



**PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PRODUKSI SUSU BESTCOW  
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**  
(Studi Kasus pada Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)

**SKRIPSI**

Oleh:

**Riyan Septiarum Pangesti**

**NIM 151710301073**

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN**

**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**



**PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PRODUKSI SUSU BESTCOW DENGAN  
METODE BALANCED SCORECARD**

(Studi Kasus pada Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program studi Teknologi Industri Pertanian (S1) dan  
mencapai gelar Sarjana Teknologi Pertanian

Oleh:

**Riyan Septiarum Pangesti**

**NIM 151710301073**

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN**

**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**

## PERSEMBAHAN

Dengan mengharapkan Rahmat, Hidayah dan Ridha Allah SWT yang Maha berkuasa atas segalanya. Sebagai rasa syukur dan terima kasih yang tulus kupersembahkan Skripsi ini untuk: Kedua Orang Tuaku tercinta, Bapakku dan Ibuku yang telah merawat, mengasuh, mendidik, memotivasiku dengan ikhlas dan penuh kesabaran. Semoga segala pengorbanan yang telah kalian berikan selama ini tidak sia – sia bagiku untuk menjadi orang yang sukses dnya akhirat dan membahagiakan kalian dan berguna bagi banyak orang seperti yang kalian dan aku harapkan, Aamiin.

Kakak dan adikku yang aku cintai dan sangat aku banggakan  
Terimakasih atas dukungan dan motivasi yang kalian berikan kepadaku.

Sahabat – sahabatku

Terimakasih telah memberikan dukungan, bantuan motivasi, semangat, saran dan mengisi hari – hariku, sehingga selalu ada cerita dalam kehidupan kita dan apa yang telah ada sekarang semoga dapat terjalin selamanya dan semoga kita akan menikmati proses masing – masing menuju cita-cita yang kita inginkan.

Para Pendidikku yang Ku hormati

Terimakasih atas segala ilmu dan bimbingan selama ini semoga kelak aku mampu meraih dunia dan akhirat dengan ilmu yang telah diberikan.

Almamaterku Tercinta

Fakultas Teknologi Pertanian

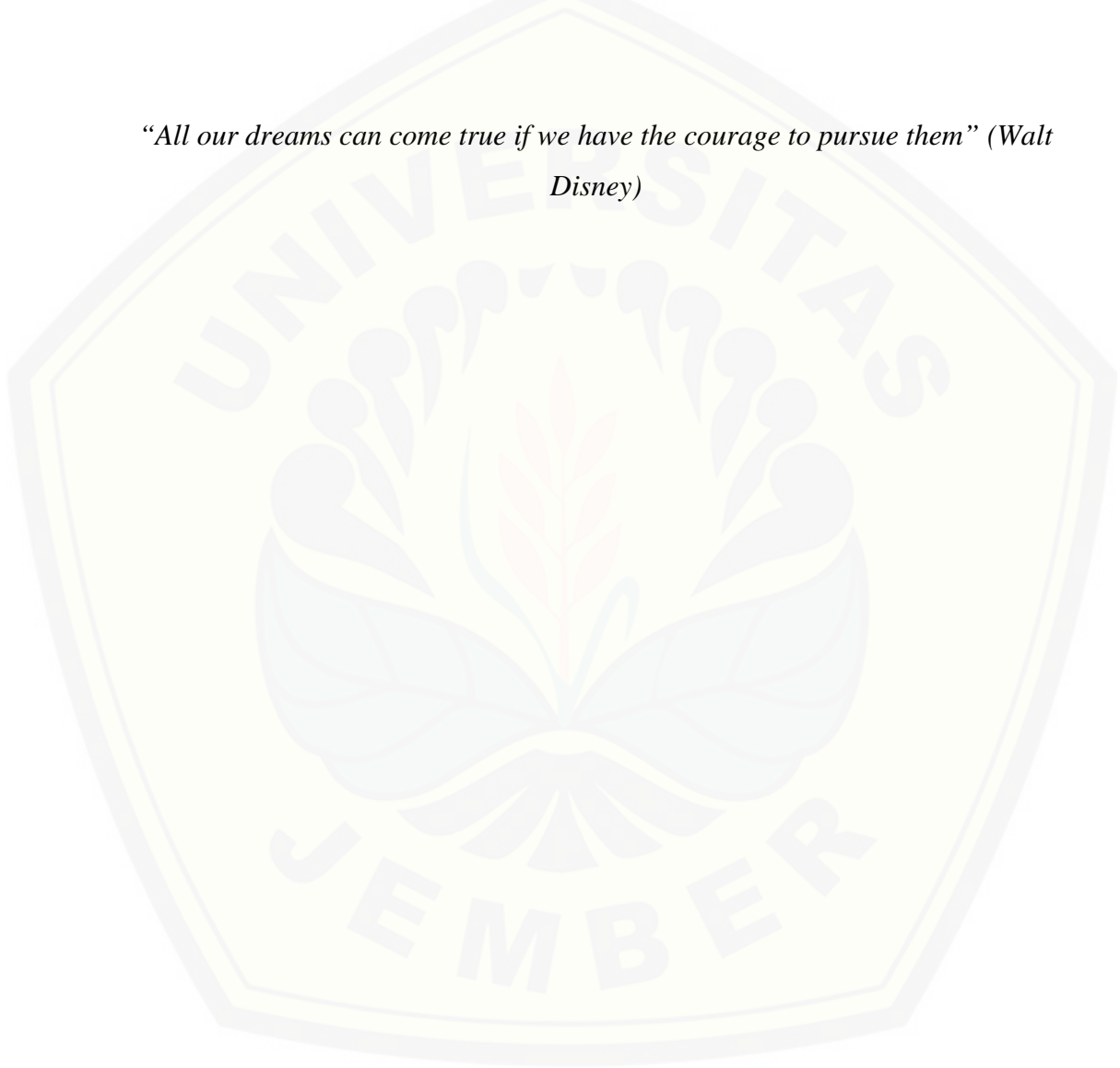
Universitas Jember

**MOTTO**

*“Sukses berjalan dari kegagalan satu menuju kegagalan lain tanpa kehilangan semangat dan antusiasme”*

*(Winston Churcill)*

*“All our dreams can come true if we have the courage to pursue them” (Walt Disney)*



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Riyan Septiarum Pangesti

NIM : 151710301073

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah tertulis yang berjudul **“PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PRODUKSI SUSU BESTCOW DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi Kasus pada Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instansi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 09 Mei 2020

Yang menyatakan,

Riyan Septiarum Pangesti

NIM. 151710301073

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PRODUKSI SUSU BESTCOW  
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**

(Studi Kasus pada Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)

Oleh

**Riyan Septiarum Pangesti**

**NIM 151710301073**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Yuli Wibowo, S.TP., M.Si.

Dosen Pembimbing Anggota : Winda Amilia, S.TP.,M.Sc

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PRODUKSI SUSU BESTCOW DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi Kasus pada Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)” adalah karya Riyan Septiarum Pangesti NIM 151710301073 telah diujikan dan disahkan pada:

hari, tanggal : Kamis, 16 April 2020

tempat : Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

**Dr. Yuli Wibowo, S.TP., M.Si.**  
NIP. 197207301999031001

**Winda Amilia, S.TP.,M.Sc**  
NIP 198303242008012007

Tim Penguji,  
Dosen Penguji Utama

Dosen Penguji Anggota

**Dr.Ida Bagus Suryaningrat,S.TP.,M.M**  
NIP. 197008031994031004

**Andi Eko Wiyono S.TP., M.P**  
NIP. 198512012019031007

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Teknologi Pertanian

**Dr. Siswoyo Soekarno, S.TP., M.Eng**  
NIP 196809231994031009



## RINGKASAN

**PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PRODUKSI SUSU BESTCOW DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi Kasus pada Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember);** Riyan Septiarum Pangesti, 151710301073; 2020; 71 Halaman; Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Jember.

Susu merupakan komoditas peternakan yang setiap tahun diimpor oleh Indonesia. Permintaan susu yang meningkat tidak diikuti dengan produksi susu dalam negeri. Koperasi memiliki peranan penting dalam pengembangan agribisnis susu. Produksi susu di Kabupaten Jember sebagian besar berasal dari koperasi susu salah satunya adalah Koperasi Peternak Galur Murni. Sistem yang terbuka pada koperasi dapat memberikan pengaruh internal maupun eksternal terhadap nilai-nilai koperasi. Untuk mengatasi masalah ini, digunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja koperasi sehingga mengetahui keberhasilan manajemen organisasi. Koperasi memiliki peranan penting dalam pengembangan agribisnis susu. Hal ini dikarenakan sejauh ini pengembangan agribisnis sapi perah masih sangat bergantung pada kemampuan dan kinerja koperasi dalam pemasaran susu sapi. Koperasi Peternak Galur Murni selama ini dalam sistem pengukuran masih berfokus pada pengukuran profitabilitas sebagai indikator keberhasilan kinerja. Sehingga terdapat kesulitan untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya penurunan kinerja dari perspektif non finansial. Adapun tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengevaluasi kinerja dari Koperasi Peternak Galur Murni dan dapat menyusun rekomendasi perbaikan kedepannya. Penelitian ini menggunakan metode 4 *Balanced Scorecard*, diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan hasil kinerja Koperasi Peternak Galur Murni secara keseluruhan dengan metode *Balanced Scorecard* sebesar 73,79% yang dapat dikategorikan Sangat Sehat. Adapun skor dari Perspektif keuangan 4,85%; perspektif pelanggan 32,26%; prspektif proses bisnis internal 14,58%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 22,1%. 2. Adapun rekomendasi yang dapat diberikan kepada KPGM yaitu dengan dilakukannya pengukuran kinerja secara komprehensif melalui dokumentasi kegiatan yang terstruktur, membuat *online store*, penghargaan karyawan, dan adanya mitra atau kerjasama dengan supplier.



## SUMMARY

**MEASUREMENT OF THE BESTCOW MILK PRODUCTION COOPERATION PERFORMANCE WITH THE BALANCED SCORECARD METHOD (Case Study in Peternak Galur Murni Cooperatives in Jember Regency);** Riyan Septiarum Pangesti, 151710301073; 2019; 71 Pages; Study Program of Agroindustrial Technology, Faculty of Agricultural Technology, University of Jember.

Milk is a livestock commodity that is imported every year by Indonesia. Increased demand for milk is not followed by domestic milk production. Cooperatives have an important role in the development of dairy agribusiness. Milk production in Jember Regency mostly comes from dairy cooperatives, one of which is Peternak Galur Murni Cooperatives. Systems that are open to cooperatives can have both internal and external influences on cooperative values. To overcome this problem, the Balanced Scorecard method is used in measuring cooperative performance so that it knows the success of organizational management. The purpose of this research is to evaluate the performance of the Peternak Galur Murni Cooperative and to make recommendations for improvement in the future. This study uses four of Balanced Scorecard method, including financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

The results showed the overall performance of the Peternak Galur Murni Cooperative with the 73.79% Balanced Scorecard method which can be categorized as Very Healthy. The score from the financial perspective is 4.85%; customer perspective 32.26%; internal business process perspective 14.58%, and learning and growth perspective 22.1%. 2. The recommendations that can be given to KPGM are by carrying out comprehensive performance measurements through structured activity documentation, creating an online store, appreciating employees, and having partners or cooperation with suppliers.

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGUKURAN KINERJA KOPERASI PRODUKSI SUSU BESTCOW DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi Kasus pada Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.

Penulis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada pihak-pihak sebagai berikut.

1. Bapak Dr. Siswoyo Soekarno, S.TP., M.Eng, selaku Dekan Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
2. Bapak Andrew Setiawan R. S.TP., M.Si, selaku Ketua Jurusan Teknologi Industri Pertanian Universitas Jember.
3. Bapak Yuli Wibowo, S.TP., M.Si, selaku Dosen Pembimbing Akademik ((DPA) yang telah memberikan motivasi, perhatian, dan semangat kepada peneliti.
4. Ibu Winda Amilia, S.TP.,M.Sc, selaku Dosen Pembimbing Anggota (DPA) skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Ida Bagus Suryaningrat, S.TP., M.M, selaku Dosen Penguji Utama atas kesediaan Bapak yang selalu menyempatkan hadir untuk menguji saya, menyampaikan masukan, kritikan, dan saran.
6. Bapak Andi Eko Wiyono, S.TP.,M.P, selaku Dosen Penguji Anggota atas kesediaan Bapak yang selalu menyempatkan hadir untuk menguji saya, menyampaikan masukan, kritikan, dan saran.
7. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan, pengalaman yang sangat berharga dan tidak ternilai.

8. Seluruh staf Akademik Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
9. Keluarga saya, Bapak Mohamad Arifin dan Ibunda Mulyani Susilowati beserta Adikku Riyan Fitrilia Pangesti dan Danu Prameida Arifin yang telah memberikan do'a, motivasi, semangat, arahan serta finansial maupun material kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabatku Tejawati Lianingsih dan Triyas Palupi yang tidak pernah lelah memberikan semangat dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Suamiku Faisal Ammar Febryan yang selalu setia menemani dan mengantarkan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
12. Sahabatku Shinta Syafrina E.H yang setia mendampingi untuk berdiskusi dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Keluarga Bikini Bottom saya, Qurrotun A'yuni (Ubur - ubur), Zazilatur Rohmah (Paus), Ida Alfi Yuliana (Cupang), Rizka Faridhatul Hasanah (Cumi-cumi) dan ukhtiku Mia Silvia Rahman yang telah mewarnai hari - hari perkuliahanku selama ini, semoga persahabatan kita tak pernah putus meski dipisahkan oleh jarak dan kesibukan kita masing - masing dan Mari kita menggapai sukses bersama.
14. Teman - teman TIP angkatan 2015 dan teman KKN terimakasih untuk pelajaran berharga yang kalian berikan semoga kalian mendapatkan semua yang terbaik untuk kalian.
15. Sahabat - sahabatku sebelum kuliah dan sampai hari ini, semoga persahabatan kita terus terjalin sampai kita sama - sama membuktikan dan mewujudkan cita-cita kita masing - masing.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu, baik tenaga maupun pikiran dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini yang masih ada kekurangan dalam penulisan dan penyusunan. Maka dari itu dengan kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun guna penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jember, Mei 2020

Penulis,

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kinerja Perusahaan.....	5
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
2.2.1 Perspektif Keuangan.....	8
2.2.2 Perspektif Pelanggan.....	9
2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	11
2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	12
2.3 Susu.....	15
2.4 Penelitian Terdahulu.....	17

### **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

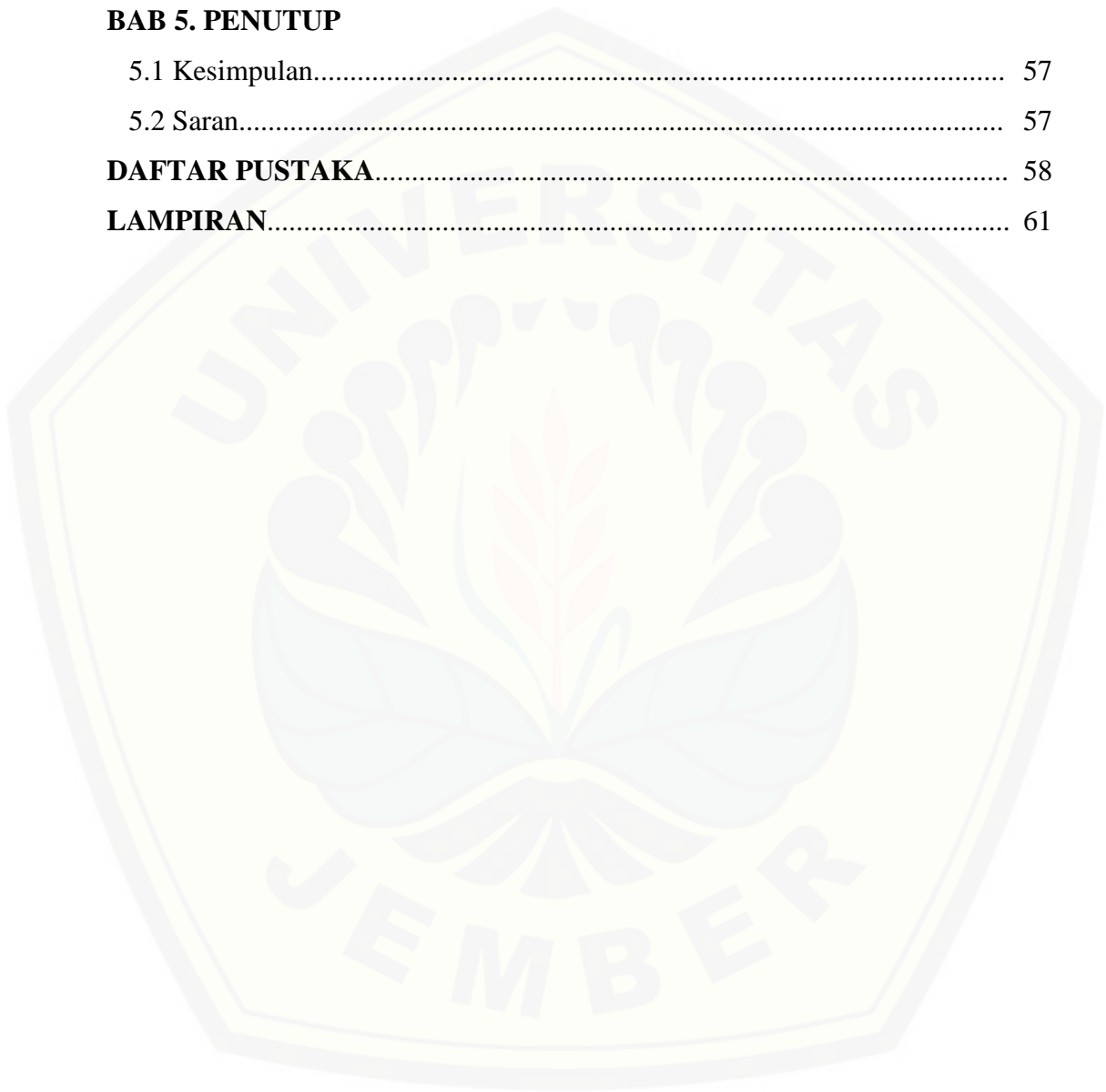
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	18
3.2 Bahan dan Alat Penelitian.....	18
3.2.1 Bahan Penelitian.....	18
3.2.2 Alat Penelitian.....	18
3.3 Kerangka Pemikiran.....	18
3.4 Tahapan Penelitian.....	20
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	20
3.5.1 Data Kuantitatif.....	20
3.5.2 Data Kualitatif.....	21
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	21
3.6.1 Observasi.....	21
3.6.2 Metode Pengisian Kuisisioner.....	22
3.7 Pengolahan Data.....	22
3.7.1 Perspektif Keuangan.....	23
3.7.2 Perspektif Pelanggan.....	24
3.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	24
3.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	25

### **BAB 4. PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum perusahaan.....	28
4.2 Peta Strategis BSC Koperasi Peternak Galur Murni.....	29
4.2.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.....	29
4.2.2 Sasaran Strategis Perusahaan.....	30
4.3 Analisa <i>Balanced Scorecard</i> KPGM.....	32
4.3.1 Perspektif Keuangan.....	33
4.3.2 Perspektif Pelanggan.....	35
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	38
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	40
4.4 Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategis.....	47
4.4.1 Perspektif Keuangan.....	48
4.4.2 Perspektif Pelanggan.....	48



4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	49
4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	50
4.5 Penilaian Kinerja KPGM.....	51
4.6 Rekomendasi Implikasi Manajerial.....	54
<b>BAB 5. PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	57
5.2 Saran.....	57
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>58</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>61</b>



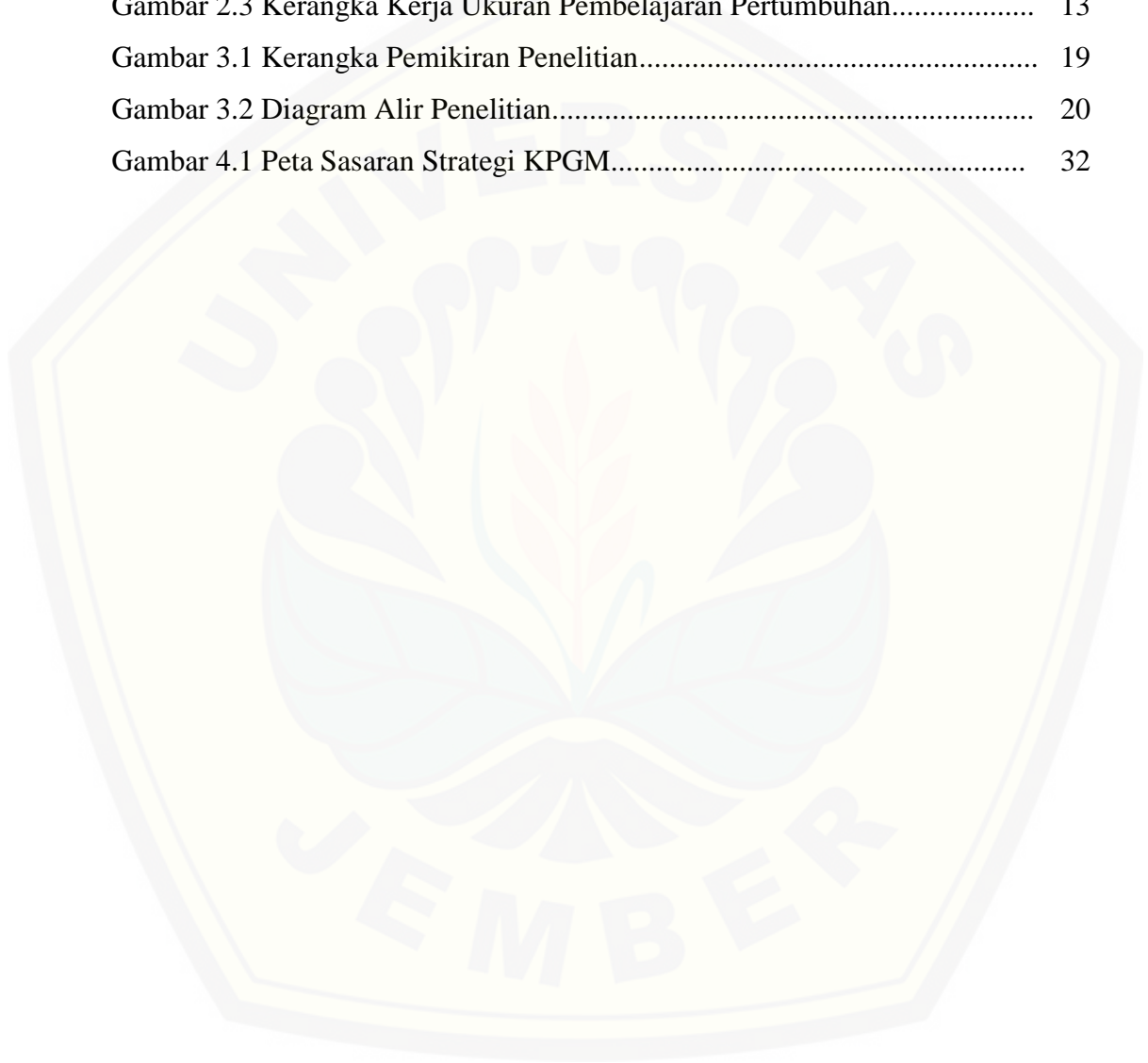


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 3.1 Model penjabaran startegi dengan matriks BSC.....	26
Tabel 3.2 Skala penilaian perbandingan berpasangan.....	26
Tabel 3.3 Kriteria total skor BSC.....	27
Tabel 4.1 Perspektif dan sasaran strategis Koperasi Peternak Galur Murni.....	30
Tabel 4.2 Penerimaan dan laba bersih tahun 2017 dan tahun 2018.....	33
Tabel 4.3 Tingkat Kepuasan Responden Pelanggan KPGM .....	37
Tabel 4.4 Identitas karyawan Koperasi Peternak Galur Murni.....	41
Tabel 4.5 Jumlah karyawan masuk dan keluar dari KPGM.....	41
Tabel 4.6 Survei kepuasan karyawan KPGM tahun 2018.....	43
Tabel 4.7 Matriks BSC UKM KPGM.....	46
Tabel 4.8 Bobot dan prioritas perspektif BSC KPGM.....	47
Tabel 4.9 Bobot dan prioritas ukuran strategis perpektif keuangan.....	48
Tabel 4.10 Bobot dan prioritas ukuran strategis perpektif pelanggan.....	50
Tabel 4.11 Bobot dan prioritas sasaran strategis perspektif proses bisnis Internal.....	51
Tabel 4.12 Bobot dan prioritas sasaran strategis perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran.....	49
Tabel 4.13 Pengukuran kinerja KPGM.....	52
Tabel 4.14 Pengukuran kinerja BSC.....	53

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Penjabaran Visi kedalam Tujuan dan Sasaran Strategi.....	8
Gambar 2.2 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan.....	10
Gambar 2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran Pertumbuhan.....	13
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	19
Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian.....	20
Gambar 4.1 Peta Sasaran Strategi KPGM.....	32



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Perhitungan ROA.....	61
Lampiran 2. Perhitungan TATO.....	62
Lampiran 3. Perhitungan Retensi Pelanggan.....	63
Lampiran 4. Form Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	64
Lampiran 5. Jawaban Kuisisioner Kepuasan Pelanggan.....	65
Lampiran 6. Perhitungan Efektifitas Waktu Produksi.....	66
Lampiran 7. Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	67
Lampiran 8. Jawaban Kuisisioner Kepuasan Karyawan.....	69
Lampiran 9. Perhitungan Pembobotan.....	70

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Produksi susu sapi diperkirakan akan meningkat sebanyak 17,83 ribu ton (0,39%) dari awal produksi sebesar 852,95 ribu ton tahun 2016. Agustina (2016), menuliskan pada riset Kementerian Pertanian bahwa peningkatan ini terjadi dikarenakan populasi sapi perah yang tinggi sebesar 15,21 ribu ekor (2,93%). Jawa timur menjadi provinsi terbesar untuk populasi sapi perah dengan rata-rata sebesar 470,12 ribu ton atau sebesar 55,5% dari tahun 2012 hingga 2016. Berdasarkan Kementerian Pertanian tahun 2016, pada tahun 2017-2020 proyeksi konsumsi susu sapi cenderung meningkat rata-rata 4,1% per tahun. Pertumbuhan produksi susu sapi dalam negeri sekitar 3% per tahun, sedangkan pertumbuhan kebutuhan susu sapi lebih dari 4% per tahun (Agustina, 2016). Sehingga hal ini mengakibatkan Indonesia melakukan impor susu sapi dari luar negeri, untuk memenuhi pertumbuhan kebutuhan yang meningkat.

Berdasarkan data Kementerian Pertanian Republik Indonesia (2019), susu sapi menjadi komoditas peternakan yang memiliki nilai impor terbesar. nilai impor komoditas peternakan terbesar adalah susu. Nilai impor susu dan kepala susu pada tahun 2014 mencapai nilai 904.983 (Ribu US Dolar), dan pada tahun 2015 mencapai nilai 946.065 (US Dolar). Jumlah sapi perah yang meningkat tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan produksi susu. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil produksi susu dari tahun ke tahun tidak mengalami pertumbuhan yang signifikan. Menurut data BPS pada tahun 2018, Provinsi Jawa Timur menempati urutan tertinggi sebagai provinsi penghasil susu terbesar di Indonesia dengan nilai 492.460 ton pada tahun 2016, 498.915 ton pada tahun 2017 dan 508.894 ton pada tahun 2018. Terdapat banyak jasa penjualan susu sapi dalam negeri salah satunya ialah koperasi.

Koperasi memiliki peranan penting dalam pengembangan agribisnis susu. Hal ini dikarenakan sejauh ini pengembangan agribisnis sapi perah masih sangat bergantung pada kemampuan dan kinerja koperasi dalam pemasaran susu sapi

(Rusdiana dkk., 2009). Hal ini berarti kinerja koperasi yang baik akan mendukung laju pertumbuhan agribisnis sapi perah. Adapun perkembangan agribisnis sapi perah di Provinsi Jawa Timur masih dapat bertahan karena adanya dukungan dari kelembagaan yang tergabung dalam GKSI Jawa Timur.

Kabupaten Jember merupakan salah satu sentra produksi susu sapi di Provinsi Jawa Timur. Produksi susu di Kabupaten Jember sebagian besar berasal dari koperasi susu. Sistem yang terbuka pada koperasi dapat memberikan pengaruh internal maupun eksternal terhadap nilai-nilai koperasi (Soedjono 2007). Koperasi yang tidak mampu menghadapi perubahan-perubahan baik dari faktor internal maupun eksternal menjadi penyebab penurunan dan perubahan produksi susu sapi di Kabupaten Jember. Penurunan produksi susu berdampak pada kinerja koperasi. Oleh karena itu, untuk menjalankan fungsi sebagai lembaga yang memberikan manfaat sosial dan ekonomi, penting bagi koperasi untuk mengukur kinerja baik dari berbagai aspek tinjauan baik aspek finansial ataupun non finansial atau manajemen.

Penjaminan terhadap pencapaian kinerja yang baik membutuhkan suatu proses evaluasi kinerja. Menurut Kaplan dan Norton (2000) evaluasi terhadap kinerja dapat diawali dengan melakukan pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Salah satu koperasi yang memproduksi susu di Kabupaten Jember adalah Koperasi Peternak Galur Murni (Koperasi Susu Bestcow), yang berdiri sejak tanggal 3 Januari 2002. Koperasi Peternak Galur Murni selama ini dalam sistem pengukuran masih berfokus pada pengukuran profitabilitas sebagai indikator keberhasilan kinerja. Sehingga terdapat kesulitan untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya penurunan kinerja dari perspektif non finansial. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis, terdapat beberapa permasalahan yang terjadi di Koperasi Peternak Galur Murni, diantaranya masih banyak karyawan yang datang terlambat, belum adanya SOP yang teratur mengenai sistem kerja koperasi, dan kurangnya kegiatan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan keahlian karyawan yang seharusnya hal tersebut dapat

berpengaruh pada hasil kinerja karyawan yang setiap hari akan menemukan titik bosan. Sehingga untuk mengatasi masalah ini, digunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja koperasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang, maka dilakukan penelitian untuk mengevaluasi tingkat kinerja Koperasi Peternak Galur Murni menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengetahui hasil kinerja yang bukan hanya dari segi finansial melainkan juga dari segi manajemen lainnya. Melalui pengukuran ini, dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan organisasi tersebut selama ini, dan dapat menilai keberhasilan manajemen organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Mulyadi dan Setyawan, 2001). Sehingga dapat ditemukan rekomendasi yang sesuai untuk manajemen dari Koperasi Peternak Galur Murni dalam rangka meningkatkan tingkat dan hasil kinerja karyawan koperasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dari penelitian ini yakni bahwa selama ini Koperasi Peternak Galur murni masih berfokus pada hasil finansial sebagai acuan keberhasilan koperasi. Padahal dalam mengukur hasil kinerja banyak aspek yang harus dipertimbangkan. Sehingga perlu dilakukan evaluasi kinerja dari Koperasi Peternak Galur Murni dari aspek finansial dan non finansial dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang nantinya dapat digunakan sebagai acuan hasil kinerja dan dapat ditemukan rekomendasi untuk perbaikan kedepannya dalam meningkatkan kinerja koperasi.

## **1.3 Tujuan**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengukur kinerja Koperasi Peternak Galur Murni dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard*.



2. Merumuskan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kinerja koperasi Peternak Galur Murni.

#### 1.4 Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut:

- a. Bagi Perusahaan, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* serta hasil penelitian ini dapat dijadikan evaluasi kinerja selama ini sehingga mampu mendorong ke arah perkembangan yang lebih baik.
- b. Bagi Penulis, dapat mengetahui lebih lanjut mengenai metode *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.
- c. Bagi Pembaca, sebagai tambahan wawasan dan informasi mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* serta dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian berikutnya.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan dan masukan efektivitas pencapaian sasaran. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi diperlukan sikap mental yang memiliki pandangan jauh kedepan sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Menurut Rivai dan Basri (2005), Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu, seperti standar hasil kerja, target, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Istilah kinerja pada suatu perusahaan mengacu pada *input* yang diberikan sehingga menghasilkan *output* dan sesuatu yang dihasilkan dari proses. Produk atau jasa yang dihasilkan dapat dievaluasi dan dibandingkan secara relatif dengan tujuan, standar, hasil-hasil yang lalu dan dari perusahaan lain.

Pengukuran kinerja merupakan suatu tolok ukur bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja memberikan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu perusahaan (Moeheriono, 2012). Selain itu, pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Yuwono, 2006). Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran kinerja memiliki tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil

yang diinginkan. Menurut Vincent Gaspersz (2005: 68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi secara keseluruhan (goal congruence). Adapun tujuan umum dalam pengukuran kinerja sektor publik terhadap suatu perusahaan adalah sebagai berikut (Mardiasmo, 2002):

1. Memberikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi kepada para manajer untuk mencapai target atau sasaran yang sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.
2. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap.
3. Mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.

Lynch dan Cross (1993), menyatakan bahwa ada beberapa manfaat dari sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh karyawan yang terdapat pada perusahaan terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memberi motivasi pada karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan serta memiliki upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan yang terjadi.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran.
5. Membangun sebuah konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi penghargaan (*reward*) atas perilaku tersebut.

## 2.2 *Balanced Scorecard*

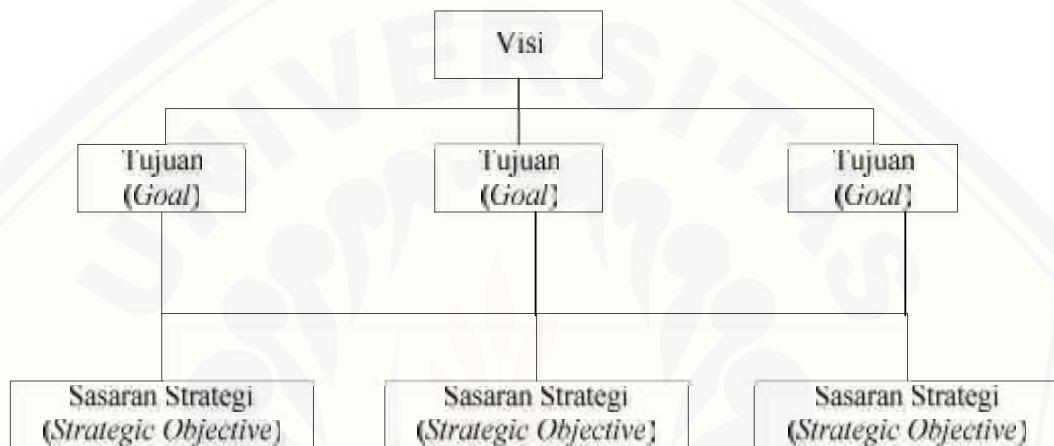
*Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan dalam mencapai target perusahaan kedalam 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. Menurut Kaplan dan Norton (2017: 9), kata “balanced” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholders dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran tatis atau operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, antara lain:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses top-down berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata seperti pada Gambar 2.1



Gambar 2.1 Penjabaran Visi kedalam Tujuan dan Sasaran Strategi

(Sumber: Mulyadi dan Johny Setyawan, 2002)

### 2.2.1 Perspektif Keuangan

Untuk membangun suatu BSC, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi-strategi perusahaan. BSC tetap menggunakan perspektif finansial karena penilaian kinerja keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk dalam hal apakah strategi perusahaan, sudah implementatif dan pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi peningkatan keuntungan perusahaan. Tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur oleh keuntungan operasi, *return on capital employed* (ROCE), dan nilai tambah ekonomis (economic value added).

Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh Kaplan dan Norton (2017: 42) diidentifikasi menjadi tiga tahap:



1. *Growth* (Bertumbuh), tahap ini merupakan tahap awal suatu bisnis, dimana perusahaan dituntut untuk dapat mengembangkan produknya, fasilitas dan sistem operasinya, serta menciptakan hubungan baik dengan pelanggan. Hal ini dilakukan untuk mengukur tingkat penjualan produk di pasaran. Tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur %tase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.
2. *Sustain* (Bertahan), tahap dimana perusahaan harus bisa bertahan dengan kondisi pasar, melakukan perbaikan operasional jika memang diperlukan. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi fokus pada strategi jangka panjang, namun lebih melihat pada tingkat pengembalian investasi. Hal ini dapat dilakukan salah satunya dengan melihat nilai ReturnOnInvestment (ROI). Pada tahap ini tujuan finansial yang diinginkan adalah untuk memperoleh keuntungan.
3. *Harvest* (Menuai), pada tahap ini, perusahaan mulai menuai hasil dari investasi yang dilakukan dan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

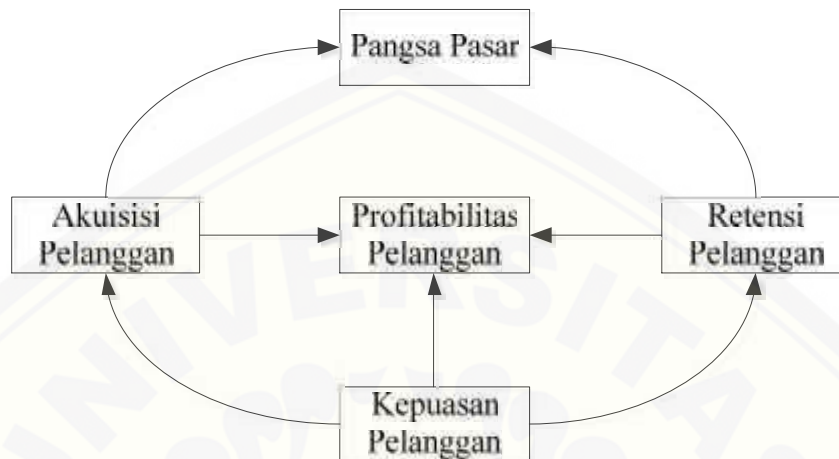
#### 2.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan untuk melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran (Frinka dkk.,2016). Kinerja keuangan jangka panjang yang baik dapat diperoleh dengan memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang lebih baik pada pelanggan. Dengan demikian *BalancedScorecard* pada perspektif ini digunakan untuk mengukur keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan serta menerjemahkan pernyataan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik (Kaplan dan Norton, 2017).

Pengukuran *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan dapat diukur dengan gambaran aspek yang berupa pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi



pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan (Kaplan dan Norton, 2017).



Gambar 2.2 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan

(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996.)

Menurut Husein (2005), kepuasan pelanggan merupakan tingkat perasaan konsumen setelah membandingkan antara kinerja (hasil) produk yang diterima terhadap kinerja yang diharapkan ditunjukkan pada konsep di Gambar 2.2. Seorang pelanggan, jika merasa puas dengan nilai terhadap produk atau jasa yang diberikan sangat besar kemungkinannya menjadi pelanggan dalam waktu yang sangat lama.

Dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan ada beberapa faktor utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu:

1. Kualitas Pelayanan

Pelanggan akan merasa puas apabila mereka mendapat pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan.

2. Kualitas Produk

Pelanggan akan merasa puas jika hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.

3. Harga

Produk yang mempunyai kualitas sama tetapi menetapkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggan.

#### 4. Biaya

Konsumen tidak memerlukan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk yang diinginkan.

Menurut Tjiptono (2003) ada beberapa metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan pelanggan, diantaranya yaitu:

##### 1. Sistem Keluhan dan Saran

Suatu organisasi atau perusahaan yang berpusat pelanggan (customercentered) dapat memberikan kesempatan untuk para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan.

##### 2. Survei Kepuasan Pelanggan

Penelitian mengenai kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan penelitian survei, baik melalui kuisioner maupun wawancara langsung. Perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari para pelanggan dan juga mendapatkan tanda (signal) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap pelanggan.

#### 2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif bisnis internal ini memungkinkan pimpinan perusahaan untuk melakukan identifikasi terhadap berbagai proses bisnis internal yang dianggap penting dan harus dikuasai dengan baik oleh pihak perusahaan yang nantinya dapat membawa pengaruh besar pada kepuasan pelanggan. Dalam perspektif ini dapat diidentifikasi proses-proses penting yang berkaitan dengan proses bisnis internal seperti proses inovasi menggali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan, proses operasi dalam penyampaian produk atau jasa pada pelanggan saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual (Kaplan dan Norton, 2017). Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu sebagai berikut:

##### 1. Proses Inovasi

Pada tahap ini, perusahaan mengidentifikasi pasar mengenai produk atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan dan menciptakan produk atau jasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan pasar.

## 2. Proses Operasi

Pada proses ini, perusahaan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan memperhatikan pelaksanaan operasi dan penghematan biaya.

## 3. Proses Pelayanan Purna Jual

Pada pelayanan purna jual merupakan tahap terakhir dalam perspektif ini, dimana setelah produk diberikan kepada pelanggan masih ada beberapa bentuk pelayanan pada pelanggan. Pelayanan tersebut berupa garansi dan aktivitas perbaikan, proses pembayaran jika pelanggan menggunakan kartu kredit (non tunai) serta pengembalian barang yang rusak.

### 2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* ini menekankan pada bagaimana suatu perusahaan dapat berinovasi serta terus melakukan perbaikan jangka panjang dan tumbuh berkembang sehingga dapat memenangkan persaingan, baik masa sekarang maupun masa depan. Perbaikan terus menerus yang dilakukan oleh perusahaan dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan seluruh anggota perusahaan yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Suatu perusahaan perlu memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan.

Kaplan dan Norton (2017) menyebutkan 3 kategori utama yang perlu diperhatikan berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut.

#### a. Kapabilitas sistem informasi pekerja

Sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan dalam memperoleh informasi yang baik mengenai kebutuhan pelanggan sehingga dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Hal tersebut bertujuan agar perusahaan mampu bersaing dengan para kompetitor yang ada.

b. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Kapabilitas pekerja yang baik serta kebutuhan informasi yang cukup tidak akan membuat sebuah perusahaan mencapai hasil yang baik tanpa adanya motivasi yang diberikan kepada seluruh anggota perusahaan. Adanya motivasi bertujuan agar mereka bertindak demi kepentingan perusahaan serta tanpa adanya kebebasan pekerja dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Kaplan dan Norton (2017) menyebutkan bahwa ada tiga kelompok pengukuran utama pekerja, yaitu:

1. Retensi Pekerja

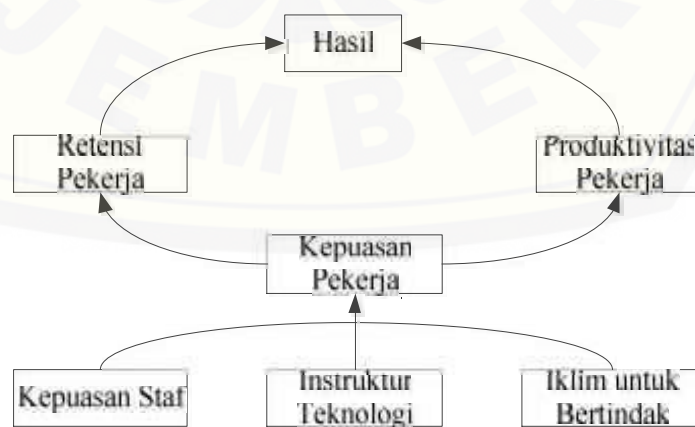
Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka waktu lama akan membawa nilai yang menguntungkan bagi perusahaan.

2. Produktivitas Pekerja

Merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi dan kepuasan pelanggan.

3. Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting karena hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan daya tanggap mutu, produktivitas, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manajer dapat melakukan survei secara rutin.



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran Pertumbuhan

(Sumber: Kaplan dan Norton, 2017)

Metode *Balanced Scorecard* dapat memberikan suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya dapat mengarah pada nilai saham yang terus menerus meningkat (perspektif finansial). Masing-masing perspektif saling terkait dan membentuk hubungan sebab-akibat. Dari ketiga perspektif lainnya dapat mendorong perspektif finansial sehingga mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan dan shareholders.

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam BSC terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai suatu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu strategic objective yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Dengan adanya peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel, maka kualitas proses layanan pelanggan akan meningkat. Dengan meningkatnya kepercayaan dari pelanggan, maka tidak menutup kemungkinan pelanggan menjadi repeat buyers dan akan memberitahu rekannya atas kepuasan yang diperolehnya dari jasa perusahaan tersebut, sehingga diharapkan akan menambah pelanggan baru. Kemudian adanya kecepatan layanan dan peningkatan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan, akan mengurangi biaya untuk melayani pelanggan. Hal ini akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan pendapatan penjualan, dan berkurangnya biaya, yang akhirnya mengakibatkan pertumbuhan return on investment (ROI).

Di dalam suatu industri ditemukan situasi, yaitu adanya hubungan kausal antara kepuasan pekerja, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pangsa pasar, dan pada akhirnya kinerja finansial (Heskett *dkk.*, (1994) dalam Kaplan dan



Norton, 1996). Menurut Kaplan dan Norton (2017), BSC yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis yang baik pula. BSC harus mengidentifikasi dan menyatakan secara eksplisit tahapan hubungan sebab akibat di antara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih dan disertakan dalam BSC harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

### 2.3 Susu

Susu segar merupakan cairan dari kelenjar susu (mammary gland) yang diperoleh dengan cara pemerahan sapi selama masa laktasi tanpa adanya penambahan atau pengurangan komponen apapun pada cairan tersebut (Hadiwiyoto, 1994). Susu yang dikonsumsi oleh manusia sebagian besar berasal dari sapi perah, karena jenis ternak ini adalah penghasil susu yang potensial. Ternak lain seperti kerbau, kambing, domba dan kuda juga menghasilkan susu, tetapi masih dalam jumlah terbatas. Susu yang berasal dari sapi perah lazim disebut susu, sedangkan susu dari ternak yang lain diberi sebutan sesuai dengan nama hewan penghasilnya.

Susu adalah emulsi lemak dalam air yang mengandung gula, garam-garam mineral dan protein dalam bentuk suspensi koloidal. Air susu mengandung unsur-unsur gizi yang sangat baik bagi pertumbuhan dan kesehatan. Komposisi unsur-unsur gizi tersebut sangat beragam tergantung pada beberapa faktor, seperti faktor keturunan, jenis hewan, makanan yang meliputi jumlah dan komposisi pakan yang diberikan, iklim, waktu, lokasi, prosedur pemerahan, serta umur sapi. Komposisi utama susu adalah air, lemak, protein (kasein dan albumin), laktosa (gula susu) dan abu (Muharastri, 2008).

Susu sangat sedikit yang dijual benar-benar segar, yaitu langsung dari ambung sapi perah. Hal ini karena adanya kemungkinan pencemaran atau kontaminasi oleh berbagai bakteri patogen, seperti bakteri penyebab typhus, diphteri, radang tenggorokan dan tbc. Karena alasan tersebut maka susu yang akan dijual sebelumnya dipanaskan secukupnya sehingga seluruh bakteri patogen yang



mungkin terdapat di dalamnya dapat dimusnahkan. Proses pemanasan tersebut disebut pasteurisasi. Proses pasteurisasi terdiri atas tahap-tahap sebagai berikut :

#### 1. Penerimaan Susu

Biasanya susu segar diperoleh dari pemerahan pada pagi dan sore hari. Susu segar yang diterima dari pemerahan sore dimasukkan ke dalam tangki pendingin dan digabungkan dengan susu segar yang diterima hasil pemerahan pagi hari berikutnya. Sebelum diolah, susu segar diuji lebih dahulu, yang meliputi uji alkohol, berat jenis, pH dan kadar lemak.

#### 2. Pemanasan dan Pencampuran

Pada tahap ini, susu dimasukkan kedalam tangki pengaduk yang diatur suhunya dan dapat dicampur dengan bahan lain seperti perasa dan pewarna. Susu dalam tangki mula-mula dipanaskan selama 15 menit dengan suhu 50-60°C untuk menginaktifkan enzim lipase yang menyebabkan susu menjadi tengik. Selanjutnya susu dialirkan ke tangki penyaring (filter tank), untuk menisahkan padatan dan kotoran yang mungkin masih terdapat dalam susu.

#### 3. Homogenisasi

Proses homogenisasi bertujuan untuk memecahkan butiran-butiran lemak sehingga susu dapat disimpan selama 48 jam tanpa terjadi pemisahan krim pada susu. Proses homogenisasi terjadi karena adanya tekanan yang tinggi dari pompa pada alat homogenizer. Susu yang telah dihomogenisasi ditampung dalam tangki penampungan, dan dialirkan menuju tangki pemanas (pasteurizer) melewati *plate heat exchanger*.

#### 4. Pasteurisasi

Proses pasteurisasi dilakukan menggunakan metode *High Temperature Short Time* yaitu dengan pemanasan 80 – 90° C selama 15 detik. Selanjutnya susu akan melewati plate cooler sebelum ditampung ke tangki penampungan akhir (surge tank).

#### 5. Pendinginan

Proses pendinginan dilakukan untuk menurunkan suhu secara cepat sehingga dapat menghambat pertumbuhan bakteri pembusuk.

## 6. Pengemasan

Dari plate cooler susu dialirkan ke tangki penampungan akhir yang biasanya diletakkan pada tempat yang tinggi (sekitar 3 m dari lantai). Susu yang akan dikemas dialirkan melalui kran dengan bantuan gaya gravitasi. Susu pasteuriasi dapat dikemas dalam kantong plastik, polycap atau dikemas dalam tetrapack. Setelah dikemas, susu pasteuriasi disimpan pada suhu 0 – 15°C.

### 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan asuransi PT Dritama Brokerindo dengan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa selama ini perusahaan tersebut selama ini pengukuran masih secara tradisional dan manajemen tidak memperoleh informasi yang jelas dengan *Balanced Scorecard* didapatkan hasil yang lebih lengkap dan komprehensif tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya (Sarjono dkk., 2010). Sedangkan penelitian dari Singgih dkk., (2001), menunjukkan pengukuran dan analisa kinerja dengan metode *Balance Scorecard* di PT "X", menunjukkan bahwa didapatkan hasil analisa adanya peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh pada seluruh perspektif kecuali pada *internal business process perspective* yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level buruk. Sehingga didapatkan rekomendasi untuk perusahaan yang sebelumnya belum pernah ada pengukuran kinerja dari keseluruhan aspek. Adapun penelitian dari (Rasyamlani, 2014) yang dilakukan pada PT. Agri Halba menunjukkan bahwa, *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Sehingga menurut *Balanced Scorecard*, nilai kinerja untuk semua perspektif pada PT Agri Halba yaitu 89,98%. Tetapi posisi perusahaan pada pemetaan menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai skor rendah pada faktor internal.

## **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Peternak Galur Murni yang berlokasi di Dusun Sadengan Desa Rowotengah Kecamatan Sumberbaru, Kabupaten Jember, Jawa Timur, Indonesia. Waktu penelitian dilaksanakan bulan Mei-Agustus 2019.

### **3.2 Alat dan Bahan Penelitian**

Adapun alat dan bahan yang digunakan pada penelitian ini antara lain;

#### **3.2.1 Alat**

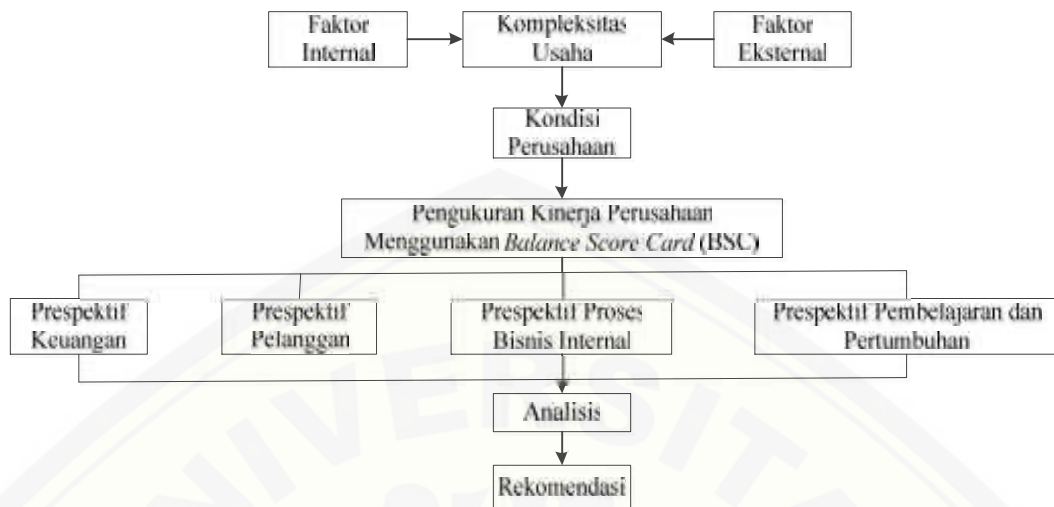
Adapun alat dan bahan yang digunakan pada penelitian ini diantaranya sebagai penunjang pengerjaan data penelitian ialah laptop, kamera, dan software Microsoft Excel.

#### **3.2.2 Bahan**

Bahan yang digunakan sebagai penunjang pencarian data di perusahaan diantaranya data internal perusahaan tentang jumlah karyawan, data keuangan laba rugi, upah kerja karyawan, dan data tingkat pendidikan karyawan.

### **3.3 Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pentingnya dilakukan analisis kinerja pada koperasi. Dengan dilakukannya analisis kinerja, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja selama ini, dan mampu memaksimalkan penggunaan sumber daya. Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1.

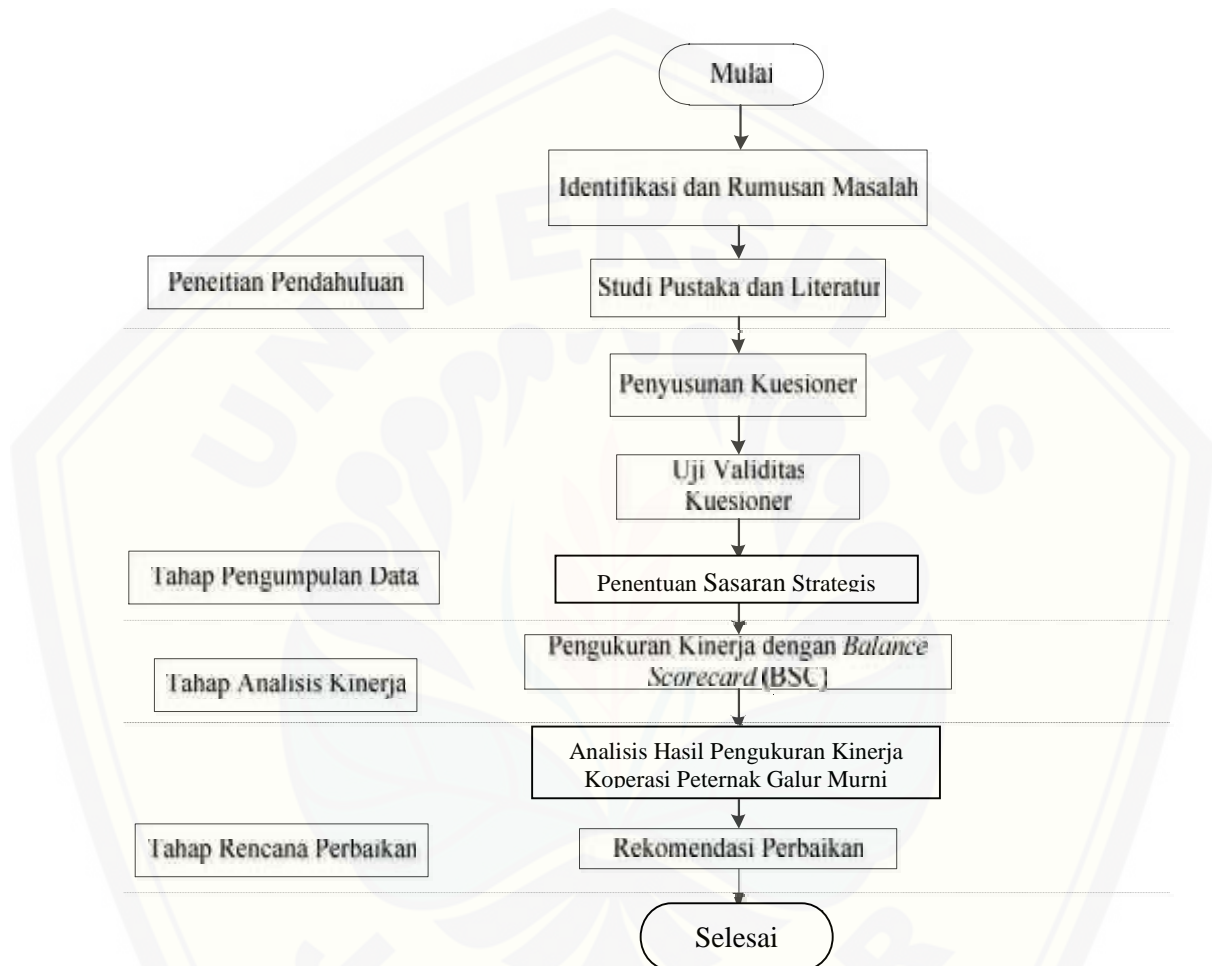


Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan Gambar 3.1 dapat dilihat bahwa dalam kompleksitas usaha dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga kemudian mencerminkan kondisi perusahaan. Kondisi perusahaan kemudian digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*. Di dalam metode *Balance scorecard* kriteria kinerja (perspektif) dibagi menjadi empat, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Nilai yang didapat dari hasil pengukuran tersebut kemudian dianalisis sehingga selanjutnya rekomendasi dapat ditawarkan kepada perusahaan dalam rangka untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

### 3.4 Tahapan Penelitian

Penelitian analisis kinerja Koperasi Peternak Galur Murni ini terdiri dari beberapa tahapan penelitian dimana disajikan dalam diagram alir Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian

### 3.5 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 3.5.1 Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berupa angka-angka meliputi jumlah karyawan yang bekerja di Koperasi Peternak Galur Murni.



### 3.5.2 Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang berupa non angka yang bersifat deskriptif meliputi sejarah tentang perusahaan, struktur organisasi dan gambaran mengenai proses penjualan dan pelayanan.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber penelitian. Data ini diperoleh dengan cara melakukan observasi langsung serta wawancara atau pengajuan pertanyaan kepada pimpinan perusahaan dan karyawan yang terlibat dalam perusahaan tersebut, serta data yang diperoleh dari pihak-pihak (*customer*) yang berkaitan dengan perusahaan dengan cara pengisian kuisioner.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari perusahaan dengan sumber yang telah ada yang terolah dalam dokumen-dokumen. seperti sejarah berdirinya perusahaan, visi misi perusahaan, struktur organisasi dan daftar nama karyawan. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa laporan keuangan (Neraca dan laporan laba rugi selama tahun 2017-2018), Jumlah Karyawan 2017-2018, dan data-data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan selama tahun 2017-2018, dan juga profil koperasi.

## 3.6 Metode Pengumpulan Data

### 3.6.1 Observasi

Penelitian ini dilakukan dengan observasi secara langsung di lokasi penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Observasi ini dilakukan di Koperasi Peternak Galur Murni dengan mengambil data-data yang diperlukan seperti data produk-produk yang

dijual serta jumlah karyawan yang bekerja dari periode 2017– 2018. Selain itu, membagikan kuisisioner pada pelanggan untuk mengukur kinerja perusahaan melalui perspektif pelanggan. Kemudian, mengambil data rancangan bisnis kedepan dari pihak perusahaan dan membagikan kuisisioner pada karyawan untuk kebutuhan data proses bisnis internal. Data organisasi di Koperasi Peternak Galur Murni untuk mengukur kinerja perusahaan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 3.6.2 Metode Pengisian Kuisisioner

Proses pengambilan data tidak hanya didapatkan dari wawancara, tetapi juga melalui penyebaran kuisisioner kepada pihak-pihak yang berkompeten. Kuisisioner ini berisikan pernyataan mengenai masalah yang akan diteliti, dengan tujuan untuk memperoleh informasi dan untuk melengkapi keakuratan data yang dapat dilihat pada Lampiran 4. Kuisisioner dibagikan kepada 28 orang pelanggan dengan total populasi 30 orang, dan 7 orang karyawan dengan total populasi 7 orang. Tujuan dari penyebaran kuisisioner yaitu untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Penentuan jumlah sampel dihitung menggunakan metode slovin, maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan (5%)

### 3.7 Pengolahan Data

Data-data yang telah dikumpulkan diolah menggunakan metode empat perspektif BSC. Pembobotan atribut menggunakan *Paired Comparison*

(perbandingan berpasangan), dan *key performance indicator* sebagai alat pengukuran kinerja.

### 3.7.1 Perspektif Keuangan

Iman (2011) menyebutkan terdapat 5 rasio yang diukur dalam perspektif keuangan:

#### 1. Margin Laba Operasi

Margin laba operasi digunakan untuk mengukur berapa banyak uang yang didapatkan oleh perusahaan dari penjualannya, sebelum membayar bunga pinjaman dan pajak.

$$\text{Margin laba operasi} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Total penjualan}} \times 100\%$$

Margin laba operasi dianggap buruk kalau kurang dari 6%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 6%, dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6%.

#### 2. ROA (*Return Of Asset*)

ROA digunakan untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva/aset yang dimiliki perusahaan.

$$ROA = \frac{\text{Pendapatan Sesudah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Nilai ROA disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7%.

#### 3. TATO (*Total Assets Turnover*)

TATO digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menciptakan penjualan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya. Perputaran aset yang meningkat menunjukkan bahwa perusahaan mampu mendayagunakan asset-asetnya dengan baik untuk menghasilkan penjualan yang tinggi.

$$\text{Ratio Operasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Tato dinilai buruk apabila kurang dari 100%, sedang apabila sama dengan 100%, dan baik apabila lebih besar dari 100%.

### 3.7.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dihitung dengan menggunakan perhitungan:

#### 1. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama.

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, dinilai sedang apabila konstan/fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

#### 2. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap kualitas dan pelayanan Koperasi Peternak Galur Murni tersebut. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner.

### 3.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan :

#### 1. Proses Inovasi

Menghitung %tase penjualan dari produk baru, membandingkan antara jumlah produk baru dengan produk sebelumnya. Kemampuan dalam proses dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

#### 2. Proses Operasi

Pengukuran kegiatan operasional berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya dapat dijabarkan sebagai berikut :

$$\text{Efektivitas Produksi} = \frac{\text{Waktu proses}}{\text{Waktu keseluruhan}}$$

Waktu Keseluruhan = Waktu proses + waktu inspeksi + waktu pemindahan + waktu penyimpanan

Proses operasi dinyatakan baik apabila nilai MCE menurun, dinilai sedang apabila nilai MCE fluktuatif dan dinilai buruk apabila nilai MCE meningkat. Apabila tidak terjadi peningkatan proses bisnis atau fluktuatif maka dinyatakan buruk dan apabila terjadi peningkatan secara konsisten, maka dikategorikan baik, sebagaimana dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

#### 3.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pengukuran perspektif ini menggunakan karyawan sebagai responden.

##### 1. Keterampilan karyawan

Keterampilan karyawan dinilai dari jumlah karyawan yang menurut perusahaan memiliki keterampilan yang cocok dengan bidang pekerjaannya. Jumlah tersebut kemudian dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja perusahaan.

##### 2. Tingkat Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan, dapat diketahui dengan menggunakan survei kepuasan karyawan. Karyawan dinyatakan puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban sangat puas dan puas, dinilai sedang apabila mayoritas karyawan jawaban netral dan dinyatakan tidak puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban tidak puas dan sangat tidak puas. Pemberian skor pada masing-masing atribut menggunakan acuan skala likert.

Setelah didapatkan ukuran-ukuran masing-masing perspektif, selanjutnya dijabarkan strategi kedalam matriks BSC dengan memperhatikan visi, misi, dan tujuan perusahaan sebagaimana terlihat pada Tabel 3.1. Lagging pada matriks BSC adalah indikator hasil sedangkan leading adalah indikator input yang menyebabkan hasil (lagging) tercapai.



Tabel 3.1 Model penjabaran strategi dengan matriks BSC.

Sasaran Strategi	Ukuran	
	Lag indicator	Lead Indicator
Perspektif Keuangan		
Perspektif Pelanggan		
Perspektif Proses Bisnis		
Internal		
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		

Sumber: Kaplan dan Norton (2017)

Sasaran strategis pada seluruh perspektif BSC yang telah ditentukan digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan dan pengaruhnya terhadap perusahaan dengan menggunakan Paired Comparison. Metode ini menunjukkan nilai perbandingan antar indikator perspektif/sasaran strategi dengan skala penilaian perbandingan berpasangan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Skala penilaian perbandingan berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

Hasil dari pembobotan dengan *Paired Comparison* terhadap keempat perspektif akan memberikan gambaran mengenai prioritas yang ditetapkan oleh pemilik usaha. Bobot akan digunakan dalam perancangan BSC untuk diketahui nilai skor kinerja pada masing-masing indikator.

Pemberian skor digunakan pada tahapan menghitung kinerja, menghitung skor tiap perspektif, dan menghitung indikator kinerja utama atau *Key Performane Indicators* (KPI). Langkah-langkah dalam menghitung skor KPI adalah pertama-

tama diketahui terlebih dahulu target masing-masing indikator kinerja utama tahun sebelumnya, dan realisasi pada tahun sekarang. Kemudian, hasil realisasi pada tahun sekarang dibandingkan dengan target tahun sebelumnya untuk mengetahui tingkat pencapaian. Pencapaian dikalikan dengan 100% agar didapat skor nilai dalam bentuk %tase capaian. Berdasarkan Parmenter (2010), rumus untuk menghitung KPI sebagai berikut:

$$\text{Skor KPI} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Setelah didapat skor KPI, kemudian dihitung skor pada kinerja BSC. Pengukuran skor kinerja BSC didapat dari hasil perhitungan skor KPI dikalikan dengan %tase bobot pada masing-masing sasaran strategis. Hasil skor pada masing-masing sasaran strategis kemudian dijumlahkan sehingga didapatkan total skor kinerja BSC. Berdasarkan Rangkuti (2011), total skor yang didapatkan dikelompokkan kedalam kategori dan kriteria sebagaimana pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Kriteria total skor BSC

<b>Keterangan Total Skor (TS)</b>		<b>Kriteria</b>
Sangat Sehat	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < \text{TS} < 95$
	A	$65 < \text{TS} < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 < \text{TS} < 65$
	BB	$40 < \text{TS} < 50$
	B	$30 < \text{TS} < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 < \text{TS} < 30$
	CC	$10 < \text{TS} < 20$
	C	$\text{TS} < 10$

Sumber: Rangkuti (2011)

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian Pengukuran Kinerja dengan metode Balanced Scorecard yang dilakukan pada Koperasi Peternak Galur Murni menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja KPGM secara keseluruhan dengan metode BSC menghasilkan nilai 73,79% yang dapat dikategorikan sebagai kinerja yang Sangat Sehat. Adapun skor tersebut terdiri atas perspektif keuangan (4,85%), perspektif pelanggan (32,26%), perspektif proses bisnis internal (14,58%), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (22,1%). Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja KPGM pada dasarnya sudah cukup sehat.
2. Adapun rekomendasi yang dapat diberikan kepada KPGM yaitu dengan dilakukannya pengukuran kinerja secara komprehensif melalui dokumentasi kegiatan yang terstruktur, membuat *online store*, penghargaan karyawan, dan adanya mitra atau kerjasama dengan supplier.

### 5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu melalui rekomendasi yang ditawarkan, sebaiknya dilakukan pertimbangan ulang dan diperhitungkan kembali kelayakannya berdasarkan sumber daya utama dan pendukung yang digunakan beserta dampak yang dihasilkan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agustina, Titin. 2016. Otlook Komoditas Pertanian Subsektor Peternakan Susu. Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Sekretarat Jenderal Kementerian Pertanian. ISSN: 1907-1507.
- Ernoputri, Arifin, dan Fanani. 2016. Pengaruh Layanan Purna Jual Terhadap Kepuasan Konsumen (Survei pada Pengguna Produk LG di Malang Town Square (Matos) Malang – Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 30 No. 1*. Halaman 79-86.
- Fitria, Tati dan Prissilia, Kania. 2013. Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Efektivitas Target Produksi PT. Lucas Djaja Pharmaceutical Industry Bandung Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 7 No. 1*. Halaman 41-51.
- Frinka, Defani Putri et al. 2016. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kota Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis Vol 36 No.1*
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. 2011. Effects of Innovation Types on firm Performance. *International Journal of Production Economics 133 (2)*. Halaman 662-676.
- Hassan, Masood Ul., Shaukat, Sadia., Nawaz, Muhammad Saqib., Naz, Saman. (2013). Effects of Innovation Types on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences Vol. 7 (2)*. Halaman 243-262.
- Husein Umar. 2005. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2017. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kementerian Pertanian. 2019. Basis Data Ekspor-Impor Komoditi Pertanian. Diperoleh dari website Kementerian Pertanian Republik Indonesia: <http://www.pertanian.go.id> (diakses pada tanggal 14 April 2019).

- Lewis, B.R., and Spyropoulos, S. 2001. Service Failures and Recovery in Retail Banking: the Customer's Perspective. *Journal of Marketing* 19(1). Halaman 37-47.
- Lie, Fei dan Siagian, Hotlan. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada CV. Union Event Planner. *AGORA Vol. 6 No. 1*. Halaman 1-6.
- Lynch, Richard, dan Cross Kelvin. 1993. *Performance Measurement Sistem, Handbook of Cost Management*. New York: Warren Gorham Lamont.
- Mardiasmo, 2002, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Matondang, Zulkifli. 2009. Validitas dan Reliabilitas Suatu Instrumen Penelitian. *Jurnal Tabularsa PPS. UNIMED: Vol 6 (1)*. Halaman 87-97.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muharastri, Y. 2008. *Analisis Kepuasan Konsumen Susu UHT Merek Real Good di Kota Bogor*. Skripsi. Departemen Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian IPB.
- Mujiati, Sri. 2002. Analisis Pengaruh Ketrampilan Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Variabel Koordinasi Pada PDAM Surakarta. *Jurnal Manajemen & Bisnis Vol. 2 No. 7*.
- Mulyadi dan Setyawan Johny, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan. Edisi Kedua*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Parmenter D. 2010. *Mengembangkan, Mengimplementasikan, dan Menggunakan Key Performance Indicator*. Jakarta: PPM.
- Rasyamlani, Imam. 2014. Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT Agri Halba, Lumajang. [Skripsi]. Institut Pertanian Bandung. Bandung.
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Untuk Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada



- Rungkuti F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rusdiana, S dan W. K Sejati. 2009. Upaya Pengembangan Agribisnis Sapi Perah dan Peningkatan Produksi Susu Melalui Pemberdayaan Koperasi Susu. *Forum Penelitian Agro Ekonomi. Volume 27 Nomor 1*. Halaman: 43 -51
- Saaty. 1999. *Fundamental Of The Analytic Network Process*. Kobe (JP): University of Pittsburgh
- Soedjono I. 2007. *Membangun Koperasi Mandiri dalam Koridor Jatidiri*. Jakarta: Lembaga Studi Pengembangan Perkoperasian Indonesia
- Sudarti, Ken dan Atika, Iva. 2012. Menciptakan Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan Melalui Citra Dan Service Recovery. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. Halaman 93 – 109.
- Sugiyono, 2013, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sarjono, Haryadi; Arko Pujadi; Henry Wono Wong. 2010. Penerapan Metode Balnaced Scorecard sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur. *BINUS BUSINESS REVIEW Vol. 1 No. 1. 2010: 139-154*.
- Singgih, Moses L.; Kristiana Asih D.; Renny Octavia. 2001. Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT "X". *Jurnal Teknik Industri Vol. 3, No. 2. Hal: 48-56*.
- Swastha, Basu. 2005. *Azas – Azas Marketing*. Yogyakarta: Liberty
- Tjiptono, F. 2000. *Manajemen Jasa. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy. 2003. *Strategi Pemasaran. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Widiyanto, M.A. 2013. *Statistika Terapan*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Widodo, Iman. 2011. *Analisis Kinerja Perusahaan Yang Diukur Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Jansen Indonesia [Skripsi]*. Semarang: Universitas Dipenogoro.
- Yuwono, S.R., Sukarno, E., Ichsan, M. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, cet. 4*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

**LAMPIRAN****Lampiran 1. Perhitungan ROA**

$$ROA = \frac{\text{Pendapatan Sesudah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$ROA 2017 = \frac{3.937.500.000 - 3.780.000.000}{350.000.000} \times 100\%$$
$$= 0,45\%$$

$$ROA 2018 = \frac{1.133.860.000 - 1.088.505.600}{350.000.000} \times 100\%$$
$$= 0,13\%$$

**Lampiran 2. Perhitungan TATO**

$$\text{Ratio Operasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{TATO 2017} &= \frac{3.937.500.000}{350.000.000} \times 100\% \\ &= 11,25\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TATO 2018} &= \frac{1.133.860.000}{350.000.000} \times 100\% \\ &= 3,23\% \end{aligned}$$

**Lampiran 3. Perhitungan Retensi Pelanggan**

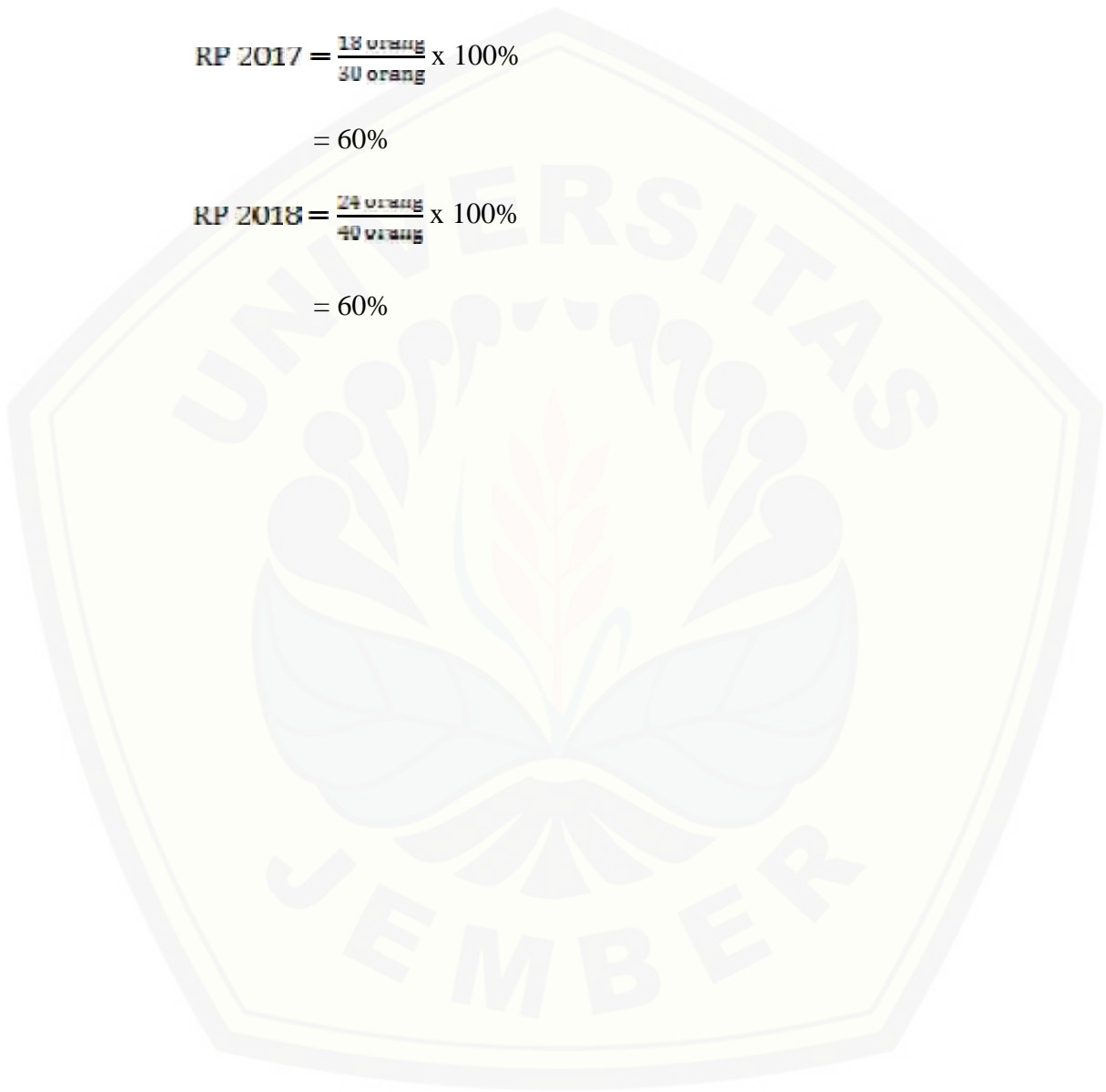
$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{RP 2017} = \frac{18 \text{ orang}}{30 \text{ orang}} \times 100\%$$

$$= 60\%$$

$$\text{RP 2018} = \frac{24 \text{ orang}}{40 \text{ orang}} \times 100\%$$

$$= 60\%$$



#### Lampiran 4. Form Kuesioner Kepuasan Pelanggan

##### FORM KUESIONER PENELITIAN

Berikut ini adalah kuesioner penelitian yang berkaitan tentang analisis kinerja KPGM (produsen susu Bestcow) dengan metode *balanced scorecard* yang terdiri atas beberapa perspektif, salah satunya yaitu perspektif konsumen. Oleh karena itu kami mohon kesediaan anda untuk dapat mengisi kuesioner berikut. Atas kesediaan dan partisipasi anda sekalian diucapkan terima kasih.

Nama :  
Usia :  
Jenis Kelamin :

##### Keterangan:

Mohon untuk memberikan tanda (V) pada setiap jawaban yang anda pilih

SP = Sangat Puas  
P = Puas  
N = Netral  
KP = Kurang Puas  
TP = Tidak Puas

No.	Pertanyaan	SP	P	N	KP	TP
<b>Atribut Produk</b>						
1.	Apakah anda puas terhadap rasa dan fungsi produk yang ditawarkan susu <i>Bestcow</i> ?					
2.	Apakah anda puas atas harga yang ditentukan oleh KPGM terhadap susu <i>Bestcow</i> ?					
3.	Apakah anda puas dengan kualitas susu <i>Bestcow</i> ?					
<b>Citra</b>						
4.	Apakah anda puas dengan kemasan dan merk produk susu yang diproduksi KPGM?					
<b>Hubungan</b>						
5.	Apakah anda puas atas pelayanan yang diberikan oleh KPGM?					
6.	Apakah anda merasa puas sehingga berminat untuk melakukan pembelian susu <i>Bestcow</i> kembali?					
7.	Apakah anda puas akan tanggung jawab KPGM kepada konsumen atas produk susu <i>Bestcow</i> ?					



**Lampiran 5. Jawaban Kuisisioner Kepuasan Pelanggan**

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan
		1	2	3	4	5	
<b>Atribut Produk</b>							
1	Rasa dan Fungsi	-	-	11	12	5	3,79
2	Harga	-	4	10	10	4	3,50
3	Kualitas	-	-	10	12	6	3,86
<b>Citra</b>							
4	Kemasan dan merk	-	-	11	14	3	3,71
<b>Hubungan</b>							
5	Pelayanan	-	-	10	13	5	3,82
6	Minat untuk pembelian kembali	-	-	10	12	6	3,86
7	Tanggung jawab terhadap pelanggan atas produk yang dijual	-	-	4	14	10	4,21
<b>Rataan Skor Total</b>							<b>3,82</b>

**Lampiran 6. Perhitungan Efektifitas Waktu Produksi**

$$\text{Efektivitas Produksi} = \frac{\text{Waktu proses}}{\text{Waktu keseluruhan}}$$

Waktu Keseluruhan = proses + inspeksi + penyimpanan

$$\begin{aligned} EP\ 2017 &= \frac{3,6}{8 + 15 + 1} \\ &= 0,15 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} EP\ 2018 &= \frac{8}{8 + 15 + 1} \\ &= 0,33 \end{aligned}$$

**Lampiran 7. Kuesioner Kepuasan Karyawan****FORM KUESIONER PENELITIAN**

Berikut ini adalah kuesioner penelitian yang berkaitan tentang analisis kinerja KPGM (produsen susu Bestcow) dengan metode *balanced scorecard* yang terdiri atas beberapa perspektif, salah satunya yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kepuasan karyawan menjadi komponen perspektif tersebut. Oleh karena itu kami mohon kesediaan anda untuk dapat mengisi kuesioner berikut. Atas kesediaan dan partisipasi anda sekalian diucapkan terima kasih.

Nama :  
Usia :  
Jenis Kelamin :

**Keterangan:**

Mohon untuk memberikan tanda (V) pada setiap jawaban yang anda pilih

SP = Sangat Puas

P = Puas

N = Netral

KP = Kurang Puas

TP = Tidak Puas

No.	Pertanyaan	SP	P	N	KP	TP
<b>Employee Capabilities</b>						
1.	Apakah anda puas dengan lingkungan kerja anda?					
2.	Apakah anda puas atas penyelesaian tugas yang sesuai target?					
3.	Apakah anda puas atas pemberian sanksi pelanggaran prosedur kerja?					
4.	Apakah anda puas atas bantuan dari rekan kerja anda?					
<b>Information Sistem Capabilities</b>						
1.	Apakah anda puas terkait pemantauan hasil kerja anda oleh atasan?					
2.	Apakah anda puas atas penilaian karyawan tentang pembagian kerja?					
3.	Apakah anda puas terkait kesempatan anda dalam berkomunikasi dengan atasan?					
4.	Apakah anda puas dalam memberikan bantuan/saran kepada atasan?					

No.	Pertanyaan	SP	P	N	KP	TP
<b>Motivation, Empowerment, and Alignment</b>						
1.	Apakah anda puas atas adanya kegiatan yang dapat mempererat hubungan antar karyawan?					
2.	Apakah anda puas atas perhatian keselamatan dan kesehatan kerja perusahaan kepada anda?					
3.	Apakah anda puas atas keterlibatan anda dalam mengambil keputusan di perusahaan?					
4.	Apakah anda puas atas keamanan dan kenyamanan fasilitas yang diberikan perusahaan?					
5.	Apakah anda puas atas perbaikan pekerjaan yang anda lakukan?					
6.	Apakah anda puas atas keinginan anda dalam memacu prestasi kerja?					

## Lampiran 8. Jawaban Kuisisioner Kepuasan Karyawan

Indikator	Skor Nilai					Rataan	Keterangan
	1	2	3	4	5		
<i>Employee Capabilities</i>						<b>4.15</b>	<b>Sangat Puas</b>
Perhatian terhadap lingkungan kerja	0	0	2	2	3	4.2	Sangat Puas
Menyelesaikan pekerjaan sesuai target	0	0	0	3	4	4.5	Sangat Puas
Pemberian sanksi bila bekerja di luar prosedur	0	0	4	3	0	3.4	Puas
Rekan kerja memberikan bantuan dalam pekerjaan	0	0	0	4	3	4.4	Sangat Puas
<i>Information system capabilities</i>						<b>4.20</b>	<b>Sangat Puas</b>
Pemantauan dari atasan terhadap mutu hasil kerja	0	0	2	3	2	4.0	Puas
Penilaian karyawan tentang pembagian kerja	0	0	2	1	4	4.3	Sangat Puas
Kesempatan berkomunikasi dengan atasan	0	0	2	4	1	3.9	Puas
Memberikan bantuan/saran kepada atasan	0	0	3	3	1	4.7	Sangat Puas
<i>Motivation, empowerment, and alignment</i>						<b>4.25</b>	<b>Sangat Puas</b>
Kegiatan dapat mempererat hubungan karyawan	0	0	1	2	4	4.4	Sangat Puas
Perhatian terhadap keselamatan dan kesehatan	0	0	0	3	4	4.5	Sangat Puas
Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	0	0	2	2	3	4.1	Sangat Puas
Keamanan dan kenyamanan fasilitas kerja	0	0	0	3	4	4.5	Sangat Puas
Berseedia memperbaiki pekerjaan	0	0	3	2	2	3.9	Puas
Berkeinginan memacu prestasi kerja	0	0	2	4	1	3.9	Puas
<b>Total Hasil</b>						<b>4.20</b>	<b>Sangat Puas</b>



### Lampiran 9. Perhitungan Pembobotan

#### a. Pembobotan perspektif *balanced scorecard*

Perspektif	Perspektif Keuangan	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Jumlah	Bobot
Perspektif Keuangan	1	1/2	1	1/2	0.67	0.17
Perspektif Pelanggan	2	1	2	1	1.32	0.33
Perspektif Proses Bisnis Internal	1	1/2	1	2	1	0.25
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	1	1/2	1	0.99	0.25
Total					3.98	1.0

#### b. Perspektif keuangan

Perspektif	Laba bersih	ROA	TATO	Jumlah	Bobot
Laba bersih	1	2	2	1.5	0.5
ROA	1/2	1	1	0.75	0.25
TATO	1/2	1	1	0.75	0.25
Total				3	1.0

#### c. Perspektif pelanggan

Perspektif	Retensi pelanggan	Kepuasan pelanggan	Jumlah	Bobot
Retensi pelanggan	1	1	1	0.5
Kepuasan pelanggan	1	1	1	0.5
Total			2	1.0

## 4. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif	Inovasi produk	Efektivitas waktu produksi	Meningkatnya layanan purna jual	Jumlah	Bobot
Inovasi produk	1	1	3	1.33	0.44
Efektivitas waktu produksi	1	1	2	1.16	0.39
Meningkatnya layanan purna jual	1/3	1/2	1	0.51	0.17
Total				3	1.0

## 5. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif	Meningkatnya kepuasan karyawan	Meningkatnya keterampilan karyawan	Jumlah	Bobot
Meningkatnya kepuasan karyawan	1	3	1.5	0.75
Meningkatnya keterampilan karyawan	1/3	1	0.5	0.25
Total			2	1.0