	Kategori Penilaian Solvabilitas.....	41
Tabel 2.4	Kategori Penilaian <i>return on asset</i> (ROA).....	42
Tabel 2.5	Penilaian Rasio Rentabilitas Modal Sendiri (RMS) .....	43
Tabel 2.6	Operasionalisasi Variabel .....	52
Tabel 2.7	Format Jawaban Responden.....	54
Tabel 2.8	Format Rekapitulasi Nilai Indikator Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	54
Tabel 2.9	Format Jawaban Responden.....	55
Tabel 2.10	Format Rekapitulasi Nilai Indikator Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	55
Tabel 2.11	Format Jawaban Responden.....	56
Tabel 2.12	Format Rekapitulasi Nilai Indikator Kinerja Perspektif Pelanggan (Anggota) .....	56
Tabel 2.13	Format dari Indikator Likuiditas .....	57
Tabel 2.14	Format dari Indikator Solvabilitas .....	58
Tabel 2.15	Format dari Indikator <i>Return On Asset</i> .....	58
Tabel 2.16	Format dari Indikator Rasio Rentabilitas Modal Sendiri (RMS).....	58
Tabel 2.17	Format Hasil Pengukuran Kinerja dengan <i>Balance Scorecard</i> Dilihat dari Empat Perspektif .....	59

Tabel 3.1 Karyawan Koperasi.....	71
Tabel 3.2 Perkembangan Anggota KOHIPPCI tahun 2013-2017 .....	73
Tabel 3.3 Perkembangan Unit Usaha Simpan Pinjam .....	74
Tabel 3.4 Perkembangan Unit Usaha PKE dan Logam .....	75
Tabel 3.5 Perkembangan Unit Usaha Sarana, Parkir, PPOB, Jasa Pengiriman, Photocopy, dan Birojasa .....	75
Tabel 3.6 Perkembangan Unit Usaha Syariah.....	76
Tabel 3.7 Perkembangan Permodalan KOHIPPCI Tahun 2013-2017 .....	77
Tabel 3.8 Jenis-jenis Mata Pencaharian Penduduk Kecamatan Sumur Bandung .	80
Tabel 4.1 Implementasi Prinsip-Prinsip Pada Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung.....	87
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan .....	91
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Kompetensi Karyawan .	92
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi yang Diberikan .....	93
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Penghargaan atas Pekerjaan yang Dilakukan .....	94
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Keinginan Karyawan Berhenti Bekerja (Loyalitas Karyawan) .....	95
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Ketersediaan Informasi yang Berkaitan dengan Pekerjaan .....	97
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Sosialisasi Mengenai Materi Pekerjaan Kepada Karyawan KOHIPPCI .....	98
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan Karyawan.....	99
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Saran yang Diberikan Karyawan .....	100

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Manfaat Pelaksanaan Saran Karyawan .....	101
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Antara Tujuan Organisasi dengan Tujuan Karyawan.....	102
Tabel 4.13 Rekapitulasi Nilai Indikator Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	103
Tabel 4.14 Responden Terhadap Perubahan-perubahan Administrasi dan Prosedur Pelayanan yang Dilakukan KOHIPPCI untuk Meningkatkan Mutu Produk .....	105
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Terhadap Peralatan dan Teknologi di KOHIPPCI untuk Menunjang Kegiatan Bekerja Karyawan.....	106
Tabel 4.16 Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Kebutuhan Teknologi Informasi yang Digunakan .....	107
Tabel 4.17 Tanggapan Responden Terhadap Efisiensi Biaya Operasional di KOHIPPCI .....	108
Tabel 4.18 Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Kualitas Produk dengan Standar yang Ditetapkan .....	110
Tabel 4.19 Tanggapan Responden Terhadap Kuantitas Pelanggan yang Dilayani KOHIPPCI .....	111
Tabel 4.20 Tanggapan Responden Mengenai Ketepatan Waktu Pelayanan Kepada Anggota .....	112
Tabel 4. 21 Tanggapan Responden Terhadap Keluhan Pelanggan.....	114
Tabel 4.22 Tanggapan Responden Terhadap Tindak Lanjut Pelanggan oleh KOHIPPCI .....	115
Tabel 4.23 Rekapitulasi Jawaban Responden Perspektif Proses Bisnis Internal	116
Tabel 4.24 Perkembangan Anggota KOHIPPCI tahun 2013-2017 .....	117
Tabel 4.25 Jawaban Responden Terhadap Keragaman Produk KOHIPPCI.....	118
Tabel 4.26 Jawaban Responden Terhadap Kenyamanan Fasilitas Parkir KOHIPPCI .....	120



Tabel 4.27 Jawaban Responden Terhadap Kenyamanan Fasilitas Ruang Tunggu KOHIPPCI .....	121
Tabel 4.28 Jawaban Responden Terhadap Kenyamanan Fasilitas Meja dan Peralatan KOHIPPCI.....	122
Tabel 4.29 Jawaban Responden Terhadap Kenyamanan Fasilitas Mushola KOHIPPCI .....	123
Tabel 4.30 Jawaban Responden Terhadap Kenyamanan Fasilitas Toilet KOHIPPCI .....	124
Tabel 4.31 Jawaban Responden Terhadap Keramahan Karyawan dalam Pelayanan .....	125
Tabel 4.32 Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Pelayanan dari Karyawan	126
Tabel 4.33 Jawaban Responden Terhadap Keamanan Koperasi untuk Menyimpan dan Menarik Dana .....	128
Tabel 4.34 Jawaban Responden Terhadap Kredibilitas KOHIPPCI.....	129
Tabel 4.35 Rekapitulasi Skor Indikator Kinerja Perspektif Pelanggan.....	130
Tabel 4.36 Perolehan Likuiditas .....	131
Tabel 4.37 Perolehan Solvabilitas.....	132
Tabel 4.38 Perolehan <i>Return On Asset</i> (ROA) .....	133
Tabel 4.39 Rasio Rentabilitas Modal Sendiri .....	134
Tabel 4.40 Rekapitulasi Seluruh Perspektif .....	135

IKOPIN