

**ANALISIS KINERJA UNIT USAHA PAKAN TERNAK DENGAN  
MENGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD**

(Studi Kasus Pada Unit Usaha Pakan Ternak Koperasi Peternak Garut Selatan)

**SKRIPSI**

Disusun Oleh:

**Putri Ayu Setia Diana**

**C1160224**

Dosen Pembimbing:

**Dra. Hj. Endang Wahyuningsih, M.Ti.**



**KONSENTRASI MANAJEMEN BISNIS**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN**

**INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA**

**2020**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI : “ANALISIS KINERJA UNIT USAHA PAKAN TERNAK  
DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE  
SCORECARD”**

Studi Kasus Pada Unit Usaha Pakan Ternak Koperasi Peternak  
Garut Selatan, Cikajang.

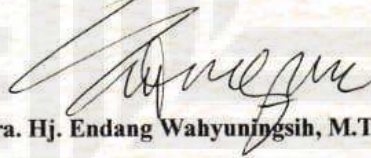
**NAMA : Putri Ayu Setia Diana**

**NRP : C1160224**

**KONSENTRASI : Manajemen Bisnis**

**MENYETUJUI DAN MEGESAHKAN**

Pembimbing



**Dra. Hj. Endang Wahyuningsih, M.Ti.**



Direktur Program Studi S-1 Manajemen,

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

## **RIWAYAT HIDUP**

**Putri Ayu Setia Diana**, penulis dilahirkan di Bekasi, Jawa Barat pada 27 Maret 1997. Penulis merupakan anak kedua dari enam bersaudara, putri dari Bapak Ibrahim Aji dan Ibu Euis Hermawati.

Pendidikan yang pernah di tempu penulis sebelumnya:

1. SD Negeri Sukaresmi 01 2003-2009
2. SMP 02 Cikarang Selatan 2009-2012
3. SMA Negeri 1 Cikarang Selatan 2012-2015

Pada tahun 2016 penulis tercatat sebagai mahasiswi Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) Jatinangor, Program Studi S1 Manajemen, Konsentrasi Manajemen Bisnis.

Selama di IKOPIN penulis mengikuti beberapa kegiatan:

1. Swara Radio IKOPIN 2016
2. Ikopin Football Club 2017
3. BEM KM IKOPIN 2018 Kabinet Gerak Bersama
4. BEM KM IKOPIN 2019 Kabinet Abhinaya

IKOPIN

## ABSTRACT

**Putri Ayu Setia Diana (2020)**, *Analysis of the Performance of the Animal Feed Business Unit using the balance scorecard method (Case Study in the Animal Feed Business Unit of Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang) under the guidance by Dra. Hj. Endang Wahyuningsih, M.Ti.*

*This research is motivated by a decrease in sales of animal feed each year, the decrease participation of members as customers, the members are not satisfied with the quality of animal feed, and the return on assets of the KPGS animal feed business unit is in the bad category. To improve the performance of the cooperative in the Animal Feed Business Unit, the method of this research is using the Balanced Scorecard.*

*The aim of this research to determine the performance of the KPGS animal feed business unit by using the balance scorecard method. This research is a case study research. The informants of this study were 3 administrators while the respondents of this study were 10 employees and 68 members of Koperasi Peternak Garut Selatan. The object of this research is the animal feed business unit of the south arrowroot breeder cooperative which is analyzed using the Balanced Scorecard as seen from the Learning and Growth Perspective, Internal Business Process Perspective, Customer Perspective and Financial Perspective.*

*The results showed that the learning and growth perspective with a total score of 48 were in quite good criteria, of the 5 indicators studied there were indicators that had unfavorable criteria, it is employee loyalty, while three indicators had good criteria, they are the decision-making process, information availability and competency. Therefore, cooperative needs to improve by providing education and training to their employees and providing rewards and employees are also involved in the decision-making process in order to achieve business goals. The internal business process perspective with a total score of 128 is in bad criteria. KPGS animal feed unit needs to improve quality of their product, after-sales service and also follow up on any complaints from members so that members are satisfied with the services. The customer perspective with a total score of 974 is in good enough criteria. In this perspective, there are indicators with unfavorable criteria, it is product suitability. The financial perspective of the results of the achievement of financial performance in the KPGS animal feed business unit on the liquidity ratio, solvability ratio, return on assets is in the bad or unhealthy criteria.*

*Key word : Balanced score card, analysis of performance*

## RINGKASAN

Putri Ayu Setia Diana (2020), Analisis Kinerja Unit Usaha Pakan Ternak dengan menggunakan metode balance scorecard (Studi Kasus Pada Unit Usaha Pakan Ternak Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang) dibawah bimbingan Dra. Hj. Endang Wahyuningsih, M.Ti.

Penelitian ini dilatar belakangi dari adanya penurunan penjualan pakan ternak pada tiap tahunnya, partisipas anggota sebagai pelanggan kurang, anggota belum puas dengan kualitas pakan ternak, dan *return on asset* unit usaha pakan ternak KPGS dalam kategori tidak baik. Untuk meningkatkan kembali kinerja koperasi pada Unit Usaha Pakan Ternak maka dilakukan analisis dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja unit usaha pakan ternak KPGS dengan menggunakan metode balance scorecard. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus. Informan penelitian ini adalah 3 orang pengurus sedangkan responden penelitian ini adalah, 10 orang karyawan dan 68 orang anggota dari koperasi peternak garut selatan. Objek penelitian ini adalah unit usaha pakan ternak koperasi peternak garut selatan yang di analisis menggunakan Balanced Scorecard dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan dan Perspektif Keuangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pespektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan total skor 48 berada pada kriteria cukup baik, dari 5 indikator yang diteliti ada indikator yang mempunyai kriteria kurang baik yaitu loyalitas karyawan sedangkan tiga indikator mempunyai kriteria cukup baik yaitu proses pengambilan keputusan, ketersediaan informasi dan kompenasasi. Oleh karena itu koperasi perlu memperbaiki dengan melakukan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan serta memberikan reward dan juga karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan guna untuk tercapainya tjujuan usaha. Perspektif proses bisnis internal dengan total skor 128 berada pada kriteria kurang baik. Oleh karena itu unit pakan ternak KPGS perlu meningkatkan kembali kualitas produk, pelayanan purna jual dan juga menindak lanjuti setiap keluhan anggota agar anggota merasa puas dengan pelayanan yang diberikan Perspektif pelanggan dengan total skor 974 berada pada kriteria cukup baik. Dalam perspektif ini terdapat indikator dengan kriteria kurang baik yaitu kesesuaian produk. Perspektif keuangan hasil pencapaian kinerja keuangan di unit usaha pakan ternak KPGS pada rasio likuiditas, rasio solvabilitas, *return on asset* berada pada kriteria tidak baik atau tidak sehat.

Kata Kunci: Balanced scorecard, analisis kinerja

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah senantiasa mencurahkan limpahkan Rahmat serta Hidayahnya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya, hingga sampai kepada umat-umatnya.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi dengan judul “**Analisis Kinerja Unit Usaha Pakan Ternak Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard**” pada Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang adalah untuk memenuhi salah satu syarat agar dapat memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM) pada Konsentrasi Manajemen Bisnis Program Studi Strata Satu Manajemen Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN).

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak sekali kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Maka dari itu penulis mengharapkan kritik ataupun saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan skripsi ini. Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan, waktu yang diluangkan serta dorongan semangat dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan beribu-ribu ungkapan terimakasih yang tulus kepada:

1. Terimakasih Kepada Orang tua dan keluarga yang selalu memberikan do'a dan pengorbanan baik moril maupun materil yang tiada henti sampai saat ini.

2. Yang Terhormat, Ibu Hj. Endang Wahyuningsih, M.Ti. Selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan banyak pengarahan dan bimbingan kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini
3. Yang Terhormat Ibu Ir. Hj. Nanik Risnawati, M.Si. selaku dosen penelaah koperasi, terima kasih atas bimbingan dan arahnya.
4. Yang Terhormat Bapak Dedy Supriyadi, SE, M.Sc selaku Dosen Penelaah Konsentrasi, Terima Kasih atas bimbingan dan arahnya.
5. Yang Terhormat Bapak DR. (HC) Ir. Burhanudin Abdullah, MA. selaku Rektor Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN).
6. Yang Terhormat Bapak Dr. H. Gijanto Purbo Suseno, SE, M.Sc., selaku Direktur Prodi Manajemen.
7. Yang Terhormat, Ibu Dra. Ucu Nurwati, M.Si selaku dosen wali.
8. Yang Terhormat Pengurus, karyawan serta anggota Koperasi Peternak Garut Selatan (KPGS) Cikajang.
9. Yang Terhormat, seluruh dosen IKOPIN yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna selama penulis menempuh pendidikan di IKOPIN.
10. Seluruh staff sekretariat dan administrasi IKOPIN, serta tidak lupa untuk karyawan dan karyawan perpustakaan IKOPIN.
11. Cecep Zamaludin dan Medheana partner dalam segala hal yang selalu memberikan dukungan dan dorongan semangat hingga saat ini.
12. Terimakasih banyak kepada sahabat-sahabat Bekasi Squard Ajun, Reza, Ayu, Pasya, Dini, Heri, Melisa, Yolla, Cindy, Anisa, Fitri, Tami.

13. Asoka Squard Gista, Fajri, Nawan, Abiyu, Wiki, Ali, Mugi, Sale, Ardian, Rizqo, Wishnu.
14. Terimakasih banyak kepada Kak Widdy, Teh Windy, Kak Anjas, Kak Teguh, Kak Akbar, The Irma, The Maha, The Leli, The Siti, Cume, Sherly, Fikry.
15. Kakak- kakak dan rekan pengurus BEM KM IKOPIN 2018 Kabinet Gerak Bersama.
16. Rekan-rekan dan adik-adik pengurus BEM KM IKOPIN 2019 Kabinet Abhinaya.
17. Teman-teman kelas Manajemen D 2016 dan kelas Manajemen Bisnis A yang telah memberikan semangat dan dukungan.
18. Terimakasih kepada keluarga Besar Ikopin Football Club.
19. Serta semua pihak yang tak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas do'a dan dukungannya.

Semoga Allah SWT memberikan hidayah pada kita semua. Akhi kata dengan segala kerendahan hati, penulis berharap semoga Allah SWT dapat memberikan balasan kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan do'a serta dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini, dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Jatinangor, September 2020

Penulis



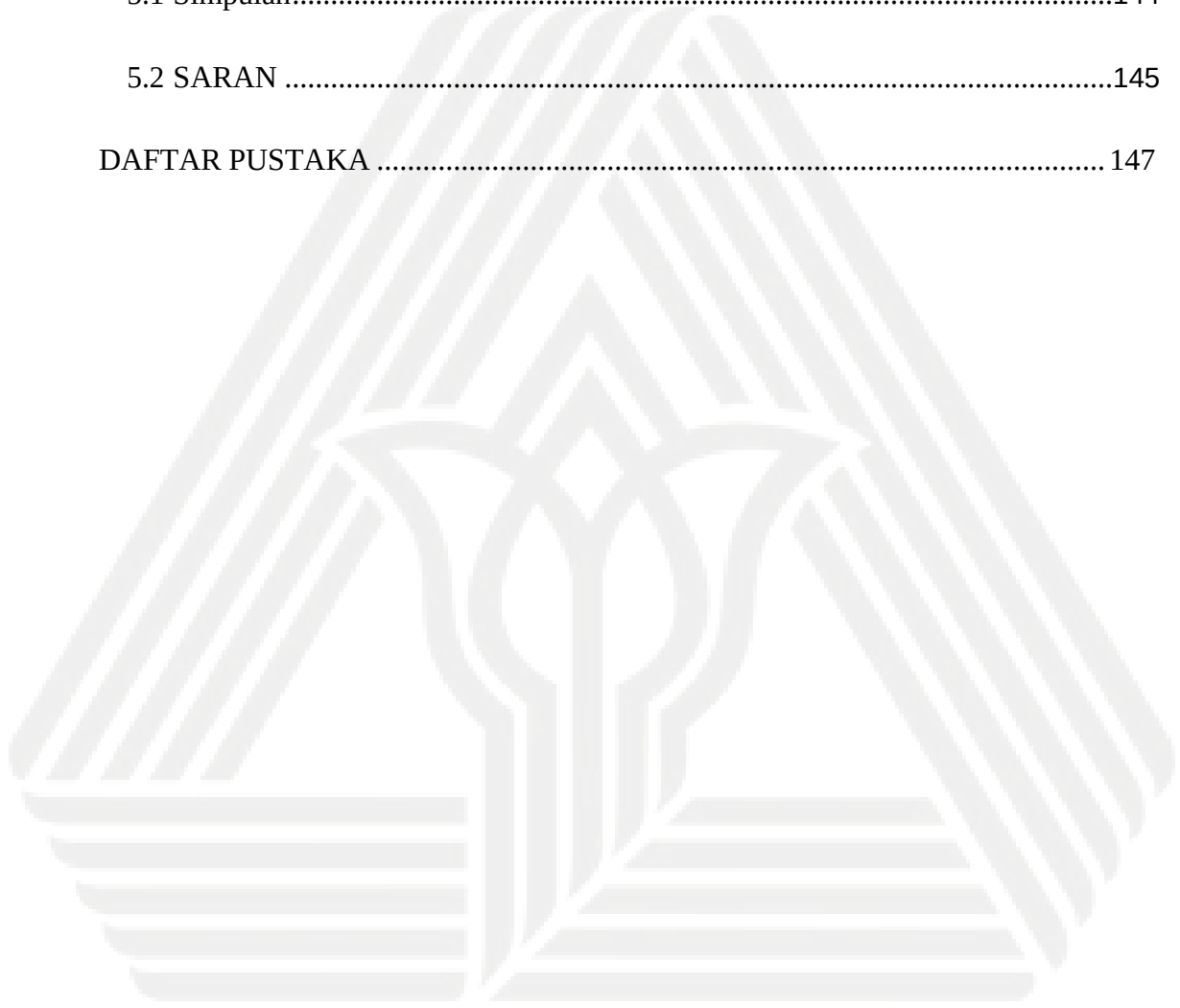
## DAFTAR ISI

ABSTRACT .....	ii
RINGKASAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.1.1 Identifikasi Masalah.....	9
1.2 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	10
1.2.1 Maksud Penelitian.....	10
1.2.2 Tujuan Penelitian .....	10
1.3 Kegunaan Penelitian .....	10
1.3.1 Kegunaan Teoritis.....	11
1.3.2 Aspek Guna Laksana .....	11
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN.....	12
2.1 Pendekatan Masalah .....	12

2.1.1 Perkoperasian.....	12
2.1.2 Manajemen Bisnis.....	25
2.1.3 Pengukuran Kinerja .....	29
2.1.4 Balance Scorecard.....	30
2.1.5 Kerangka Berpikir.....	44
2.2 Metode Penelitian.....	44
2.2.1 Data Yang Diperlukan .....	45
2.2.2 Sumber Data dan Cara Pengumpulannya .....	45
2.2.3 Teknik Pengumpulan Data.....	46
2.2.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	47
2.2.5 Operasionalisasi Variabel .....	48
2.2.6 Rencana Analisis Data.....	49
2.2.7 Tempat Penelitian .....	63
2.2.8 Jadwal Waktu Penelitian.....	63
<b>BAB III KEADAAN UMUM DAN TEMPAT PENELITIAN .....</b>	<b>64</b>
3.1 Keadaan Umum Organisasi dan Manajemen .....	64
3.1.1. Sejarah Berdirinya Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang.....	64
3.1.2. Organisasi Koperasi Peternak Garut Selatan (KPGS) Cikajang.....	68
3.1.3 Keanggotaan .....	86
3.1.4 Kegiatan Usaha Koperasi Peternak Garut Selatan (KPGS) Cikajang .....	91

3.1.5 Keadaan Permodalan dan Keuangan KPGS .....	94
3.2 Keadaan Umum Wilayah Kerja KPGS .....	103
3.2.1 Keadaan Fisik dan Geografis.....	103
3.2.2 Keadaan Sosial dan Ekonomi.....	103
3.2.3 Keadaan Ekonomi.....	104
3.3 Implementasi Jati Diri Koperasi pada Koperasi Peternak Garut Selatan (KPGS) Cikajang	
104	
3.3.1 Implementasi Definisi Koperasi .....	105
3.3.2 Implementasi Prinsip Koperasi.....	106
3.3.3 Implementasi Nilai - Nilai Koperasi .....	109
3.4 Implementasi Fungsi dan peranan koperasi .....	113
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>116</b>
4.1 Kinerja Unit Usaha Pakan Ternak KPGS.....	116
4.1.1 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	116
4.1.2 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	121
4.1.3 Perspektif Pelanggan.....	127
4.1.4 Perspektif Keuangan .....	132
4.2 Upaya- Upaya Yang Dilakukan Untuk Mengoptimalkan Kinerja Unit Pakan Ternak	
140	

4.3 Manfaat Bagi Anggota Dari Perbaikan Dengan Balance Scorecard .....	142
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	144
5.1 Simpulan.....	144
5.2 SARAN .....	145
DAFTAR PUSTAKA .....	147



IKOPIN

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1. 1	Perkembangan Pendapatan Unit Usaha KPGS 2016-2019.....	3
Tabel 1. 2	Perkembangan Penjualan Unit Pakan Ternak KPGS 2016-2019 .....	4
Tabel 1. 3	Perkembangan Jumlah Anggota KPGS Yang Menjadi Peternak Sapi Perah 2016-2019.....	5
Tabel 1. 4	Penilaian Return On Asset .....	6
Tabel 1. 5	Perkembangan Return On Asset Unit Usaha Pakan Ternak KPGS 2016- 2019.....	6
Tabel 2. 1	Fungsi-Fungsi Pelayanan Koperasi Produsen Dan Kemungkinan Dampak Ekonominya Terhadap Anggota .....	23
Tabel 2. 2	Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dan Manajemen Kontemporer.....	40
Tabel 2. 3	Operasionalisasi Variabel.....	48
Tabel 2. 4	Format Tanggapan Responden Terhadap Setiap Indikator dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	51
Tabel 2.5	Skala Interval untuk Setiap Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	52
Tabel 2. 6	Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	52
Tabel 2. 7	Skala Interval untuk Keseluruhan Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	53

Tabel 2. 8 Format Tanggapan Responden Terhadap Setiap Indikator dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	54
Tabel 2. 9 Skala Interval untuk Setiap Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal...	55
Tabel 2.10 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Perspektif Bisnis Internal .....	55
Tabel 2.11 Skala Interval untuk Keseluruhan Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal .....	56
Tabel 2.12 Format Tanggapan Responden Terhadap Setiap Indikator dalam Perspektif Pelanggan .....	57
Tabel 2.13 Skala Interval untuk Setiap Indikator Perspektif Pelanggan.....	58
Tabel 2.14 Format Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Perspektif Pelanggan .....	58
Tabel 2.15 Skala Interval untuk Keseluruhan Indikator Perspektif Pelanggan.....	59
Tabel 2.16 Standar Penilaian Likuiditas .....	60
Tabel 2. 17 Format Perhitungan Rasio Likuiditas .....	60
Tabel 2. 18 Standar Penilaian Solvabilitas.....	61
Tabel 2. 19 Format Perhitungan Rasio Solvabilitas.....	61
Tabel 2. 20 Standar Penilaian Return On Asset .....	62
Tabel 2. 21 Format Perhitungan Return On Asset .....	62
Tabel 3. 1 Perkembangan Jumlah Anggota KPGS Cikajang Tahun 2016 – 2019 .....	87
Tabel 3. 2 Perkembangan Modal Sendiri KPGS Tahun 2016-2019 .....	95
Tabel 3. 3 Perkembangan Modal Asing KPGS tahun 2016-2019.....	96

Tabel 3.4 Perkembangan Likuiditas Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang Tahun 2016-2019.....	98
Tabel 3.5 Standar Penilaian Likuiditas .....	99
Tabel 3.6 Perkembangan Rasio Solvabilitas Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang Tahun 2016 - 2019 .....	100
Tabel 3.7 Standar Penilaian Solvabilitas.....	100
Tabel 3.8 Perkembangan Rasio Rentabilitas Modal Sendiri Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang Tahun 2016 - 2019 .....	101
Tabel 3.9 Standar Penilaian Rentabilitas .....	102
Tabel 3.10 Implementasi Definisi Koperasi Pada KPGS.....	106
Tabel 3.11 Implementasi Prinsip Koperasi Pada KPGS .....	107
Tabel 3.12 Fungsi-Fungsi Pelayanan Koperasi Produsen Dan Kemungkinan Dampak Ekonominya Terhadap Anggota.....	115
Tabel 4.1 Tanggapan Informan Mengenai Loyalitas Karyawan.....	117
Tabel 4.2 Tanggapan Informan Mengenai Proses Pengambilan Keputusan.....	118
Tabel 4.3 Tanggapan Informan Mengenai Ketersediaan Informasi.....	118
Tabel 4.4 Hasil Tanggapan Informan Mengenai Pendidikan Dan Pelatihan .....	119
Tabel 4.5 Hasil Tanggapan Informan Mengenai Kompensasi .....	120
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	121
Tabel 4.7 Hasil Tanggapan Responden Mengenai Fasilitas Kerja.....	122
Tabel 4.8 Hasil Tanggapan Responden Responden Mengenai Kualitas Produk .....	123

Tabel 4.9 Hasil Tanggapan Responden Mengenai Pelayanan Purna Jual.....	124
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Mengenai Penanganan Keluhan Pelanggan.....	125
Tabel 4.11 Tanggapan Responden Mengenai Efisiensi Pengelolaan.....	126
Tabel 4.12 Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	126
Tabel 4.13 Tanggapan Responden Mengenai Perbandingan Harga .....	128
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian Produk Dengan Kebutuhan Anggota .....	129
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Mengenai Lokasi Tempat .....	130
Tabel 4.16 Tanggapan Responden Mengenai Mutu Produk.....	131
Tabel 4.17 Tanggapan Responden Mengenai Keramahan Karyawan .....	131
Tabel 4.18 Rekapitulasi Skor Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan .....	132
Tabel 4.19 Perkembangan Likuiditas Unit Usaha Pakan Ternak KPGS .....	134
Tabel 4.20 Standar Penilaian Likuiditas .....	135
Tabel 4.21 Perkembangan Solvabilitas Unit Usaha Pakan Ternak KPGS.....	136
Tabel 4.22 Standar Penilaian Solvabilitas.....	137
Tabel 4.23 Perkembangan Return On Asset Unit Usaha Pakan Ternak KPGS 2016- 2019.....	138
Tabel 4.24 Standar Penilaian Return On Asset.....	139



## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul	Halaman
Gambar 3.1	Struktur Organisasi Koperasi Peternak Garut Selatan .....	70
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Koperasi Peternak Garut Selatan yang disarankan...	71

