

**PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT
UNTUK MENGUKUR KINERJA DALAM UPAYA
MEMPERTAHANKAN KEBERLANGSUNGAN USAHA
KOPERASI**

(Studi Kasus Pada Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Seskoad)

SKRIPSI

(Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen)

Disusun Oleh:

Rizky Cahya Nugraha

(C1160301)



IKOPIN

**KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN
PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN S1
INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA**

2020

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Dalam Upaya Mempertahankan Keberlangsungan Usaha Koperasi. (Studi Kasus pada Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Seskoad)

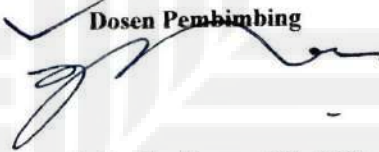
Nama : Rizky Cahya Nugraha

Nomor Pokok : C1160301

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Dosen Pembimbing



Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc

Mengetahui,

Direktur Program Studi S1 Manajemen



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

ABSTRACT

Rizky Cahya Nugraha (2020), "IMPLEMENTATION OF BALANCE SCORECARD AS A TOOL TO MEASURE PERFORMANCE IN EFFORTS TO MAINTAIN THE SUSTAINABILITY OF COOPERATIVE'S BUSINESS" (Case Study on Primary Kartika Viyata Virajati Seskoad Cooperative) under the guidance of Dr. H. Dandan Irawan, S.E., M.Sc

The purpose of study is to determine the performance of the Primary Cooperative Kartika Viyata Virajati Seskoad measured using a balanced scorecard assessment through four perspectives and to find out what strategies and efforts can be done to maintain the sustainability of the cooperative's business.

In accordance with the purposes above, this study uses a cooperative performance analysis using a balanced scorecard approach. In this study, primary data came from the distribution of questionnaires and interviews with the management, employees and cooperative members. Secondary data comes from Primary Koperasi Kartika Viyata Virajati Seskoad legally and officially, those are RAT reports and other reports.

Based on the result of research on a financial perspective, the liquidity ratio gets unfavorable results while the solvency and profitability ratios are already in the good category. From a customer perspective, the internal business process, as well as growth and learning have all paid off. It indicates that customers already have a good level of trust in the cooperative because the performance and services provided by the cooperative are considered good. However, there are still several indicators that need to be improved again so that the performance of the cooperative can be more optimal in the future.

Keywords : performance, Balance Scorecard.

IKOPIN

RINGKASAN

Rizky Cahya Nugraha (2020), **“PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT UNTUK MENGUKUR KINERJA DALAM UPAYA MEMPERTAHANKAN KEBERLANGSUNGAN USAHA KOPERASI”** (Studi Kasus pada Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Seskoad) di bawah bimbingan Dr. H. Dandan Irawan, S.E., M.Sc

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Seskoad diukur menggunakan penilaian *balance scorecard* melalui empat perspektif serta mencari strategi dan upaya apa yang dapat dilakukan guna mempertahankan keberlangsungan usaha koperasi.

Sesuai dengan tujuan diatas, penelitian ini menggunakan analisis kinerja koperasi dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*. Dalam penelitian ini, data primer bersumber dari hasil pembagian kuisioner dan wawancara pada pengurus, karyawan, dan anggota koperasi. Data sekunder berasal dari Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Seskoad secara sah dan resmi yakni berupa laporan RAT dan laporan lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian pada perspektif keuangan rasio likuiditas mendapatkan hasil yang kurang baik sedangkan untuk rasio solvabilitas dan rentabilitas sudah dalam kategori baik. Pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran semuanya mendapatkan hasil baik. Hal ini menandakan bahwa pelanggan sudah memiliki tingkat kepercayaan yang baik terhadap koperasi dikarenakan kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh pihak koperasi dinilai sudah baik. Namun masih ada beberapa indikator yang perlu ditingkatkan kembali agar kinerja koperasi menjadi lebih optimal lagi kedepannya.

Kata Kunci: Kinerja, *Balance Scorecard*.

IKOPIN

RIWAYAT HIDUP

Rizky Cahya Nugraha, merupakan seorang anak laki-laki kelahiran Garut 22 Juni 1997 dari pasangan suami istri bernama Bapak U. Supriatna, dan Ibu Ai Hendrayani. Yang beralamatkan rumah di Jl. Wijayakusuma 4 No. 27 RT04 RW16 Blok 16 Perum. Bumi Rancaekek Kencana, Kecamatan Rancaekek, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.

Adapun pendidikan yang telah ditempuh oleh penulis selama masa hembusan nafasnya ialah sebagai berikut:

- TK Harapan Putra, Lulus pada Tahun 2004
- SDN Bojong Braja, Lulus pada Tahun 2010
- SMPN 3 Rancaekek, Lulus pada Tahun 2013
- SMAN 1 Rancaekek, Lulus pada Tahun 2016

Terhitung sejak September 2016, penulis tercatat sebagai seorang mahasiswa dari INSTITUS MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA Program Studi Strata S1 Manajemen dengan mengambil konsentrasi dalam bidang Manajemen Keuangan.

Adapun pengalaman kegiatan organisasi yang pernah diikuti penulis selama masa perkuliahan di IKOPIN ini adalah:

- Anggota IBC (2016-2017)

Hal ini dikarenakan penulis memiliki tanggung jawab dalam organisasi di lingkungan sekitar rumahnya, sehingga kurang aktif dalam kegiatan kampus.

MOTTO HIDUP

“Bila telah dewasa jangan hampakan hati orangtua”.

-Upin dan Ipin

“Jangan menyerah. Hal yang memalukan bukanlah ketika kau jatuh, tetapi ketika kau tidak mau bangkit lagi”.

-Midorima Shintarou (Kuroko no Basuke)

**“Man Jadda
Wajada”**

IKOPIN

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa selalu terucap kepada kehadiran Ilaihi Rabbi Dzat Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyanyang, yang telah memberikan kelimpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proses penyusunan skripsi ini. Shalawat serta salam tak lupa semoga selalu tercurah limpahkan kepada Sang kekasih Allah Nabi Muhammad SAW.

Penulis melakukan penelitian ini tepatnya di Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Seskoad, dimana ini semua dilakukan guna menyelesaikan penulisan skripsi yang nantinya diajukan sebagai salah satu syarat dari diperolehnya gelar Sarjana Manajemen (S.M) di Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN) dengan judul **“PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT UNTUK MENGUKUR KINERJA DALAM UPAYA MEMPERTAHANKAN KEBERLANGSUNGAN USAHA KOPERASI”** sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Penulis menyadari bahwa dari penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karenanya, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran sebagai sebuah masukan yang dapat membangun agar kedepannya dapat lebih baik lagi.

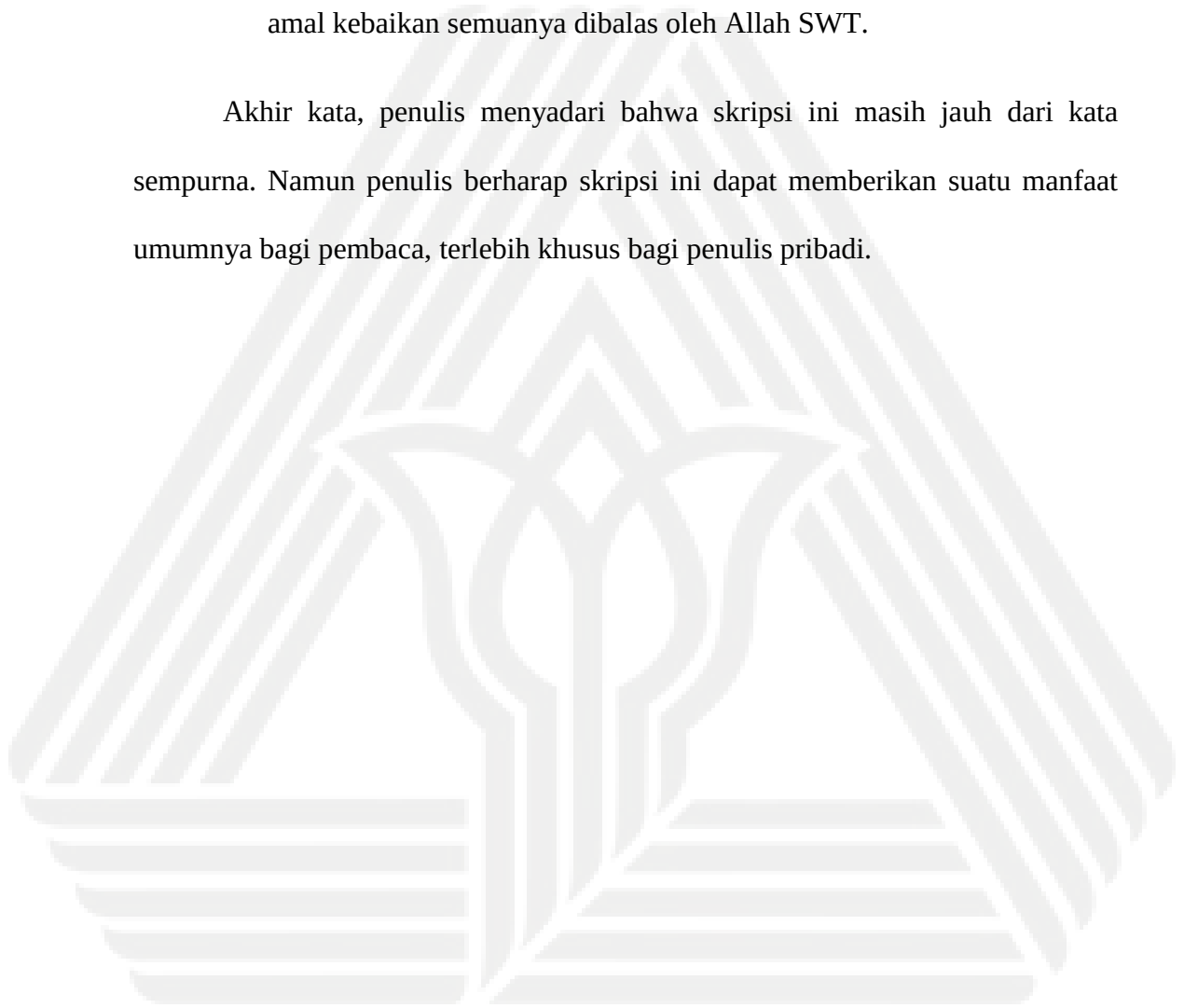
Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis pun menyadari bahwa banyak sekali bantuan dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat selesai sesuai waktu yang ditentukan. Dengan segala kerendahan hati, dan rasa terimakasih penulis mengucapkan terimakasih dengan rasa hormat kepada:

1. Bpk. Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan masukan serta meluangkan waktunya sehingga skripsi ini dapat terwujud.
2. Ibu Dra. Hj. Lely Savitri Dewi, M.Si selaku dosen penelaah konsentrasi yang telah memberikan saran serta koreksi-koreksi yang membuka wawasan sehingga penulis dapat memperbaiki dan menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Bpk Drs. Wahyudin, M.Ti selaku dosen penelaah koperasi yang telah memberikan saran serta koreksi-koreksi yang membuka wawasan sehingga penulis dapat memperbaiki dan menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Seluruh Dosen dan staf administrasi di IKOPIN yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih telah banyak membantu dalam proses pembelajaran selama kuliah dan menyelesaikan skripsi ini.
5. Segenap pengurus, serta karyawan dan segenap anggota Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati yang telah memberikan informasi dan bantuannya.
6. Kepada orangtua, Bapak U. Supriatna dan Ibu Ai Hendrayani terimakasih atas do'a, kasih sayang, pengorbanan, serta dukungan baik moril maupun materil yang telah diberikan dan membuat penulis bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Untuk Kakak/Teteh Reni Ratmawati A.Md, terimakasih atas do'a dan kasih sayang serta dukungan yang telah diberikan selama ini sehingga penulis bersemangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat SMA, Ebe, Ibang, Andu, Abay yang telah memberikan dukungan dan do'anya selama proses penyusunan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat lingkungan rumah, Aziz, Arief, Iman, Haidar yang juga telah memberikan dukungan dan do'anya selama proses penyusunan skripsi ini.
10. Untuk seluruh teman-teman Manajemen E angkatan 2016 yang telah memberikan dukungan dan do'anya.
11. Para pejuang skripsi sepebimbangan, Fahmi, Mia, Sippa, Kholifah Nurul, Risvi yang selalu menyemangati dalam proses penyusunan skripsi ini.
12. Untuk Upin dan Ipin yang selalu menemani keseharian perskripsian, mulai dari pagi, siang, hingga malam. Terimakasih pula telah mengajarkan arti menyanyagi dan peduli kepada keluarga dan sahabat-sahabat yang ada di sekeliling kita.
13. Untuk Naruto, Luffy, Midoriya, terimakasih karena kalian telah memberikan semangat dan motivasi hidup tanpa pernah menyerah dengan impian yang ingin kalian raih meski harus melewati banyak berbagai macam hadangan dan rintangan sekalipun.

14. Dari semua pihak yang tidak dapat Saya sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini semoga amal kebaikan semuanya dibalas oleh Allah SWT.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Namun penulis berharap skripsi ini dapat memberikan suatu manfaat umumnya bagi pembaca, terlebih khusus bagi penulis pribadi.



IKOPIN

Bandung, November 2020

Penulis,

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kategori Penilaian Koperasi Berprestasi.....	41
Tabel 2. Operasional Variabel.....	47
Tabel 3. Cara Pengumpulan Data.....	51
Tabel 4. Format Dari Indikator Rasio Likuiditas (Rasio Lancar).....	53
Tabel 5. Format Dari Hasil Indikator Rasio Likuiditas (Rasio Cepat).....	53
Tabel 6. Format Dari Hasil Indikator Rasio Solvabilitas (DER).....	54
Tabel 7. Format Dari Hasil Indikator Rasio Solvabilitas (DAR).....	54
Tabel 8. Format Dari Hasil Indikator Rasio Profitabilitas (ROA).....	54
Tabel 9. Format Dari Hasil Indikator Rasio Profitabilitas (ROE).....	55
Tabel 10. Format Jawaban Responden Perpesktif Pelanggan.....	55
Tabel 11. Format Rekapitulasi Nilai Indikator Kinerja Perspektif Pelanggan.....	56
Tabel 12. Format Jawaban Responden Perspektif Proses Bisnis Internal.....	56
Tabel 13. Format Rekapitulasi Nilai Indikator Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	57
Tabel 14. Format Jawaban Responden Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	57
Tabel 15. Format Rekapitulasi Nilai Indikator Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	58
Tabel 16. Format Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard.....	59
Tabel 17. Jenis dan Waktu Penelitian.....	60
Tabel 18. Susunan Pengurus Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati.....	69
Tabel 19. Susunan Pengawas Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati.....	73
Tabel 20. Perkembangan Jumlah Anggota Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Tahun 2015-2019.....	75
Tabel 21. Perkembangan Pendapatan Unit Usaha Primer Koperasi Kartika Viyayta Virajati Seskoad 2015-2019.....	80
Tabel 22. Kondisi Permodalan Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Seskoad Tahun 2015-2019.....	83

Tabel 23. Perkembangan Jumlah Simpanan Pokok dan Simpanan Wajib Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Tahun 2015-2019.....	83
Tabel 24. Perkembangan Rasio Likuiditas Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Tahun 2015-2019.....	85
Tabel 25. Pedoman Penilaian Rasio Likuiditas.....	86
Tabel 26. Perkembangan Rasio Solvabilitas Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Tahun 2015-2019.....	87
Tabel 27. Pedoman Penilaian Rasio Solvabilitas.....	88
Tabel 28. Perkembangan ROA Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Tahun 2015-2019.....	90
Tabel 29. Pedoman Penilaian ROA.....	90
Tabel 30. Perkembangan ROE Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Tahun 2015-2019.....	91
Tabel 31. Pedoman Penilaian ROE.....	92
Tabel 32. Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Jati Diri Koperasi.....	93
Tabel 33. Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Daya Saing.....	95
Tabel 34. Implementasi Jati Diri Koperasi di Primer Koperasi Karika Viyata Virajati.....	99
Tabel 35. Implementasi Nilai-Nilai Koperasi di Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati.....	100
Tabel 36. Implementasi Prinsip-Prinsip di Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati Seskoad.....	103
Tabel 37. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	106
Tabel 38. Hasil Perhitungan Current Ratio Setiap Tahun.....	108
Tabel 39. Hasil Perhitungan Quick Ratio Setiap Tahun.....	109
Tabel 40. Hasil Perhitungsn Debt to Asset Ratio Setiap Tahun.....	110
Tabel 41. Hasil Perhitungan Debt to Equity Ratio Setiap Tahun.....	111
Tabel 42. Hasil Perhitungan Return on Asset Setiap Tahun.....	112
Tabel 43. Hasil Perhitungan Return on Equity Setiap Tahun.....	113
Tabel 44. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Waktu Pelayanan.....	115
Tabel 45. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Sikap Karyawam.....	117

Tabel 46. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Kepuasan Pelayanan.....	118
Tabel 47. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Tingkat Bung Pinjaman....	119
Tabel 48. Tanggapan Responden Terhadap Prosedur Pinjaman.....	120
Tabel 49. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Tingkat Bunga Simpanan.	122
Tabel 50. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Prosedur Simpanan.....	123
Tabel 51. Rekapitulasi Nilai Indikator Kinerja Perspektif Pelanggan.....	124
Tabel 52. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Tersedianya Produk Baru.	127
Tabel 53. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Penyampaian Produk.....	128
Tabel 54. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Kesesuaian Pemberian Pinjaman dengan Kebutuhan Anggota.....	129
Tabel 55. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Kualitas Produk.....	130
Tabel 56. Tanggapan Responden Terhadap Keluhan yang Diterima.....	131
Tabel 57. Tanggapan Responden Terhadap Kecepatan Menanggapi Keluhan Pelanggan.....	133
Tabel 58. Rekapitulasi Nilai Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal.....	134
Tabel 59. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Kompetensi Pegawai.....	137
Tabel 60. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Produktivitas Pegawai.....	138
Tabel 61. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Keterlibatan Pegawai dalam Pengambilan Keputusan.....	139
Tabel 62. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Ketersediaan Informasi yang Berkaitan dengan Materi Pekerjaan.....	140
Tabel 63. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Penyampaian Informasi yang Berkaitan dengan Kegiatan Usaha.....	142
Tabel 64. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Pelatihan Pegawai.....	143
Tabel 65. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Penghargaan yang Diberikan.....	144
Tabel 66. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Kesesuaian Tujuan Koperasi dengan Pegawai.....	145
Tabel 67. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Pelaksanaan Saran yang Diberikan Pegawai.....	146

Tabel 68. Tanggapan Responden Terhadap Indikator Manfaat Saran dari Pegawai.....	148
Tabel 69. Rekapitulasi Nilai Indikator Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	149
Tabel 70. Hasil Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard.....	151



IKOPIN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Perkembangan Total Aktiva, Hutang, Modal, dan SHU Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati.....	3
Gambar 2. Struktur Organisasi Koperasi Sebagai Sistem Sosio-Ekonomi dan Kedudukannya Pada Lingkungan Ekonomi Pasar.....	16
Gambar 3. Struktur Organisasi Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati.....	64
Gambar 4. Struktur Organisasi Koperasi.....	65
Gambar 5. Dinamika Anggota Koperasi Kartika Viyata Virajati.....	75
Gambar 6. ICA Grid Model Koperasi.....	96
Gambar 7. Grafik Perspektif Keuangan.....	114
Gambar 8. Grafik Perspektif Pelanggan.....	125
Gambar 9. Grafik Perspektif Proses Bisnis Internal.....	135
Gambar 10. Grafik Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	150



IKOPIN

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
ABSTRACT	ii
RINGKASAN	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
MOTTO HIDUP	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR ISI.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis	8
1.4.2 Kegunaan Praktis	9
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODELOGI PENELITIAN	10
2.1 Pendekatan Masalah	10
2.1.1 Jati Diri Koperasi	10
2.1.2 Manajemen Keuangan.....	22
2.1.3 Kinerja Koperasi	24
2.1.4 Balanced Scorecard.....	26
2.1.5 Pengukuran Kinerja Koperasi Dengan Balanced Scorecard	38
2.1.6 Penelitian Yang Relevan	42
2.2 Metode Penelitian.....	44
2.2.1 Metode Yang Digunakan	44
2.2.2 Data Yang Diperlukan.....	45

2.2.3	Operasional Variabel.....	47
2.2.4	Sumber Data Dan Cara Pengumpulan Data	49
2.2.5	Teknik Pengumpulan Data.....	50
2.2.6	Populasi Dan Sampel	50
2.2.7	Rencana Analisis Data	52
2.2.8	Tempat Penelitian.....	60
2.2.9	Jadwal Penelitian.....	60
BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....		61
3.1	Keadaan Umum Organisasi.....	61
3.1.1	Sejarah Berdirinya Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati	61
3.1.2	Struktur Organisasi Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati	63
3.1.3	Keadaan Anggota Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati.....	74
3.1.4	Kegiatan Usaha Primer Koperasi Kartika Viyata Virajati	78
3.1.5	Keadaan Keuangan Koperasi	83
3.2	Implementasi Jati Diri Koperasi Pimkop Kartika Viyata Virajati	95
3.2.1	Implementasi Jati Diri Koperasi Berdasarkan ICA GRID	95
3.2.2	Implementasi Definisi Koperasi Di PRIMKOP Kartika Viyata Virajati Seskoad.....	100
3.2.3	Implementasi Nilai-Nilai Koperasi Di PRIMKOP Kartika Viyata Virajati Seskoad.....	102
3.2.4	Implementasi Pinsip-Pinsip Koperasi Di PRIMKOP Kartika Viyata Virajati Seskoad.....	104
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		108
4.1	Identitas Responden	108
4.2	Kinerja Koperasi Dinilai Menggunakan Metode Balance Scorecard...	109
4.2.1	Perspektif Keuangan	109
4.2.2	Perspektif Pelanggan.....	118

4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	129
4.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	139
4.3	Strategi Atau Upaya Yang Dilakukan Demi Mempertehankan Keberlangsungan Usaha	155
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		161
5.1	Kesimpulan.....	161
5.2	Saran.....	163
DAFTAR PUSTAKA		xviii
LAMPIRAN.....		xx



IKOPIN