

**ANALISIS KINERJA USAHA DALAM UPAYA MENINGKATKAN
VOLUME PENJUALAN DENGAN MENGGUNAKAN TOLAK UKUR
*BALANCE SCORECARD***

*(Studi Kasus pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery Kec. Bangil, Kab.
Pasuruan, Prov. Jawa Timur)*

SKRIPSI

Disusun oleh :

Yuniar Wahyu Pribadi

C1160275



IKOPIN

Dosen Pembimbing :

Drs. Agus Arifin, M.Si, Ak

**KONSENTRASI MANAJEMEN BISNIS
INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA**

2020

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Kinerja Usaha Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Tolak Ukur *Balance Scorecard*. (Studi Kasus Pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery, Kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan, Provinsi Jawa Timur).

Nama Mahasiswa : Yuniar Wahyu Pribadi

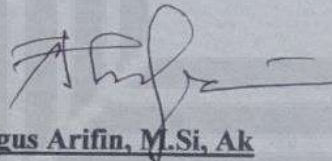
Nomor Pokok : C1160275

Program Studi : S1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Bisnis

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Pembimbing



Drs. Agus Arifin, M.Si, Ak

Direktur Program Studi S1 Manajemen,



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

RIWAYAT HIDUP

Yuniar Wahyu Pribadi, lahir di Malang, 10 Juni 1997, merupakan anak ke dua dari tiga bersaudara pasangan Bapak Hermanto dan Ibu Yuliasih. Berikut riwayat pendidikan yang telah ditempuh oleh penulis:

1. TK PGRI 4 Kolursari (Tahun 2003 – 2004)
2. SDN Kidul dalem I (Tahun 2004 – 2010)
3. SMP N 1 Bangil (Tahun 2010 – 2013)
4. SMA N 1 Bangil (Tahun 2013 – 2016)

Selanjutnya pada bulan September 2016 penulis tercatat sebagai mahasiswa Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN), Program Studi S1 Manajemen Konsentrasi Manajemen Bisnis. Adapun kegiatan kemahasiswaan yang pernah diikuti oleh penulis selama menjadi mahasiswa di IKOPIN adalah sebagai berikut:

1. Federasi Mahasiswa Sriboga IKOPIN (Periode 2016 – 2020)
2. ECI (English club of IKOPIN) tahun 2017 sebagai anggota divisi *Routine Sharing*
3. Asisten Laboratorium Komputer IKOPIN tahun 2018-2019 sebagai anggota divisi Kurikulum
4. Asisten Laboratorium Komputer IKOPIN tahun 2019-2020 sebagai koordinator divisi Kurikulum.

ABSTRACT

Yuniar Wahyu Pribadi (2020), Business performance analysis in an effort to increase sales volume through balance scorecard (Case Study on Micro, Small and Medium Business Yuli Bakery Kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan, Provinsi Jawa Timur) under advisor Mr. Agus Arifin.

Micro, Small and Medium Business Yuli Bakery officially established on 2001 has had its up and down in running business, which was initially offered few products dan now has more product to be offered. If seen from the sales of Small, Micro and Medium enterprise Yuli Bakery from 2015 to 2019, at 2018 percentage of increasing sales was relatively decrease, so there needs to be increasing performance so that business continues.

Therefore, the performance analysis is carried out using the Balanced Scorecard method to determine the extent of business in an effort to increase sales volume. There are four perspectives analyzed, namely the Customer Perspective, the Internal Business Process Perspective, the Growth and Learning Perspective, and the Financial Perspective.

Based on the results of calculations on the customer perspective, it can be concluded that the customers Micro, Small and Medium Business Yuli Bakery are in good condition.

Based on the results of calculations on the internal business perspective, it can be concluded that the employees of Micro, Small and Medium Business Yuli Bakery are in good condition.

Based on the results of calculations on growth and learning perspectives, it can be concluded that the employee of Micro, Small and Medium Business Yuli Bakery are in the fairly good category. Therefore, Micro, Small and Medium Business Yuli Bakery must improve its performance in carrying out activities that exist in the sub-indicators of the growth and learning perspective.

Based on the results of calculations on the financial perspective of Micro Small and Medium Business Yuli Bakery is done by using financial ratios such as liquidity which are in overlapping conditions, Solvability and Rentability are in very good condition and Total asset turn over is in a bad condition.

To increase sales volume, it is necessary to measure business performance using the Balanced Scorecard method. Therefore, the Balanced Scorecard method really needs to be studied, because it will cause an increase in sales.

Keyword: Balance Scorecard, Bussiness, Performance Analysis, Micro Small and Medium Business

RINGKASAN

Yuniar Wahyu Pribadi (2020), Analisis Kinerja Usaha Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Tolakukur Balance Scorecard (Studi Kasus Pada usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery, Kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan, Provinsi Jawa Timur) di bawah Bimbingan Bapak Agus Arifin.

Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery resmi berdiri pada tahun 2001 telah mengalami pasang surut dalam menjalankan bisnis, yang awalnya hanya menawarkan sedikit produk(kue) dan kini sudah memperbanyak produk yang akan ditawarkan. Jika dilihat dari penjualan Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery tahun 2015-2019, pada tahun 2018 keniakannya relatif menurun, sehingga perlu adanya peningkatan kinerja perusahaan agar bisnis tetap berjalan.

Maka dari itu dilakukan analisis kinerja dengan metode Balanced Scorecard untuk mengetahui sejauhmana kinerja usaha dalam upaya meningkatkan volume penjualan. Perspektif yang di analisis ada empat yaitu Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, dan Perspektif Keuangan.

Berdasarkan hasil perhitungan pada penilaian perspektif pelanggan dapat disimpulkan bahwa pelanggan Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli bakery dalam keadaan baik.

Berdasarkan hasil perhitungan pada penilaian perspektif bisnis internal dapat disimpulkan bahwa karyawan Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli bakery dalam keadaan baik.

Berdasarkan hasil perhitungan pada penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat disimpulkan bahwa karyawan Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery berada dalam kategori cukup baik. Oleh sebab itu, Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery harus meningkatkan kinerjanya dalam melakukan kegiatan yang ada pada sub-sub indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan hasil perhitungan pada penilaian perspektif keuangan pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery dilakukan dengan menggunakan rasio keuangan seperti Likuiditas yang dalam kondisi overlikuid, Solvabilitas dan Rentabilitas dalam kondisi sangat baik serta Total asset turn over dalam keadaan kurang baik.

Untuk upaya meningkatkan volume penjualan sangat perlu adanya pengukuran kinerja usaha menggunakan metode Balanced Scorecard. Oleh sebab itu, penggunaan metode Balanced Scorecard sangat perlu diteliti, karena akan menyebabkan peningkatan penjualan.

Kata kunci: Balance Scorecard, Bisnis, pengukuran kinerja, UMKM

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ANALISIS KINERJA USAHA DALAM UPAYA MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN (Studi Kasus Pada Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery Kec. Bangil, Kab. Pasuruan, Prov. Jawa Timur)”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat kelulusan pada program pendidikan Strata-I (S1) di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN). Meskipun dalam pengerjaannya terkendala masa pandemi. Penulis menyadari bahwa dengan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

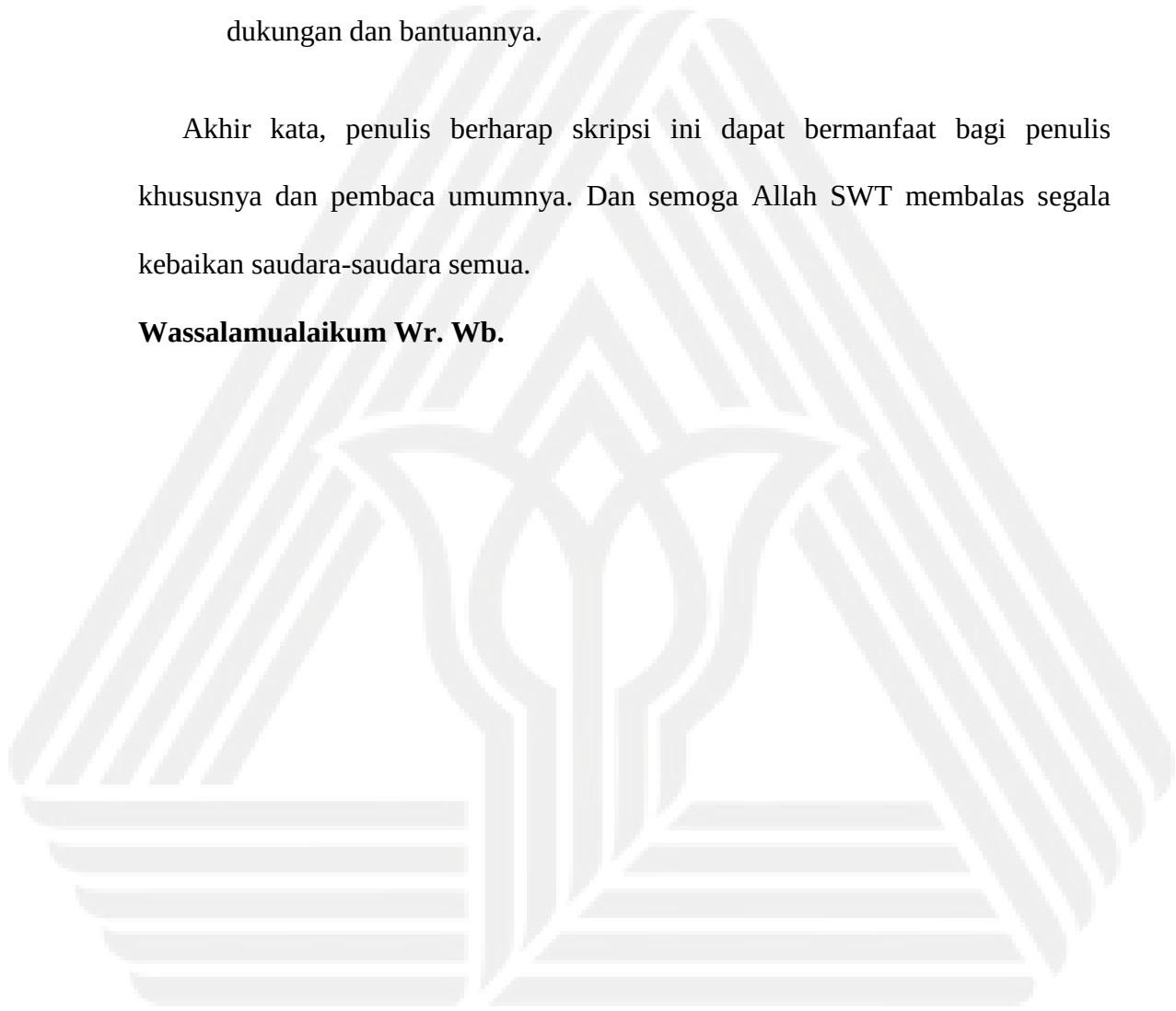
1. Orang tua tercinta, Ibunda Yuliasih dan Ayahanda Hermanto untuk setiap doa, dukungan baik moril maupun materil, kasih, cinta, motivasi, semangat dan sabar yang diberikan. Semoga ini dapat menjadi salah satu persembahan dan kado untuk kedua orangtua yang selalu mendukung penulis dalam keadaan apapun.
2. Drs. Agus Arifin, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dan membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
3. Hj. Yeni Wipartini, SE., M.Ti selaku dosen penelaah konsentrasi yang sudah memberikan masukan dan arahnya.

4. Hj. Suarny Amran, SH., MH selaku dosen penelaah koperasi yang telah memberikan masukan dan arahnya.
5. Bapak DR. Ir. Burhanudin Abdullah, MA selaku rektor IKOPIN.
6. Seluruh dosen dan staff IKOPIN atas bantuan yang diberikan selama perkuliahan dan penulisan skripsi.
7. Semua pihak PT. Sriboga Flour Mill yang telah memberikan dukungan penuh kepada penulis selama menjalani perkuliahan di IKOPIN.
8. Semua pengurus dan anggota Koperasi Tali Sejahtera atas perizinan, kesempatan, waktu dan informasi yang diberikan.
9. Saudaraku, Redha Mauvi Akhmad dan Muhammad Januar Amrullah yang selalu memberikan doa, semangat, dukungan dan perhatiannya bagi penulis dalam menyusun penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
10. Sahabat sekaligus keluarga tercinta FEMASI 2016 (Eko Nur Hidayat, Wildan Wahyu Pradana, Rizal Haryanto, Novianingrum Dwi Wiyono, Penti Nopitasari, Aprilia Putri Ashari dan Fajar Wury Mulyani) atas bantuan, semangat, motivasi, kasih, cerita, dan pengalamannya
11. Teman LABKOM terutama LABKOM '16 atas dukungan semangat dan bantuannya.
12. Terimakasih kepada rekan-rekan satu bimbingan, atas bantuan, semangat, sharing, masukan dan waktu yang diberikan

13. Keluarga besar Mahasiswa Ikopin, khususnya Angkatan 2016 serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungan dan bantuannya.

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

Wassalamualaikum Wr. Wb.



IKOPIN

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
RIWAYAT HIDUP.....	i
ABSTRACT.....	ii
RINGKASAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN.....	11
2.1 Pendekatan Masalah.....	11
2.1.1 Pendekatan Manajemen Bisnis.....	11
2.1.2 Pendekatan Usaha Mikro Kecil Menengah.....	17
2.1.3 Pendekatan Kinerja Perusahaan.....	18
2.1.4 Pendekatan Balance Scorecard.....	20
2.1.5 Pendekatan Volume Penjualan.....	27
2.2 Metode Penelitian yang digunakan.....	31
2.2.1 Data yang diperlukan.....	32
2.2.2 Sumber data.....	32
2.2.3 Teknik pengumpulan data.....	33
2.2.4 Operasionalisasi penelitian.....	34
2.2.5 Rancangan Analisis Data.....	34
2.2.6 Tempat Penelitian.....	45
2.2.7 Jadwal Penelitian.....	45

BAB III KEADAAN UMUM.....	46
3.1 Keadaan Umum Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery	46
3.1.1 Sejarah Berdirinya Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery	46
3.1.2 Struktur Organisasi UMKM Yuli Bakery	49
3.1.3 Permodalan UMKM Yuli Bakery	50
3.1.4 Fungsi Manajemen UMKM Yuli Bakery	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Analisis Kinerja Usaha Dengan Metode Balanced Scorecard	53
4.2 Perspektif Pelanggan	53
4.2.1 Atribut-atribut Produk.....	53
4.2.2 Hubungan dengan Pelanggan.....	58
4.2.3 Citra dan reputasi.....	62
4.3 Perspektif Bisnis Internal	67
4.3.1 Proses Inovasi	67
4.3.2 Proses Operasi.....	71
4.3.3 Layanan Purna Jual.....	75
4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	80
4.4.1 Kemampuan Karyawan	80
4.4.2 Kemampuan Sistem Informasi.....	86
4.4.3 Motivasi, Pemberdayaan dan Keserasian	89
4.4 Perspektif Keuangan.....	92
4.4.1 Rasio Likuiditas	93
4.4.2 Rasio Solvabilitas	94
4.4.3 Rasio Rentabilitas	95
4.4.4 Rasio Total Asset Turn Over	96
4.5 Upaya-Upaya Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Melalui Pengukuran Kinerja Usaha dengan Metode Balanced Scorecard.....	96
4.5.1 Perspektif Pelanggan.....	97
4.5.2 Prespektif Proses Internal Bisnis	97
4.5.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	98
4.5.4 Perspektif Keuangan	99

DAFTAR PUSTAKA xiv

LAMPIRAN



IKOPIN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Produk yang ditawarkan oleh Yuli Bakery	4
Tabel 1.2 Nama Usaha Mikro Kecil Menengah Pesaing Beserta Keterangan Produk.....	5
Tabel 1.3 Penjualan Yuli Bakery Tahun 2015 s.d 2019	7
Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel	34
Tabel 2.2 Kelas Interval untuk mengetahui tanggapan pelanggan pada indikator perspektif pelanggan.....	36
Tabel 2.3 format jawaban responden terhadap pertanyaan pada setiap sub indikator	37
Tabel 2.4 Kelas Interval untuk Mengetahui Tanggapan Responden pada Indikator Bisnis internal.....	38
Tabel 2.5 Format Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan pada Setiap sub indikator.....	39
Tabel 2.6 Kelas Interval untuk Mengetahui Tanggapan Responden pada Indikator Pembelajaran dan Pertumbuhan	40
Tabel 2.7 Format Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan pada Setiap sub indikator.....	41
Tabel 2.8 Standar Pengukuran Rasio Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah	42
Tabel 2.9 Format Perhitungan Rasio Likuiditas	43
Tabel 2.10 Format Perhitungan Rasio Solvabilitas.....	43
Tabel 2.11 Format Perhitungan Rasio Rentabilitas Modal Sendiri.....	44
Tabel 2.12 Format Perhitungan Rasio Total Assets Turn Over	44
Tabel 4.1 Pernyataan Responden Mengenai Rasa Produk(kue) pada Yuli Bakery	54
Tabel 4.2 Pernyataan Responden Mengenai Varian Produk Pada Yuli Bakery	55
Tabel 4.3 Pernyataan Responden Mengenai Harga Jual Pada Yuli Bakery	56
Tabel 4.4 Pernyataan Responden Mengenai Kualitas pada Yuli bakery	57
Tabel 4.5 Pernyataan Responden Mengenai Keramahan Karyawan	58
Tabel 4.6 Pernyataan Responden Mengenai Penerimaan Kritik dan Saran.....	60

Tabel 4.7 Pernyataan Responden Mengenai Keaktifan Transaksi Pada Yuli Bakery.....	61
Tabel 4.8 Pernyataan Responden Mengenai Nama Baik Yuli Bakery	62
Tabel 4.9 Pernyataan Responden Tingkat Kepercayaan Pada Yuli Bakery	63
Tabel 4.10 Pernyataan Responden Mengenai Keamanan Pada Yuli Bakery ..	64
Tabel 4.11 Rekapitulasi Skor pada Setiap Indikator pada Perspektif Pelanggan	66
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Mengenai Perbaikan Produk dan Pelayanan Pada Yuli Bakery	67
Tabel 4.13 Tanggapan Responden Mengenai Penelitian Terhadap Kebutuhan Pelanggan Yuli Bakery	68
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan Produk dan Pelayanan Pada Yuli Bakery	70
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Mengenai Fasilitas Kerja Pada Yuli Bakery	71
Tabel 4.16 Tanggapan Responden Mengenai Efisiensi Biaya Pada Yuli Bakery	72
Tabel 4.17 Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Produk Pada Yuli Bakery	74
Tabel 4.18 Tanggapan Responden Mengenai Pengembalian Produk pada Rusak Yuli Bakery	75
Tabel 4.19 Tanggapan Responden Mengenai Keluhan-Keluhan pelanggan Yuli Bakery	76
Tabel 4.20 Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian Produk Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery.....	77
Tabel 4.21 Rekapitulasi Skor pada Setiap Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal	79
Tabel 4.22 Tanggapan Responden Mengenai Pengambilan Keputusan	80
Tabel 4.23 Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian Kompetensi dengan Pekerjaan	82
Tabel 4.24 Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi Karyawan.....	83

Tabel 4.25 Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan	84
Tabel 4.26 Tanggapan Responden Mengenai Keinginan Karyawan Berhenti Bekerja di Usaha Mikro Kecil Menengah Yuli Bakery	85
Tabel 4.27 Tanggapan Responden Mengenai Sistem Informasi Yuli Bakery .	86
Tabel 4.28 Tanggapan Responden Mengenai Kemudahan Memperoleh Informasi	88
Tabel 4.29 Tanggapan Responden Mengenai Pelatihan	89
Tabel 4.30 Tanggapan Responden Mengenai Pelaksanaan saran karyawan ...	90
Tabel 4.31 Rekapitulasi Skor pada Setiap Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	92
Tabel 4.32 Perhitungan Rasio Likuiditas pada Yuli bakery	93
Tabel 4.33 Perhitungan Rasio Solvabilitas pada Yuli Bakery	94
Tabel 4.34 Perhitungan Rasio Rentabilitas pada Yuli Bakery	95
Tabel 4.35 Perhitungan Rasio Total asset turn over pada Yuli Bakery	96



IKOPIN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Gambar Struktur Organisasi Yuli Bakery 51



IKOPIN