

**PETA STRATEGI KINERJA KOPERASI UNIT DESA (KUD) MUSUK
KECAMATAN MUSUK KABUPATEN BOYOLALI**

Akbar Maulana Yoto Prakoso, Endang Siti Rahayu, Mei Tri Sundari

Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta

Jl. Ir. Sutami No.36 A Ketingan Surakarta 57126 Telp./Fax (0271) 637457

Email: aka_anyar@yahoo.com Telp: 085712549269

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peta kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan secara purposive terhadap pengurus, manajer, dan karyawan yang berada pada level manajemen strategis Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer Penentuan sebuah ukuran hasil dan peta strategi dilakukan secara Diskusi Kelompok Terarah atau Focus Group Discussion Analisis Peta Strategi dilakukan secara deskriptif evaluative. Analisis Peta Strategi dilakukan secara deskriptif evaluative untuk mengetahui koherens. Berdasarkan hasil analisis diketahui terdapat 12 indikator kunci (lag indicator) yang terdapat di 4 prespektif *strategymap balanced scorecard*, Prespektif Keuangan terdapat indikator hasil rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio profitabilitas. Indikator pada prespektif keuangan terdapat retensi anggota dan indeks kepuasan anggota. Prespektif Proses Bisnis Internal terdapat 2 indikator kunci yaitu rasio yield rate dan proses inovasi, sedangkan untuk prespektif proses bisnis internal yaitu Indeks Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan, Absenteissm, Produktivitas Karyawan

Kata Kunci : Peta Strategi, Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk, Indikator Kunci

This study aims to determine the performance map of Village Unit Cooperatives (KUD) Musuk selection of informants in this study was purposively towards administrators, managers, and employees at the level of strategic management of data used in this study are primary data Determining a measure of results and map strategies conducted Focus Group or Focus Group Discussion Analysis strategymap is a descriptive evaluative. Analysis of Strategy Map is a descriptive evaluative to know koherens. Based on the results of analysis there were 12 key indicators (lag indicators) is contained in the four perspectives of the balanced scorecardstrategymap, Financial Prespektif results are indicators of liquidity ratios, solvency ratios, activity ratios, and profitability ratios. Indicators on the financial perspective, there is retention of members and member satisfaction index. Perspective Internal Business Process there are 2 key indicator is the ratio of the yield rate and the innovation process, while the perspective of internal business processes that index Employee Satisfaction, Employee Retention, Absenteissm, Employee Productivity

Keyword : Strategy Map, Coopertaio Unit Of Musuk, Lag Indicator

PENDAHULUAN

Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk merupakan salah satu koperasi yang bergerak di bidang persusuan yang berada di Kabupaten Boyolali. Berdiri berdasarkan Inpres No : 4 Tahun 1973, tentang BUUD/KUD di Desa Kembanghari Musuk oleh peternak sapi potong yang berjumlah 30 orang dengan berbadan hukum No. 8463b/BH/PAD/KWK.II/XII/96 .

Awal berdirinya Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk hanya memiliki 1 unit usaha yaitu saprotan (sarana produksi tanaman). Kemudian seiring waktu unit usaha yang dikembangkan bertambah antara lain pengembangan Kredit Canda Kulak (KCK). Pada tahun 1985 KUD mulai membudidayakan sapi perah dan dari hasil budidaya tersebut memberikan kontribusi yang besar bagi kemajuan KUD

Seiring berkembangnya KUD Musuk mampu menciptakan beberapa unit usaha yang diperuntukan untuk anggotanya seperti unit persusuan, unit angkutan, unit simpan pinjam, unit listrik, unit kredit ternak. Seiring berkembangnya suatu koperasi, mendorong suatu koperasi untuk selalu meningkatkan sebuah kinerjanya agar mampu bersaing dan terus berkembang. Sehingga hal tersebut membuat koperasi harus mampu meningkatkan kinerjanya pada setiap bagian proses bisnis yang ada.

Perbaikan dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisa, dan untuk

memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Untuk dapat meningkatkan sebuah kinerja koperasi harus mampu membuat strategi. Menurut David (2006), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Sedangkan Peta Strategi merupakan sebuah kerangka struktur yang menggambarkan hubungan antara perspektif yang ada pada *balanced scorecard*

Peta strategi adalah gambaran sederhana prioritas strategi koperasi yang menampilkan hubungan sebab akibat di antara masing-masing sasaran strategis yang ada. Bersamaan dengan itu, peta strategi menampilkan proses bagaimana aset-aset tak terwujud seperti karyawan, proses bisnis internal, dan anggota memberikan kontribusi terhadap pencapaian target keuangan koperasi. Berdasarkan hal tersebut perlunya menyusun peta strategi guna memudahkan koperasi dalam menjalankan strategi-strategi yang direncanakan dengan cepat dan efisien

METODE PENELITIAN

Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan secara purposive terhadap pengurus, manajer, dan karyawan yang berada pada level manajemen strategis untuk mengetahui kegiatan dan ukuran pencapaian kinerja masing-masing level manajemen

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung, wawancara dan diskusi dengan pihak manajemen koperasi

Penentuan sebuah ukuran hasil dan peta strategi dilakukan secara Diskusi Kelompok Terarah atau Focus Group Discussion merupakan suatu proses pengumpulan informasi mengenai suatu masalah tertentu yang sangat spesifik (Irwanto, 2007)

Analisis Peta Strategi dilakukan secara deskriptif evaluative untuk mengetahui koherensi antar ukuran hasil dan antar sasaran strategis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Menentukan Indikator Hasil

Dalam rangka untuk dapat membangun dan meningkatkan Kinerja dalam proses, menurut Anupindi (2006) penting untuk mengukur sesuatu/hal yang mungkin untuk diukur

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator yang memperlihatkan apa yang perlu dicapai dalam pandangan internal operasional perusahaan. KPI focus sebagai bagian dari suatu ukuran perusahaan/organisasi yang merupakan

suatu hal penting untuk menuju ke arah yang terbaik untuk sekarang dan masa depan. KPI yang baik mencerminkan beberapa faktor sukses yang penting dan juga digunakan oleh jenis KPI lainnya.

Key performance indicator terletak lebih detail di dalam suatu organisasi dan akan diukur dalam periode harian, mingguan dan bulanan. KPI yang baik merupakan suatu hal yang penting dan terus menerus mendapatkan perhatian manajemen. Ketikatelah menyimpang dari tujuan, pihak manajemen dapat mengambil keputusan dan mengambil seseorang yang bertanggung jawab

Pembuatan KPI didasarkan atas 4 perspektif yang ada pada proses bisnis di koperasi. Perspektif tersebut adalah keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan pembelajaran.

Prespektif	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu
Keuangan	Rasio Likuiditas (<i>Current Ratio</i>)	Peningkatan Aktiva Lancar
	Rasio Solvabilitas (<i>Debt to Assets Ratio</i>)	Peeningkatan Total Aktiva
	Rasio Aktivitas (<i>Working Capital Turnover</i>)	Peningkatan Aktiva Lancar
	Rasio Profitabilitas (<i>Return On Investment</i>)	Peningkatan SHU
Pelanggan	Loyalitas Anggota (<i>Retensi Anggota</i>)	Menurunnya Anggota yang Keluar
	Indeks Kepuasan Anggota	Survey Kepuasan Anggota
Proses Internal	Proses Inovasi	Penambahan Jumlah Unit Usaha Baru
	<i>Rasio Yield Rate</i>	Peningkatan Produksi Susu
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Indeks Kepuasan Karyawan	Survey Kepuasan Karyawan
	Retensi Karyawan	Berkurangnya Karyawan yang Keluar
	Absenteissm	Penurunan Tingkat Absensi
	Produktivitas Karyawan	Peningkatan Produktivitas Karyawan

1. Prespektif Keuangan

Ukuran dalam finansial dapat menggambarkan ukuran ekonomis koperasi dalam melakukan usahanya. Prespektif keuangan sangat penting bagi koperasi karena hasil akhir dari kegiatan usaha terletak pada penilaian secara ekonomis. Berdasarkan hal tersebut ukuran strategis untuk menilai dalam mencapai sasaran strategis adalah sebagai berikut

a. Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas, digunakan untuk mengetahui kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek, dimana setiap hutang jangka pendek Rp 1,- dijamin dengan harta lancar sebesar Rp 2,- dan dikategorikan belum ideal bila rasio likuiditasnya kurang dari dua

b. Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas, digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kemampuan koperasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya yang dibiayai oleh modal pinjaman, baik jangka pendek maupun jangka panjang. menggambarkan bagaimana koperasi tersebut dapat mengelola hutangnya dalam tujuan mendapatkan untung serta juga mampu melunasi kembali hutangnya dalam jangka panjang

c. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas adalah tolok ukur yang digunakan untuk mengukur efektivitas koperasi dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya. Semakin tinggi tingkat rasio tersebut maka akan menggambarkan semakin baiknya kondisi koperasi, karena semakin

banyaknya volume bisnis yang dilakukan.

d. Rasio Profitabilitas

Rasio Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, Menurut Kasmir, (2010) Industri dikatakan baik apabila memiliki nilai *Return On Investmen sebesar 3*. Prespektif Pelanggan

Elemen paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggannya. Gaspersz (2003) menyebutkan fokus perspektif pelanggan untuk organisasi bisnis adalah bagaimana pelanggan memandang kinerja suatu perusahaan

a. Indeks Kepuasan Anggota

tingkat kepuasan anggota Perspektif pelanggan dinilai berdasarkan 5 kelompok pertanyaan (Yuniarta 2009) yang meliputi Tangibility, Reability, Responsiviness, Assurance, Emphaty. Menurut Tjiptono dan Chandra (2005) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan memiliki keterkaitan positif dengan loyalitas pelanggan dan berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan

b. Loyalitas Anggota

loyalitas anggota dilakukan menggunakan perhitungan *Retensi Customer* dapat menggambarkan kemampuan koperasi dalam menjaga kepuasan anggota. Pelayanan yang baik dan tersedianya jasa yang sesuai

dengan kebutuhan anggota akan berdampak kepada loyalitas anggota untuk tetap bergabung pada Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk

2. Prespektif Proses Bisnis Internal

erspektif bisnis internal memiliki tujuan untuk melakukan peningkatan proses operasional. Gaspersz (2003) mendefinisikan perspektif bisnis internal yaitu kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi proses kritis untuk pencapaian peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai (perspektif finansial) Sasaran strategis yang ingin dicapai pada perspektif proses bisnis internal adalah meliputi aspek peningkatan produktivitas, pengembangan inovasi produk

a. Proses Inovasi

Pengembangan inovasi produk terkait dengan kemampuan dalam menghasilkan unit usaha baru untuk anggotanya. Pembuatan unit usaha baru tersebut berdasarkan kebutuhan anggota akan jasa jasa yang mereka butuhkan

b. Rasio Yield Rate

Analisis *Yield rate* adalah tolok ukur kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan koperasi dalam menghasilkan produksi susu dalam kurun waktu satu tahun. Rasio *Yield Rate* Diukur dengan membandingkan jumlah

kapasitas aktual dibanding dengan jumlah kapasitas maksimum yang dimiliki oleh Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk dalam satu tahun

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pembelajaran dan pertumbuhan merupakan proses penting untuk membangun suatu organisasi. Proses pembelajaran dan pertumbuhan bertumpu pada pembangunan *man power* sebagai fungsi sentral penggerak dan tumbuhnya organisasi. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif (finansial, pelanggan dan bisnis internal) dapat tercapai. Perspektif ini bisa dikatakan sebagai perspektif pengendali dari ketiga perspektif lainnya.

a) Indeks Kepuasan Karyawan

Indeks kepuasan karyawan dilakukan dengan menggunakan *skala likert* atas berbagai indikator kepuasan. Beberapa indikator, yaitu ketersediaan fasilitas, dukungan kerja, dukungan atasan dan beban pekerjaan

b) Loyalitas Karyawan

Analisis loyalitas karyawan dilakukan dengan menghitung Retensi Karyawan (*Employee Retention*) merupakan keharusan bagi sebuah koperasi dalam mempertahankan karyawan terbaiknya. Berdasarkan hal tersebut retensi karyawan bagi

Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk merupakan kemampuan bagi koperasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan nyaman terhadap pekerjaannya sehingga selalu tetap ingin bekerja di koperasi tersebut.

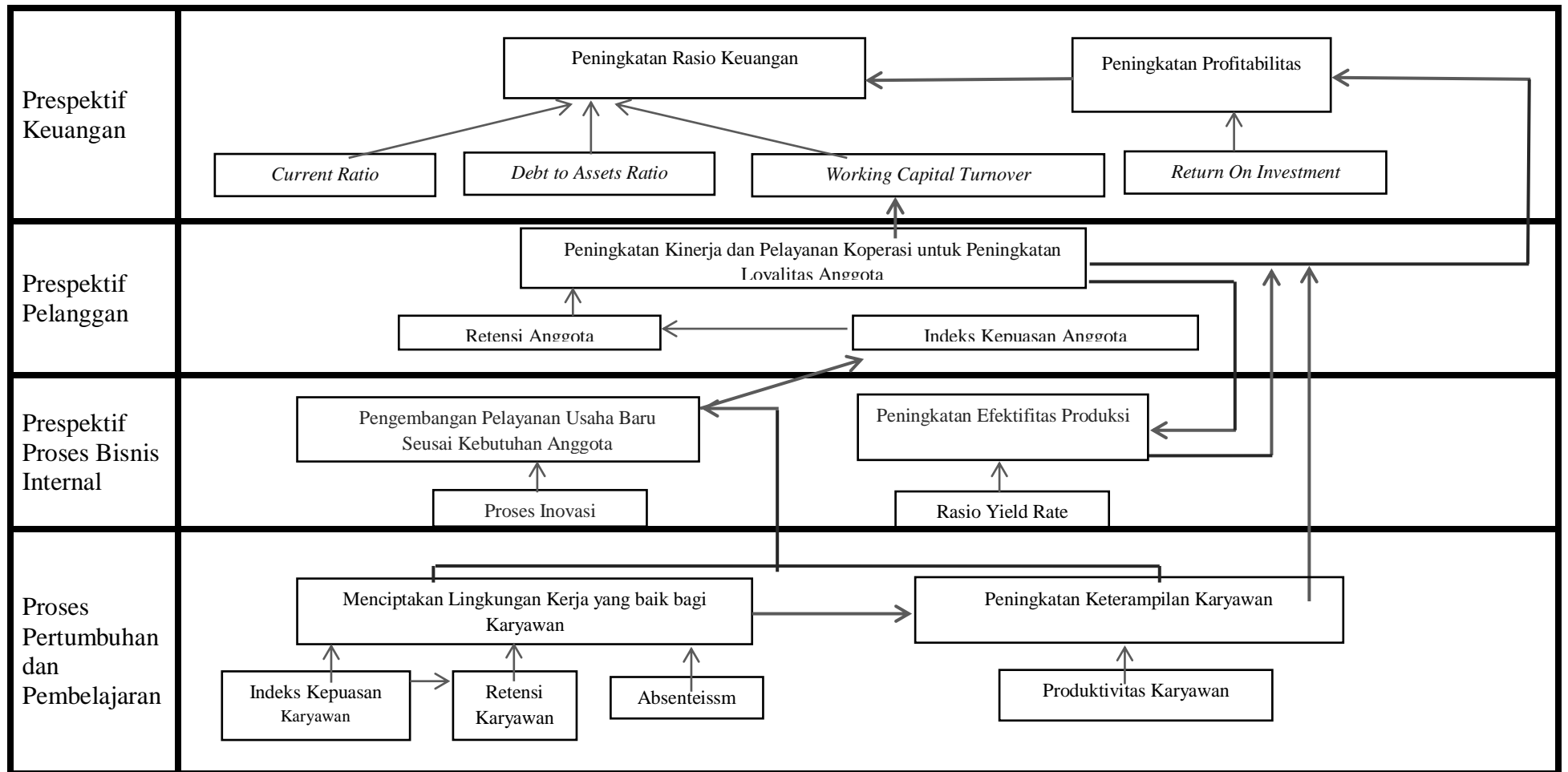
Pelayanan yang baik dan tersedianya jasa yang sesuai dengan kebutuhan anggota akan berdampak kepada loyalitas anggota untuk tetap bergabung pada Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk

c) *Absenteism*

Kedisiplinan seorang karyawan dalam suatu perusahaan dapat dilihat dan diukur dari tingkat kehadiran mereka dalam melakukan suatu pekerjaan. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga koperasi tidak bisa mencapai tujuan secara optimal

d) Produktivitas Karyawan

Analisis produktivitas karyawan dilakukan menggunakan rasio produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan sangat berpengaruh terhadap peningkatan rasio keuangan bagi koperasi. Kapabilitas karyawan dapat diukur dengan melihat produktivitas karyawan dengan membandingkan jumlah omset penjualannya yang diperoleh dengan jumlah karyawannya. Berdasarkan hal



Gambar 1 Peta Strategi Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk Berdasarkan Balanced Scorecard

Berdasarkan gambar 1 tentang Peta Strategi Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk berdasarkan *balanced scorecard* Sasaran strategis akhir yang ingin dicapai oleh koperasi adalah peningkatan pada perspektif finansial (keuangan) yang terdiri dari meningkatnya rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio profitabilitas. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Mulyadi (2007) perjalanan untuk menghasilkan kinerja keuangan dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui perspektif proses serta dikonsumsi melalui perspektif customer akan diakhiri dengan hasil dari perspektif keuangan

Koperasi mendapatkan keuntungan dari penjualan susu kepada IPS. Terpenuhinya rasio *yield rate* pada koperasi membuat rasio rasio pada keuangan koperasi akan memenuhi target. Semakin tinggi rasio *yield rate* semakin tinggi rasio profitabilitas yang didapat koperasi karena kapasitas produksinya meningkat dan volume penjualannya juga meningkat. Meningkatnya rasio profitabilitas memiliki dampak kepada tercapainya target koperasi dalam ukuran hasil pada rasio likuiditas, solvabilitas, dan aktivitas.

Rasio keuangan tersebut akan meningkat apabila laba atau keuntungan yang dihasilkan koperasi dari rasio profitabilitas juga meningkat karena hasil laba dari koperasi akan dimasukkan kedalam kas koperasi sehingga dapat meningkatkan aktiva lancar koperasi. Sedangkan untuk rasio aktivitas dapat tercapai apabila loyalitas anggota tetap terjaga dan meningkat

dalam menyetorkan susu sehingga membuat kapasitas produksi koperasi dapat meningkat

Selain itu menurut Kaplan dan Norton (2000) terdapat tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis, yaitu: bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya atau peningkatan produktifitas, serta pemanfaatan aktiva atau strategi bisnis. Koperasi harus meningkatkan keuntungan atau rasio profitabilitasnya untuk menunjangnya.

Untuk dapat mewujudkan sasaran strategis tersebut, maka koperasi harus dapat mencapai sasaran strategis dalam perspektif pelanggan, yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan retensi pelanggan dalam hal ini adalah anggota koperasi. Semakin meningkatnya kepuasan anggota akan berdampak pada retensi ataupun anggota yang bertahan dan tetap mau menjadi anggota di Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk.

Menurut Handayani (2011) Koperasi harus memiliki kemampuan kompetisi terutama dalam menciptakan *economic of scale* sehingga dapat menetapkan harga yang bersaing dipasar dan peran koperasi dalam memenuhi kebutuhan anggota yang dapat meningkatkan kesejahteraan anggota. Manfaat ekonomi yang diperoleh anggota antara lain jaminan pemasaran dan harga produk yang dihasilkan, kemudahan memperoleh sarana produksi pertanian, dan kepuasan harga input

Kepuasan pelanggan akan tercipta jika pelayanan dari koperasi dapat maksimal dimana sesuai dengan keinginan dan kebutuhan dari anggota itu sendiri. Menurut Daryanto & Setyobudi (2014), kepuasan Konsumen merupakan suatu penilaian emosional dari konsumen setelah konsumen menggunakan suatu produk, dimana harapan dan kebutuhan konsumen yang menggunakannya terpenuhi

Loyalitas dari anggota sangat penting dibutuhkan oleh koperasi guna untuk menjaga produktivitas susu koperasi itu sendiri. Kebutuhan anggota yang selalu terpenuhi akan berdampak kepada indeks kepuasan anggota terhadap koperasi. Menurut Duriyanto (2001:4), "Konsumen yang loyal pada umumnya akan melakukan pembelian merek tersebut walaupun dihadapkan pada Banyak alternatif merek produk pesaing yang menawarkan karakteristik produk yang lebih unggul dipandang dari berbagai sudutnya. Dipandang dari berbagai sudut atributnya.

Menurut Kaplan dan Norton (2002) untuk mendapatkan sebuah kepuasan konsumen harus terdapat atribut meliputi fungsional atau daya guna produk, harga dan waktu terhadap produk atau pelayanan jasa yang diberikan sehingga akan berdampak kepada peningkatan kepuasan karyawan

Kepuasan memiliki dampak positive dengan loyalitas anggota untuk selalu menyetorkan susunya kepada koperasi hal tersebut

akanberdampak kepada meningkatnya produksi yang akan berdampak juga terhadap volume penjualan susu di koperasi sehingga rasio yield rate dapat terpenuhi. Sasaran strategi pada prespektif Pelanggan akan tercapai apabila sasaran strategis pada

Prespektif Proses Bisnis Internal yang terdiri dari pengembangan inovasi dalam hal ini adalah terciptanya unit usaha baru. Inovasi produk perlu dilakukan oleh koperasi untuk memenuhi kebutuhan anggota akan pilihan produk jasa yang dibutuhkan sesuai perkembangan jaman. Menurut Kaplan dan Norton (2002) Proses inovasi dilakukan untuk meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi. Unit bisnis kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Istilah inovasi memang selalu diartikan secara berbedabeda oleh beberapa ahli. Menurut Suryani (2008:304), Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering

dugunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Tajudin (2008) Pengembangan usaha dilakukan dengan tujuan untuk mendukung terwujudnya loyalitas dan kepuasan customer serta pada akhirnya dapat meningkatkan manfaat bagi customer maupun masyarakat

Pondasi utama dari sasaran strategis dari ketiga perspektif tersebut dapat terletak pada tercapainya sasaran strategis di Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Terciptanya karyawan yang berkualitas dan kompeten serta lingkungan kerja yang baik bagi karyawan sehingga akan berdampak pada terciptanya pelayanan yang maksimal dan produksi yang optimal. Pelayanan yang maksimal akan berdampak kepada tingkat kepuasan bagi para anggota koperasi. Pelayanan yang maksimal dapat tercipta apabila lingkungan kerja karyawan dapat mendukung sehingga akan membuat karyawan koperasi dapat mengembangkan inovasi dari produk baru ataupun unit usaha baru. Lingkungan kerja yang baik bagi karyawan akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan.

Dampak dari tingkat kepuasan karyawan adalah loyalitas karyawan dimana dalam hal ini koperasi dapat mempertahankan karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi dan ketrampilan tinggi dalam hal produksi ataupun pelayanan, sehingga koperasi tidak perlu melakukan pelatihan ulang terhadap karyawan yang baru.

Menurut Poerwopoespito (2000) mengemukakan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, jujur dalam bekerja, hubungan kerja yang baik dengan atasan, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, disiplin, menjaga citra perusahaan dan adanya

kesetiaan untuk bekerja dalam waktu yang lebih panjang. Kapabilitas karyawan yang tetap stabil atau bahkan meningkat akan berdampak pada rasio profitabilitas, hal tersebut dikarenakan produksi karyawan akan tetap terjaga.

Sumberdaya manusia atau karyawan merupakan motor penggerak suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi. Sebagai aset yang berharga, koperasi berusaha untuk menciptakan kepuasan bagi para karyawannya, karena diharapkan dapat mewujudkan loyalitas karyawan yang akan memberikan keuntungan bagi koperasi. Kepuasan karyawan diwujudkan salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan memberikan dampak positif pada hasil kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan semangat dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik juga dapat ditunjukkan dari adanya kedisiplinan karyawan dalam melakukan pekerjaan, karyawan Menurut Hasibuan (2006:444) bahwa "Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Terdapat 12 ukuran hasil yang mempengaruhi proses bisnis 4 perspektif pada Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk
2. Perspektif finansial terdapat ukuran hasil yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktifitas, serta rasio profitabilitas
3. Perspektif pelanggan memiliki ukuran hasil loyalitas anggota (retensi anggota) dan indeks kepuasan anggota
4. Perspektif proses bisnis internal memiliki ukuran hasil rasio yield rate dan proses inovasi
5. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat ukuran hasil indeks kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, absentism, dan produktivitas karyawan

B. Saran

1. Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk sebaiknya melakukan pengarsipan atau pencatatan terhadap data-data administrasi terkait proses bisnis yang ada dikoperasi seperti penyusutan susu, jumlah kerusakan mesin, dan biaya perbaikan mesin, jumlah keikutsertaan anggota ataupun karyawan dalam pelatihan, jumlah keluhan dari anggota dan karyawan. Hal tersebut diharapkan dapat dilakukan pencatatan secara

berkala dan baik agar dapat menambah ukuran hasil pada peta strategi

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga..
- Handayani S M dan Nurlaila I. 2011. Analisis Pemasaran Susu Segar di Kabupaten Klaten. *Journal Sains Peternakan* Vol. 9 (1), 41-52
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta
- Irwanto.2007. *Focus Group Discussion: Sebuah Pengantar Praktis*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra, (2005), *Manajemen Kualitas Jasa*, Yogyakarta. ANDI

- Poerwopoespito, F.Z.
2004. Mengatasi Krisis Manusia
di Perusahaan. PT Gramedia
Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Suryani, Tatik, 2008. Perilaku
Konsumen: Implikasi Pada
Strategi Pemasaran, Yogyakarta:
Graha Ilmu
- Durianto, Sugiarto dan Tony Sitinjak,
2001. Strategi Menaklukkan
Pasar Melalui Riset Ekuitas dan
Perilaku Merek, PT. Gramedia
Pustak
- Daryanto, dan Setyobudi, I.
2014. Konsumen dan Pelayanan
Prima. Yogyakarta: Gava Media.