

## STRATEGI BISNIS UMKM GETHUK BU SRI KECAMATAN NGARGOYOSO, KABUPATEN KARANGANYAR DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

**Annisa Fahriani, Mohd Harisudin, Isti Khomah**

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta

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

Email: [annisafahriani@student.uns.ac.id](mailto:annisafahriani@student.uns.ac.id)

**Abstract:** *Gethuk Bu Sri MSMEs is one that produces cassava into getuk and sweet potatoes into timus. The purpose of this research is to analyze performance of Gethuk Bu Sri MSMEs based on Balanced Scorecard method. Key informants are owners, workers, and customers. Data analysis used is the Balanced Scorecard. The results of measuring performance of Gethuk Bu Sri MSMEs starting from a learning and growth perspective shows "good" with a score of 1, workforce is satisfied with the results of 137. Internal business process perspective shows "good" with a total score of 2, based on product innovation survey getting a score of 1, operation process survey getting a score of 0, and after-sales service process getting a score of 1. Customer perspective shows "good" with a total score of 1, customers are satisfied with the results of 1,822. Financial perspective shows "good" with a total score of 3, based on the calculation of Net Profit Margin of 64.43% with a score of 1, Gross Profit Margin of 64.67% with a score of 1, efficiency ratio of 35.32% with a score of 1. The strategies that can be used to improve performance include: a) Learning and Growth Perspective (improving the quality of the workforce through skill development); b) Internal Business Process Perspective (developing product innovation and improving packaging quality, making SOPs in writing, customer loyalty programs); c) Customer Perspective (maintaining the quality of Gethuk Bu Sri products); d) Financial Perspective (collaborating with more event organizers and increasing marketing through social media).*

**Key Words:** *Balanced Scorecard, Getuk, Timus*

**Abstrak:** UMKM Gethuk Bu Sri salah satu yang memproduksi singkong menjadi getuk dan ubi menjadi timus. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis kinerja UMKM Gethuk Bu Sri berdasarkan metode *Balanced Scorecard*. Informan kunci terdiri dari pemilik, tenaga kerja, dan pelanggan. Analisis data yang digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Hasil pengukuran kinerja UMKM Gethuk Bu Sri dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja "baik" dengan skor 1, tenaga kerja merasa puas dengan ttal hasil survei sebesar 137. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja "baik" dengan total skor 2, berdasarkan survey inovasi produk mendapatkan skor 1, survei proses operasi mendapatkan skor 0, dan proses layanan purna jual mendapatkan skor 1. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja "baik" dengan total skor 1, pelanggan merasa puas dengan total hasil survei sebesar 1.822. Perspektif keuangan menunjukkan kinerja "baik" dengan total skor 3, berdasarkan perhitungan *Net Profit Margin* sebesar 64,43% dengan skor 1, *Gross Profit Margin* sebesar 64,67% dengan skor 1, rasio efisiensi sebesar 35,32% dengan skor 1. Adapun strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja meliputi: a) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pengembangan *skill*); b) Perspektif Proses Bisnis Internal (mengembangkan inovasi produk dan peningkatan kualitas kemasan, membuat SOP secara tertulis, program loyalitas pelanggan ); c) Perspektif Pelanggan (menjaga kualitas produk Gethuk Bu Sri); d) Perspektif Keuangan (berkolaborasi dengan lebih banyak *event organizer* dan peningkatan pemasaran melalui media sosial).

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard, Getuk, Timus*

## PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil dan menengah merupakan salah satu penyangga utama bergeraknya roda perekonomian nasional. UMKM menjadi salah satu pondasi yang sudah lama berdiri kokoh sekaligus penggerak dinamika dari sistem ekonomi (Budiarso et al., 2018). UMKM memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan kerja, dan mengurangi tingkat kemiskinan. Karanganyar merupakan salah satu kabupaten yang ada di Jawa Tengah yang memproduksi singkong dan ubi. Singkong dan ubi merupakan tanaman pangan yang bisa menjadi alternatif cadangan makanan sebagai bahan pengganti padi. (Harsita dan Amam, 2019, Pratiwi, 2020). UMKM Gethuk Bu Sri menjadi salah satu UMKM yang memproduksi olahan singkong menjadi getuk dan ubi menjadi timus.

UMKM Gethuk Bu Sri berdiri sejak 2018 yang terletak di Jl. Raya Kemuning, Kemuning, Kec. Ngargoyoso, Kab. Karanganyar, Jawa Tengah. Lokasi UMKM Gethuk Bu Sri terletak sangat strategis karena lokasinya masuk dalam kategori desa wisata dan berada pada daerah pusat oleh – oleh sehingga ramai wisatawan. UMKM Gethuk Bu Sri menjual beraneka ragam jenis rasa getuk dan timus, seperti original, durian, coklat, dan keju. Perkembangan usaha tampak dalam beberapa aspek mulai dari skala produksi, akses pasar, dan pendapatan.

Manajemen strategis merupakan pendekatan yang menekankan pentingnya formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pada konteks UMKM, manajemen strategis memberikan panduan bagi pengusaha untuk merumuskan strategi yang dapat memperkuat daya saing mereka di pasar. *Balanced Scorecard*, sebagai salah satu alat yang lahir dari konsep ini, memungkinkan UMKM seperti Gethuk Bu Sri untuk mengevaluasi performa mereka melalui berbagai perspektif, termasuk keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

Analisis kinerja usaha merupakan hal yang penting bagi UMKM karena memudahkan dalam proses mengukur dan mengevaluasi sejauh mana perusahaan atau bisnis mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Pertumbuhan usaha UMKM Gethuk Bu Sri mendorong pemilik untuk meningkatkan produktivitas, namun belum diimbangi dengan analisis kinerja usaha secara berkala. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja usaha yang sedang dijalankan di UMKM Gethuk Bu Sri dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Dasar Penelitian**

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis yang merupakan gambaran terkait permasalahan yang diteliti. Menurut Mustaqim *et al.*, (2018) analisis deskriptif merupakan sebuah metode analisis data yang bertujuan untuk menggambarkan, meringkas, dan menampilkan data secara naratif atau statistik.

### **Metode Penentuan Lokasi**

Metode penentuan lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*). Lokasi penelitian yang dipilih adalah UMKM Gethuk Bu Sri Kemuning, Karanganyar. Pemilihan lokasi tersebut karena UMKM Gethuk Bu Sri sudah berjalan sejak tahun 2018 dan memiliki prospek yang bagus sehingga perlu adanya pengukuran kinerja untuk mengetahui kinerja UMKM.

### **Metode Penentuan Sampel**

Penentuan *key informan* pada penelitian ini diambil dengan metode *purposive sampling*. Menurut Lenaini (2021), kelebihan metode *purposive sampling* yaitu mudah dilakukan dan menghasilkan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian. *Key informan* pada penelitian ini adalah pemilik, tenaga kerja terdiri dari 3 orang, pelanggan terdiri dari 30 orang.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer dari penelitian ini merupakan data yang diperoleh narasumber dari wawancara dengan menyiapkan daftar pernyataan berupa kuisisioner yang diberikan pada *key informan* sebagai sumber informasi. Sedangkan data sekunder yang digunakan pada penelitian ini berasal dari internet, dan studi literatur yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas atau lembaga yang berhubungan dengan penelitian seperti UMKM Gethuk Bu Sri, Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Karanganyar dan pihak lain yang terkait.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, pencatatan, dan dokumentasi. Observasi dan pencatatan dilakukan saat berada di UMKM Gethuk Bu Sri. Wawancara dilakukan dengan pemilik, tenaga kerja dan pelanggan yang datang ke UMKM. Dokumentasi didapatkan dari dokumentasi hasil wawancara dan dokumentasi objek penelitian.

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang dinilai dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000). Berikut ini pengukuran kinerja di UMKM Gethuk Bu Sri dengan metode *Balanced Scorecard*:

1. Kinerja UMKM Gethuk Bu Sri
  - a. Menerjemahkan visi dan misi kedalam tujuan strategis keempat perspektif *balanced scorecard*

Mendeskripsikan visi, misi, dan tujuan UMKM Gethuk Bu Sri kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
  - b. Mengaitkan sasaran strategis dan ukuran strategis

Sasaran strategis yang akan dicapai serta ukuran hasil di tiap perspektif membantu dalam menentukan kriteria baik (target) untuk mengukur hasil pencapaian kinerja di masing-masing perspektif.
  - c. Menentukan hasil skor pada setiap ukuran yang diteliti
    - 1) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
      - a) Kepuasan Tenaga Kerja

Pengukuran kepuasan tenaga kerja diukur dengan beberapa pernyataan mengenai gaji, rekan kerja, peraturan, dan lingkungan kerja yang diberikan kepada tenaga kerja UMKM Gethuk Bu Sri. Sedangkan untuk menganalisis secara kualitatif alternatif jawaban tersebut diberi skor dari nilai 1 sampai 5 yaitu 1 (sangat tidak puas), 2 (tidak puas), 3 (netral), 4 (puas), dan 5 (sangat puas).
      - 2) Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam mengukur perspektif bisnis internal perusahaan diperlukan tiga proses bisnis utama yaitu sebagai berikut:

        - a) Inovasi Produk

Inovasi produk mengacu pada jumlah produk baru yang diciptakan dan dijual melalui proses pengembangan produk. Proses inovasi dapat dilihat dari banyaknya inovasi dapat dilihat dari adanya inovasi rasa seperti coklat, durian, keju, serta produk getuk yang dikemas menjadi *frozen food* yang sudah dilakukan di UMKM Gethuk Bu Sri begitu juga dengan produk timus dengan aneka ragam rasanya. Semakin baik pencapaian yang didapat maka semakin baik kinerja usaha tersebut.
        - b) Proses operasi

Proses operasi mengacu pada kinerja perusahaan yang dimulai ketika pesanan diterima hingga produk sampai di tangan pelanggan. Proses operasi juga mencakup pada efektivitas alur produksi yang ada di UMKM Gethuk Bu Sri.
        - c) Proses layanan purna jual

Layanan purna jual mengacu pada pelayanan yang diberikan kepada konsumen setelah konsumen membeli barang atau jasa. Proses ini memberikan pelayanan kepada para konsumen apabila memiliki keluhan saat melakukan pembelian produk.

Proses bisnis internal diukur dengan menggunakan kuisisioner dengan acuan skala likert. Menurut Sugiyono (2002), skala likert ada 5 skala yaitu 1 (sangat tidak puas), 2 (tidak puas), 3 (netral), 4 (puas), dan 5 (sangat puas).

3) Perspektif Pelanggan

a) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan mengacu pada seberapa besar kualitas yang diberikan dari UMKM Gethuk Bu Sri. Pengukuran kepuasan pelanggan menggunakan acuan skala likert sebagai berikut:

Tabel 1. Penilaian Kepuasan Pelanggan

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Puas	5
Puas	4
Biasa	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Sumber : Sugiyono (2002)

Pengukuran kepuasan pelanggan diukur dengan beberapa pernyataan yang diberikan kepada konsumen UMKM Gethuk Bu Sri.

4) Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan, yang menjadi sebuah gambaran perencanaan dan pelaksanaan strategi dalam meningkatkan keuntungan dan penjualan.

a) *Net Profit Margin* (NPM)

*Net profit margin* merupakan rasio perbandingan antara pendapatan dengan total seluruh uang yang dihasilkan. Menurut Silvia (2021), nilai *net profit margin* dapat diartikan juga sebagai persentase pendapatan yang dihasilkan aktivitas usaha dan kalkulasi aliran dana serta pajak. *Net profit margin* menunjukkan Tingkat efektivitas suatu usaha dalam beroperasi.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100 \%$$

b) *Gross Profit Margin* (GPM)

*Gross profit margin* adalah margin yang digunakan untuk menganalisis kinerja ekonomi keuangan dengan menghitung jumlah uang yang tersedia dari penjualan atau dari pendapatan. Margin laba kotor yang tinggi memungkinkan usaha untuk memperoleh laba operasi yang lebih tinggi (Fauzi, 2018).

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100 \%$$

c) Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi merupakan perbandingan antara total realisasi pengeluaran terhadap realisasi pendapatan (Khikmah, 2014).

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Total Pengeluaran}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100 \%$$

d. Inisiatif Strategi Peningkatan Kinerja UMKM Gethuk Bu Sri

Inisiatif strategi adalah strategi yang dapat diterapkan guna memenuhi dan mencapai sasaran strategis. Inisiatif strategi dirumuskan berdasarkan hasil pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard*. Perumusan strategi dilakukan dengan metode wawancara bersama *key informan*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sejarah UMKM Gethuk Bu Sri

UMKM Gethuk Bu Sri berdiri sejak 2018 yang terletak di Jl. Raya Kemuning, Kemuning, Kec. Ngargoyoso, Kab. Karanganyar, Jawa Tengah. Lokasi UMKM Gethuk Bu Sri terletak sangat strategis karena lokasinya masuk dalam kategori desa wisata dan berada pada daerah pusat oleh – oleh sehingga ramai wisatawan. Pada tahun 2018 seluruh proses produksi dilakukan sendiri dengan bantuan keluarga tanpa ada tenaga kerja.

Pemilik UMKM Gethuk Bu Sri adalah Bu Tati. UMKM Gethuk Bu Sri ini berawal dari ketidak sengajaan, Penjualan produk Gethuk Bu Sri dipasarkan melalui media sosial seperti Instagram atau WhatsApp, seiring berjalannya waktu ternyata peminat dari Gethuk Bu Sri semakin meningkat, sehingga Bu Tati melanjutkan usahanya hingga saat ini. Selama keberjalanan usaha yang dilakukan, Bu Tati tetap menerima saran dan masukan dari pelanggan dan terus melakukan koreksi rasa dan inovasi produk hingga sampai dititik saat ini. Produk UMKM Gethuk Bu Sri merupakan produk getuk dan timus dengan aneka ragam rasa yang penjualannya telah tersebar di berbagai wilayah baik Solo Raya maupun luar kota.

### Pengukuran Kinerja dan Perumusan Strategi

- a. Menerjemahkan visi dan misi kedalam sasaran strategis keempat perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada UMKM Gethuk Bu Sri, diketahui visi UMKM Gethuk Bu Sri adalah “Menjadi usaha oleh - oleh khas Kemuning dengan mengangkat makanan tradisional serta memperkuat daya saing guna meraih keuntungan finansial dan menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat.” Sedangkan misi dari UMKM Gethuk Bu Sri yang telah dirumuskan untuk mewujudkan visi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menyediakan produk berupa makanan tradisional menjadi oleh-oleh khas Kemuning
2. Menciptakan keuntungan yang meningkat
3. Memberikan pelayanan terbaik untuk memenuhi kepuasan pelanggan
4. Berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat sekitar melalui penciptaan lapangan kerja

Visi misi dari UMKM Gethuk Bu Sri tersebut selanjutnya diterjemahkan kedalam sasaran strategis agar menjadi strategi yang dapat diukur dan diimplementasikan sebagai berikut:

- 1) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Keberjalanan UMKM Gethuk Bu Sri selalu berupaya membangun lingkungan kerja dengan melakukan pemilihan karyawan yang memiliki kompetensi pada tiap bidang pekerjaan sebagai upaya dalam memenuhi produktivitas karyawan. Hal ini sesuai dengan misi keempat UMKM Gethuk Bu Sri. Sasaran strategis yang ingin dicapai UMKM Gethuk Bu Sri adalah peningkatan kepuasan karyawan.

- 2) Perspektif Bisnis Internal

UMKM Gethuk Bu Sri sudah berupaya menghasilkan produk baru dengan melakukan inovasi yang sesuai dengan minat pelanggan. Dalam proses pembuatan produk tertentu UMKM Gethuk Bu Sri memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang diterapkan agar menghasilkan produk yang berkualitas dan konsisten. UMKM Gethuk Bu Sri dalam menjaga loyalitas pelanggan memberikan layanan purna jual berupa layanan komunikasi melalui *platform online*. Sasaran strategis yang ingin dicapai UMKM Gethuk Bu Sri adalah menciptakan produk yang berkualitas baik dengan cita rasa khas yang unik, peningkatan produktivitas usaha, dan melakukan inovasi produk secara berkala.

3) Perspektif Pelanggan

Sesuai dengan misi ketiga, memberikan pelayanan terbaik untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, UMKM Gethuk Bu Sri melakukan pelayanan dan fasilitas yang baik sehingga membuat pelanggan merasa puas. Sasaran strategis yang ingin dicapai UMKM Gethuk Bu Sri adalah kepuasan dan loyalitas pelanggan yang meningkat serta diikuti dengan meningkatnya jumlah pelanggan baru.

4) Perspektif Keuangan

Misi kedua dari UMKM Gethuk Bu Sri adalah menciptakan keuntungan yang meningkat. Berdasarkan hal tersebut UMKM Gethuk Bu Sri selalu meningkatkan jumlah produksi serta inovasi produk guna meningkatkan hasil penjualan untuk mendapatkan keuntungan yang meningkat. Sasaran strategis yang ingin dicapai UMKM Gethuk Bu Sri adalah meningkatnya rasio keuangan dalam hal penerimaan.

b. Mengkomunikasikan dan Mengaitkan Sasaran Strategis dan Ukuran Strategis

Menentukan indikator yang sesuai dengan sasaran strategis dilakukan dengan mengaitkan berbagai sasaran strategis dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Indikator ini digunakan untuk mengetahui seberapa berhasilnya suatu perusahaan dalam mencapai sasarannya sekaligus dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja pada UMKM Gethuk Bu Sri dengan metode *Balanced Scorecard*. Menurut Sekaran (2000), *stapel scale* merupakan skala yang menilai objek yang diteliti menggunakan skala nilai sebelumnya. Skala penilaian yang diterapkan berkisar -1 hingga 1, yang secara umum digunakan untuk menilai Tingkat pencapaian sebagai “baik”, “cukup”, atau “kurang”.

Tabel 2. Kriteria *Balanced Scorecard* UMKM Gethuk Bu Sri

Perspektif	Tolok Ukur	Ukuran	Kriteria	Bobot
Keuangan	NPM	< 64,43%	Kurang	-1
		= 64,43%	Cukup	0
		> 64,43%	Baik	1
	GPM	< 64,67%	Kurang	-1
		= 64,67%	Cukup	0
		> 64,67%	Baik	1
	Rasio Efisiensi	< 35,32%	Kurang	-1
		= 35,32%	Cukup	0
		> 35,32%	Baik	1
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Tidak Puas	Kurang	-1
		Biasa	Cukup	0
		Sangat Puas	Baik	1
Proses Bisnis Internal	Inovasi Produk	Tidak Puas	Kurang	-1
		Biasa	Cukup	0
		Sangat Puas	Baik	1
	Proses Operasi	Tidak Puas	Kurang	-1
		Biasa	Cukup	0
		Sangat Puas	Baik	1
	Proses Layanan Purna Jual	Tidak Puas	Kurang	-1
		Biasa	Cukup	0
		Sangat Puas	Baik	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Tenaga Kerja	Tidak Puas	Kurang	-1
		Biasa	Cukup	0
		Sangat Puas	Baik	1

Sumber: Analisis Data Primer, (2024)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki satu sasaran yaitu kepuasan tenaga kerja. Kriteria baik untuk kepuasan tenaga kerja adalah kepuasan atau kebahagiaan yang didapatkan oleh tenaga kerja terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Kriteria cukup dan tidak puas juga diukur melalui hasil survei dengan kuisisioner

Proses bisnis internal memiliki tiga sasaran yaitu inovasi produk, proses operasi, dan proses layanan purna jual. Kriteria yang baik untuk inovasi produk adalah adanya inovasi produk yang dilakukan di UMKM Gethuk Bu Sri. Kriteria baik untuk proses operasi adalah terpenuhinya permintaan pasar terhadap produk Gethuk Bu Sri. Kriteria baik untuk proses layanan purna jual adalah membantu meningkatkan loyalitas pelanggan.

Perspektif pelanggan memiliki satu sasaran yaitu kepuasan pelanggan. Kriteria yang baik untuk pengukuran kepuasan pelanggan yaitu menunjukkan pelanggan yang sangat puas melalui hasil survei. Begitupun dengan kriteria tidak puas dan cukup, diukur melalui hasil survei menggunakan kuisisioner.

Berdasarkan Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa setiap ukuran indikator memiliki pencapaian yang berbeda-beda yang dikategorikan menjadi tiga kriteria yaitu kurang, cukup, dan baik. Pada perspektif keuangan diukur dengan pencapaian sasaran strategis yaitu Net Profit Margin (NPM) memiliki kriteria baik jika hasilnya  $> 64,43\%$ , dikatakan cukup jika hasilnya  $= 64,43\%$ , dikatakan kurang baik apabila hasilnya  $< 64,43\%$ . Gross Profit Margin (GPM) memiliki kriteria baik jika hasilnya  $> 64,67\%$ , dikatakan cukup jika hasilnya  $= 64,67\%$ , dikatakan kurang baik apabila hasilnya  $< 64,67\%$ . Aspek yang ketiga yaitu Rasio Efisiensi dimana jika dikatakan baik apabila hasilnya  $35,32\%$ , dikatakan cukup jika hasilnya  $= 35,32\%$ , dikatakan kurang baik apabila hasilnya  $< 35,32\%$ .

c. Menentukan hasil skor pada setiap ukuran yang diteliti

1) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a) Kepuasan Tenaga Kerja

Kepuasan tenaga kerja UMKM Gethuk Bu Sri diukur menggunakan survei kepuasan dengan bantuan kuisisioner. Penentuan *key informan* tenaga kerja dilakukan dengan *purposive sampling*. *Key informan* tenaga kerja terdiri dari 3 orang. Total jumlah kepuasan tenaga kerja adalah 137 yang menunjukkan bahwa tenaga kerja merasa puas. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan kepuasan tenaga kerja UMKM Gethuk Bu Sri termasuk dalam kategori ‘baik’ sehingga mendapatkan skor 1 sesuai pada tabel kriteria *Balanced Scorecard* karena sudah mencapai skor tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM telah mencapai target kepuasan tenaga kerja yang ditetapkan.

2) Perspektif Proses Bisnis Internal

a) Inovasi Produk

Inovasi produk UMKM Gethuk Bu Sri diukur menggunakan bantuan kuisisioner. Total jumlah survei inovasi produk adalah 12 yang menunjukkan bahwa pemilik merasa puas. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan inovasi produk UMKM Gethuk Bu Sri termasuk dalam kategori ‘baik’ sehingga mendapatkan skor 1 sesuai pada tabel kriteria *Balanced Scorecard* karena sudah mencapai skor tersebut.

b) Proses Inovasi

Proses operasi UMKM Gethuk Bu Sri diukur menggunakan bantuan kuisisioner. Total jumlah hasil survei proses operasi adalah 9 yang menunjukkan bahwa pemilik merasa cukup. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, proses operasi UMKM Gethuk Bu Sri termasuk dalam kategori ‘cukup’ sehingga mendapatkan skor 0 sesuai pada tabel kriteria *Balanced Scorecard*.

c) Proses Layanan Purna Jual

Proses layanan purna jual UMKM Gethuk Bu Sri diukur menggunakan bantuan kuisioner. Total jumlah hasil survey layanan purna jual adalah 15 yang menunjukkan bahwa pemilik merasa sangat puas. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, proses layanan purna jual UMKM Gethuk Bu Sri termasuk dalam kategori “baik” sehingga mendapatkan skor 1 sesuai pada tabel kriteria *Balanced Scorecard*.

3) Perspektif Pelanggan

a) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan UMKM Gethuk Bu Sri diukur menggunakan survei kepuasan dengan bantuan kuisioner. Berdasarkan hasil survei kepuasan pelanggan yang berjumlah 30 orang. Mayoritas hampir semua pembeli di UMKM Gethuk Bu Sri melakukan pembelian lebih dari dua kali. Total hasil survei kepuasan pelanggan menunjukkan angka sebesar 1.822 yang berarti menunjukkan pelanggan merasa puas. Maka dapat disimpulkan hasil survei yang telah dilaksanakan pada kepuasan pelanggan UMKM Gethuk Bu Sri dikatakan “baik” sehingga mendapatkan skor 1 sesuai pada tabel kriteria *Balanced Scorecard* karena telah mencapai skor tersebut.

4) Perspektif Keuangan

a) *Net Profit Margin* (NPM)

*Net Profit Margin* adalah salah satu alat ukur yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk menghasilkan laba pada periode tertentu. Menurut Nugraha dan Susyana (2021), *Net Profit Margin* (NPM) berfungsi untuk mengukur tingkat kembalian keuntungan bersih terhadap penjualan bersihnya. Adapun perhitungan *Net Profit Margin* (NPM) dari UMKM Gethuk Bu Sri adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Net Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100 \% \\ \text{Net Profit Margin} &= \frac{318.001.273}{493.527.273} \times 100 \% \\ &= 64,43\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas *Net Profit Margin* (NPM) UMKM Gethuk Bu Sri pada tahun 2023 sebesar 64,43%. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui rasio dari *Net Profit Margin* UMKM Gethuk Bu Sri berada dalam kategori “baik” karena mampu dalam mencapai target sehingga mendapatkan skor 1 pada tabel kriteria *Balanced Scorecard*. Menurut Khadafi et al., (2014), *Net Profit Margin* (NPM) yang tinggi cenderung memiliki pertumbuhan laba yang dihasilkan semakin tinggi dari penjualan yang lebih tinggi juga. Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa UMKM Gethuk Bu Sri memiliki kemampuan dalam menghasilkan laba atas penjualan yang baik.

b) *Gross Profit Margin* (GPM)

*Gross Profit Margin* adalah persentase keuntungan yang diperoleh dari penjualan setelah dikurangi biaya produksi. Menurut Bionda dan Mahdar (2017), Jika nilai GPM perusahaan tinggi, ini menunjukkan bahwa laba kotor yang diperoleh relatif besar dibandingkan dengan penjualannya. Adapun perhitungan *Gross Profit Margin* (GPM) dari UMKM Gethuk Bu Sri adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Gross Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100 \% \\ \text{Gross Profit Margin} &= \frac{319.201.273}{493.527.273} \times 100 \% \end{aligned}$$



$$= 64,67\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas *Gross Profit Margin* (GPM) UMKM Gethuk Bu Sri pada tahun 2023 sebesar 64,67%. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui rasio dari *Gross Profit Margin* (GPM) UMKM Gethuk Bu Sri berada dalam kategori “baik” karena mampu dalam mencapai target sehingga mendapatkan skor 1 pada tabel kriteria *Balanced Scorecard*. Menurut Bionda dan Mahdar (2017), jika nilai Grass Profit Margin perusahaan besar, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan mendapatkan laba kotor yang besar dibandingkan dengan penjualannya Oleh karena itu, semakin tinggi nilai laba kotor maka semakin besat *Gross Profit Margin* yang dapat dihasilkan.

c) Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi adalah indikator sejauh mana perusahaan mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya seperti uang, waktu, dan tenaga kerja. Dengan kata lain, rasio ini menunjukkan seberapa baik perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Mengacu pada penelitian Nurwana, et al., (2023), rasio efisiensi mencerminkan perbandingan antara pengeluaran untuk mendapatkan pendapatan dengan pendapatan yang sebenarnya diperoleh. Adapun perhitungan rasio efesiensi dari UMKM Gethuk Bu Sri adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Rasio Efesiensi} &= \frac{\text{Total Pengeluaran}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100 \% \\ \text{Rasio Efesiensi} &= \frac{174.326.000}{493.527.273} \times 100 \% \\ &= 35,32\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diketahui rasio efisiensi sebesar 35,32% sehingga mendapatkan skor 1 dan dinyatakan baik karena mampu dalam mencapai target. Menurut Mawuntu & Aotama (2022), suatu usaha dikatakan efisien apabila rasio efisiensi menunjukkan angka kurang dari 1 atau dibawah 100%, semakin kecil rasio efisiensi maka semakin baik kinerja suatu usaha.

d. Permasalahan kinerja UMKM Gethuk Bu Sri

Permasalahan yang ada di UMKM Gethuk Bu Sri mengacu pada perspektif keuangan. Meskipun kinerja finansial terlihat baik, Gethuk Bu Sri menghadapi tantangan dalam fluktuasi penjualan antara hari biasa dan hari libur. Penjualan melonjak selama hari libur, namun cenderung sepi pada hari biasa. Hal tersebut juga dapat mempengaruhi penurunan pada kinerja keuangan. Permasalahan selanjutnya mengacu pada perspektif bisnis internal, dalam proses operasi produk yang dihasilkan tidak maksimal dikarenakan ketika tenaga kerja tidak mencukupi, proses produksi menjadi terhambat karena beban kerja yang seharusnya dibagi rata menjadi lebih berat bagi pekerja yang tersedia. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kualitas produk dan menambah waktu siklus produksi.

e. Inisiatif Strategi Peningkatan Kinerja UMKM Gethuk Bu Sri

Berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan menggunakan metode *balanced scorecard*, masih ada ukuran hasil yang belum mencapai kriteria baik. Permasalahan yang terjadi sebaiknya harus diatasi dengan solusi yang tepat agar kinerja UMKM Gethuk Bu Sri akan lebih baik lagi di masa yang akan datang, dan mendapatkan keuntungan yang lebih besar lagi dari tahun tahun sebelumnya.

1) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

UMKM Gethuk Bu Sri memiliki tenaga kerja yang senang dengan pekerjaannya dan lingkungan kerja yang saling *support* satu sama lain hal tersebut menunjukkan tenaga kerja Gethu Bu Sri merasa puas. Meskipun puas UMKM Gethuk Bu Sri diharapkan dapat menambah jumlah tenaga kerja atau membuka jasa *part time* pada saat kegiatan kegiatan tertentu seperti *workshop* edukasi.

2) Perspektif Bisnis Internal

a) Inovasi Produk

Strategi pengoptimalan inovasi produk dapat difokuskan pada diversifikasi varian rasa tanpa menghilangkan keaslian tradisionalnya, seperti produk dengan penambahan isian rasa menggunakan selai, atau menambah variasi produk keripik singkong dengan rasa gurih pedas, dan peningkatan kualitas kemasan misalnya kemasan plastik vakum dengan label produk. Langkah-langkah ini dapat menarik lebih banyak pelanggan, terutama kalangan milenial dan wisatawan, yang mencari variasi dan pengalaman baru dari produk tradisional. Inovasi produk yang berkelanjutan akan memastikan UMKM Gethuk Bu Sri tetap relevan di pasar yang kompetitif.

b) Proses Operasi

Strategi yang dapat diterapkan dapat berfokus pada penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang lebih terperinci. Standar operasional prosedur penting bagi usaha sebagai pedoman dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara konsisten. UMKM Gethuk Bu Sri direkomendasikan membuat SOP secara tertulis dan paten agar dipahami serta dipatuhi oleh semua tenaga kerja.

c) Proses Layanan Purna Jual

Meskipun layanan purna jual sudah berjalan dengan baik, strategi pengoptimalan dapat difokuskan pada pengembangan program loyalitas pelanggan. Misalnya, dengan meningkatkan komunikasi melalui *platform online* dimana pelanggan dapat memberikan masukan secara langsung tentang pengalaman mereka seperti pada *Google Maps*, juga UMKM Gethuk Bu Sri dapat lebih memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, UMKM Gethuk Bu Sri tidak hanya akan meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga membangun reputasi yang lebih solid sebagai penyedia produk yang dapat diandalkan dan berkualitas.

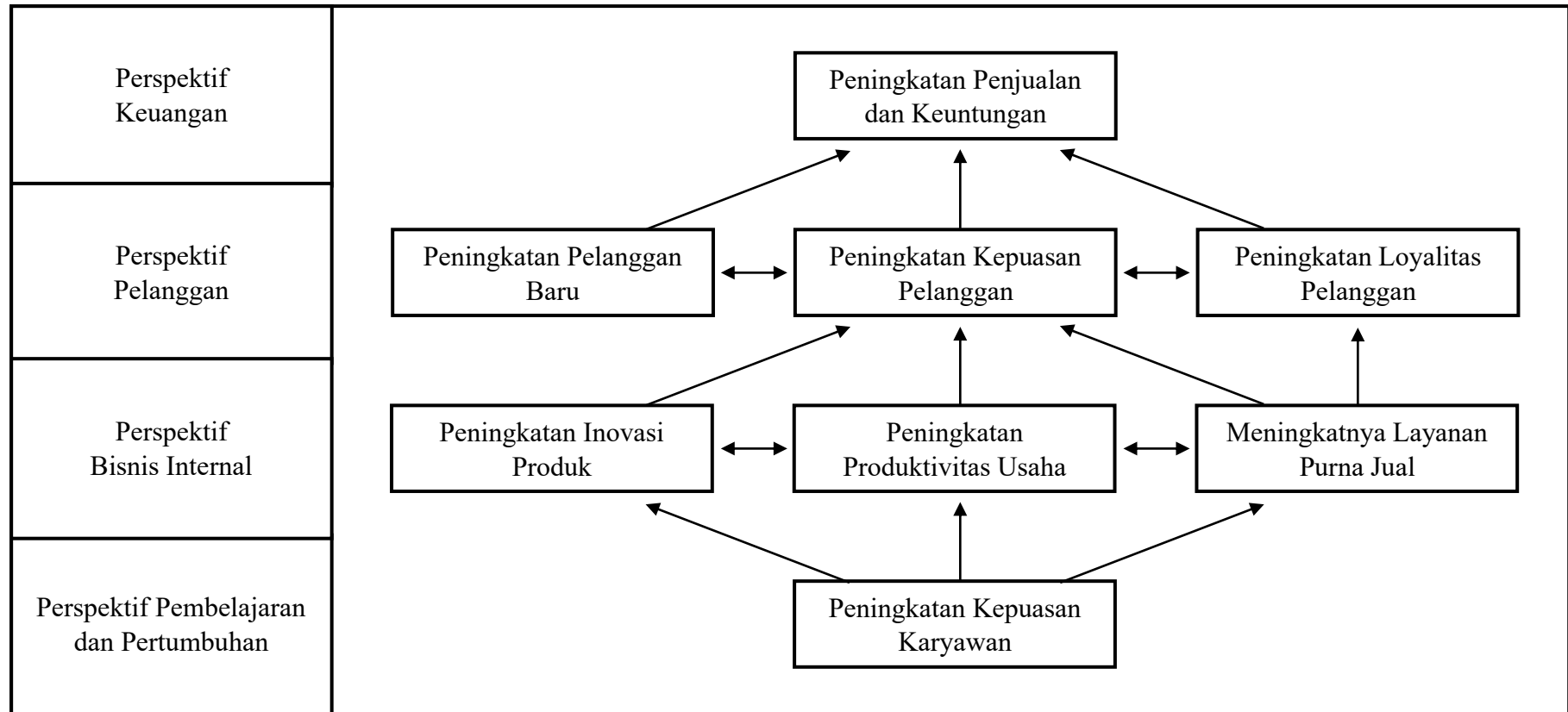
3) Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil survei kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas. Namun, UMKM Gethuk Bu Sri tetap harus terus menjaga dan meningkatkan pelayanan serta produknya. Strategi yang dapat diterapkan fokus pada peningkatan kualitas produk dalam hal seperti peningkatan ketahanan produk terhadap suhu dan kelembaban sehingga pelanggan merasa sangat puas saat membeli produk di UMKM Gethuk Bu Sri.

4) Perspektif Keuangan

Peningkatan penjualan menjadi faktor yang penting dalam keberhasilan suatu usaha dimana ketika perusahaan mampu mencapai target maka perusahaan akan memperoleh laba atau keuntungan. Peningkatan penjualan dapat dicapai ketika strategi pemasaran berjalan dengan baik dan lancar. Maka dari itu hal yang bisa dilakukan adalah Gethuk Bu Sri perlu berkolaborasi lebih banyak dengan event organizer (EO) wisatawan agar dapat mendatangkan lebih banyak pelanggan, terutama pada hari-hari biasa. Pengoptimalan pemasaran melalui Media Sosial juga bisa dilakukan dengan aktif di platform seperti Instagram, Facebook, dan TikTok dengan menggunakan konten visual yang menarik, seperti foto atau video produk, serta testimoni pelanggan untuk meningkatkan branding.

Berikut merupakan peta startegis *Balanced Scorecard* pada UMKM Gethuk Bu Sri sebagai berikut:



Gambar 2. Peta Strategis *Balanced Scorecard*

Berdasarkan pada visi dan misi UMKM Gethuk Bu Sri dalam setiap perspektif diperlukan hubungan sebab – akibat antara satu sasaran strategis dengan sasaran strategis lainnya dalam bentuk peta strategis. Peta strategis pada gambar 2 *Balanced Scorecard* yang telah disusun diawali dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memiliki satu sasaran strategis yaitu peningkatan kepuasan karyawan. Peningkatan kepuasan karyawan sangat berpengaruh pada produktivitas dan keberjalanan UMKM Gethuk Bu Sri karena karyawan yang puas dapat mendorong karyawan menjadi lebih produktif dalam menjalankan bagiannya. Perspektif proses bisnis internal juga dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang dirumuskan menjadi tiga sasaran strategis yaitu inovasi produk, peningkatan produktivitas usaha dan meningkatnya layanan purna jual.

Pada inovasi produk yang ada di UMKM Gethuk Bu Sri terus dilakukan guna memenuhi kebutuhan pelanggan. Sedangkan pada proses produksi UMKM Gethuk Bu Sri berupaya menghasilkan produk dengan kualitas yang baik untuk membantu dalam meningkatkan produktivitas usaha. Sasaran pada proses bisnis internal juga berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Hal tersebut juga berlaku pada kecepatan pelayanan yang diberikan untuk penanganan keluhan dan pemberian garansi produk ketika terjadinya kerusakan pada produk yang dibeli konsumen.

Perspektif pelanggan dirumuskan pada satu sasaran strategis yaitu kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan juga dipengaruhi oleh proses bisnis internal yang berjalan dengan baik, karena bisnis internal yang baik akan membuat pelanggan merasa puas dan berkunjung kembali ke UMKM Gethuk Bu Sri. Pelanggan yang merasa puas akan menciptakan loyalitas pelanggan dan menarik pelanggan baru. Hal tersebut juga akan berpengaruh pada penjualan di UMKM Gethuk Bu Sri sehingga dapat meningkatkan keuntungan. Hal ini dapat berpengaruh pada puncak dari peta strategis yaitu peningkatan penjualan dan keuntungan pada UMKM Gethuk Bu Sri sehingga usaha ini sangat layak untuk dilanjutkan dan dikembangkan.

## KESIMPULAN

Hasil pengukuran kinerja UMKM Gethuk Bu Sri dari empat perspektif *Balanced Scorecard* pada UMKM Gethuk Bu Sri pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja “baik” dengan skor 1, berdasarkan survei kepuasan tenaga kerja, didapatkan total hasil survei kepuasan tenaga kerja sebesar 137 yang menunjukkan tenaga kerja merasa puas. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja “baik” dengan total skor 2, berdasarkan survey inovasi produk mendapatkan skor 1, berdasarkan survei proses operasi mendapatkan skor 0, dan berdasarkan proses layanan purna jual mendapatkan skor 1. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja “baik” dengan total skor 1, berdasarkan survei kepuasan pelanggan dengan total hasil survei sebesar 1.822 yang menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas. Perspektif keuangan menunjukkan kinerja “baik” dengan total skor 3, berdasarkan perhitungan *Net Profit Margin* mendapatkan nilai sebesar 64,43% dengan skor 1, *Gross Profit Margin* nilai sebesar 64,67% dengan skor 1, rasio efisiensi mendapatkan nilai sebesar 35,32% dengan skor 1. Rekomendasi strategi untuk meningkatkan kinerja UMKM Gethuk Bu Sri meliputi: a) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan dan pengembangan *skill*); b) Perspektif Proses Bisnis Internal (mengembangkan inovasi produk dan peningkatan kualitas kemasan, membuat SOP secara tertulis dan paten, engembangan program loyalitas pelanggan ); c) Perspektif Pelanggan (menjaga kualitas produk Gethuk Bu Sri); d) Perspektif Keuangan (berkolaborasi lebih banyak dengan *event organizer* dan peningkatan pemasaran melalui media sosial untuk meningkatkan kesadaran merek dan menarik pelanggan baru).

## **SARAN**

Saran yang dapat diberikan untuk UMKM Gethuk Bu Sri sebaiknya meningkatkan kualitas tenaga kerja dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan contohnya dalam bidang *customer service*. UMKM Gethuk Bu Sri disarankan untuk menciptakan inovasi produk dengan isian selain pada getuk maupun timus serta penggunaan kemasan vakum untuk produk frozen food. Adapun saran untuk layanan purna jual UMKM Gethuk Bu Sri sebaiknya mengoptimalkan sosial media yang dimiliki guna memudahkan pelanggan menyampaikan masukan dan meningkatkan pengalaman pelanggan. UMKM Gethuk Bu Sri juga diharapkan memperkuat hubungan dengan pelanggan dengan aktif komunikasi dengan menerima saran atau keluhan pada *platform online* seperti media sosial atau pada *Google Maps*. UMKM Gethuk Bu Sri sebaiknya menarik pelanggan baru di kawasan objek wisata dengan banyak bekerja sama dengan *Event Organizer* serta memperluas target pasar di wilayah luas Solo Raya dengan membuka cabang baru UMKM Gethuk Bu Sri untuk meningkatkan keuntungan. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian sejenis sebaiknya menambahkan indikator pada perspektif pelanggan misalnya indikator kemudahan akses terhadap UMKM Gethuk Bu Sri dan juga pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan misalnya mengenai tunjangan tambahan atau mengeni komunikasi antar tenaga kerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andi Nurwana, Agus Purwanto, & Akbar (2023). Analisis Kinerja Keuangan Pengelolaan Alokasi Dana Desa Berdasarkan Rasio Efektivitas dan Rasio Efisiensi Pada Kantor Desa Leppangeng Kabupaten Bone. *Jurnal Ekonomi*, 2(1), 9–17.
- Bionda, A. R., & Mahdar, N. M. (2017). Pengaruh Gross Profit Margin (GPM), Net Profit Margin (NPM), Return On Asset (ROA), dan Return On Equity (ROE) Terhadap Pertumbuhan Laba Pada Perusahaan Property Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2012-2016. *Jurnal Bisnis Dan Komunikasi*, 4(1), 10–16.
- Fauzi, A. (2018). Melihat Rasio Rentabilitas dari Sudut Pandang GPM, NPM, ROE dalam mengukur Kinerja Laporan Keuangan pada AJB Bumiputera 1912 Unit Syariah Jakarta. *JEBI| Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 13(1), 62-70.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., 1996, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Khikmah, A. (2014). Pengukuran kinerja pemerintah daerah Kabupaten lamongan berdasarkan konsep value for money. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*, 3(1).
- Mustaqim, F. K., Kusnandar, K., & Agustono, A. (2018). Analisis Kelembagaan Dan Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Emping Melinjo Di Kabupaten Magetan. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 14(2), 124. <https://doi.org/10.20961/sepa.v14i2.25002>
- Nugraha, N. M., & Susyana, F. I. (2021). JEMPER ( Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan ) ASSETS , DAN CURRENT RATIO TERHADAP. *Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan*, 3(1), 56–69.
- Silvia. A. (2021). Pengaruh Net Profit Margin (Npm). Return On Assets (Roal Return on Equity (Roe). Dan Debt to Equity Ratio (Der) Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bei Periode 2014- 2016. *Journal Of Trends Economics & Accounting Research*, 133, 107-122.