

**ANALISIS KINERJA USAHA KOPERASI DALAM UPAYA
MERANCANG ALTERNATIF STRATEGI BISNIS
(Studi Kasus Pada Koperasi Serba Usaha Tandangsari Kecamatan
Tanjungsari Kabupaten Sumedang)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Disusun Oleh:

Annisa Syirhanum

C1140099

Dosen Pembimbing:

Ir. Nanik Risnawati. M.Si



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

2018

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : ANALISIS KINERJA USAHA KOPERASI DALAM UPAYA
MERANCANG ALTERNATIF STRATEGI BISNIS

Dibuat oleh : Annisa Syirhaman

NRP : C1140099

Konsentrasi : Manajemen Bisnis

Tahun : 2018

Menyetujui dan Mengesahkan,

Dosen Pembimbing



Ir. Nani Rismawati, M.Si

Direktur Program Studi S-1 Manajemen



[Handwritten signature]

Dr. R. Djinto Purbo Suseno, SE., M.Sc

IKOPIN

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Padang, Sumatera Barat pada tanggal 13 Desember 1995. Penulis merupakan anak tunggal dari Bapak Mursal dan Ibu Helmita. Pada tahun 2014 penulis mencatatkan diri sebagai mahasiswa *regular* di kampus Institut Koperasi Indonesia program studi strata satu konsentrasi Manajemen Bisnis. Adapun berikut ini pendidikan dan pengalaman organisasi yang pernah ditempuh penulis.

PENDIDIKAN:

- **Formal:**

- 2001 – 2002 : TK Bungo Pasang
- 2002 – 2005 : SD Negeri 25 Koto Tengah
- 2005 – 2008 : SD Negeri Linggar 1
- 2008 – 2011 : SMP Negeri 1 Rancaekek
- 2011 – 2014 : SMA Negeri 1 Rancaekek
- 2014 – 2018 : Institut Koperasi Indonesia

- **Informal:**

- 2006 – 2008 : Kursus Bahasa Inggris (Cinderella Rancaekek)
- 2010 – 2011 : Bimbingan Belajar (Primagama Cipacing)
- 2012 – 2013 : Bimbingan Belajar (Primagama Kencana)
- 2013 – 2014 : Bimbingan Belajar (Ganesha Rancaekek)

PENGALAMAN ORGANISASI:

- 2011-2012 : Anggota *Exschool* Bola Basket SMP Negeri 1 Rancaekek
- 2011 : Anggota *Exschool* Karate SMP Negeri 1 Rancaekek
- 2012-2013 : Pengurus *Exschool* Paskibra SMA Negeri 1 Rancaekek
(Koordinator divisi penegak disiplin)
- 2016 : Pengurus KSR PMI Unit IKOPIN (Sekretaris Umum)
- 2016 : Pengurus UKM *English Club of IKOPIN* (Anggota divisi PR
External)
- 2016 : Bendahara umum II Komunitas Perguruan Tinggi *Fair SMA*
Negeri 1 Rancaekek

ABSTRACT

Annisa Syirhanum, C1140099, Cooperative Business Performance Analysis in an Effort to Design Alternative Business Strategies, case study at Tandangsari Multipurpose Cooperative in Tanjungsari District, Sumedang Regency.

This research originated from the discovery of data that showed that the number of members fluctuated every year, the cooperative's financial performance was low or did not meet the standards, and the absence of Standard Operating Procedures (SOP) in several business divisions of cooperative in carrying out their business activities.

Referring to the above, the author is interested in analyzing the performance of cooperative business with the aim of knowing how the performance of cooperative from a learning and growth perspective, internal business processes, customers, and finance. And what alternative strategies can be recommended to improve the performance of KSU Tandangsari in the future.

The study was conducted using balanced scorecard analysis. The balanced scorecard is an alternative measure of performance that aims to combine financial and non-financial performance measures. This measurement is the result of a process based on the mission and strategy of a company. There are four aspects measured in balanced scorecard, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective so that the real condition of the cooperative can be known because the assessment of balanced scorecard is a comprehensive assessment. With 35 members of KSU Tandangsari members, 32 people of KSU Tandangsari employees and 5 staff of KSU Tandangsari.

Based on the results of cooperative business performance analysis using balanced scorecard, information is obtained that the performance of KSU Tandangsari in the perspective of the growth and learning process is in a very good category, the performance of KSU Tandangsari in the perspective of internal business processes is in a good category, the performance perspective of customers (members) using balanced scorecard obtained information that the dairy farming business unit of the animal feed processing business division is in good criteria, the dairy farming business unit of animal health services and artificial insemination business is in good enough criteria, the dairy farming business unit of production and marketing of fresh milk is in the criteria good enough, the savings and loan business unit is in very good criteria, and the financial perspective performance based on Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi tentang Pedoman Penilaian Koperasi

Berprestasikan be concluded that the current ratio is get under the criteria of being unwell. This means that KSU Tandangsari is unable to cover its smooth debt with its current assets, the solvency ratio obtained is in the very unhealthy criteria. This means that KSU Tandangsari is unable to pay its long-term obligations if the cooperative is liquidated, and the profitability ratios of its own capital are in the unhealthy criteria. This means that KSU Tandangsari in generating income or SHU from its own capital is not good.

From the results of the performance evaluation using balanced scorecard, information is obtained about the strengths, weaknesses, threats, and opportunities of KSU Tandangsari today. Among them currently KSU Tandangsari has business partners who can support the development of its business coupled with the geographical conditions of the work area that strongly supports its dairy farming business. Even so many competitors from similar business sectors, especially savings and loans, are still a threat to the business continuity of KSU Tandangsari, moreover there is still no maximum service provided to members in several business divisions.



IKOPIN

RINGKASAN

Annisa Syirhanum, C1140099, **Analisis Kinerja Usaha Koperasi Dalam Upaya Merancang Alternatif Strategi Bisnis**, studi kasus pada Koperasi Serba Usaha Tandangsari Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang.

Penelitian ini berawal dari adanya penemuan data yang menunjukkan bahwa adanya jumlah anggota yang berfluktuasi setiap tahun, kinerja keuangan koperasi yang rendah atau belum memenuhi standar, serta belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) di beberapa divisi usaha koperasi dalam menjalankan kegiatan usahanya.

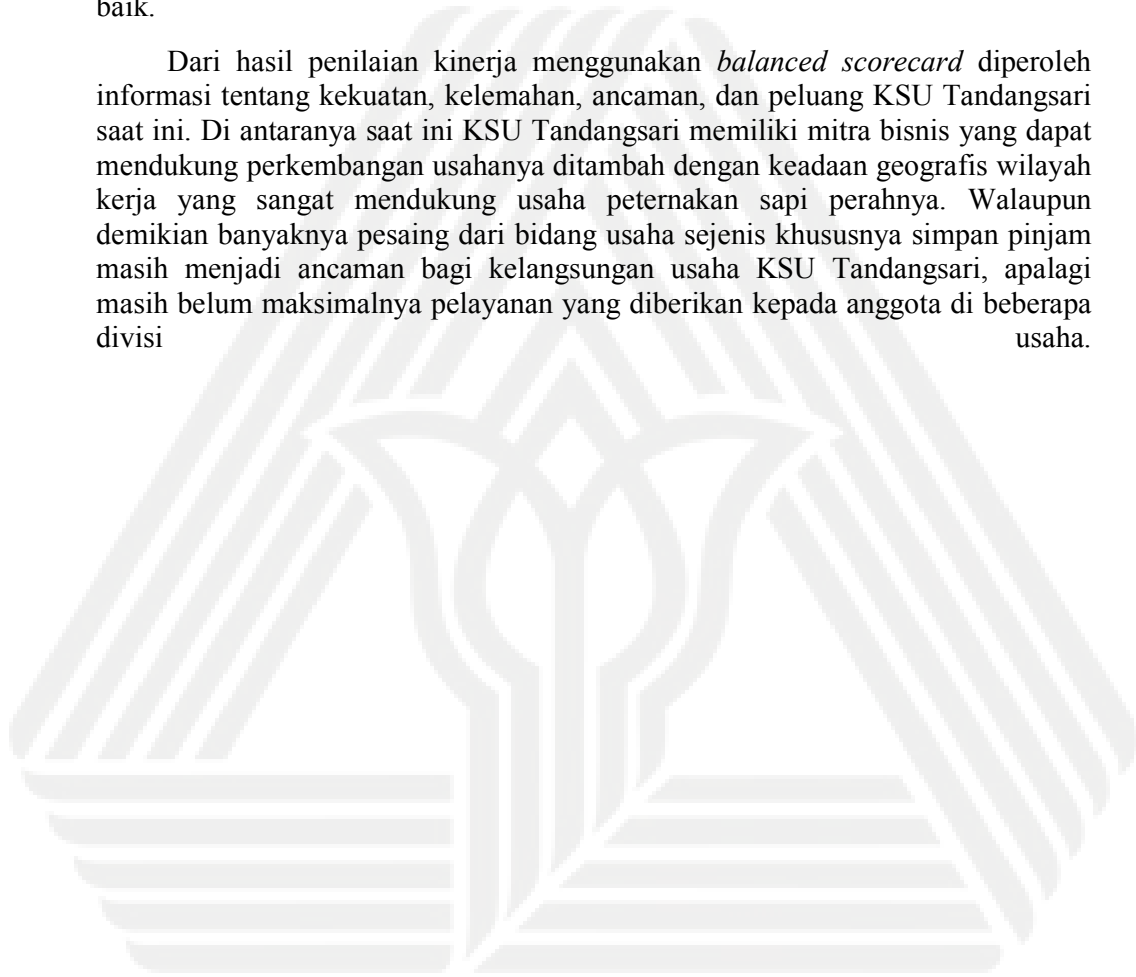
Mengacu pada hal di atas, penulis tertarik untuk melakukan analisis kinerja usaha koperasi dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja koperasi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Serta alternatif strategi apa saja yang dapat direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja KSU Tandangsari di masa yang akan datang.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah salah satu alternatif pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi dari suatu perusahaan. Terdapat empat aspek yang diukur dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sehingga nantinya keadaan koperasi yang sesungguhnya bisa diketahui karena penilaian *balanced scorecard* ini merupakan penilaian yang menyeluruh. Dengan responden anggota KSU Tandangsari sebanyak 35 orang, karyawan KSU Tandangsari sebanyak 32 orang, dan pengurus KSU Tandangsari sebanyak 5 orang.

Berdasarkan hasil analisis kinerja usaha koperasi dengan menggunakan *balanced scorecard* diperoleh informasi bahwa kinerja KSU Tandangsari pada perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran berada dalam kategori sangat baik, kinerja KSU Tandangsari pada perspektif proses bisnis internal berada dalam kategori baik, kinerja perspektif pelanggan (anggota) menggunakan *balanced scorecard* diperoleh informasi bahwa unit usaha peternakan sapi perah divisi usaha pengolahan pakan ternak berada dalam kriteria baik, unit usaha peternakan sapi perah divisi usaha pelayanan kesehatan hewan dan inseminasi buatan berada dalam kriteria cukup baik, unit usaha peternakan sapi perah divisi usaha produksi dan pemasaran susu segar berada dalam kriteria cukup baik, unit usaha simpan pinjam berada dalam kriteria sangat baik, dan kinerja perspektif keuangan berdasarkan Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi dapat disimpulkan bahwa *current ratio* yang diperoleh berada dalam kriteria kurang sehat. Artinya KSU Tandangsari tidak mampu menutupi hutang lancarnya dengan

asset lancar yang dimilikinya, rasio solvabilitas yang diperoleh berada dalam kriteria sangat tidak sehat. Artinya KSU Tandangsari tidak mampu membayar kewajiban jangka panjangnya jika koperasi dilikuidasi, dan rasio rentabilitas modal sendiri yang diperoleh berada dalam kriteria tidak sehat. Artinya KSU Tandangsari dalam menghasilkan pendapatan atau SHU dari modal sendiri belum baik.

Dari hasil penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* diperoleh informasi tentang kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang KSU Tandangsari saat ini. Di antaranya saat ini KSU Tandangsari memiliki mitra bisnis yang dapat mendukung perkembangan usahanya ditambah dengan keadaan geografis wilayah kerja yang sangat mendukung usaha peternakan sapi perahnya. Walaupun demikian banyaknya pesaing dari bidang usaha sejenis khususnya simpan pinjam masih menjadi ancaman bagi kelangsungan usaha KSU Tandangsari, apalagi masih belum maksimalnya pelayanan yang diberikan kepada anggota di beberapa divisi usaha.



IKOPIN

KATA PENGANTAR

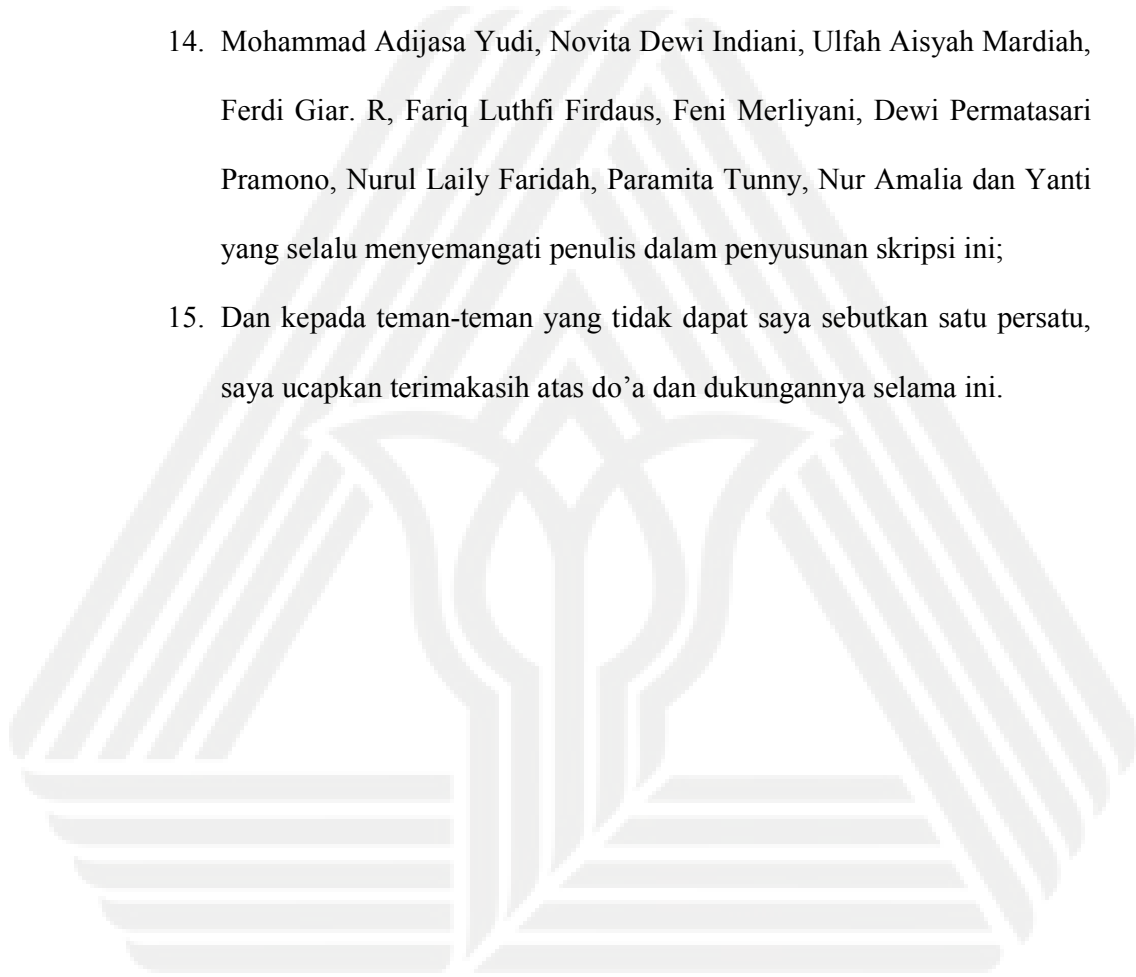
Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kesempatan, kesehatan dan limpahan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Usaha Koperasi Dalam Upaya Merancang Alternatif Strategi Bisnis” dengan lancar dibawah bimbingan Ir. Nanik Risnawati. M.Si.

Skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen pada program studi manajemen di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN). Selesaiannya skripsi ini tidak terlepas dari doa, bantuan, dorongan serta kasih sayang yang diberikan oleh berbagai pihak. Dengan rasa kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Orang tua tercinta, yang selalu memberikan do'a, semangat, dan dukungan kepada penulis selama proses penulisan skripsi ini;
2. DR. H. Burhanudin Abdullah, M. Sc. selaku Rektor Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN);
3. Ir. Nanik Risnawati. M.Si selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah dengan sabarnya membimbing dan mengarahkan penulis dalam penulisan skripsi ini;
4. Hj. Lely Savitri Dewi. SE., M.Si selaku Ketua Sidang yang telah memberikan saran-saran dan masukan-masukan dalam penulisan skripsi ini;

5. Dr. Rima Elya Dasuki, SE., M.Sc selaku Dosen Penelaah Koperasi seminar dan kolokium yang telah memberikan saran-saran dan masukan-masukan dalam penulisan skripsi ini;
6. Hj. Rosti Setawati. SE., M.Si selaku Dosen Penelaah Konsentrasi yang telah memberikan saran-saran dan masukan-masukan dalam penulisan skripsi ini;
7. Drs. Wahyudin. M.Ti selaku Dosen Pengganti Penelaah Koperasi yang telah memberikan saran-saran dan masukan-masukan dalam penulisan skripsi ini;
8. Pengurus, karyawan, dan anggota Koperasi Serba Usaha Tandangsari yang telah bersedia membantu penulis dalam memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan untuk penulisan skripsi ini;
9. Seluruh civitas akademika IKOPIN, bapak dan ibu karyawan IKOPIN, akademik, sekretariat, perpustakaan dan UPT, satpam dan *cleaning service*, yang telah banyak membantu penulis selama belajar di kampus Institut Koperasi Indonesia tercinta ini;
10. Iga Rafanda. Spd, Dr. Vika Cikita, Bang Aldo dan Abang Sean Bagindo Anshari, kakak-kakakku tersayang yang senantiasa mendukung dari jauh dalam penulisan skripsi ini;
11. Keluarga besar Apa dan Ama, yang selalu mendukung dan menyemangati penulis dalam penulisan skripsi ini;
12. Neli Kusnaeli Saptonah sahabat tercinta yang selalu mendukung penulis dari jauh dalam penulisan skripsi ini;

13. Endang Jamaludin, Diah Nofita Sari, dan Pebrina Limbong yang sudah mendukung serta membantu dan menemani penulis dalam *survey* penelitian;
14. Mohammad Adijasa Yudi, Novita Dewi Indiani, Ulfah Aisyah Mardiah, Ferdi Giar. R, Fariq Luthfi Firdaus, Feni Merliyani, Dewi Permatasari Pramono, Nurul Laily Faridah, Paramita Tunny, Nur Amalia dan Yanti yang selalu menyemangati penulis dalam penyusunan skripsi ini;
15. Dan kepada teman-teman yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya ucapkan terimakasih atas do'a dan dukungannya selama ini.



IKOPIN

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
RIWAYAT HIDUP.....	ii
ABSTRACT.....	iii
RINGKASAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	17
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	18
1.3.1. Maksud Penelitian.....	18
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	18
1.4. Kegunaan Penelitian.....	18
1.4.1. Kegunaan Teoritis.....	18
1.4.2. Kegunaan Praktis.....	19
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN.....	20
2.1 Pendekatan Masalah.....	20
2.1.1. Pendekatan Perkoperasian.....	20
2.1.2. Pendekatan Manajemen Bisnis.....	28
2.1.3. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	33

2.1.4.	Pendekatan Kinerja.....	42
2.1.5.	Pendekatan Strategi	45
2.2.	Metode Penelitian.....	48
2.2.1.	Metode Penelitian Yang Digunakan.....	48
2.2.2.	Data yang Diperlukan	48
2.2.3.	Sumber Data.....	49
2.2.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	50
2.2.5.	Teknik Pengambilan Sampel.....	51
2.2.6.	Kerangka Berfikir	53
2.2.7.	Operasionalisasi Variabel	54
2.2.8.	Analisis Data	55
2.2.9.	Tempat/Lokasi Penelitian	76
2.2.10.	Jadwal Penelitian.....	76
BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN		77
3.1.	Keadaan Umum Organisasi Dan Manajemen.....	77
3.1.1.	Sejarah Berdirinya Koperasi	77
3.1.2.	Visi dan Misi Koperasi	79
3.1.3.	Prestasi Dan Penghargaan Yang Pernah Diraih	80
3.1.4.	Instansi Terkait.....	80
3.1.5.	Struktur Organisasi Koperasi.....	82
3.1.5.1.	Rapat Anggota.....	85
3.1.5.2.	Pengurus.....	86
3.1.5.3.	Pengawas.....	90
3.1.6.	Keanggotaan Koperasi.....	91
3.1.7.	Kegiatan Usaha.....	94

3.1.8.	Kegiatan Permodalan Dan Keuangan Koperasi	102
3.1.8.1.	Permodalan Koperasi.....	102
3.1.8.2.	Keadaan Keuangan Koperasi	104
3.2.	Keadaan Umum Wilayah Kerja	110
3.3.	Implementasi Jati Diri Koperasi.....	111
3.3.1.	Definisi.....	112
3.3.2.	Prinsip-Prinsip	113
3.3.3.	Nilai-Nilai	115
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		116
4.1.	Kinerja KSU Tandangsari Dari Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	116
4.1.1.	Kapabilitas Pekerja.....	117
4.1.2.	Kapabilitas Sistem Informasi	118
4.1.3.	Motivasi, Pemberdayaan, Dan Keselarasan	119
4.2.	Kinerja KSU Tandangsari Dari Prespektif Proses Bisnis Internal	120
4.2.1.	Inovasi.....	121
4.2.2.	Proses Operasi	122
4.2.3.	Layanan Purna Jual.....	122
4.3.	Kinerja KSU Tandangsari Dari Perspektif Pelanggan (Anggota).....	124
4.3.1.	Atribut Produk/Jasa	124
4.3.2.	Hubungan Dengan Pelanggan	126
4.3.3.	Citra Dan Reputasi.....	128
4.4.	Kinerja KSU Tandangsari Dari Perspektif Keuangan	130
4.5.	Alternatif Strategi Bisnis.....	134
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		150

5.1. Simpulan	150
5.2. Saran	155
DAFTAR PUSTAKA.....	158
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



IKOPIN

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.1	Pelaksanaan Pendidikan Koperasi KSU Tandangsari Tahun 2013-2017.	6
1.2	Perkembangan Jumlah Anggota KSU Tandangsari Dari Tahun 2013-2017.....	8
1.3	Perkembangan Pendapatan Unit Usaha KSU Tandangsari.....	10
1.4	Perkembangan <i>Net Profit Margin</i> KSU Tandangsari Pada Tahun 2013- 2017.....	11
1.5	Penilaian <i>Net Profit Margin</i>	11
1.6	Penilaian <i>Return On Asset</i>	12
1.7	Perkembangan <i>Return On Asset</i> KSU Tandangsari Pada Tahun 2013-2017.....	13
1.8	Penilaian Rentabilitas Modal Sendiri.....	14
1.9	Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri KSU Tandangsari Pada Tahun 2013-2017.....	14
2.1	<i>Penilaian Current Ratio</i>	38
2.2	Penilaian Solvabilitas	38
2.3	Penilaian Rentabilitas Modal Sendiri.....	39
2.4	Operasionalisasi Variabel.....	54
2.5	Penilaian Kuisisioner	56
2.6	Kriteria Penilaian Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	57

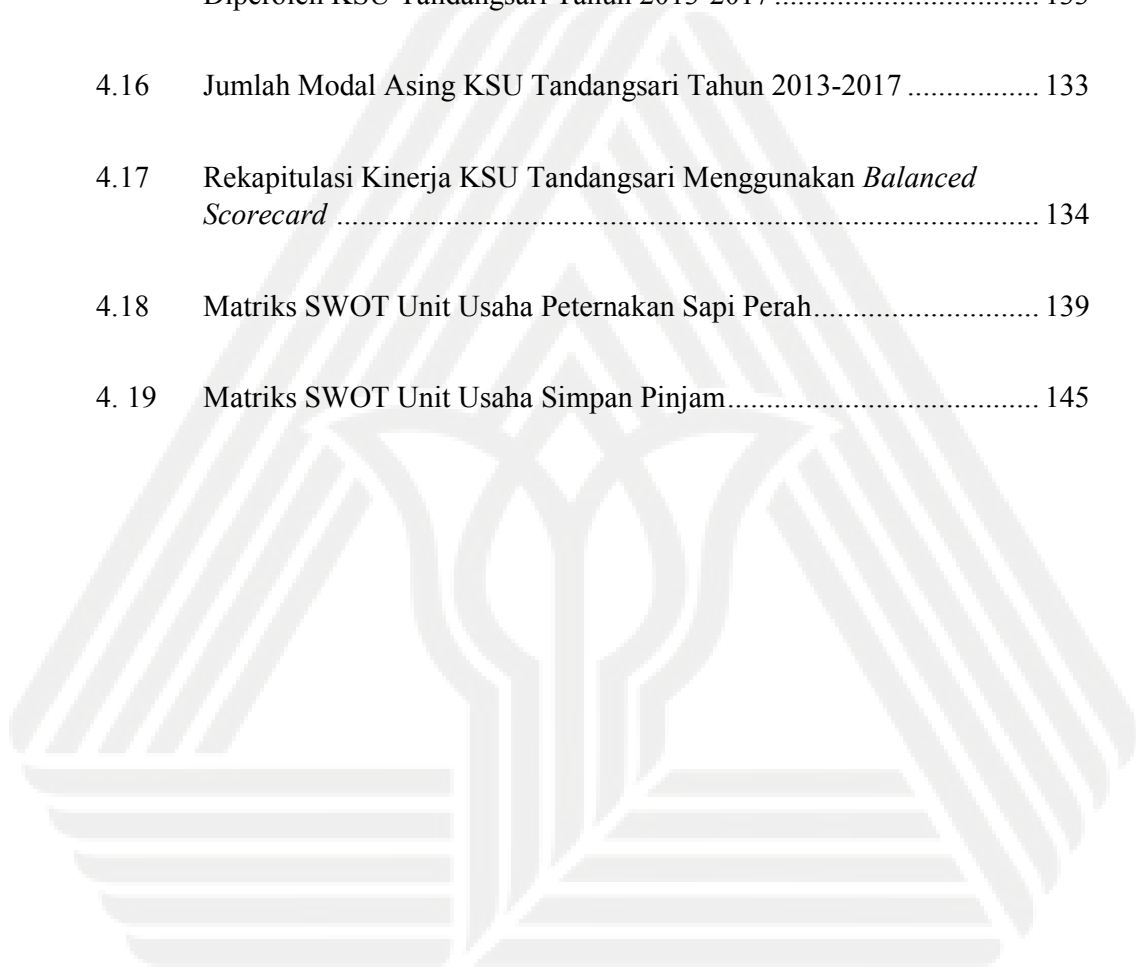
2.7	Kriteria Penilaian Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran Per Indikator	58
2.8	Format Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Setiap Indikator Kineja Dalam Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran KSU Tandangsari	58
2.9	Penilaian Kuisisioner	59
2.10	Kriteria Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal	60
2.11	Kriteria Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal Per Indikator	61
2.12	Format Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Setiap Indikator Kinerja Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal KSU Tandangsari	61
2.13	Penilaian Kuisisioner	62
2.14	Kriteria Penilaian Perspektif Pelanggan (Anggota) Unit Usaha Peternakan Sapi Perah	63
2.15	Kriteria Penilaian Perspektif Pelanggan (Anggota) Unit Usaha Peternakan Sapi Perah Per Divisi Usaha	64
2.16	Kriteria Penilaian Per Indikator Perspektif Pelanggan (Anggota) Unit Usaha Peternakan Sapi Perah Divisi Usaha Pengolahan Pakan Ternak	65
2.17	Kriteria Penilaian Per Indikator Perspektif Pelanggan (Anggota) Unit Usaha Peternakan Sapi Perah Divisi Usaha Pelayanan Kesehatan Hewan Dan Inseminasi Buatan	65
2.18	Kriteria Penilaian Per Indikator Perspektif Pelanggan (Anggota) Unit Usaha Peternakan Sapi Perah Divisi Usaha Produksi Dan Pemasaran Susu Segar	66

2.19	Kriteria Penilaian Perspektif Pelanggan (Anggota) Unit Usaha Simpan Pinjam	67
2.20	Kriteria Penilaian Perspektif Pelanggan (Anggota) Unit Usaha Simpan Pinjam Per Indikator	67
2.21	Penilaian <i>Current Ratio</i>	70
2.22	Format Perhitungan <i>Current Ratio</i>	70
2.23	Penilaian <i>debt to assets ratio</i>	71
2.24	Format Perhitungan <i>debt to assets ratio</i>	71
2.25	Penilaian Rasio Rentabilitas Modal Sendiri	72
2.26	Format Perhitungan Rasio Rentabilitas Modal Sendiri	72
2.27	Format Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Keuangan Pada KSU Tandangsari Tahun 2013-2017	73
2.28	Format Rekapitulasi Kinerja KSU Tandangsari Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	74
2.29	Matriks SWOT	75
3.1	Prestasi Dan Penghargaan Yang Pernah Diraih Oleh KSU Tandangsari	80
3.2	Perkembangan Jumlah Anggota KSU Tandangsari Dari Tahun 2013-2017	93
3.3	Perkembangan Pembelian Dan Pemasaran Susu Segar KSU Tandangsari	96
3.4	Perkembangan Produksi dan Penjualan Pakan Ternak (Konsentrat) KSU Tandangsari Dari Tahun 2013-2017	98

3.5	Perkembangan Kegiatan Pelayanan Kesehatan Hewan Dan Inseminasi Buatan KSU Tandangsari Dari Tahun 2013-2017	99
3.6	Perkembangan Populasi Sapi Parohan KSU Tandangsari Dari Tahun 2013-2017	99
3.7	Perkembangan Populasi Sapi Perah KSU Tandangsari Dari Tahun 2013-2017.....	100
3.8	Perkembangan Modal Sendiri KSU Tandangsari Dari Tahun 2013- 2017.....	104
3.9	Perkembangan <i>Current Ratio</i> KSU Tandangsari Dari Tahun 2013- 2017.....	105
3.10	Perkembangan <i>Debt To Assets Ratio</i> KSU Tandangsari Dari Tahun 2013-2017.....	106
3.11	Perkembangan <i>Asset Turnover</i> KSU Tandangsari Dari Tahun 2013- 2017.....	107
3.12	Penilaian <i>Asset Turnover</i>	108
3.13	Perkembangan Rasio Rentabilitas/Profitabilitas KSU Tandangsari Dari Tahun 2013-2017	109
3.14	Implementasi Definisi Koperasi Pada KSU Tandangsari	112
3.15	Implementasi Prinsip-Prinsip Koperasi Pada KSU Tandangsari.....	113
3.16	Implementasi Nilai-Nilai Koperasi Pada KSU Tandangsari.....	115
4.1	Pernyataan Responden Mengenai Kapabilitas Pekerja KSU Tandangsari (14 Item)	117

4.2	Pernyataan Responden Mengenai Kapabilitas Sistem Informasi KSU Tandang Sari (4 Item)	118
4.3	Pernyataan Responden Mengenai Motivasi, Pemberdayaan, Dan Keselarasan KSU Tandang Sari (5 Item).....	119
4.4	Format Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Setiap Indikator Kinerja Dalam Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran KSU Tandang Sari	120
4.5	Pernyataan Responden Mengenai Indikator Inovasi di KSU Tandang Sari (3 Item)	121
4.6	Pernyataan Responden Mengenai Proses Operasi KSU Tandang Sari (9 Item).....	122
4.7	Pernyataan Responden Mengenai Layanan Purna Jual KSU Tandang Sari (3 Item)	123
4.8	Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Setiap Indikator Kinerja Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal KSU Tandang Sari	123
4.9	Pernyataan Responden Mengenai Atribut Produk/Jasa KSU Tandang Sari.....	125
4.10	Pernyataan Responden Mengenai Hubungan Dengan Pelanggan KSU Tandang Sari	126
4.11	Pernyataan Responden Mengenai Citra Dan Reputasi KSU Tandang Sari.....	128
4.12	Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Setiap Indikator Kinerja Dalam Perspektif Pelanggan KSU Tandang Sari	130
4.13	Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan Pada KSU Tandang Sari Dari Tahun 2013-2017	131

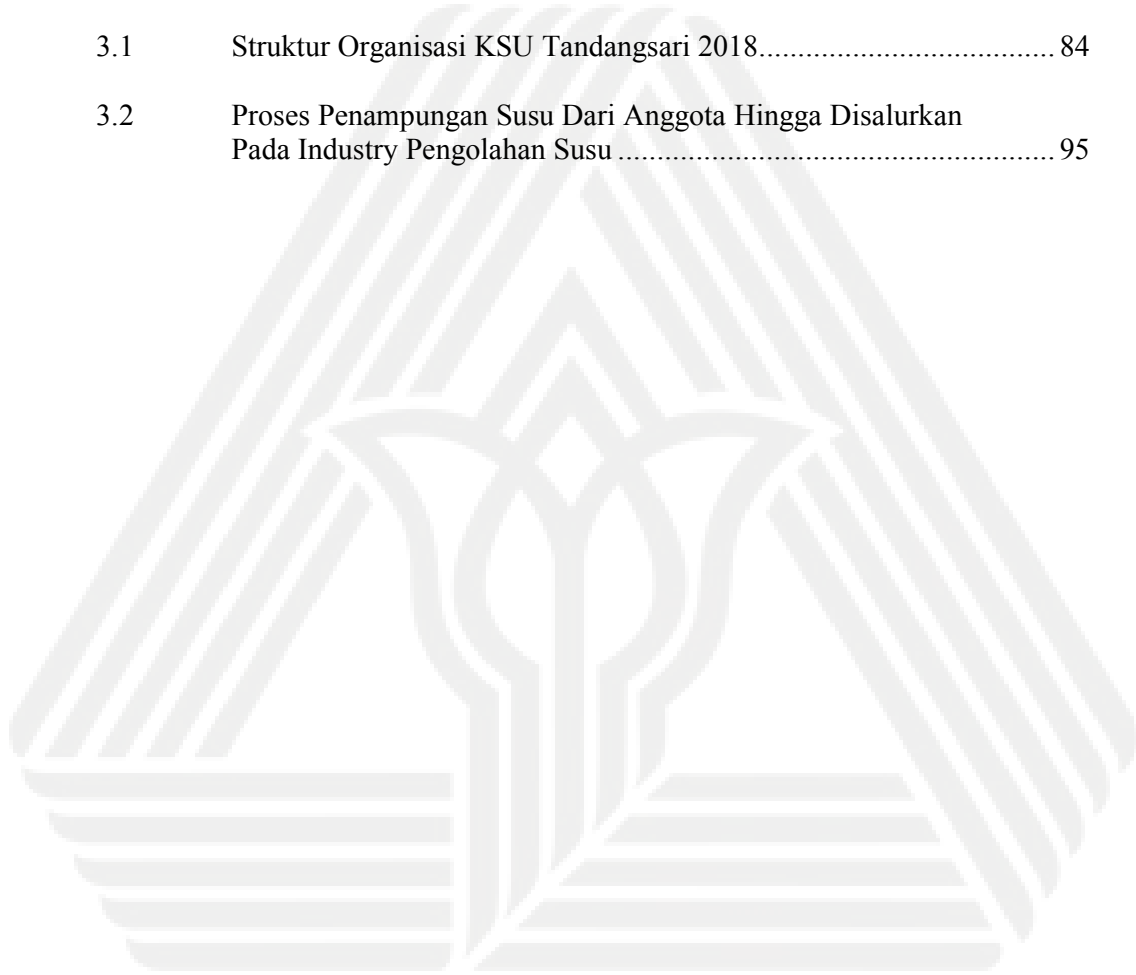
4.14	Jumlah Simpanan Pokok Dan Simpanan Wajib KSU Tandangsari Tahun 2013-2017	132
4.15	Jumlah Simpanan Pokok Dan Simpanan Wajib Yang Seharusnya Diperoleh KSU Tandangsari Tahun 2013-2017	133
4.16	Jumlah Modal Asing KSU Tandangsari Tahun 2013-2017	133
4.17	Rekapitulasi Kinerja KSU Tandangsari Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	134
4.18	Matriks SWOT Unit Usaha Peternakan Sapi Perah.....	139
4.19	Matriks SWOT Unit Usaha Simpan Pinjam.....	145



IKOPIN

DAFTAR GAMBAR

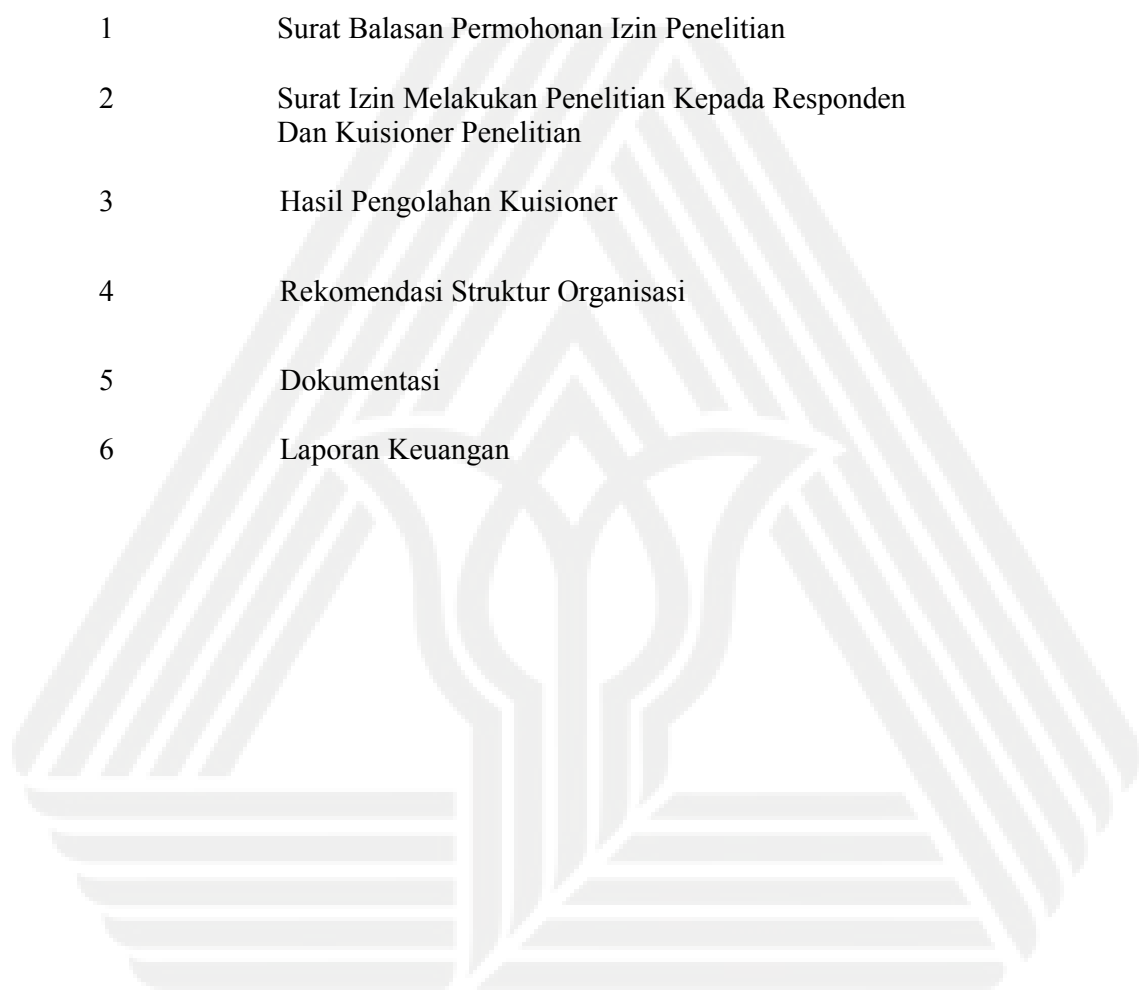
No.	Judul	Hal.
2.1	Kerangka Berpikir	53
3.1	Struktur Organisasi KSU Tandangsari 2018.....	84
3.2	Proses Penampungan Susu Dari Anggota Hingga Disalurkan Pada Industry Pengolahan Susu	95



IKOPIN

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul
1	Surat Balasan Permohonan Izin Penelitian
2	Surat Izin Melakukan Penelitian Kepada Responden Dan Kuisisioner Penelitian
3	Hasil Pengolahan Kuisisioner
4	Rekomendasi Struktur Organisasi
5	Dokumentasi
6	Laporan Keuangan



IKOPIN