

SKRIPSI

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA PADA  
KOPERASI KARYAWAN PT. KEDAWUNG SETIA INDUSTRIAL, TBK**



**Disusun Oleh:**

**Nala Hikmatul Machmudah**

**NBI: 1222000084**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

**2024**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA  
PADA KOPERASI KARYAWAN PT. KEDAWUNG SETIA INDUSTRIAL,  
TBK**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Prasyarat Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi  
dan Bisnis Program Studi Akuntansi**



**Disusun Oleh:**

**Nala Hikmatul Machmudah**

**NBI: 1222000084**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2024**

## LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Nama Lengkap : Nala Hikmatul Machmudah  
NBI : 1222000084  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja pada Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk

Surabaya, 22 Desember 2023

Mengetahui / Menyetujui,  
Pembimbing






Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA

## LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Dipertahankan di depan sidang Dewan Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan dinyatakan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada tanggal 12 Januari 2024.

### TIM PENGUJI

- |   |           |   |
|---|-----------|---|
| 1. Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA | - Ketua   |  |
| 2. Dr. Titik Rachmawati, M.Si., CMA           | - Anggota |  |
| 3. Dr. Hwihanus, SE., MM., CMA                | - Anggota |  |

Mengesahkan,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
D e k a n



Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA  
NPP. 20220.93.0319

## SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama Lengkap (KTP) : Nala Hikmatul Machmudah (L/P)
2. NBI : 1222000084
3. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
4. Program Studi : Akuntansi
5. NIK : 3578014408030001
6. Alamat Rumah (KTP) : Perum. Gunungsari Indah E-12, RT 002/RW 006

Dengan ini menyatakan skripsi yang berjudul:

“PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA KOPERASI KARYAWAN PT. KEDAWUNG SETIA INDUSTRIAL, TBK”

Adalah benar-benar hasil, rancangan, tulisan, dan pemikiran saya sendiri, dan bukan merupakan hasil plagiat atau menyalin atau menyadur dari karya tulis ilmiah orang lain berupa Artikel, Skripsi, Tesis maupun Disertasi.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, jika dikemudian hari ternyata terbukti bahwa Skripsi yang saya tulis adalah hasil plagiat maka saya bersedia menerima sanksi apapun atas perbuatan saya dan bertanggung jawab secara mandiri tanpa ada sangkut pautnya dengan Dosen Pembimbing dan Kelembagaan Fak. Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Surabaya, 20 Januari 2024

Yang membuat,



Nala Hikmatul Machmudah



## LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai Civitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nala Hikmatul Machmudah  
NBI : 1222000084  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Karya : ~~Tugas Akhir~~/Skripsi/Tesis/Disertasi/Laporan Penelitian/Makalah

Demi perkembangan ilmu pengetahuan saya menyetujui untuk memberikan kepada pihak Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya *Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Noneksklusif Royalti-Free Right)* atas karya saya yang berjudul:

**“PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA KOPERASI KARYAWAN PT. KEDAWUNG SETIA INDUSTRIAL, TBK”**

Dengan *Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Noneksklusif Royalti-Free Right)*, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantumkan nama saya sebagai penulis,

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pada Tanggal : 20 Januari 2024

Yang Menyatakan,



Nala Hikmatul Machmudah

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Pada Koperasi Karyawan PT. Kedawang Setia Industrial, Tbk” dengan tepat waktu dan rasa bangga.

Saya mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, serta motivasi selama proses penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih sebanyak-banyaknya penulis tujukan kepada:

1. Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang sekaligus sebagai dosen pembimbing saya. Saya ucapkan terima kasih atas waktu yang diberikan untuk membimbing, mengoreksi, serta memberikan saran dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini.
2. Seluruh civitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah banyak mendukung dan membantu saya dari awal perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi.
3. Kedua orangtua saya, yaitu Irwan Nusa Putra Aidit selaku Ayah dan Nila Trisnauli selaku Ibu dari penulis. Saya ucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya atas dukungan, motivasi, serta doa yang tiada hentinya. Terima kasih atas kepercayaan dan kesempatan yang diberikan kepada saya untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih lanjut, yaitu kuliah.
4. Kedua adik saya, yaitu Fachri dan Azzam yang selalu mengingatkan dan memberi semangat kepada saya agar penyusunan skripsi ini dapat selesai tepat waktu.
5. Keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan juga doa yang tiada henti kepada saya selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Sahabat SMP saya, terutama Cindy Khayatul yang telah membantu selama proses pengumpulan data. Saya juga ucapkan terima kasih kepada Ivon, Safa, serta Luminda yang juga selalu memberikan bantuan, dukungan serta doa dalam menjalani perkuliahan.
7. Sahabat Kuliah saya, Atmi, Fara, Putri, Marta, Retno, dan Nandhita yang telah menemani dan banyak membantu saya selama perkuliahan, serta memberikan dukungan, motivasi, dan doa selama proses penyusunan skripsi.

8. Teman-teman mahasiswa Akuntansi Angkatan 2020 yang turut memberikan bantuan, dukungan, dan waktunya untuk belajar bersama-sama selama perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi.
9. Teman-teman Kampus Mengajar 5 terutama Errangga Pratama sebagai partner spesial saya saat ini yang telah meluangkan waktunya untuk mendengarkan keluh kesah saya, memberikan dukungan, motivasi, dan juga doa selama proses penyusunan skripsi ini. Tak lupa, saya ucapkan terima kasih juga kepada Chania, Valencia, dan Billa yang turut memberikan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
10. Sahabat SMA saya, terutama Gusti Chania yang telah menemani, membantu, serta memberikan arahan dalam penyusunan skripsi. Saya juga ucapkan terima kasih kepada Dilvia, Cindy, Lina, Risma, serta Salsa yang juga turut memberikan dukungan kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi.
11. Pihak Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk terutama Bapak Rony Juliatno selaku Manajer Koperasi dan Bapak Fredy Rusdianto selaku Ketua Koperasi yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian. Tak lupa, saya juga mengucapkan terima kasih kepada pihak yang terkait dalam proses pengumpulan data.

Dengan segala kelebihan dan kekurangan yang ada, saya menyadari bahwa masih banyak keterbatasan dalam skripsi ini dan saya terbuka menerima kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi saya dan juga para pembaca. Terima kasih.



## RINGKASAN

Penelitian ini dilakukan karena kinerja koperasi karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk masih perlu ditingkatkan dalam beberapa aspek, seperti tingkat produktivitas karyawan dan retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk memberikan rekomendasi yang dapat membantu koperasi dalam meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, diharapkan koperasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan operasionalnya, sehingga dapat memberikan landasan untuk perbaikan dan pertumbuhan berkelanjutan. Permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja koperasi karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kinerja koperasi karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk dapat dievaluasi dari berbagai perspektif tersebut, serta untuk memberikan rekomendasi yang dapat membantu koperasi dalam meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode kualitatif sering disebut juga dengan metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (*gabungan*), dan analisis data bersifat induktif atau kualitatif yang memiliki hasil lebih menekankan pemahaman makna dan konstruksi fenomena. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* memberikan dampak positif terhadap kinerja koperasi secara menyeluruh. Dalam penelitian ini, kinerja koperasi karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk dinilai dari empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja keuangan koperasi karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk sangat baik, sedangkan kinerja dari perspektif lainnya masih perlu ditingkatkan.

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa koperasi karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk memiliki kinerja yang perlu ditingkatkan dalam beberapa aspek, seperti tingkat produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kecepatan dalam mendapatkan pengganti setiap kali ada karyawan yang keluar. Melalui penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard*, penelitian ini memberikan

pemahaman yang lebih baik tentang kinerja koperasi dari berbagai perspektif, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan dan pertumbuhan berkelanjutan. Namun, penelitian ini juga mengakui beberapa keterbatasan, seperti periode penelitian yang terbatas dan fokus hanya pada satu koperasi, sehingga rekomendasi yang diberikan perlu dipertimbangkan dengan hati-hati.

## SUMMARY

This research was conducted because the performance of the employee cooperative of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk still needs to be improved in several aspects, such as the level of employee productivity and employee retention. In addition, this research was also conducted to provide recommendations that can assist the cooperative in improving its overall performance. By applying the Balanced Scorecard, it is expected that the cooperative can identify its operational strengths and weaknesses, so as to provide a foundation for continuous improvement and growth. The problem in this study is how to measure the performance of employee cooperatives of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk in terms of four Balanced Scorecard perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growth and learning perspective. This study aims to determine the extent to which the performance of the employee cooperative of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk can be evaluated from these various perspectives, as well as to provide recommendations that can assist the cooperative in improving its overall performance.

The research method used in this research is a qualitative method with a qualitative descriptive approach. Qualitative methods are often referred to as naturalistic research methods because the research is conducted in natural conditions (natural settings). Data collection techniques are triangulated (combined), and data analysis is inductive or qualitative which has results that emphasize understanding the meaning and construction of phenomena. The results of the research conducted by the author show that the application of the Balanced Scorecard has a positive impact on the overall performance of the cooperative. In this study, the performance of employee cooperatives of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk was assessed from four Balanced Scorecard perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. The assessment results show that the financial performance of the employee cooperative of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk is very good, while the performance of other perspectives still needs to be improved.

The conclusion of the study is that the employee cooperative of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk has a performance that needs to be improved in several aspects, such as the level of employee productivity, employee retention, and the speed in getting a replacement whenever an employee leaves. Through the use of the Balanced Scorecard approach, this study provides a better understanding of the cooperative's

performance from various perspectives, and provides recommendations for continuous improvement and growth. However, this study also recognizes some limitations, such as the limited research period and the focus on only one cooperative, so the recommendations provided need to be considered carefully.

## ABSTRAK

Koperasi sebagai entitas ekonomi berbasis masyarakat memiliki tantangan dalam mengelola keberlanjutan operasional dan pencapaian tujuan sosialnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat manajemen kinerja di Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data melalui wawancara, penyebaran kuesioner (angket), observasi, dan analisis dokumen. Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk terhitung pada bulan Oktober sampai dengan Desember 2023.

Penerapan BSC pada koperasi membantu dalam mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Fokus pada aspek keuangan memberikan transparansi dalam pengelolaan keuangan koperasi, sementara pemberdayaan pelanggan meningkatkan kualitas layanan. Proses internal yang efisien menjadi landasan untuk operasional yang berkelanjutan, sementara inisiatif pembelajaran dan pertumbuhan berkontribusi pada pengembangan sumber daya manusia. Implementasi BSC pada Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk membantu mengukur dan memonitor kinerja secara menyeluruh, memastikan bahwa aspek ekonomi, pelayanan pelanggan, efisiensi operasional, dan pengembangan SDM menjadi fokus utama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk jika ditinjau melalui empat perspektif *balanced scorecard* dapat dikategorikan sudah cukup baik. Adanya keterlibatan aktif dari pengurus, anggota, dan pihak terkait dalam proses implementasi BSC menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman konsep manajemen kinerja dalam konteks koperasi dan menyediakan dasar bagi pengembangan lebih lanjut dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja koperasi. Implikasi praktis dan teoritis dari temuan penelitian ini dapat membantu para pengambil keputusan di koperasi dan peneliti di bidang manajemen koperasi.

**Kata Kunci:** Balanced Scorecard, Koperasi, Kinerja, Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan

## ***ABSTRACT***

*Cooperatives as community-based economic entities have challenges in managing operational sustainability and achieving social goals. This study aims to analyze the application of Balanced Scorecard (BSC) as a performance management tool in the Employee Cooperative of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk. Qualitative research methods were used to collect data through interviews, questionnaires, observations, and document analysis. This research was conducted at the Employee Cooperative of PT Kedawung Setia Industrial, Tbk from October to December 2023.*

*The application of BSC in cooperative helps in measuring, monitoring, and improving overall performance. The focus on financial aspects provides transparency in the cooperative's financial management, while customer empowerment improves service quality. Efficient internal processes become the foundation for sustainable operations, while learning and growth initiatives contribute to human resource development. The implementation of BSC at PT Kedawung Setia Industrial Tbk Employee Cooperative helps measure and monitor overall performance, ensuring that economic aspects, customer service, operational efficiency, and human resource development are the main focus.*

*The results showed that the performance of the PT Kedawung Setia Industrial, Tbk Employee Cooperative when viewed through the four perspectives of the balanced scorecard can be categorized as quite good. The active involvement of the management, members, and related parties in the BSC implementation process is the key to success in improving the performance of the PT Kedawung Setia Industrial, Tbk Employee Cooperative. This research contributes to the understanding of the concept of performance management in the context of cooperatives and provides a basis for further development in improving the effectiveness of cooperative performance management. The practical and theoretical implications of the findings of this study can help decision makers in cooperatives and researchers in the field of cooperative management.*

***Keywords:*** *Balanced Scorecard, Cooperative, Performance, Financial, Customer, Internal Business Process, Learning and Growth*



## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....	i
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI .....	ii
SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
RINGKASAN .....	vii
SUMMARY .....	ix
ABSTRAK .....	xi
<i>ABSTRACT</i> .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Pertanyaan Penelitian.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	7
2.1. Landasan Teori.....	7
2.1.1. Akuntansi Manajemen .....	7
2.1.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
2.1.3. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.1.4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.1.5. Persepektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
2.1.6. Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.7. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	12

2.1.8.	Manfaat Pengukuran Kinerja .....	12
2.1.9.	Koperasi .....	13
2.1.10.	Tujuan Koperasi.....	13
2.1.11.	Manfaat Koperasi.....	14
2.2.	Penelitian Terdahulu.....	14
2.2.1.	Hubungan Keempat Perspektif terhadap Kinerja Perusahaan .....	16
2.3.	Kerangka Berpikir.....	17
BAB III METODE PENELITIAN .....		19
3.1.	Desain Penelitian.....	19
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	19
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	19
3.4.	Informan Penelitian.....	20
3.5.	Teknik Pengumpulan Data .....	21
3.6.	Proses Pengolahan Data .....	22
3.7.	Metode Analisa Data.....	23
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		27
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	27
4.1.1.	Profil Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk ...	27
4.1.2.	Struktur Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk .....	27
4.2.	Deskripsi Hasil Penelitian.....	28
4.2.1.	Perspektif Keuangan .....	28
4.2.2.	Perspektif Pelanggan.....	29
4.2.3.	Perspektif Bisnis Internal.....	31
4.2.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	33
4.3.	Pembahasan Hasil Temuan Penelitian .....	34
4.4.	Implikasi Penelitian.....	37
4.5.	Keterbatasan Penelitian.....	37
BAB V PENUTUP.....		39

5.1. Simpulan .....	39
5.2. Saran.....	40
DAFTAR PUSTAKA.....	41

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Perbandingan Jumlah Anggota .....	2
Tabel 3.1 Informan Penelitian .....	20
Tabel 4.1 Profit Margin .....	28
Tabel 4.2 Return of Assets .....	28
Tabel 4.3 Return of Equity .....	29
Tabel 4.4 Akuisisi Pelanggan .....	30
Tabel 4.5 Retensi Pelanggan .....	30
Tabel 4.6 Produktivitas Karyawan .....	33
Tabel 4.8 Retensi Karyawan .....	33

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	18
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	27

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Keuangan .....	44
Lampiran 2 Pedoman Wawancara .....	45
Lampiran 3 Transkrip Wawancara .....	48
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian .....	52
Lampiran 5 Dokumentasi .....	56
Lampiran 6 Surat Izin Penelitian .....	57
Lampiran 7 Surat Balasan Penelitian .....	58
Lampiran 8 Kartu Bimbingan .....	59