

**PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI) MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD* (SBSC) UNTUK
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN BAGIAN PENJAHITAN (STUDI
KASUS: CV. SOGAN BATIK REJODANI)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**



Nama : Mochamad Sahid Haikal
No. Mahasiswa : 19522390

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 29 – 09 - 2023



Mochamad Sahid Haikal)
19522390

SURAT BUKTI PENELITIAN

SOGAN BATIK REJODANI
Jl. Palagan Tentara Pelajar km 10 Sariharjo
Ngaglik, Sleman 55581, Yogyakarta, Indonesia

SURAT KETERANGAN MAGANG
No :017-PBK/B/ HRD SOGAN BATIK/VII/2023

Nama yang bersangkutan dibawah ini telah melakukan Magang di Sogan Batik Rejodani dan berjalan dengan baik tanpa ada kendala, baik dari pihak yang bersangkutan maupun dari pihak perusahaan.

Nama : Mochamad Sahid Haikal

NIM : 19522390

Fakultas : **Teknik** Industri Universitas Islam Indonesia

Waktu Magang : Maret 2023 – 31 Agustus 2023

Demikian surat ini kami keluarkan sebagai bukti keterangan resmi dari Sogan Batik Rejodani untuk pihak yang bersangkutan yang telah melakukan Magang di perusahaan kami agar dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya dengan penuh bertanggung jawab.

Yogyakarta, 8 Agustus 2023
HRD Sogan Batik Rejodani


(Rudi Santoso)
BATIK REJODANI



LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI) MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD* (SBSC) UNTUK
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN BAGIAN PENJAHITAN (STUDI
KASUS: CV. SOGAN BATIK REJODANI)**



TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Mochamad Sahid Haikal

No. Mahasiswa : 19522390

Yogyakarta, 29 09 2023

Dosen Pembimbing

(Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI) MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD* (SBSC) UNTUK
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN BAGIAN PENJAHITAN (STUDI
KASUS: CV. SOGAN BATIK REJODANI)**

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Mochamad Sahid Haikal

No. Mahasiswa : 19 522 390

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 20 - September - 2023

Tim Penguji

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T.

Ketua

Danang Setiawan, S.T., M.T

Anggota I

Taufiq Abdurrahman, S.E.

Anggota II

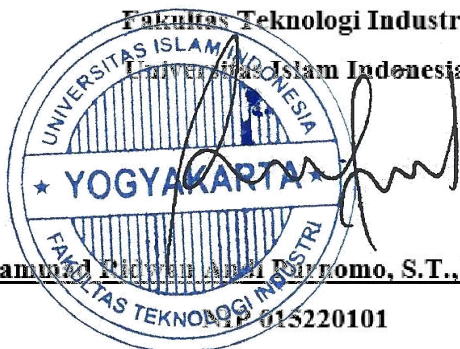


Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Ir. Muhammad Ridwan Anwar Syahrono, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM

015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, puji dan syukur saya ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, kemudahan, rezeki serta kelancaran selama proses penyusunan laporan ini.

Terima kasih untuk kedua orang tua saya yang telah mendukung, membantu, mengarahkan, dan mendoakan saya disetiap langkah yang saya ambil. Dan juga adik saya yang telah membantu saya dalam perjalanan ini.

Terima kasih untuk dosen pembimbing saya, Bapak Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T. yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing saya dalam proses magang dan pengerjaan laporan tugas akhir ini. Dan untuk teman – teman seperjuangan saya yang telah memberikan bantuan, dan memberikan semangat dalam perjalanan saya.

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah: 286)

“Bersungguh-sungguhlah engkau dalam menuntut ilmu, jauhilah kemalasan dan kebosanan karena jika tidak demikian engkau akan berada dalam bahaya kesesatan”

(Abu Hamid Al Ghazali)

“Kita melihat sejarah, kita membuat sejarah. Dan suatu hari, kita menjadi sejarah”

(Kendall Roy)

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirobbil'alamiin, Puji syukur atas kehadiran Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir. Tak lupa shalawat serta salam penulis ucapkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad *Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam* beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Dengan itu, penulis dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir dengan judul “Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) Menggunakan Pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Bagian Penjahitan (Studi Kasus: CV. Sogan Batik Rejodani)”. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. Selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM. Selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T. Selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah membimbing dan memberikan arahan serta bantuan selama magang dan pengerjaan laporan Tugas Akhir.
4. Bapak M. Taufiq Abdurrahman dan Ibu Iffah M. Dewi selaku pemilik CV. Sogan Batik Rejodani yang telah mengizinkan magang dan melakukan penelitian.
5. Bapak Budi Santoso selaku manager produksi dan selaku pembimbing lapangan yang telah memberikan arahan serta bantuan semasa magang dan melakukan penelitian.
6. Seluruh karyawan CV. Sogan Batik Rejodani khususnya pada departemen produksi bagian penjahitan yang telah membantu saya dalam pengumpulan data-data penelitian.

7. Kedua orang tua saya yang senantiasa mendoakan dan selalu memberikan bantuan serta dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan magang dan laporan Tugas Akhir dengan baik.
8. Adik saya yang telah memberikan dukungan dan bantuannya selama proses pengerjaan laporan Tugas Akhir.
9. Teman-teman magang Sogan yang telah membantu dan mendukung dalam proses magang dan pengerjaan laporan Tugas Akhir.
10. Teman – teman seperjuangan saya yang telah membantu dan menemani saya dalam berproses serta memberikan motivasi selama proses pengerjaan laporan Tugas Akhir.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran agar dapat mewujudkan perkembangan yang positif dan bermanfaat. Demikian laporan ini saya susun, semoga dapat bermanfaat bagi kita semua. Akhir kata saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 29 September 2023



Mochamad Sahid Haikal

ABSTRAK

Seiring dengan ketatnya persaingan bisnis di era modern, perusahaan dituntut untuk memberikan produk yang memiliki kualitas terbaik dan sesuai dengan keinginan konsumen. Untuk itu, perusahaan juga perlu melakukan pengukuran kinerja jika ingin menghasilkan produk yang berkualitas serta dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Untuk melakukan pengukuran kinerja, dibutuhkan suatu indikator kinerja berupa *Key Performance Indicator* (KPI). CV. Sogan Batik Rejodani tidak memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) pada bagian penjahitan batik, sehingga perusahaan tidak dapat menilai kinerja bagian penjahitan secara optimal. Karena tidak dapat menilai kinerjanya secara optimal, maka perusahaan cenderung kesulitan dalam melakukan evaluasi. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan perancangan KPI agar dapat memudahkan perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja pada bagian penjahitan. Adapun perancangan KPI dan pengukuran kinerjanya menggunakan pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) yang terdiri dari 5 perspektif berupa perspektif sosial, ekonomi, proses internal bisnis, pembelajaran & pertumbuhan, dan lingkungan. Berdasarkan hasil perancangan KPI dan pengukuran kinerja yang telah dilakukan, didapatkan skor pada kinerja CV. Sogan Batik Rejodani bagian penjahitan sebesar 66,67% yang berarti masuk pada kategori baik. Adapun terdapat juga indikator KPI yang perlu diperbaiki yaitu *revenue per employee* (perspektif pembelajaran & pertumbuhan) dengan nilai 1.462.796 dan target 2.000.000, tingkat konsumsi listrik (perspektif lingkungan) sebesar 69,21% dengan target 45%, tingkat daur ulang perca (perspektif lingkungan) sebesar 33,18% dengan target 50%, pertumbuhan jumlah *customer* (perspektif sosial) sebesar 5,29% dengan target 20%, tingkat utilitas produk (perspektif proses internal bisnis) sebesar 87,41% dengan target 100%, dan tingkat kepuasan karyawan (perspektif pembelajaran & pertumbuhan) sebesar 66% dengan target 75%.

Kata Kunci: Kinerja Perusahaan, Pengukuran Kinerja, *Key Performance Indicator* (KPI), *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), *Balanced Scorecard* (BSC)

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I1	
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Batasan Penelitian	4
2 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Kajian Literatur	5
2.2 Landasan Teori.....	12
2.2.1 Kinerja.....	12
2.2.2 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	14
2.2.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	15
2.2.4 <i>Sustainability</i>	18
2.2.5 <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> (SBSC).....	20
3 BAB III METODE PENELITIAN.....	22
3.1 Objek Penelitian	22

3.2	Kebutuhan Data.....	22
3.3	Metode Pengumpulan Data	22
3.4	Teknik Pengambilan dan Analisis Data Kuesioner.....	25
3.5	Sumber Data.....	26
3.6	Langkah – Langkah Perancangan KPI Menggunakan <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> (SBSC).....	27
3.7	Tabel Perancangan KPI Pada Bagian Penjahitan Secara Keseluruhan	35
3.8	Diagram Alir Penelitian	37
4	BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	39
4.1	Pengumpulan Data	39
4.1.1	Deskripsi Perusahaan	39
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	39
4.1.3	Struktur Organisasi.....	40
4.1.4	Proses Bisnis Perusahaan	43
4.1.5	Proses Departemen Produksi.....	45
4.2	Pengolahan Data.....	49
4.2.1	Perspektif sosial (<i>social perspective</i>)	49
4.2.2	Perspektif ekonomi (<i>economy perspective</i>)	53
4.2.3	Perspektif proses internal bisnis (<i>internal process perspective</i>)	54
4.2.4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (<i>learning and growth perspective</i>).....	56
4.2.5	Perspektif lingkungan (<i>environmental perspective</i>).....	60
4.3	Penilaian Kinerja Perusahaan Bagian Penjahitan Secara Keseluruhan.....	62
4.4	Pemberian Skor Pada Kinerja Perusahaan Bagian Penjahitan.....	64
5	BAB V PEMBAHASAN.....	65
5.1	Analisis Hasil Perancangan KPI Pada Bagian Penjahitan Secara Keseluruhan 65	
5.1.1	Perspektif Sosial (<i>Social Perspective</i>)	65
5.1.2	Perspektif Ekonomi (<i>Economy Perspective</i>).....	66
5.1.3	Perspektif Proses Internal Bisnis (<i>Internal Process Perspective</i>).....	66
5.1.4	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (<i>Learning & Growth Perspective</i>)	68
5.1.5	Perspektif Lingkungan (<i>Environmental Perspektif</i>).....	69
5.2	Analisis Hasil Pemberian Skor Pada Bagian Penjahitan Secara Keseluruhan.	70
6	BAB VI PENUTUP	98
6.1	Kesimpulan	98

6.2	Saran.....	99
7	DAFTAR PUSTAKA.....	100
8	LAMPIRAN	104

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kajian literatur	5
Tabel 3. 1 Atribut pertanyaan tingkat sikap karyawan	23
Tabel 3. 2 Atribut pertanyaan tingkat inklusivitas.....	24
Tabel 3. 3 Atribut pertanyaan tingkat kepuasan karyawan.....	24
Tabel 3. 4 Perancangan KPI secara keseluruhan	35
Tabel 4. 1 Data kuesioner tingkat inklusivitas.....	50
Tabel 4. 2 Uji validitas tingkat inklusivitas	50
Tabel 4. 3 Uji reliabilitas tingkat inklusivitas.....	51
Tabel 4. 4 Data tingkat kecelakaan kerja	52
Tabel 4. 5 Data <i>net profit margin</i>	53
Tabel 4. 6 Data <i>total asset turnover</i>	53
Tabel 4. 7 Data tingkat kecacatan produk.....	54
Tabel 4. 8 Data tingkat utilitas produk	55
Tabel 4. 9 Data inovasi desain produk.....	55
Tabel 4. 10 Data tingkat sikap karyawan.....	56
Tabel 4. 11 Data <i>revenue per employee</i>	56
Tabel 4. 12 Data kuesioner tingkat kepuasan karyawan.....	57
Tabel 4. 13 Uji validitas tingkat kepuasan karyawan	58
Tabel 4. 14 Uji reliabilitas tingkat kepuasan karyawan.....	58
Tabel 4. 15 Data tingkat daur ulang perca	60
Tabel 4. 16 Data tingkat konsumsi listrik	61
Tabel 4. 17 Penilaian kinerja perusahaan bagian penjahitan secara keseluruhan.....	62
Tabel 5. 1 Indikator KPI yang tidak memenuhi target	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka BSC	16
Gambar 2. 2 Tiga pilar <i>sustainability</i>	19
Gambar 2. 3 Penilaian ESG rating.....	19
Gambar 2. 4 Kerangka SBSC	21
Gambar 3. 1 Diagram alir penelitian	37
Gambar 4. 1 Struktur organisasi CV. Sogan Batik Rejodani.....	40
Gambar 4. 2 Proses bisnis perusahaan.....	44
Gambar 4. 3 Proses departemen produksi	46

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan ketatnya persaingan bisnis di era modern, perusahaan dituntut untuk memberikan produk yang memiliki kualitas terbaik dan sesuai dengan keinginan konsumen. Selain itu, banyaknya kompetitor menjadikan perusahaan untuk selalu mengikuti perkembangan zaman agar bisa bertahan (*survive*) di era modern, salah satunya pada industri batik.

UNESCO telah resmi mengakui batik Indonesia dan telah memasukkannya dalam daftar Representatif sebagai Budaya Tak Benda Warisan Manusia (*Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity*) pada sidang ke-4 Komite Antar-Pemerintah di Abu Dhabi, Uni Emirat Arab (Widya Ayu Pratiwi, 2020). Dengan banyaknya masyarakat mengenal batik karena telah diakui UNESCO, maka mulai banyak industri batik yang bermunculan. Hal tersebut membuat persaingan bisnis di industri batik menjadi semakin ketat.

Persaingan bisnis di industri batik yang ketat, tidak hanya datang dari dalam negeri namun juga luar negeri. Misal saja, Batik China yang masuk ke Indonesia. Sejak adanya persetujuan Indonesia dengan *Asean – China Free Trade Area (ACFTA)*, 4 November 2002. Batik China harganya lebih murah hingga 50 persen dari harga batik yang beredar di pasar. Hal ini membuat para pengusaha khawatir. Karena sebelumnya pangsa pasar stabil dan secara tiba-tiba pasar dibanjiri produk batik dari China (Rosyada, 2023).

Pada persaingan industri batik dalam negeri, khususnya di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang menghimpun jumlah unit usaha batik Provinsi DIY, terdapat 128 industri batik yang tersebar di Provinsi DIY. Adapun terdapat tiga skala usaha yakni mikro sebanyak 79 usaha, kecil sebanyak 35 usaha, dan menengah sebanyak 14 usaha.

Perusahaan dapat memenangkan persaingan apabila memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat dimiliki oleh perusahaan dengan sumber daya yang handal baik dari sisi finansial maupun non finansial untuk bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif harus terus melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses

bisnis internalnya sebagai upaya menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif dengan cara melakukan perbaikan-perbaikan pada proses bisnisnya akan menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas dengan harga yang bersaing, sehingga perusahaan memiliki daya saing yang tinggi dan keunggulan dibandingkan pesaing (Nugrahayu & Retnani, 2015).

Selain keunggulan dari sisi finansial maupun non finansial, perusahaan juga perlu untuk memperhatikan aspek lingkungan (*environment/sustainability*). Sebab kinerja lingkungan juga berkontribusi terhadap kinerja keuangan (Journeault, 2010). Dalam konteks bisnis, *sustainability* didefinisikan sebagai kepedulian sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis, dan dalam interaksi dengan para *stakeholder* (Marrewijk & Werre, 2003). Adapun jika ingin bersaing dalam jangka panjang, perusahaan membutuhkan pendekatan sistemik untuk *sustainability* melalui penciptaan berbagai infrastruktur yang mendukung strategi keberlanjutan (Timothy Galpin, 2015).

Perusahaan juga perlu untuk melakukan pengukuran kinerja jika ingin bersaing dengan kompetitor lainnya. Kinerja merupakan hasil pencapaian dari aktivitas yang telah dilakukan perusahaan selama periode tertentu. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk menilai hasil pencapaian dari aktivitas dibanding dengan target perusahaan (Riyana, 2017). Selain itu, pengukuran kinerja juga berfungsi untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan optimal atau tidak, dan untuk mengetahui sejauh mana efektivitasnya. Untuk melakukan pengukuran kinerja, dibutuhkan suatu indikator kinerja berupa *Key Performance Indicator* (KPI).

Key Performance Indicator (KPI) adalah perangkat pengukuran yang membantu manajemen memahami apa yang dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuannya. KPI harus efektif saat ditindaklanjuti, serta mudah dikomunikasikan ke seluruh perusahaan (Budiarto, 2017). Dapat dikatakan juga, bahwa KPI adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran perusahaan (Parmenter, 2007). Menurut (Palan, 2007), KPI memiliki indikator yang harus dapat diukur atau dihitung, merujuk pada hasil kerja (*output* kerja), dan ukuran keberhasilan juga sudah jelas, spesifik, rinci, dan dinyatakan secara eksplisit.

Penelitian ini dilakukan di CV. Sogan Batik Rejodani yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri pembuatan dan perdagangan batik tulis dan batik cap. Perusahaan ini berdiri tahun 2002 dan *concern* pada muslim *fashion*. Adapun produknya meliputi baju batik, kebaya batik, kemeja batik, bolero, dan lain-lain. Perusahaan ini terletak di

Jl. Palagan Tentara Pelajar KM 10, RT 01/RW 01, Rejodani, Tambak Rejo, Sariharjo, Kec. Ngaglik, Kab. Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Berdasarkan hasil observasi lapangan, CV. Sogan Batik Rejodani tidak memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) pada bagian penjahitan batik, sehingga perusahaan tidak dapat menilai kinerja bagian penjahitan secara optimal. Karena tidak dapat menilai kinerjanya secara optimal, maka perusahaan cenderung kesulitan dalam melakukan evaluasi. Contoh yang terjadi di lapangan yaitu perusahaan tidak dapat mengetahui kinerja dan tingkat produktivitas karyawan bagian penjahitan, perusahaan tidak mengetahui dengan pasti kepuasan *customer* terhadap produk, dan perusahaan tidak mengetahui terkait tingkat pemanfaatan limbah hasil produksi. Salah satu solusinya yaitu menggunakan pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) untuk melakukan perancangan KPI perusahaan bagian penjahitan, agar lebih mengetahui terkait kinerja bagian penjahitan secara keseluruhan.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan perancangan KPI pada bagian penjahitan agar dapat menilai sejauh mana efektivitas pada kinerja perusahaan bagian penjahitan. Selain itu, dapat juga mengetahui apakah kinerja tersebut telah optimal atau tidak menggunakan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) merupakan suatu pendekatan yang digunakan perusahaan untuk melakukan penilaian terhadap strategi berkelanjutan perusahaan, dengan selalu memperhatikan aspek lingkungan dan sosial. Selain aspek ekonomi dalam setiap pertimbangan bisnisnya, pengukuran kinerja berbasis SBSC dapat membantu manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah-masalah keberlanjutan, melakukan evaluasi, dan menilai dampak yang akan terjadi pada aspek keuangan, lingkungan, dan sosial (Werastuti, 2021). Metode ini juga sering digunakan oleh perusahaan untuk melakukan penilaian dengan memperhatikan perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis, pembelajaran & pertumbuhan, dan juga terkait *sustainability*.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dapat diangkat berdasarkan latar belakang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana rancangan KPI CV. Sogan Batik Rejodani pada bagian penjahitan menggunakan pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC)?
2. Indikator KPI apa saja yang perlu dilakukan perbaikan pada CV. Sogan Batik Rejodani bagian penjahitan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dapat diangkat sebagai berikut:

1. Merancang KPI CV. Sogan Batik Rejodani pada bagian penjahitan menggunakan pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC).
2. Mengetahui indikator KPI apa saja yang perlu dilakukan perbaikan pada CV. Sogan Batik Rejodani bagian penjahitan

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat dari penelitian:

1. Memberikan masukan serta rekomendasi bagi perusahaan terkait penelitian mengenai perancangan KPI pada kinerja perusahaan bagian penjahitan.
2. Dapat dijadikan bahan penelitian atau referensi bagi peneliti selanjutnya.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan sampai tahap perancangan dan pengukuran kinerja serta rekomendasi perbaikan.
2. Penyebaran kuesioner hanya dilakukan pada karyawan CV. Sogan Batik Rejodani bagian penjahitan, masyarakat sekitar, dan *customer* CV. Sogan Batik Rejodani.
3. Penyebaran kuesioner untuk pengambilan data dilakukan sejak Juli – Agustus 2023.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Berikut merupakan kajian literatur dari penelitian ini:

Tabel 2. 1 Kajian literatur

No.	Judul	Pendekatan	Hasil & Kesimpulan
1	Petunjuk Penyusunan <i>Scorecard</i> Organisasi yang Berfokus pada Strategi (Sony Yuwono, 2007).	Praktis <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Menuju	Pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai dan operasinya.
2	<i>Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution, International Edition, 6th edition</i> (Anthony A. Atkinson, 2012).	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Berdasarkan hasil pengukuran kinerja, manajemen dapat melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan untuk lebih meningkatkan kinerja di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja merupakan salah satu tugas penting manajemen yang terkait dengan fungsi pengendalian, yang dilakukan dengan cara membandingkan kinerja aktual yang dicapai dengan suatu

No.	Judul	Pendekatan	Hasil & Kesimpulan
			pembandingan tertentu berupa standar/anggaran, regulasi, kinerja historis, kinerja industri, atau pembandingan lainnya.
3	Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan <i>Key Performance Indicator</i> dengan Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) pada PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang (Tri Lestira Putri Warganegara, 2021).	<i>Human Resources Key Scorecard</i> (HRSC)	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) merupakan suatu parameter yang berfungsi sebagai media pengukuran suatu kinerja dalam perusahaan dengan menggunakan rentang angka, nilai atau presentase. Penggunaan KPI dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu instansi dalam mencapai target yang telah ditetapkan.
4	<i>Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know</i> (Marr, 2011).	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) merupakan instrumen navigasi penting yang digunakan oleh para manajer untuk memahami apakah bisnis mereka sedang dalam perjalanan yang sukses atau membelok dari jalur kesuksesan.
5	<i>Accounting, Volume 3</i> (Carl S. Warren, 2011).	Pendekatan akuntansi	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah industri atau perusahaan mengeksekusi visi strategisnya. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh.

No.	Judul	Pendekatan	Hasil & Kesimpulan
6	<p><i>SWOT Scorecard</i>; Menyusun Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko (Rangkuti, 2017).</p>	<p><i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Teknik Strategi</p>	<p><i>Balanced Scorecard</i> dimulai dan diperkenalkan pada awal 1990 di USA oleh Kaplan dan Norton melalui suatu riset tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Istilah <i>Balanced Scorecard</i> terdiri dari dua kata yaitu <i>balanced</i> dan <i>scorecard</i>. <i>Balanced</i> (berimbang) dapat diartikan dengan mengukur kinerja seseorang secara berimbang dari sisi <i>financial</i> dan <i>non-financial</i>, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Sedangkan <i>Scorecard</i> (kartu skor) adalah suatu kartu yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang.</p>
7	<p><i>Balanced Scorecard Strategy for Dummies</i> (Chuck Hannabarger, 2007).</p>	<p><i>Balanced Scorecard</i> (BSC)</p>	<p><i>Balanced Scorecard</i> menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Perspektif keuangan berkaitan dengan kinerja keuangan yang dapat diukur melalui analisis rasio pada laporan keuangan perusahaan, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan</p>

No.	Judul	Pendekatan	Hasil & Kesimpulan
			<p>untuk mengetahui laba. Perspektif pelanggan membahas mengenai perusahaan yang perlu terlebih dahulu untuk menentukan pasar dan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal membahas mengenai internal perusahaan yang perlu untuk mengidentifikasi proses internalnya secara keseluruhan dari proses inovasi, proses operasi sampai dengan pelayanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.</p>
8	<p><i>Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice</i> (Stefan Schaltegger, 2000).</p>	<p>Pendekatan akuntansi lingkungan</p>	<p>Berbagai ukuran kinerja dan alat pengukuran kinerja telah dikembangkan. Kinerja lingkungan menjadi perhatian yang semakin meningkat saat ini seiring meningkatnya isu <i>sustainability</i>. Kinerja lingkungan sendiri diartikan sebagai pencapaian perusahaan dalam mengelola interaksi antara aktivitas, produk, atau jasa perusahaan dan lingkungan.</p>

No.	Judul	Pendekatan	Hasil & Kesimpulan
9	Pengukuran Lingkungan <i>Sustainability Scorecard</i> : Komprehensif, Strategis (Dian Imanina Burhany, 2021).	Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> (SBSC) dan	Semakin banyak perusahaan yang peduli terhadap lingkungan sehingga pengukuran kinerja lingkungan perlu dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi pengelolaan lingkungan. Kebanyakan pengukuran kinerja lingkungan dilakukan secara parsial, fokus pada aspek lingkungan, dan tidak dikaitkan dengan aspek lain. <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> (SBSC) yang dimodifikasi dari <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) mengintegrasikan indikator lingkungan ke dalam empat perspektif BSC agar dapat diperoleh informasi kinerja lingkungan yang seimbang, komprehensif, dan strategis.
10	<i>Sustainability Scorecard</i> (Werastuti, 2021).	<i>Balanced Sustainability Scorecard</i> (SBSC)	<i>Sustainability Balanced Scorecard</i> (SBSC) merupakan suatu pendekatan yang digunakan korporasi untuk melakukan penilaian terhadap strategi berkelanjutan korporasi, dengan selalu memperhatikan aspek lingkungan dan sosial. Selain aspek ekonomi dalam setiap pertimbangan bisnisnya, pengukuran kinerja berbasis SBSC

No.	Judul	Pendekatan	Hasil & Kesimpulan
			dapat membantu manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah-masalah keberlanjutan, melakukan evaluasi, dan menilai dampak yang akan terjadi pada aspek keuangan, lingkungan, dan sosial.
11	<i>Sustainability Performance Evaluation System in Balanced Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development</i> (Chai, 2009).	Sustainability (SBSC)	Terdapat 5 perspektif SBSC berupa perspektif <i>social, economic, internal business, learning & growth</i> , dan <i>environment</i> . Dalam 5 perspektif tersebut, perspektif lingkungan merupakan perspektif baru yang dimodifikasi dengan konsep keberlanjutan. Sedangkan perspektif keuangan dan pelanggan digantikan dengan perspektif ekonomi dan sosial, dan untuk perspektif proses internal bisnis dan pembelajaran & pertumbuhan tetap mengikuti perspektif yang telah ada sebelumnya pada BSC.
12	<i>Cornerstones of Cost Management, 4th Edition</i> (Don R. Hansen, 2018).	Pendekatan lingkungan hidup	Biaya lingkungan yang ideal adalah yang memenuhi prinsip “mencegah lebih baik daripada mengobati” sehingga biaya lingkungan perlu didistribusikan lebih besar untuk biaya pencegahan dan biaya deteksi,

No.	Judul	Pendekatan	Hasil & Kesimpulan
			<p>dibandingkan untuk biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal. Biaya pencegahan lingkungan adalah biaya dari aktivitas yang dilakukan untuk mencegah produksi limbah yang dapat menyebabkan kerusakan lingkungan, sedangkan biaya deteksi lingkungan adalah biaya dari aktivitas yang dilakukan untuk menentukan apakah produk, proses, dan kegiatan lain dalam perusahaan telah sesuai dengan standar lingkungan yang layak.</p>

2.2 Landasan Teori

Berikut merupakan landasan teori pada penelitian ini:

2.2.1 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Muhammad Ras Muis, 2018). Kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang menggambarkan sejauh mana hasil yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi (Sudaryono, 2014).

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Penilaian kinerja disebut juga sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengkomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri (Novia Ruth Silaen, 2021).

Penilaian kinerja penting untuk dilakukan dalam suatu perusahaan, sebab penilaian kinerja dapat bermanfaat bagi perusahaan dan *stakeholder* terkait. Menurut (Sedarmayanti, 2010) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.

6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperlihatkan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan, memiliki beberapa manfaat yang dapat menguntungkan perusahaan. Berikut merupakan manfaat yang didapat dari penilaian kinerja menurut (Sedarmayanti, 2010):

1. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya atau prestasinya.
2. Memberi kesempatan kerja adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pemimpin dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Penilaian atau pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, penilaian atau

pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu (Akhyar Zuniawan, 2020).

Adapun, karyawan yang berkinerja tinggi diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, cekatan mampu menggunakan segala potensinya dengan efektif dan efisien. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan diharapkan memberikan sumbangan positif terhadap kinerja perusahaan (Ery Teguh Prasetyo, 2019).

2.2.2 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu parameter yang berfungsi sebagai media pengukuran suatu kinerja dalam perusahaan dengan menggunakan rentang angka, nilai atau presentase. Penggunaan KPI dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan (Tri Lestira Putri Warganegara, 2021). Adapun indikator pada *Key Performance Indicator* (KPI) perlu dipilih secara cermat agar sesuai dengan strategi perusahaan dan juga penetapan sasaran KPI perlu dilakukan dengan teliti agar sesuai dengan visi perusahaan.

Key Performance Indicator (KPI) memiliki beberapa manfaat. Berikut merupakan beberapa manfaat KPI menurut (Lize-Mari van Wyk, 2021) & (Li Zhu, 2018):

- Mempermudah HRD guna membuat pengukuran serta evaluasi kinerja karyawan lengkap dengan dampaknya terhadap kinerja suatu perusahaan.
- Membuat karyawan bisa menjadi lebih paham dengan ekspektasi manajemen dan perusahaan.
- Menjadi semacam parameter berharga bagi perusahaan guna membuat sistem penghargaan sekaligus hukuman yang jauh lebih objektif.
- Subjektivitas atasan dapat dikurangi dan karyawan merasakan adanya atmosfer pertumbuhan yang bisa memacu kinerja agar lebih alami.

Memahami KPI dan bagaimana cara pembuatan serta penggunaannya dapat membantu perusahaan menjalankan strategi bisnis dengan lebih cepat. Selain itu, terdapat juga manfaat KPI menurut (Bishop, 2018) & (Kannan Govindan, 2021):

- Memberikan bukti objektif kemajuan menuju hasil pencapaian yang diinginkan.

- Mengukur hal-hal yang ingin diukur untuk membantu menentukan pengambilan keputusan yang lebih baik.
- Membantu melihat dengan jelas indikator keberhasilan atau kegagalan dalam bisnis.
- Menawarkan perbandingan yang mengukur tingkat perubahan kinerja dari waktu ke waktu.
- Dapat melacak efisiensi, efektivitas, kualitas, ketepatan, waktu, tata kelola, kepatuhan, perilaku, keuangan, risiko, kinerja proyek atau pemanfaatan sumber daya.

2.2.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced scorecard pertama kali dicetuskan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 sebagai salah satu alat pengukuran kinerja pengganti pengukuran kinerja secara tradisional. Metode ini cocok untuk diterapkan pada semua jenis entitas bisnis karena sebuah entitas memerlukan sebuah sistem pengukuran yang mampu menghitung ukuran-ukuran keuangan dan juga non-keuangan. Jika perusahaan menerapkan metode ini maka perusahaan dapat memantau hasil kinerjanya dengan baik. *Balanced scorecard* berasal dari kata *balanced* yang mempunyai arti berimbang dan *scorecard* mempunyai arti kartu skor. Dari dua kata tersebut jika digabungkan mempunyai arti bahwa adanya keseimbangan antara performa keuangan atau bukan bagian keuangan, performa jangka panjang yang bersifat internal maupun eksternal, yang dicatat dalam skor performa dari seseorang maupun organisasi dimasa depan (Kaplan & Norton, 1996).

Metode ini banyak digunakan oleh berbagai perusahaan karena membahas kinerja keuangan dan non-keuangan. Pada metode ini terdapat 4 perspektif dalam melihat berbagai persoalan, diantaranya yaitu *customer perspective* (perspektif pelanggan), *financial perspective* (perspektif keuangan), *internal process perspective* (perspektif internal bisnis), dan *learning & growth perspective* (perspektif pembelajaran & pertumbuhan). Berikut merupakan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) yang berasal dari (Kaplan & Norton, 1996):



Gambar 2. 1 Kerangka BSC

Sumber: (Kaplan & Norton, 1996)

Berikut merupakan penjelasan dari kerangka *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996):

1. *Customer Perspective*

Customer perspective merupakan perspektif dari sisi kepuasan pelanggan. Perspektif ini dimana pelanggan mengetahui perusahaan dalam menyediakan barang maupun jasa sesuai dengan beberapa keunggulan pada perusahaan tersebut. Hal ini menjadi konsentrasi sebuah perusahaan dalam memberikan pelayanan dan mengatur strategi dengan harga terjangkau tanpa mengabaikan kualitas dan cepat tepat dalam pengiriman produk yang dihasilkan atau pelayanan dalam perusahaan dibidang jasa. Perspektif ini juga berkaitan dengan pelanggan yang mana berhubungan dengan kebutuhan kepuasan pelanggan dan pandangan para pelanggan terhadap perusahaan.

2. *Financial Perspective*

Financial perspective merupakan perspektif dari sisi keuangan. Perspektif ini berkaitan dengan keuangan perusahaan. Perspektif ini akan menggambarkan posisi keuangan perusahaan pada periode tertentu dalam kaitannya dengan penampilan perusahaan dimata pemegang saham atau stakeholder terkait. Perspektif ini juga berkaitan dengan kemampuan

perusahaan untuk mengelola keuangan sesuai dengan anggaran yang tersedia dan menggunakannya sebaik mungkin.

3. *Internal Process Perspective*

Internal process perspective merupakan perspektif yang membahas mengenai internal bisnis perusahaan. Selain itu, perspektif ini juga berkaitan dengan proses perbaikan internal secara berkelanjutan dan memilih strategi dalam mengembangkan keunggulannya. Perspektif ini juga memfokuskan pada apa yang manajemen perusahaan harus lakukan di perusahaan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang memiliki kaitan dengan penciptaan barang atau jasa, dengan demikian dapat menarik dan mempertahankan pelanggan dan pada akhirnya bisa memuaskan keinginan pemegang saham atau *stakeholder* terkait.

4. *Learning & Growth Perspective*

Learning & growth perspective merupakan perspektif yang membahas mengenai pembelajaran dan pertumbuhan bagaimana perusahaan selalu *continous improvement* dalam menambah nilai untuk *customer* dan *stakeholder*-nya. Dengan adanya tindakan *continous improvement* diharapkan dapat selalu menciptakan inovasi terus menerus untuk mengembangkan pertumbuhan yang berkelanjutan. Perspektif ini juga mengidentifikasi sarana yang seharusnya dibuat atau dibangun oleh perusahaan dengan tujuan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dalam jangka panjang (*long term*). Hal ini berkaitan dengan perbaikan dan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai secara berkesinambungan.

Kelebihan jika menggunakan *balanced scorecard* menurut (Fahrudin, 2020) sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat diukur melalui aspek internal maupun eksternal dengan mempertimbangkan beberapa variabel. Adapun *balanced scorecard* tidak hanya mengukur pada aspek finansial saja namun dari non finansial juga.
- b. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorcard* dapat menggunakan visi perusahaan itu sendiri, dengan melakukan kinerja yang baik sesuai dengan visi dapat menunjukkan adanya keterjalinan hubungan sebab akibat dalam pencapaian visi perusahaan.
- c. Penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* ini lebihnya dapat diukur melalui kualitatif dan kuantitatif, dengan bagitu maka sasaran strategis perusahaan dapat menggunakan data-data yang bersifat angka maupun deskriptif.

- d. Kelebihan yang terakhir dalam penggunaan *balanced scorecard* adalah dapat diwujudkan dari berbagai aspek kinerja dan menentukan dalam jangka panjang, dan jangka pendek, sehingga pengukuran lebih fleksibel.

Adapun manfaat *balanced scorecard* menurut (Fahrudin, 2020) dapat memungkinkan para manajer perusahaan untuk mengukur:

1. Bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.
2. Apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan.

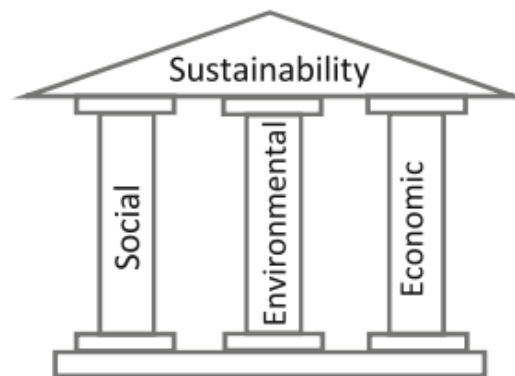
2.2.4 Sustainability

Seiring meningkatnya isu *sustainability*, kinerja lingkungan mulai menjadi perhatian dengan dikembangkannya berbagai ukuran kinerja dan alat pengukuran kinerja. Mengutip dari (Dian Imanina Burhany, 2021) yang bersumber dari Burrit & Lehman (1995), bahwa konsep *sustainability* atau keberlanjutan diadopsi dari konsep *sustainable development* (pembangunan berkelanjutan) yang mencakup tiga aspek yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan.

Kinerja lingkungan adalah kinerja perusahaan untuk ikut andil dalam melestarikan lingkungan. Kinerja lingkungan dibuat dalam bentuk peringkat oleh suatu lembaga yang berkaitan dengan lingkungan hidup (Wibisono, 2013). Perusahaan memberikan perhatian terhadap lingkungan sebagai wujud tanggung jawab dan kepedulian perusahaan terhadap lingkungan (Lako, 2011).

Adanya kesadaran perusahaan menetapkan kinerja lingkungan secara baik sebenarnya merupakan perwujudan sekaligus titik temu antara kepentingan pelaku etis perusahaan dan esensi strategi pembangunan berkelanjutan, yaitu dengan melalui langkah mengintegrasikan antara pembangunan ekonomi, sosial, kemasyarakatan dan lingkungan hidup. Adapun, masyarakat yang tinggal di sekitar perusahaan berkepentingan terhadap dampak sosial dan lingkungan yang berasal dari aktivitas perusahaan (Untung, 2012).

Menurut (Thompson, 2017) terdapat 3 pilar *sustainability (sustainable development)* yaitu *environment* (lingkungan), *social* (sosial), dan *economic* (ekonomi). Adapun, ketiga pilar tersebut saling berhubungan satu sama lainnya.

Gambar 2. 2 Tiga pilar *sustainability*

Sumber: (Thompson, 2017)

Sustainability penting untuk diperhatikan sebab akan berpengaruh terhadap perusahaan. Jika perusahaan memperhatikan terkait aspek *sustainability*, maka perusahaan dapat meminimalisir terjadinya pemborosan waktu, tenaga, dan peduli akan lingkungan sekitar. Adapun terdapat indikator lingkungan berupa *ESG (Environmental, Social, dan Governance) Rating* yang merupakan penilaian dengan melihat penanganan risiko serta dampak aktivitas bisnis terhadap aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dari suatu perusahaan.

Environmental	Social	Governance
<ul style="list-style-type: none"> • Carbon emissions • Air and water pollution • Deforestation • Green energy initiatives • Waste management • Water usage 	<ul style="list-style-type: none"> • Employee gender and diversity • Data security • Customer satisfaction • Company sexual harassment policies • Human rights at home and abroad 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversity of board member • Political contributions • Executive pay • Large-scale lawsuits • Internal corruption • Lobbying

Gambar 2. 3 Penilaian ESG rating

(Sumber: Visualcapitalist.com)

Dari penilaian tersebut terdapat aspek *environmental*, *social*, dan *governance* seperti pada gambar diatas. Pada aspek *environmental* menyatakan bahwa apakah aktivitas dari perusahaan

menimbulkan polusi dan pencemaran atau tidak, dan lain-lain. Pada aspek *social* menyatakan bahwa apakah perusahaan ini inklusif atau tidak, diskriminasi terhadap minoritas atau tidak, dan lain-lain. Dan pada aspek *governance* apakah perusahaan ini banyak korupsi, menerima suap atau bayar pajak tidak, dan lain-lain.

2.2.5 *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)*

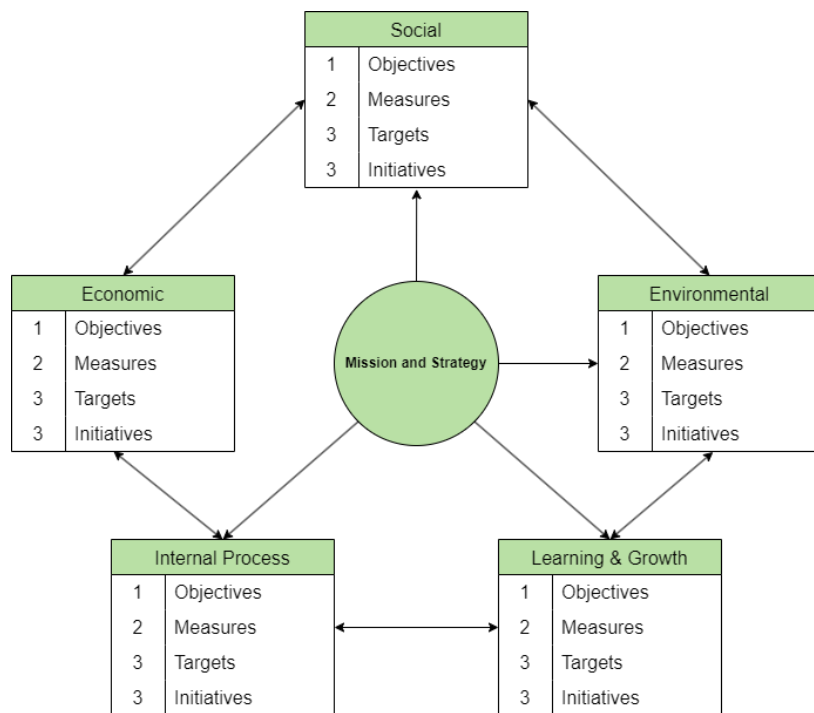
Pengukuran kinerja lingkungan yang dikembangkan pada tahap awal memiliki kekurangan karena menempatkan kinerja lingkungan seolah-oleh berdiri sendiri dan tidak terkait dengan aspek lainnya dalam perusahaan. Kemudian dikembangkanlah *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)* dengan mengadopsi *Balanced Scorecard (BSC)*, suatu alat pengukuran kinerja yang seimbang, komprehensif, dan strategis, yang diusulkan oleh Kaplan & Norton (Dian Imanina Burhany, 2021). *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)* merupakan penggabungan dari empat perspektif *Balanced Scorecard (BSC)* dengan perspektif *sustainability* (keberlanjutan) untuk secara eksplisit menanamkan kepedulian terhadap lingkungan, sosial atau etika, SBSC adalah salah satu metodologi utama yang digunakan untuk mengukur kinerja keberlanjutan perusahaan (Fusun Küçükbay, 2019).

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) dirumuskan dengan menyelaraskan antara strategi unit bisnis ke dalam tujuan dan indikator sehingga penilaian kinerja dapat dilakukan secara relevan. Pemetaan strategi perusahaan mencakup indikator ekonomi, lingkungan dan sosial yang kemudian diterjemahkan menjadi serangkaian target dan langkah yang diambil perusahaan untuk mengendalikan dan mengarahkan kinerja perusahaan menuju keberlanjutan dan kelangsungan hidup. SBSC dapat diimplementasikan dengan mensinergikan aspek lingkungan dan sosial dalam strategi keberlanjutan perusahaan. Indikator ekonomi, sosial, dan lingkungan sangat erat kaitannya dengan sistem informasi dan kontrol manajemen dalam bentuk kontrol lingkungan perusahaan pada aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial (Figge, 2001).

Menurut Epstein, 2001 & Schaltegger, 2006 yang dikutip dari (Chiara Mio, 2021), menyatakan bahwa *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)* dapat menjadi alat yang layak untuk memenuhi berbagai kebutuhan manajemen *sustainability* (keberlanjutan), yaitu untuk membantu perusahaan dalam proses penerapan *sustainable strategy* (strategi keberlanjutan), mendorong standar manajemen keberlanjutan, pengambilan keputusan dan pelaporan, dan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder*. Selain itu, SBSC terdiri atas beberapa indikator yang

saling terkait akan memberikan informasi dan *feedback* secara seimbang karena menggunakan beberapa perspektif baik keuangan maupun non-keuangan, internal maupun eksternal, komprehensif karena kinerja lingkungan dikaitkan dengan aspek-aspek lainnya dalam perusahaan, dan strategis karena terkait dengan strategi yang berdampak jangka panjang (Dian Imanina Burhany, 2021).

Berikut merupakan kerangka SBSC berdasarkan Kaplan & Norton yang diusulkan oleh (Chai, 2009).



Gambar 2. 4 Kerangka SBSC

Sumber: (Chai, 2009)

Dengan tidak hanya menggunakan empat perspektif untuk melakukan pengukuran kinerja namun sudah berkembang dan mengalami evolusi dari empat perspektif, menjadi lima perspektif yang komprehensif. Selain itu terdapat pengembangan berupa *customer perspective* (perspektif pelanggan) dikembangkan menjadi *social perspective* (perspektif sosial), dan *financial perspective* dikembangkan menjadi *economy perspective* (perspektif ekonomi). Berikut merupakan lima perspektif dari SBSC yaitu *social perspective* (perspektif sosial), *economy perspective* (perspektif ekonomi), *internal process perspective* (perspektif proses internal bisnis), *learning & growth perspective* (perspektif pembelajaran & pertumbuhan), dan *environmental perspective* (perspektif lingkungan).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di CV. Sogan Batik Rejodani yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri pembuatan dan perdagangan batik tulis dan batik cap. Objek penelitiannya yaitu merancang *Key Performance Indikator* (KPI) pada departemen produksi bagian penjahitan. Perancangan tersebut menggunakan pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) yang terdapat 5 perspektif berupa perspektif sosial, perspektif ekonomi, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran & pertumbuhan, dan perspektif lingkungan.

Perusahaan tempat dilakukannya penelitian ini, telah berdiri sejak tahun 2002 dan *concern* pada muslim *fashion*. Adapun produknya meliputi baju batik, kebaya batik, bolero, dan lain-lain. Perusahaan ini terletak di Jl. Palagan Tentara Pelajar KM 10, RT 01/RW 01, Rejodani, Tambak Rejo, Sariharjo, Kec. Ngaglik, Kab. Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

3.2 Kebutuhan Data

Berikut merupakan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian:

- a. Data terkait kinerja perusahaan bagian penjahitan yang didapatkan langsung dengan diskusi bersama *stakeholder* terkait.
- b. Data produksi dan operasional perusahaan bagian penjahitan, data diambil dengan diskusi dan observasi langsung.
- c. Data hasil penyebaran kuesioner yang berkaitan dengan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC)

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Observasi

Melakukan pengamatan secara langsung di CV. Sogan Batik Rejodani dan sekitarnya untuk mendapatkan berbagai data dan informasi guna menjawab sejumlah permasalahan dalam penelitian.

2. Wawancara

Melakukan wawancara untuk mendapatkan berbagai informasi kepada *stakeholder* terkait, terutama pada bagian penjahitan di CV. Sogan Batik Rejodani. Berikut merupakan beberapa wawancara yang berkaitan dengan rancangan KPI kepada *stakeholder* terkait:

1) Tingkat sikap karyawan

Melakukan wawancara kepada Pak Budi selaku manager produksi mengenai KPI tingkat sikap karyawan (perspektif proses internal bisnis), dengan pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Atribut pertanyaan tingkat sikap karyawan

No	Atribut Pertanyaan
1	Pelaksanaan SOP
2	Kepatuhan akan tugas
3	Tingkat kehadiran
4	Tingkat keterlambatan
5	Mengikuti kegiatan religi

3. Studi Literatur

Melakukan studi literatur berupa pengumpulan data pustaka dengan membaca dan memahami berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian.

4. Data Perusahaan

Menggunakan data perusahaan berupa sejarah perusahaan, visi misi perusahaan, data mengenai produksi dan operasional bagian penjahitan, dan data mengenai kinerja perusahaan bagian penjahitan.

5. Kuesioner

Melakukan penyebaran kuesioner *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan. Adapun terdapat beberapa kuesioner yang akan disebar yang berkaitan dengan rancangan KPI, sebagai berikut:

a. Perspektif sosial (*social perspective*)

Berikut merupakan kuesioner pada perspektif sosial:

1) Tingkat Inklusivitas

Kuesioner ini ditujukan kepada karyawan CV. Sogan Batik Rejodani departemen produksi bagian penjahitan. Tujuannya yaitu untuk mengetahui tingkat inklusivitas yang ada di lingkungan kerja departemen produksi bagian penjahitan. Adapun petunjuk pengisiannya yaitu memilih jawaban pada kolom yang tersedia dengan pilihan berupa angka 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (cukup setuju), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju).

Tabel 3. 2 Atribut pertanyaan tingkat inklusivitas

No	Atribut Pertanyaan
1	Tidak terdapat diskriminasi terhadap minoritas di lingkungan kerja?
2	Tidak terdapat diskriminasi terhadap disabilitas di lingkungan kerja?
3	Sikap toleransi antar sesama yang tinggi?
4	Kebijakan/peraturan terhadap diskriminasi yang baik?

b. Perspektif pembelajaran & pertumbuhan (*learning & growth perspective*)

Berikut merupakan kuesioner pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan:

1) Tingkat kepuasan karyawan

Kuesioner ini ditujukan kepada karyawan CV. Sogan Batik Rejodani departemen produksi bagian penjahitan. Tujuannya yaitu untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan pada bagian penjahitan. Adapun petunjuk pengisiannya yaitu memilih jawaban pada kolom yang tersedia dengan pilihan berupa angka 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (cukup setuju), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju).

Tabel 3. 3 Atribut pertanyaan tingkat kepuasan karyawan

No	Atribut Pertanyaan
1	Terciptanya lingkungan kerja yang nyaman?
2	Adanya tunjangan kesehatan yang layak?
3	Adanya hubungan baik antar sesama karyawan?
4	Pemberian gaji tepat waktu?

No	Atribut Pertanyaan
5	Adanya toleransi cuti?

3.4 Teknik Pengambilan dan Analisis Data Kuesioner

Pada penelitian ini, terdapat 2 kuesioner yang disebar kepada karyawan CV. Sogan Batik Rejodani bagian penjahitan. Adapun kuesionernya berupa kuesioner tingkat inklusivitas (perspektif sosial), dan tingkat kepuasan karyawan (perspektif pembelajaran & pertumbuhan). Berikut merupakan teknik pengambilan dan analisis data kuesioner:

1. Teknik Pengambilan Sampel Kuesioner

Sampel penelitian merupakan gambaran umum mengenai populasi yang mampu mewakili populasi yang diamati. Adapun teknik yang digunakan yaitu teknik pengambilan sampel jenuh menurut (Sugiyono, 2017). Berikut merupakan teknik pengambilan dan pengumpulan sampel jenuh (jumlah populasi diketahui) menurut (Sugiyono, 2017):

a. Teknik pengambilan sampel jenuh (jumlah populasi diketahui)

Merupakan teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi digunakan menjadi sampel dan jika jumlah sampel dibawah 30, maka seluruh sampel dapat digunakan (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini, kuesioner yang disebar kepada karyawan berupa kuesioner tingkat inklusivitas (perspektif sosial) dan kuesioner tingkat kepuasan karyawan (perspektif pembelajaran & pertumbuhan) dapat menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh (jumlah populasi diketahui). Adapun alasannya karena jumlah karyawan bagian penjahitan sebanyak 10 orang (jumlah populasi diketahui) yang mana jumlah tersebut dibawah 30 orang, maka seluruh sampel dapat digunakan.

2. Analisis Data Kuesioner

Terdapat beberapa uji pada analisis data kuesioner, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dan uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk memastikan apakah data kuesioner tersebut sah, tepat, dan sesuai dengan kebutuhan peneliti. Adapun peneliti menggunakan *software IBM SPSS* untuk melakukan pengujian tersebut. Berikut merupakan uji validitas dan uji reliabilitas:

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui ketepatan suatu instrumen dalam pengukuran. Apakah data yang telah didapat merupakan data yang valid atau tidak. Berikut merupakan ketentuan dari uji validitas:

1) Hipotesis

H_0 : Data kuesioner *valid* (diterima)

H_1 : Data kuesioner tidak *valid* (tidak diterima)

2) Tingkat signifikansi

Derajat kebebasan (df) = n-2 dengan tingkat signifikansi 5%

3) Daerah kritis

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H_0 ditolak

4) Uji statistik SPSS

Uji statistik untuk mendapatkan r_{hitung} pada *software* SPSS dengan cara tekan *Analyze – Correlate – Bivariate*.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi atau kehandalan alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Berikut merupakan ketentuan dari uji reliabilitas:

1) Hipotesis

H_0 : Data kuesioner *reliable* (andal)

H_1 : Data kuesioner tidak *reliable* (andal)

2) Daerah kritis

Jika $r_{alpha} > 0,6$, maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} < 0,6$, maka H_0 ditolak

3) Uji statistik SPSS

Uji statistik untuk mendapatkan r_{alpha} pada *software* SPSS dengan cara tekan *Analyze – Scale – Reliability Analysis*.

3.5 Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini ada dua, yaitu data primer dan data sekunder sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer pada penelitian ini diambil secara langsung di lapangan melalui observasi dan wawancara kepada *stakeholder* terkait. Adapun data yang diambil berupa data mengenai kinerja perusahaan bagian penjahitan, data produksi, dan data operasional yang berkaitan dengan bagian penjahitan.

b. Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini berasal dari berbagai referensi seperti buku, jurnal, artikel, dan beberapa contoh laporan skripsi yang terdahulu.

3.6 Langkah – Langkah Perancangan KPI Menggunakan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC)

Berikut merupakan langkah – langkah dari perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC):

1. Penyusunan kerangka *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC)

Melakukan penyusunan kerangka *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) pada perusahaan. Sebelum melakukan penyusunan, diperlukan observasi agar dapat mengetahui apa yang terjadi. Setelah mengetahui kondisi dan permasalahan yang dihadapi, lalu dapat merancang KPI sesuai dengan target yang ditentukan serta mengelompokkannya sesuai dengan perspektif yang ada pada SBSC. Adapun terdapat 5 perspektif dalam penyusunan kerangka SBSC. Yaitu *social perspective* (perspektif sosial), *economy perspective* (perspektif ekonomi), *internal business process perspective* (perspektif proses internal bisnis), *learning & growth perspective* (perspektif pembelajaran & pertumbuhan), dan *environmental perspective* (perspektif lingkungan) (Chai, 2009).

2. Menentukan target dan strategi yang digunakan

Setelah melakukan penyusunan kerangka SBSC, Selanjutnya yaitu menentukan target dan strategi yang digunakan perusahaan dalam aktivitas bisnisnya. Dengan begitu, maka perusahaan dapat melakukan perancangan KPI secara spesifik. Pada penelitian ini, target dan strategi yang ditentukan yaitu pada departemen produksi bagian penjahitan. Berikut merupakan target dan strategi yang ditentukan:

a. Perspektif sosial (*social perspective*)

- 1) Mengurangi diskriminasi di lingkungan kerja

Target yang diusul yaitu untuk mengurangi bahkan mencegah diskriminasi di lingkungan kerja bagian penjahitan. Berdasarkan target tersebut maka KPI yang diusul yaitu tingkat inklusivitas, yang mana upaya perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja secara profesional dengan berbagai macam perbedaan seperti agama, etnis, gender, dan latar belakang budaya tanpa adanya diskriminasi.

2) Peningkatan K3

Target yang diusul yaitu peningkatan K3 (keselamatan dan kesehatan kerja). Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu tingkat kecelakaan kerja. Tingkat kecelakaan kerja pada bagian penjahitan akan diukur berdasarkan data kecelakaan kerja pada perusahaan bagian penjahitan.

b. Perspektif ekonomi (*economy perspective*)

1) Peningkatan laba bersih

Target yang diusul yaitu peningkatan laba bersih. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu *net profit margin*. Adapun peningkatan laba bersih bertujuan untuk meningkatkan *profit* dan untuk mengetahui persentase laba bersih yang didapat setelah dikurangi pajak dan kewajiban lainnya.

2) Peningkatan rasio perputaran aktiva

Target yang diusul yaitu peningkatan rasio perputaran aktiva. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu *total asset turnover*. Adapun rasio perputaran aktiva bertujuan untuk mengukur seberapa optimal kemampuan perusahaan untuk menghasilkan penjualan dari aktiva atau total asetnya.

c. Perspektif proses internal bisnis (*internal process perspective*)

1) Peningkatan kualitas produk

Target yang diusul yaitu peningkatan kualitas produk. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu tingkat kecacatan produk. Adapun peningkatan kualitas produk bertujuan untuk menjaga nama baik perusahaan yang dikenal menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan mengurangi kecacatan pada produk yang dihasilkan.

2) Peningkatan kapasitas produksi

Target yang diusul yaitu peningkatan kapasitas produksi. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu tingkat utilitas produk. Target ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kapasitas produksi pada perusahaan bagian penjahitan.

3) Peningkatan inovasi desain produk

Target yang diusul yaitu peningkatan inovasi desain produk. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu inovasi desain produk. Target ini bertujuan untuk meningkatkan inovasi desain yang dapat menambah variasi produk serta dapat menambah nilai positif bagi perusahaan maupun *customer*.

4) Peningkatan sikap karyawan

Target yang diusul yaitu peningkatan sikap karyawan. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu tingkat sikap karyawan. Sikap karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Maka dari itu, sikap karyawan perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.

d. Perspektif pembelajaran & pertumbuhan (*learning & growth perspective*)

1) Peningkatan produktivitas karyawan

Target yang diusul yaitu peningkatan produktivitas karyawan. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu *revenue per employee*. Target ini bertujuan untuk mengukur jumlah pendapatan yang dihasilkan oleh setiap karyawan untuk perusahaan.

2) Peningkatan kepuasan kerja karyawan

Target yang diusul yaitu peningkatan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu tingkat kepuasan karyawan. Target ini bertujuan untuk mengukur seberapa puas karyawan dalam bekerja.

3) Peningkatan kompetensi karyawan

Target yang diusul yaitu peningkatan kompetensi karyawan. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu training karyawan. Target ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

e. Perspektif lingkungan (*environmental perspective*)

1) Pemanfaatan limbah perca

Target yang diusul yaitu pemanfaatan limbah perca. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu tingkat daur ulang perca. Target ini bertujuan untuk memanfaatkan limbah yang telah digunakan menjadi suatu nilai tambah yang bermanfaat.

2) Peningkatan efisiensi energi

Target yang diusul yaitu peningkatan efisiensi energi. Berdasarkan target tersebut, maka KPI yang diusul yaitu tingkat konsumsi listrik. Target ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar penggunaan energi pada perusahaan bagian penjahitan.

3. Melakukan perancangan *Key Performance Indicator* (KPI)

Melakukan perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) pada departemen produksi bagian penjahitan sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditentukan. Adapun KPI perlu dirancang dengan teliti karena KPI merupakan suatu parameter yang berfungsi sebagai pengukuran suatu kinerja dalam perusahaan. Penggunaan KPI dapat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Berikut merupakan perancangan KPI departemen produksi bagian penjahitan CV. Sogan Batik Rejodani:

a. Perspektif sosial (*social perspective*)

1) Tingkat inklusivitas

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa mengurangi bahkan mencegah diskriminasi di lingkungan kerja bagian penjahitan. Perusahaan perlu untuk menjaga lingkungan kerja departemen produksi bagian penjahitan agar tidak terdapat diskriminasi antar sesama. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur tingkat inklusivitas sebagai berikut:

$$\text{Tingkat inklusivitas} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

2) Tingkat kecelakaan kerja

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan K3 (keselamatan dan kesehatan kerja). Pengukuran ini dilakukan pada departemen produksi bagian penjahitan. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur tingkat kecelakaan kerja sebagai berikut:

$$\text{Tingkat kecelakaan kerja} = \frac{\text{jumlah kecelakaan/bln}}{\text{total karyawan/bln}} \times 100\%$$

b. Perspektif ekonomi (*economy perspective*)

Berikut merupakan KPI pada perspektif ekonomi:

1) *Net profit margin*

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan laba bersih. Peningkatan laba bersih bertujuan untuk meningkatkan profit dan untuk mengetahui persentase laba bersih yang didapat setelah dikurangi pajak dan kewajiban lainnya. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur *net profit margin* sebagai berikut:

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total pendapatan}} \times 100\%$$

2) *Total asset turnover*

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan rasio perputaran aktiva. Rasio perputaran aktiva bertujuan untuk mengukur seberapa optimal kemampuan perusahaan untuk menghasilkan penjualan dari aktiva atau total asetnya. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur *total asset turnover* sebagai berikut:

$$\text{Total asset turnover} = \frac{\text{penjualan bersih}}{\text{biaya investasi}} \times 100\%$$

c. Perspektif proses internal bisnis (*internal process perspective*)

Berikut merupakan KPI pada perspektif proses internal bisnis:

1) *Tingkat kecacatan produk*

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan kualitas produk. Peningkatan kualitas produk bertujuan untuk menjaga nama baik perusahaan yang dikenal menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan mengurangi kecacatan pada produk yang dihasilkan. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur tingkat kecacatan produk sebagai berikut:

$$\text{Tingkat kecacatan produk} = \frac{\text{jumlah produk cacat}}{\text{total produk}} \times 100\%$$

2) Tingkat utilitas produk

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan kapasitas produksi. Target ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kapasitas produksi pada perusahaan bagian penjahitan. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur tingkat utilitas produk sebagai berikut:

$$\text{Tingkat utilitas produk} = \frac{\text{kapasitas aktual}}{\text{kapasitas potensial}} \times 100\%$$

3) Inovasi desain produk

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan inovasi desain produk. Target ini bertujuan untuk meningkatkan inovasi desain yang dapat menambah variasi produk serta dapat menambah nilai positif bagi perusahaan maupun *customer*. Adapun pada KPI inovasi desain produk, pengambilan datanya dilakukan melalui wawancara dengan *stakeholder* terkait.

4) Tingkat sikap karyawan

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan sikap karyawan. Pengambilan data pada pengukuran ini, dilakukan melalui wawancara dengan *stakeholder* terkait yang memegang data mengenai sikap karyawan bagian penjahitan. Adapun pada KPI tingkat sikap karyawan, pengambilan datanya dilakukan melalui wawancara dengan *stakeholder* terkait.

d. Perspektif pembelajaran & pertumbuhan (*learning & growth perspective*)

Berikut merupakan KPI pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan:

1) *Revenue per employee*

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan produktivitas karyawan. Target ini bertujuan untuk mengukur jumlah pendapatan yang dihasilkan oleh setiap karyawan untuk perusahaan. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur *revenue per employee* sebagai berikut:

$$\text{Revenue per employee} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

2) Tingkat kepuasan karyawan

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan kepuasan kerja karyawan. Target ini bertujuan untuk mengukur seberapa puas karyawan dalam bekerja. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan sebagai berikut:

$$\text{Tingkat kepuasan karyawan} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

3) Training karyawan

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan kompetensi karyawan. Target ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur training karyawan sebagai berikut:

$$\text{Training karyawan} = \frac{\text{jumlah training}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

e. Perspektif lingkungan (*environmental perspective*)

1) Tingkat daur ulang perca

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa pemanfaatan limbah perca. Target ini bertujuan untuk memanfaatkan limbah yang telah digunakan menjadi suatu nilai tambah yang bermanfaat. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur tingkat daur ulang perca sebagai berikut:

$$\text{Tingkat daur ulang perca} = \frac{\text{jumlah daur ulang}}{\text{jumlah material perca}} \times 100\%$$

2) Tingkat konsumsi listrik

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan efisiensi energi. Target ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar penggunaan energi pada perusahaan bagian penjahitan. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur tingkat konsumsi listrik sebagai berikut:

$$\text{Tingkat konsumsi listrik} = \frac{\text{beban listrik yang terpakai}}{\text{total kapasitas listrik}} \times 100\%$$

4. Pemberian skor pada kinerja perusahaan bagian penjahitan

Setelah merancang KPI, selanjutnya yaitu melakukan pemberian skor pada kinerja perusahaan bagian penjahitan. Dengan adanya pemberian skor, maka perusahaan dapat mengetahui apakah kinerja bagian penjahitan sangat baik, baik, atau bahkan sangat tidak baik. Berikut merupakan rumus pada pemberian skor kinerja perusahaan:

$$\text{Skor kinerja} = \frac{\text{jumlah ukuran kinerja yang menentukan target}}{\text{jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

Berikut merupakan skala penilaian kinerja perusahaan bagian penjahitan:

- Sangat baik : 81 – 100%
- Baik : 61 – 80%
- Cukup baik : 41 – 60%
- Tidak baik : 21 – 40%
- Sangat tidak baik : 0 – 20%

3.7 Tabel Perancangan KPI Pada Bagian Penjahitan Secara Keseluruhan

Berikut merupakan tabel perancangan KPI secara keseluruhan:

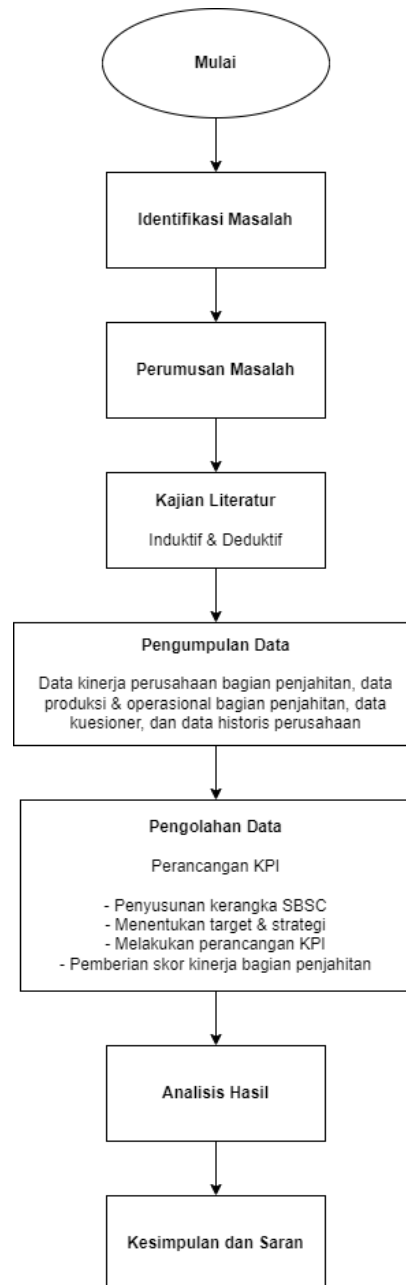
Tabel 3. 4 Perancangan KPI secara keseluruhan

No	Perspektif	Target & strategi	KPI	Rumus/formula
1.	Sosial (<i>social</i>)	Mengurangi diskriminasi di lingkungan kerja	Tingkat inklusivitas	$\text{Tingkat inklusivitas} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$
		Peningkatan K3	Tingkat kecelakaan kerja	$\text{Tingkat kecelakaan kerja} = \frac{\text{jumlah kecelakaan/bln}}{\text{total karyawan/bln}} \times 100\%$
2.	Ekonomi (<i>economy</i>)	Peningkatan laba bersih	Net profit margin	$\text{Net profit margin} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total pendapatan}} \times 100\%$
		Peningkatan rasio perputaran aktiva	Total asset turnover	$\text{Total asset turnover} = \frac{\text{penjualan bersih}}{\text{biaya investasi}} \times 100\%$
3		Peningkatan kualitas produk	Tingkat kecacatan produk	$\text{Tingkat kecacatan produk} = \frac{\text{jumlah produk cacat}}{\text{total produk}} \times 100\%$

No	Perspektif	Target & strategi	KPI	Rumus/formula
	Proses internal bisnis (<i>internal process</i>)	Peningkatan kapasitas produksi	Tingkat utilitas produk	<i>Tingkat utilitas produk</i> $= \frac{\text{kapasitas aktual}}{\text{kapasitas potensial}} \times 100\%$
		Peningkatan inovasi desain produk	Inovasi desain produk	Wawancara dengan <i>stakeholder</i> terkait
		Peningkatan sikap karyawan	Tingkat sikap karyawan	Wawancara dengan <i>stakeholder</i> terkait
4	Pembelajaran & pertumbuhan (<i>learning & growth</i>)	Peningkatan produktivitas karyawan	<i>Revenue per employee</i>	$\text{Revenue per employee} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$
		Peningkatan kepuasan kerja karyawan	Tingkat kepuasan karyawan	<i>Tingkat kepuasan karyawan</i> $= \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$
		Peningkatan kompetensi karyawan	Training karyawan	$\text{Training karyawan} = \frac{\text{jumlah training}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$
5	Lingkungan (<i>environmental</i>)	Pemanfaatan limbah perca	Tingkat daur ulang perca	<i>Tingkat daur ulang perca</i> $= \frac{\text{jumlah daur ulang}}{\text{jumlah material perca}} \times 100\%$
		Peningkatan efisiensi energi	Tingkat konsumsi listrik	<i>Tingkat konsumsi listrik</i> $= \frac{\text{beban listrik yang terpakai}}{\text{total kapasitas listrik}} \times 100\%$

3.8 Diagram Alir Penelitian

Berikut merupakan diagram alir penelitian:



Gambar 3. 1 Diagram alir penelitian

Berikut merupakan penjelasan dari diagram alir penelitian: diagram alir penelitian

1. Identifikasi Masalah

Tahapan ini merupakan aktivitas meneliti, menelaah dan mencari sumber permasalahan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Pada CV. Sogan Batik Rejodani permasalahannya yaitu tidak terdapat *Key Performance Indicator* (KPI) pada bagian

penjahitan, sehingga perusahaan tidak dapat menilai kinerja pada bagian penjahitan secara optimal.

2. Perumusan Masalah

Setelah mengidentifikasi masalah, langkah selanjutnya yaitu merumuskan masalah tersebut menjadi point-point penting agar lebih rinci, sehingga dapat mempermudah penelitian agar lebih jelas dan tidak meluas.

3. Kajian Literatur

Tahapan ini merupakan tahap penelusuran atau pencarian beberapa literatur berupa buku, jurnal, dan terbitan-terbitan lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

4. Pengumpulan Data

Tahapan ini merupakan aktivitas mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Adapun data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu data mengenai kinerja perusahaan bagian penjahitan, data produksi dan operasional perusahaan bagian penjahitan, data historis perusahaan, dan hasil penyebaran kuesioner *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC).

5. Pengolahan Data

Tahapan ini yaitu melakukan pengolahan data untuk melakukan perancangan KPI perusahaan pada bagian penjahitan. Adapun tahapannya yaitu menyusun kerangka SBSC, menentukan target dan strategi, melakukan perancangan KPI, dan pemberian skor kinerja bagian penjahitan.

6. Analisis Hasil

Tahapan ini merupakan pembahasan, yang mana berasal dari data yang telah diolah. Analisis ini berdasarkan hasil dari perhitungan dan pengolahan data.

7. Kesimpulan dan Saran

Tahapan ini merupakan tahapan terakhir dalam penelitian dengan mengambil kesimpulan dan memberikan saran terhadap penelitian tersebut.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Berikut merupakan pengumpulan data yang dibutuhkan pada penelitian:

4.1.1 Deskripsi Perusahaan

CV. Sogan Batik Rejodani merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri kerajinan batik yang menghasilkan berbagai jenis batik sebagai produksi utamanya. CV. Sogan Batik Rejodani didirikan pada tahun 2002 dengan nama Sogan Batik Rejodani yang berasal dari kata “so” berarti sholawat, “ga” berarti *gawe*, dan “n” berarti nur/cahaya. Sedangkan Rejodani merupakan nama daerah dimana tempat perusahaan ini dijalankan. Adapun CV. Sogan Batik Rejodani terletak di Jl. Palagan Tentara Pelajar KM 10, RT 01/RW 01, Rejodani, Tambak Rejo, Sariharjo, Kec. Ngaglik, Kab. Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Sejarah berdirinya perusahaan ini awalnya dicetuskan oleh K.H. Muhammad Darum yang ingin mensejahterakan masyarakat Rejodani. Kemudian dilanjutkan oleh keturunannya yaitu Iffah M. Dewi yang memperbaiki dan memperjelas jenis bisnis yang akan dijalankannya setelah lulus kuliah. Salah satu strategi dalam mempertahankan perusahaan ini yaitu dengan strategi *positioning* produk, yang mana salah satunya melalui ciri khas dari desain yang berbeda dengan desain produk-produk batik yang ada dipasaran agar produk yang dihasilkan mudah diterima oleh konsumen. Adapun ciri khas dari Sogan Batik ini yaitu pada desain produk yang dihasilkan yaitu memadukan bahan dari berbagai macam motif, jenis kain, dan warna.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

CV. Sogan Batik Rejodani memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi:

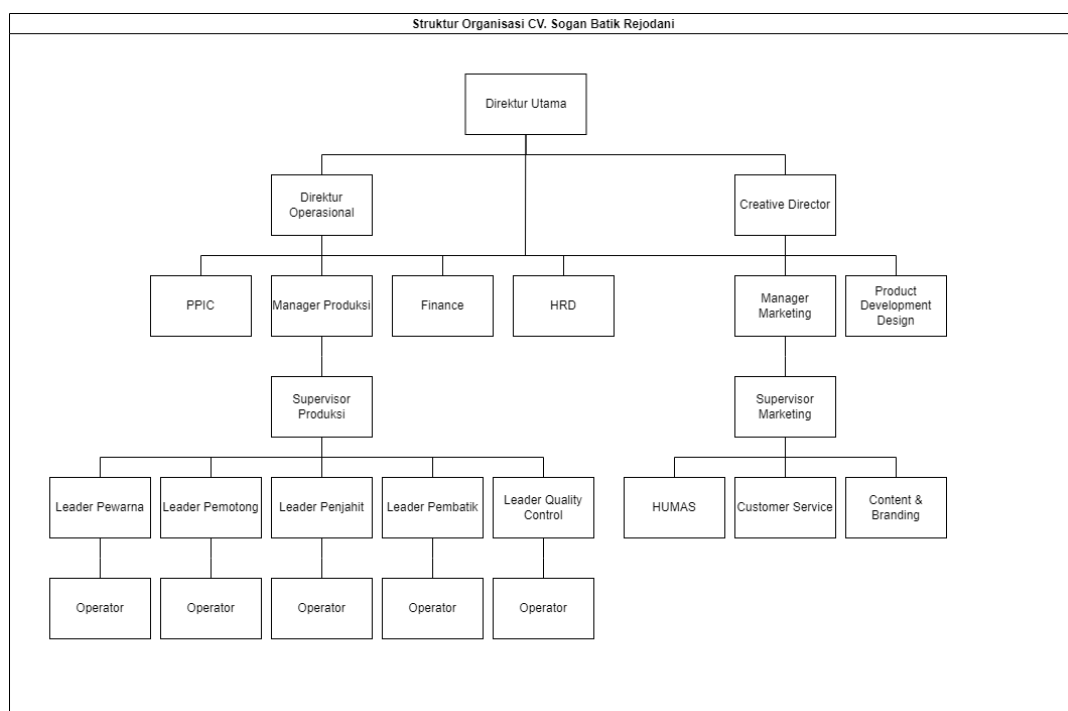
Menjadi perusahaan yang diberkati oleh Allah SWT serta bermanfaat untuk masyarakat dengan memproduksi busana yang baik dan sopan, mengangkat nilai sejarah dan nilai islam untuk memenuhi kebutuhan muslimah di seluruh dunia.

Misi:

- 1) Menciptakan perusahaan inklusif yang membuka akses terhadap orang-orang penyandang disabilitas untuk terlibat dalam produktivitas perusahaan.
- 2) Menyampaikan pesan spiritual positif yang bisa diambil oleh siapapun.
- 3) Menciptakan perusahaan yang tangguh dan kuat guna menunjang perekonomian Indonesia.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada CV. Sogan Batik Rejodani sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Struktur organisasi CV. Sogan Batik Rejodani

Berikut merupakan penjelasan dari struktur organisasi tersebut:

a. *Creative Director*

Jabatan *creative director* tugas utamanya berupa pembuatan konsep produk, desain produk, serta pembuatan sampel produk yang kemudian sampel produk tersebut akan dijadikan sebagai acuan dalam pembuatan produk. Jabatan *creative director* dipimpin

oleh Ibu Iffah M. Dewi yang memiliki kewenangan serta tanggung jawab sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab langsung kepada direktur utama CV. Sogan Batik Rejodani.
2. Memiliki tugas untuk melakukan riset pasar serta membuat desain produk yang menyesuaikan dengan kebutuhan pasar.
3. Memiliki kewenangan untuk mengkoordinasikan desainer, baik koordinasi dengan karyawan atau *assosiate designer*.
4. Memiliki kewenangan untuk langsung berkoordinasi dengan unit-unit yang berada dalam koordinasi bagian produksi.

b. *Finance dan Human Resource Development (HRD)*

Bagian *finance* dan HRD memiliki tugas untuk mengelola keuangan perusahaan serta Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di perusahaan. Bagian ini dipimpin oleh Bapak Taufiq yang memiliki kewenangan serta tanggung jawab sebagai berikut:

1. Melakukan pencatatan arus kas masuk dan arus kas keluar.
2. Memasukkan data ke dalam MYOB (program aplikasi akuntansi yang digunakan untuk mengotomatisasikan pembukuan secara lengkap, cepat, dan akurat).

c. *Direktur Operasional*

Bagian operasional yaitu untuk pembelian bahan baku dan bagian ini dipimpin oleh Bapak Faizudin Firdaus sebagai *Person In Charge (PIC)*. Adapun terdapat tanggung jawab dan kewenangannya sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab melakukan pembelian bahan baku untuk mencukupi kebutuhan produksi.
2. Melakukan pengendalian penggunaan bahan baku agar efisien.
3. Melakukan penyimpanan bahan baku agar aman dan tidak rusak.

d. *Manager Marketing*

Bagian ini terbagi menjadi dua fungsi yaitu fungsi *online* (administrasi dan fungsi *offline* (galeri dan *faiqa*). Bagian penjualan memiliki tugas untuk melakukan penjualan yang baik secara *offline* dan *online*. Penjualan *online* dilakukan dengan memanfaatkan internet khususnya laman *Facebook*. Sedangkan penjualan *offline* dilakukan dengan

mengikuti pameran serta pembuatan katalog. Bagian ini memiliki kewenangan dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab langsung kepada Manager Operasional CV. Sogan Batik Rejodani.
2. Tugas utama adalah menjalankan strategi penjualan yang ditetapkan bersama oleh Manager Pemasaran dan Manager Umum CV. Sogan Batik Rejodani.

e. Manager Produksi

Bagian produksi memiliki dua aktivitas utama yaitu mengatur produksi sesuai pesanan dan mengendalikan kualitas sebagai fungsi *quality control*. Untuk menjalankan fungsi ini bagian produksi terdiri dari beberapa sub bagian atau unit yaitu pewarnaan, *cutting*, jahit, *quality control*, dan pembatik. Bagian ini dipimpin oleh Bapak Budi Santoso dengan tanggung jawab dan kewenangan berupa:

1. Bertanggung jawab langsung kepada Manager Operasional CV. Sogan Batik Rejodani.
2. Tugas utama adalah mengatur rencana produksi dari *order* yang diberikan oleh bagian penjualan.

f. *Product Development Design*

Bagian ini dipimpin oleh Mas Adi dengan tanggung jawab dan kewenangan berupa:

1. Bertanggung jawab langsung kepada *creative director* dengan tugas utama untuk menghasilkan kain yang sudah di *drafting* sesuai dengan *production order*.
2. Kewenangan yang menyertai dalam tanggung jawab dan tugasnya adalah untuk mengajukan kebutuhan bahan baku berupa kain dan alat kerja lainnya.
3. Cakupan kerjanya adalah pembuatan mal batik untuk selanjutnya diproses oleh unit pembatikan.

g. Unit Pembatikan

Bagian ini bertanggung jawab langsung kepada kepala bagian produksi dan tugas utamanya adalah membatik kain sesuai dengan penyelesaian kain oleh bagian *drafting*.

h. Unit Pewarnaan

Bagian ini dikepalai oleh Bapak Sariyanto dengan tanggung jawab dan kewenangan bertanggung jawab langsung kepada kepala bagian produksi dan tugas utamanya yaitu mewarnai kain sesuai dengan *production order*.

i. Unit Pemotongan

Bagian ini memiliki tugas yaitu melakukan pembuatan pola pakaian dan melakukan pemotongan sesuai dengan *sizepack* dan ukuran produk.

j. Unit Penjahitan

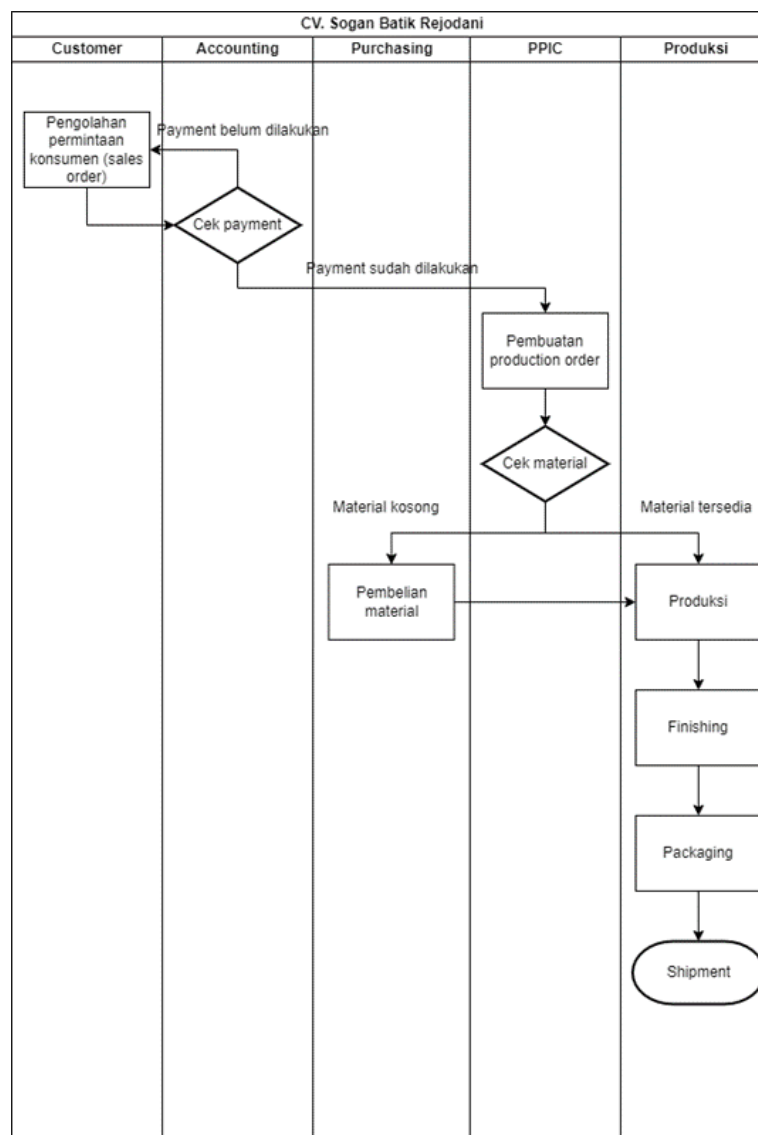
Bagian ini memiliki tugas berupa penjahitan produk sesuai dengan spesifikasi produk dan jenis produk. Pada unit penjahitan, pekerja dibagi menjadi dua *shift* kerja yaitu pagi hingga sore dan sore hingga malam. Pekerja akan melakukan proses penjahitan jenis produk sesuai dengan kemampuan masing-masing, seperti jenis produk sangat susah, susah, mudah, dan sangat mudah.

k. Unit *Quality Control*

Bagian ini memiliki tugas yaitu melakukan inspeksi setelah proses penjahitan dan pemberian kancing. Kriteria pemeriksaan yaitu kesesuaian spesifikasi produk, kesesuaian ukuran produk, hasil penjahitan dan obras.

4.1.4 Proses Bisnis Perusahaan

Berikut merupakan proses bisnis dari CV. Sogan Batik Rejodani:



Gambar 4. 2 Proses bisnis perusahaan

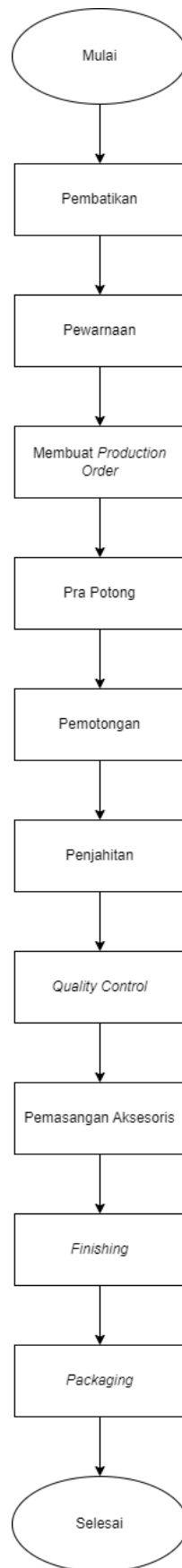
Proses bisnis CV. Sogan Batik Rejodani terdiri dari lima bagian berupa *customer*, *accounting*, *purchasing*, PPIC, dan produksi. Berikut merupakan penjelasan dari proses bisnis CV. Sogan Batik Rejodani secara keseluruhan:

- Proses pertama yaitu penerimaan *order* dari *customer* via *online* maupun *offline*.
- Kemudian pihak *customer service* menerima dan *input order* ke data
- Bagian *accounting* akan cek *payment*. Jika pembayaran sudah diterima maka bagian *accounting* akan meneruskan info ke bagian PPIC untuk meneruskan *order*. Namun jika pembayaran belum diterima, maka bagian *accounting* memberikan info kembali ke bagian *customer service* untuk melakukan konfirmasi ulang kepada *customer*.

- Kemudian bagian PPIC akan membuat *production order* yang tujuannya untuk melakukan perintah produksi.
- Setelah itu, dilakukan pengecekan ketersediaan material oleh bagian PPIC. Jika material tidak tersedia, maka bagian PPIC akan melakukan proses *order* ke bagian *purchasing* untuk beli material yang dibutuhkan. Namun jika material tersedia, maka dapat dilanjut ke bagian produksi.
- Kemudian bagian produksi dapat memproduksi orderan hingga selesai dan diteruskan untuk dilakukan *finishing*.
- Di bagian *finishing* dilakukan setrika dan *packing* ke dalam *plastic wrap*. Setelah itu, dapat diteruskan ke bagian *packaging* yang mana memasukkan produk yang telah terbungkus *plastic wrap* ke dalam *paper bag*.
- Selama proses sortir dalam *paper bag* bagian ini melakukan pengecekan pada dokumen *order*. Kemudian dilanjutkan dengan pengiriman produk yang telah jadi.
- Sebelum melakukan pengiriman dilakukan pengecekan status pelunasan produk, apabila produk lunas maka produk akan dikirim namun ketika belum lunas maka produk akan ditahan hingga dilakukan pelunasan.
- Setelah lunas, maka produk akan diteruskan ke bagian *shipment* untuk dikirim ke *customer*.

4.1.5 Proses Departemen Produksi

Berikut merupakan proses produksi batik pada departemen produksi:



Gambar 4. 3 Proses departemen produksi

Berikut merupakan penjelasan dari proses produksi pada departemen produksi:

1. Pematikan

Tahapan ini merupakan bagian dari departemen produksi yang melakukan proses pembuatan pola batik berdasarkan jenisnya dan juga tahapan ini melakukan pematikan pada kain yang telah selesai di pola. Pada bagian terdapat 10 pekerja pada proses pematikan.

2. Pewarnaan

Tahapan ini tugasnya yaitu melakukan pewarnaan kain serta peluruhan malam dengan cara direbus berdasarkan kebutuhan, dan tahapan ini dipimpin oleh Bapak Sariyanto. Pewarnaan kain dilakukan menggunakan pewarna naptol maupun indigosol serta menggunakan larutan HCL. Aktivitas pewarnaan diakhiri dengan peluruhan malam menggunakan tepung tapioka dan air panas, sehingga kain yang ditutup malam akan tetap berwarna putih dan kain yang tidak ditutup malam akan berwarna sesuai dengan formulasi pewarnaan. Kain yang telah selesai pewarnaan, akan dilakukan penjemuran yang disesuaikan dengan cuaca pada saat itu.

3. Membuat *Production Order*

Tahapan ini tugasnya yaitu mengubah *sales order* menjadi perintah kerja serta melakukan aktivitas input nomor resi. Setelah *order* masuk dan informasi sampai pada admin produksi maka akan dibuat *production order* yang didalamnya terdapat informasi berupa kertas *sizepack*, kertas *order*, dan form kontrol. Kertas *sizepack* merupakan kertas yang memuat informasi bagi setiap pekerja dari tiap-tiap bagian dari departemen produksi, sehingga kertas *sizepack* akan disertakan dari awal proses pada bagian pra-potong hingga sebelum dilakukan pengiriman. Adapun kertas *sizepack* memuat informasi berupa jenis baju, gambar baju, nama operator pemotong, nama operator penjahit, nama konsumen, *barcode*, ukuran, dan tanggal standar pengiriman. Kertas *order* berisi informasi mengenai pemesanan seperti nama konsumen, alamat, nama produk, serta ukuran produk. Dan form kontrol berupa informasi mengenai pemesanan apakah *Pre-order* (PO), *ready stock* (S), atau campuran (C).

4. Pra Potong

Tahapan ini tugasnya yaitu melakukan pra-potong pada kain berdasarkan *purchase order* dari konsumen yang kemudian operator pra-potong akan memilih jenis kain yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan produk. Kain yang telah dipilih sesuai dengan jenisnya akan dilakukan pemotongan berdasarkan *sizepack* produk serta dimasukkan kedalam keranjang untuk dilakukan aktivitas pemotongan.

5. Pemotongan

Tahapan ini tugasnya yaitu melakukan pemotongan pada kain sudah diberikan pola. Aktivitas pemotongan ini dilakukan dengan persiapan material dan pembuatan pola terlebih dahulu yang disesuaikan dengan spesifikasi dan informasi dari produk yang akan diproduksi. Setelah dilakukan pembuatan pola, selanjutnya operator akan melakukan pemotongan berdasarkan pola yang telah dibuat. Selanjutnya, operator melakukan pengikatan kain dan memasukkan ke dalam keranjang beserta dengan kertas *purchase order*.

6. Penjahitan

Tahapan ini tugasnya melakukan penjahitan serta obras dari komponen-komponen kain penyusun hingga menjadi pakaian jadi. Aktivitas pada tahapan penjahitan dimulai dengan mengambil keranjang terlebih dahulu yang terdiri dari kain potong, dimana jenis produk yang diberikan kepada operator jahit disesuaikan dengan kemampuan operator dan terdapat level kemampuan menjahit produk seperti produk yang sangat sulit, sulit, mudah, dan sangat mudah. Selanjutnya operator akan melakukan aktivitas penjahitan dan obras.

7. *Quality Control*

Tahapan ini bertugas untuk melakukan pemeriksaan spesifikasi produk, pemeriksaan hasil obras, membersihkan sisa penjahitan, pemeriksaan kualitas dari hasil penjahitan, dan pendataan hasil *quality control*.

8. Pemasangan aksesoris

Tahapan ini bertugas untuk pemasangan aksesoris berupa kancing, dan aksesoris lain yang dibutuhkan. Adapun tahapannya dimulai dari persiapan benang maupun

peralatan, selanjutnya terdapat aktivitas pembuatan lubang kancing menggunakan mesin dan pemberian kancing secara manual. Hasil dari pemasangan kancing akan dilakukan *quality control* mulai dari kelengkapan kancing, kekuatan kancing, dan membersihkan sisa benang pada kancing.

9. *Finishing*

Tahapan ini dilakukan dengan menyetrika baju yang telah lulus *quality control* dengan rapi untuk selanjutnya dikemas dengan memasukkannya kedalam *plastic wrap*.

10. *Packaging*

Tahapan ini dilakukan dengan memasukkan produk yang telah terbungkus *plastic wrap* ke dalam *paper bag*. Selama proses sortir dalam *paper bag* bagian ini melakukan pengecekan pada dokumen *order*. Kemudian dilanjutkan dengan pengiriman produk yang telah jadi. Sebelum melakukan pengiriman dilakukan pengecekan status pelunasan produk, apabila produk lunas maka produk akan dikirim namun ketika belum lunas maka produk akan ditahan hingga dilakukan pelunasan.

4.2 Pengolahan Data

Berikut merupakan pengolahan data mengenai perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) pada penelitian ini:

4.2.1 Perspektif sosial (*social perspective*)

Berikut merupakan pengolahan data mengenai perspektif sosial pada pendekatan SBSC:

1. Tingkat inklusivitas

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI tingkat inklusivitas:

a. Uji kecukupan data

Pada pengambilan data mengenai KPI tingkat inklusivitas, dilakukan pengambilan data sebanyak 10 responden menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh (jumlah populasi diketahui) menurut (Sugiyono, 2017). Diketahui jumlah karyawan bagian penjahitan yaitu sebanyak 10 orang. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 10 orang. Berikut merupakan data kuesioner tingkat inklusivitas:

Tabel 4. 1 Data kuesioner tingkat inklusivitas

NO.	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
1	5	5	5	5	20
2	5	1	2	2	10
3	5	5	4	5	19
4	5	5	5	5	20
5	1	2	3	1	7
6	5	5	5	5	20
7	5	5	5	5	20
8	5	5	5	5	20
9	5	5	5	5	20
10	5	5	5	5	20
TOTAL					176

b. Uji validitas

Berikut merupakan ketentuan dari uji validitas:

1) Tingkat signifikansi

Derajat kebebasan (df) = n-2 dengan tingkat signifikansi 5%

df = 10-2 = 8 (tingkat signifikansi 5%)

$R_{\text{tabel}} = 0,6319$

2) Daerah kritis

Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak

Berikut merupakan perhitungan uji validitas sehingga didapatkan nilai r_{hitung} :

Tabel 4. 2 Uji validitas tingkat inklusivitas

Jumlah pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Q1	0,767	0,6319	Valid
Q2	0,952	0,6319	Valid
Q3	0,906	0,6319	Valid

Jumlah pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Q4	0,998	0,6319	Valid

c. Uji reliabilitas

Berikut merupakan ketentuan dari uji reliabilitas:

1) Daerah kritis

Jika $r_{alpha} > 0,6$, maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} < 0,6$, maka H_0 ditolak

Berikut merupakan hasil uji reliabilitas sehingga didapatkan nilai *Cronbach's Alpha*:

Tabel 4. 3 Uji reliabilitas tingkat inklusivitas

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,925	4

d. Perhitungan skor pada KPI tingkat inklusivitas

Langkah selanjutnya yaitu melakukan perhitungan skor pada KPI tingkat inklusivitas, sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Ik_{maks} &= PP \times R \times X_{max} \\
 &= 4 \times 10 \times 5 \\
 &= 200
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Ik_{min} &= PP \times R \times X_{min} \\
 &= 4 \times 10 \times 1 \\
 &= 40
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Interval &= (Ik_{max} - ik_{min}) : 5 \\
 &= (200 - 40) : 5 \\
 &= 32
 \end{aligned}$$

Keterangan:

PP : Banyaknya atribut pertanyaan

R : Jumlah responden

X_{max} : Skor maksimal yang diberikan

Xmin : Skor minimal yang diberikan

Berikut merupakan interval untuk KPI tingkat inklusivitas berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan:

1. 40 – 72 = Sangat tidak puas
2. 73 – 105 = Tidak puas
3. 106 – 138 = Cukup puas
4. 139 – 171 = Puas
5. 172 – 204 = Sangat puas

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, didapatkan total sebesar 176. Jika 176 disesuaikan dengan interval yang telah didapatkan, maka tingkat inklusivitas bagian penjahitan dikategorikan sangat puas. Berikut merupakan persentase pada KPI tingkat inklusivitas:

$$\text{Tingkat inklusivitas} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat inklusivitas} = \frac{176}{200} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat inklusivitas} = 88\%$$

2. Tingkat kecelakaan kerja

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI tingkat kecelakaan kerja:

Tabel 4. 4 Data tingkat kecelakaan kerja

Bulan	Jumlah kecelakaan/bln	Total karyawan	Persentase
Mei	0	10	0%
Juni	0	10	0%
Juli	0	10	0%

$$\text{Tingkat kecelakaan kerja} = \frac{\text{jumlah kecelakaan/bln}}{\text{total karyawan/bln}} \times 100\%$$

$$\text{Mei} = \frac{0}{10} \times 100\% = 0\%$$

$$Juni = \frac{0}{10} \times 100\% = 0\%$$

$$Juli = \frac{0}{10} \times 100\% = 0\%$$

$$Tingkat\ kecelakaan\ kerja = 0\%$$

4.2.2 Perspektif ekonomi (*economy perspective*)

Berikut merupakan pengolahan data mengenai perspektif ekonomi pada pendekatan SBSC:

1. *Net profit margin*

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI *net profit margin*:

Tabel 4. 5 Data *net profit margin*

Bulan	Laba bersih (rupiah)	Total pendapatan (rupiah)
Mei	155.636.783	180.798.600
Juni	128.310.532	147.638.000
Juli	154.891.803	181.458.900

$$Net\ profit\ margin = \frac{lab\ bersih}{total\ pendapatan} \times 100\%$$

$$Mei = \frac{155.636.783}{180.798.600} \times 100\% = 86,08\%$$

$$Juni = \frac{128.310.532}{147.638.000} \times 100\% = 86,90\%$$

$$Juli = \frac{154.891.803}{181.458.900} \times 100\% = 85,35\%$$

$$Net\ profit\ margin = 86,11\%$$

2. *Total asset turnover*

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI *total asset turnover*:

Tabel 4. 6 Data *total asset turnover*

Bulan	Penjualan bersih (rupiah)	Biaya investasi (rupiah)
Mei	147.854.943	210.122.430

Bulan	Penjualan bersih (rupiah)	Biaya investasi (rupiah)
Juni	121.895.005	153.150.514
Juli	147.147.212	186.935.335

$$Total\ asset\ turnover = \frac{penjualan\ bersih}{biaya\ investasi} \times 100\%$$

$$Mei = \frac{147.854.943}{210.122.430} \times 100\% = 70,36\%$$

$$Juni = \frac{121.895.005}{153.150.514} \times 100\% = 79,59\%$$

$$Juli = \frac{147.147.212}{186.935.335} \times 100\% = 78,71\%$$

$$Total\ asset\ turnover = 76,22\%$$

4.2.3 Perspektif proses internal bisnis (*internal process perspective*)

Berikut merupakan pengolahan data mengenai perspektif proses internal bisnis pada pendekatan SBSC:

1. Tingkat kecacatan produk

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI tingkat kecacatan produk:

Tabel 4. 7 Data tingkat kecacatan produk

Bulan	Jumlah produk cacat (pcs)	Total produk (pcs)
Mei	12	387
Juni	10	323
Juli	10	339

$$Tingkat\ kecacatan\ produk = \frac{jumlah\ produk\ cacat}{total\ produk} \times 100\%$$

$$Mei = \frac{12}{387} \times 100\% = 3,10\%$$

$$Juli = \frac{10}{323} \times 100\% = 3,09\%$$

$$Juni = \frac{10}{339} \times 100\% = 2,94\%$$

$$\text{Tingkat kecacatan produk} = 3,04\%$$

2. Tingkat utilitas produk

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI tingkat utilitas produk:

Tabel 4. 8 Data tingkat utilitas produk

Bulan	Kapasitas aktual (pcs)	Kapasitas potensial (pcs)
Mei	387	400
Juni	323	400
Juli	339	400

$$\text{Tingkat utilitas produk} = \frac{\text{kapasitas aktual}}{\text{kapasitas potensial}} \times 100\%$$

$$\text{Mei} = \frac{387}{400} \times 100\% = 96,75\%$$

$$\text{Juni} = \frac{323}{400} \times 100\% = 80,75\%$$

$$\text{Juli} = \frac{339}{400} \times 100\% = 84,75\%$$

$$\text{Tingkat utilitas produk} = 87,41\%$$

3. Inovasi desain produk

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI inovasi desain produk:

Tabel 4. 9 Data inovasi desain produk

Bulan	Inovasi desain produk (pcs)
Mei	4
Juni	6
Juli	1

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan Pak Budi selaku manager produksi, inovasi desain produk dilakukan 3 bulan sekali. Adapun untuk perbulannya yaitu minimal 1 kali. Jadi, inovasi desain produk telah sesuai.

4. Tingkat sikap karyawan

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI tingkat sikap karyawan dengan skala penilaian 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (cukup setuju), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju):

Tabel 4. 10 Data tingkat sikap karyawan

No.	Atribut pertanyaan	Mei	Juni	Juli
1	Pelaksanaan SOP	3	4	3
2	Kepatuhan akan tugas	4	4	4
3	Tingkat kehadiran	5	4	5
4	Tingkat keterlambatan yang rendah	5	5	5
5	Mengikuti kegiatan religi	5	5	5
Total		22	22	22

$$\text{Tingkat sikap karyawan} = \frac{\text{total hasil pemberian nilai}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

$$\text{Mei} = \frac{22}{25} \times 100\% = 88\%$$

$$\text{Juni} = \frac{22}{25} \times 100\% = 88\%$$

$$\text{Juli} = \frac{22}{25} \times 100\% = 88\%$$

$$\text{Tingkat sikap karyawan} = 88\%$$

4.2.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Berikut merupakan pengolahan data mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada pendekatan SBSC:

1. *Revenue per employee*

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI *revenue per employee*:

Tabel 4. 11 Data *revenue per employee*

Bulan	Laba bersih (rupiah)	Total karyawan (rupiah)
Mei	155.636.783	10
Juni	128.310.532	10
Juli	154.891.803	10

$$\text{Revenue per employee} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Mei} = \frac{155.636.783}{10} \times 100\% = 1.556.367$$

$$\text{Juni} = \frac{128.310.532}{10} \times 100\% = 1.283.105$$

$$\text{Juli} = \frac{154.891.803}{10} \times 100\% = 1.548.918$$

$$\text{Revenue per employee} = 1.462.796$$

2. Tingkat kepuasan karyawan

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI tingkat kepuasan karyawan:

a. Uji kecukupan data

Pada pengambilan data mengenai KPI tingkat kepuasan karyawan, dilakukan pengambilan data sebanyak 10 responden menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh (jumlah populasi diketahui) menurut (Sugiyono, 2017). Diketahui jumlah karyawan bagian penjahitan yaitu sebanyak 10 orang. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 10 orang. Berikut merupakan data kuesioner tingkat kepuasan karyawan

Tabel 4. 12 Data kuesioner tingkat kepuasan karyawan

NO.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	TOTAL
1	5	5	5	5	5	20
2	1	2	5	1	3	11
3	5	5	5	5	5	20
4	5	5	5	5	5	20
5	2	1	2	1	4	8
6	5	5	5	5	5	20
7	5	5	5	5	5	20
8	1	2	4	1	1	8
9	5	5	5	3	5	18
10	5	5	5	5	5	20
TOTAL						165

b. Uji validitas

Berikut merupakan ketentuan dari uji validitas:

1) Tingkat signifikansi

Derajat kebebasan (df) = n-2 dengan tingkat signifikansi 5%

df = 10-2 = 8 (tingkat signifikansi 5%)

$R_{\text{tabel}} = 0,6319$

2) Daerah kritis

Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak

Berikut merupakan perhitungan uji validitas sehingga didapatkan nilai r_{hitung} :

Tabel 4. 13 Uji validitas tingkat kepuasan karyawan

Jumlah pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Q1	0,958	0,6319	Valid
Q2	0,980	0,6319	Valid
Q3	0,741	0,6319	Valid
Q4	0,966	0,6319	Valid
Q5	0,842	0,6319	Valid

c. Uji reliabilitas

Berikut merupakan ketentuan dari uji reliabilitas:

1) Daerah kritis

Jika $r_{\alpha} > 0,6$, maka H_0 diterima

Jika $r_{\alpha} < 0,6$, maka H_0 ditolak

Berikut merupakan hasil uji reliabilitas sehingga didapatkan nilai *Cronbach's Alpha*:

Tabel 4. 14 Uji reliabilitas tingkat kepuasan karyawan

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,940	5

d. Perhitungan skor pada KPI tingkat kepuasan karyawan

Langkah selanjutnya yaitu melakukan perhitungan skor pada KPI tingkat kepuasan karyawan, sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Ik_{maks} &= PP \times R \times X_{max} \\ &= 5 \times 10 \times 5 \\ &= 250 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Ik_{min} &= PP \times R \times X_{min} \\ &= 5 \times 10 \times 1 \\ &= 50 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (Ik_{max} - ik_{min}) : 5 \\ &= (250 - 50) : 5 \\ &= 40 \end{aligned}$$

Keterangan:

PP : Banyaknya atribut pertanyaan

R : Jumlah responden

X_{max} : Skor maksimal yang diberikan

X_{min} : Skor minimal yang diberikan

Berikut merupakan interval untuk KPI tingkat kepuasan karyawan berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan:

1. 50 – 90 = Sangat tidak puas
2. 91 – 131 = Tidak puas
3. 132 – 172 = Cukup puas
4. 173 – 213 = Puas
5. 214 – 254 = Sangat puas

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, didapatkan total sebesar 165. Jika 165 disesuaikan dengan interval yang telah didapatkan, maka tingkat kepuasan karyawan bagian penjahitan dikategorikan cukup puas. Berikut merupakan persentase pada KPI tingkat kepuasan karyawan:

$$\text{Tingkat kepuasan karyawan} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat kepuasan karyawan} = \frac{165}{250} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat kepuasan karyawan} = 66\%$$

3. Training karyawan

Training karyawan pada CV. Sogan Batik Rejodani dilakukan rutin pada setiap penerimaan karyawan baru, dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan serta mengenalkan lingkungan kerja pada karyawan. Adapun durasinya selama kurang lebih 3 bulan.

4.2.5 Perspektif lingkungan (*environmental perspective*)

Berikut merupakan pengolahan data mengenai perspektif lingkungan pada pendekatan SBSC:

1. Tingkat daur ulang perca

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI tingkat daur ulang perca:

Tabel 4. 15 Data tingkat daur ulang perca

Bulan	Jumlah material perca (karung)	Daur ulang (karung)
Mei	9	2
Juni	13	5
Juli	18	7

$$\text{Tingkat daur ulang perca} = \frac{\text{jumlah daur ulang}}{\text{jumlah material perca}} \times 100\%$$

$$\text{Mei} = \frac{2}{9} \times 100\% = 22,22\%$$

$$\text{Juni} = \frac{5}{13} \times 100\% = 38,46\%$$

$$\text{Juli} = \frac{7}{18} \times 100\% = 38,88\%$$

$$\text{Tingkat daur ulang perca} = 33,18\%$$

2. Tingkat konsumsi listrik

Berikut merupakan pengolahan data pada KPI tingkat konsumsi listrik:

Tabel 4. 16 Data tingkat konsumsi listrik

Bulan	Listrik yang terpakai (kWh)	Daya listrik yang terpasang (kWh)
Mei	2422,78 kWh	8100 kWh
Juni	2769,04 kWh	8100 kWh
Juli	2076,52 kWh	8100 kWh

$$\text{Tingkat konsumsi listrik} = \frac{\text{Listrik yang terpakai}}{\text{Daya listrik yang terpasang}} \times 100\%$$

$$\text{Mei} = \frac{2422,78}{8100} \times 100\% = 29,91\%$$

$$\text{Juni} = \frac{2769,04}{8100} \times 100\% = 34,18\%$$

$$\text{Juli} = \frac{2076,52}{8100} \times 100\% = 19,22\%$$

$$\text{Tingkat konsumsi listrik} = 27,77\%$$

4.3 Penilaian Kinerja Perusahaan Bagian Penjahitan Secara Keseluruhan

Berikut merupakan penilaian kinerja perusahaan bagian penjahitan menggunakan pendekatan SBSC:

Tabel 4. 17 Penilaian kinerja perusahaan bagian penjahitan secara keseluruhan

No	Perspektif	KPI	Target	Pencapaian 2023			Rata – Rata	Hasil
				Mei	Juni	Juli		
1	Sosial (<i>social</i>)	Tingkat inklusivitas	85%		88%		88%	Sesuai
		Tingkat kecelakaan kerja	0%	0%	0%	0%	0%	Sesuai
2	Ekonomi (<i>economy</i>)	<i>Net profit margin</i>	75%	86,08%	86,90%	85,35%	86,11%	Sesuai
		<i>Total asset turnover</i>	75%	70,36%	79,59%	78,71%	76,22%	Sesuai
3	Proses internal bisnis (<i>internal process</i>)	Tingkat kecacatan produk	5%	3,10%	3,09%	2,94%	3,04%	Sesuai
		Tingkat utilitas produk	100%	96,75%	80,75%	84,75%	87,41%	Butuh perbaikan
		Inovasi desain produk	1	4	6	1	4	Sesuai
		Tingkat sikap karyawan	85%	88%	88%	88%	88%	Sesuai
4		<i>Revenue per employee</i>	2.000.000	1.556.367	1.283.105	1.548.918	1.462.796	Butuh perbaikan

No	Perspektif	KPI	Target	Pencapaian 2023			Rata – Rata	Hasil
				Mei	Juni	Juli		
5	Pembelajaran & pertumbuhan <i>(learning & growth)</i>	Tingkat kepuasan karyawan	75%		66%		66%	Butuh perbaikan
		Training karyawan	100%	100%	100%	100%	100%	Sesuai
	Lingkungan <i>(environmental)</i>	Tingkat daur ulang perca	50%	22,22%	38,46%	38,88%	33,18%	Butuh perbaikan
		Tingkat konsumsi listrik	45%	22,43%	25,63%	19,22%	22,42%	Sesuai

4.4 Pemberian Skor Pada Kinerja Perusahaan Bagian Penjahitan

Berikut merupakan interval skala penilaian kinerja pada perusahaan:

- Sangat baik : 81 – 100%
- Baik : 61 – 80%
- Cukup baik : 41 – 60%
- Tidak baik : 21 – 40%
- Sangat tidak baik : 0 – 20%

Berikut merupakan perhitungan data kinerja perusahaan bagian penjahitan:

$$\text{Skor kinerja} = \frac{\text{jumlah ukuran kinerja yang menentukan target}}{\text{jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

$$\text{Skor kinerja} = \frac{9}{13} \times 100\%$$

$$\text{Skor kinerja} = 69,23\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan skor kinerja sebesar 69,23% pada bagian penjahitan. Dapat diartikan bahwa kinerja perusahaan pada bagian penjahitan baik.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Hasil Perancangan KPI Pada Bagian Penjahitan Secara Keseluruhan

Berikut merupakan analisis hasil perancangan KPI pada bagian penjahitan secara keseluruhan berdasarkan perspektif pada pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) berupa perspektif sosial, perspektif ekonomi, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif lingkungan.

5.1.1 Perspektif Sosial (*Social Perspective*)

Pada perspektif sosial, terdapat 2 indikator KPI yang digunakan untuk mengukur kinerja dari berbagai aspek. Adapun 2 indikator KPI tersebut berupa tingkat inklusivitas, dan tingkat kecelakaan kerja.

1. Tingkat Inklusivitas

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa mengurangi bahkan mencegah diskriminasi di lingkungan kerja bagian penjahitan. Perusahaan perlu menjaga lingkungan kerja bagian penjahitan agar tidak terdapat diskriminasi antar sesama. Pengukuran ini dilakukan di bagian penjahitan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Berdasarkan hasil pengukuran tingkat inklusivitas karyawan pada bagian penjahitan, didapatkan total nilai sebesar 176 (sangat puas) dengan persentase sebesar 88%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 85%. Jadi, pengukuran tingkat inklusivitas karyawan pada bagian penjahitan dinyatakan telah sesuai.

2. Tingkat Kecelakaan Kerja

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan K3 (keselamatan dan kesehatan kerja). Pengukuran ini dilakukan di bagian penjahitan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Berdasarkan hasil pengukuran, tidak terdapat kecelakaan kerja yang dapat membahayakan karyawan pada bagian penjahitan. Sehingga tingkat kecelakaan kerja pada bulan mei, juni, dan juli adalah 0%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 0%. Jadi, pengukuran ini dinyatakan telah sesuai.

5.1.2 Perspektif Ekonomi (*Economy Perspective*)

Pada perspektif ekonomi, terdapat 2 indikator KPI yang digunakan untuk mengukur kinerja dari berbagai aspek. Adapun 2 indikator KPI tersebut berupa *net profit margin*, dan *total asset turnover*.

1. *Net Profit Margin*

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan laba bersih. Peningkatan laba bersih bertujuan untuk meningkatkan *profit* dan untuk mengetahui persentase laba bersih yang didapat setelah dikurangi pajak dan kewajiban lainnya. Pengukuran ini dilakukan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Didapatkan persentase *net profit margin* pada bulan mei sebesar 86,08%, pada bulan juni sebesar 86,90%, dan pada bulan juli sebesar 85,35%. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan nilai rata – rata dengan persentase sebesar 86,11%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 75%. Jadi, pengukuran ini dinyatakan telah sesuai dengan target.

2. *Total Asset Turnover*

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan rasio perputaran aktiva. Rasio perputaran aktiva bertujuan untuk mengukur seberapa optimal kemampuan perusahaan untuk menghasilkan penjualan dari aktiva atau total asetnya. Pengukuran ini dilakukan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Didapatkan persentase *total asset turnover* pada bulan mei sebesar 70,36%, pada bulan juni sebesar 79,59%, dan pada bulan juli sebesar 78,71%. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan nilai rata – rata dengan persentase sebesar 76,22%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 75%. Jadi, pengukuran ini dinyatakan telah sesuai dengan target.

5.1.3 Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Process Perspective*)

Pada perspektif proses internal bisnis, terdapat 4 indikator KPI yang digunakan untuk mengukur kinerja dari berbagai aspek. Adapun 4 indikator KPI tersebut berupa tingkat kecacatan produk, tingkat utilitas produk, inovasi desain produk, dan tingkat sikap karyawan.

1. Tingkat Kecacatan Produk

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan kualitas produk. Peningkatan kualitas produk bertujuan untuk menjaga nama baik perusahaan yang dikenal menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan mengurangi kecacatan pada produk yang dihasilkan. Pengukuran ini dilakukan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Didapatkan persentase tingkat kecacatan produk pada bulan mei sebesar 3,10%, pada bulan juni sebesar 3,09%, dan pada bulan juli sebesar 2,94%. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan nilai rata – rata dengan persentase sebesar 3,04%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 5%. Jadi, pengukuran ini dinyatakan telah sesuai dengan target.

2. Tingkat Utilitas Produk

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan kapasitas produksi. Target ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kapasitas produksi pada perusahaan bagian penjahitan. Pengukuran ini dilakukan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Didapatkan persentase tingkat utilitas produk pada bulan mei sebesar 96,75%, pada bulan juni sebesar 80,75%, dan pada bulan juli sebesar 84,75%. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan nilai rata – rata dengan persentase sebesar 87,41%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 100%. Jadi, pengukuran ini dinyatakan tidak sesuai dengan target dan perlu diperbaiki.

3. Inovasi Desain Produk

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan inovasi desain produk. Target ini bertujuan untuk meningkatkan inovasi desain yang dapat menambah variasi produk serta dapat menambah nilai positif bagi perusahaan maupun *customer*. Pengukuran ini dilakukan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Didapatkan jumlah inovasi desain produk pada bulan mei sebanyak 4, pada bulan juni sebanyak 6, dan pada bulan juli sebanyak 1. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan Pak Budi selaku manager produksi, inovasi desain produk dilakukan 3 bulan sekali. Adapun untuk perbulannya yaitu minimal 1 kali. Jadi, inovasi desain produk telah sesuai dengan target.

4. Tingkat Sikap Karyawan

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan sikap karyawan. Sikap karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Maka dari itu, sikap karyawan perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Pengambilan data pada pengukuran ini, dilakukan melalui wawancara dengan Pak Budi selaku manager produksi yang memegang data mengenai sikap karyawan bagian penjahitan. Pengukuran ini dilakukan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Didapatkan persentase tingkat sikap karyawan pada bulan mei sebesar 88%, pada bulan juni sebesar 88%, dan pada bulan juli sebesar 88%. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan nilai rata – rata tingkat sikap karyawan sebesar 88%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 85%. Jadi, pengukuran ini dinyatakan telah sesuai dengan target.

5.1.4 Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan, terdapat 3 indikator KPI yang digunakan untuk mengukur kinerja dari berbagai aspek. Adapun 3 indikator KPI tersebut berupa *revenue per employee*, tingkat kepuasan karyawan, dan training karyawan.

1. *Revenue Per Employee*

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan produktivitas karyawan. Target ini bertujuan untuk mengukur jumlah pendapatan yang dihasilkan oleh setiap karyawan untuk perusahaan. Pengukuran ini dilakukan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Didapatkan *revenue per employee* pada bulan mei sebesar 1.556.367, pada bulan juni sebesar 1.283.105, dan pada bulan juli sebesar 1.548.918. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan nilai rata – rata *revenue per employee* sebesar 1.462.796. Adapun target yang ditetapkan yaitu 2.000.000. Jadi, pengukuran ini dinyatakan tidak sesuai dengan target dan perlu diperbaiki.

2. Tingkat Kepuasan Karyawan

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan kepuasan kerja karyawan. Target ini bertujuan untuk mengukur seberapa puas karyawan dalam bekerja. Pengukuran ini dilakukan di bagian penjahitan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kepuasan karyawan pada bagian penjahitan, didapatkan total nilai sebesar 165 (cukup puas) dengan persentase sebesar

66%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 75%. Jadi, pengukuran tingkat kepuasan karyawan pada bagian penjahitan dinyatakan tidak sesuai dengan target dan perlu diperbaiki.

3. Training Karyawan

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan kompetensi karyawan. Target ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Budi selaku manager produksi, training karyawan rutin dilakukan saat ada karyawan baru dan durasinya selama kurang lebih 3 bulan. Selain itu, perusahaan juga menerapkan budaya pengajian bersama serta sholat dhuha rutin di pagi hari. Jadi, training karyawan pada bagian penjahitan dinyatakan telah sesuai dengan target.

5.1.5 Perspektif Lingkungan (Environmental Perspektif)

Pada perspektif lingkungan, terdapat 2 indikator KPI yang digunakan untuk mengukur kinerja dari berbagai aspek. Adapun 2 indikator KPI tersebut berupa tingkat daur ulang perca, dan tingkat konsumsi listrik.

1. Tingkat Daur Ulang Perca

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa pemanfaatan limbah perca. Target ini bertujuan untuk memanfaatkan limbah yang telah digunakan menjadi suatu nilai tambah yang bermanfaat. Pengukuran ini dilakukan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Didapatkan persentase tingkat daur ulang perca pada bulan mei sebesar 22,22%, pada bulan juni sebesar 38,46%, dan pada bulan juli sebesar 38,88%. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan nilai rata – rata tingkat daur ulang perca sebesar 33,18%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 50%. Jadi, pengukuran ini dinyatakan tidak sesuai dengan target dan perlu diperbaiki.

2. Tingkat Konsumsi Listrik

KPI ini bertujuan untuk mengukur target berupa peningkatan efisiensi energi. Target ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar penggunaan energi pada perusahaan bagian penjahitan. Pengukuran ini dilakukan pada bulan mei, juni, dan juli 2023. Didapatkan persentase tingkat konsumsi listrik pada bulan mei sebesar 22,43%, pada

bulan juni sebesar 25,63%, dan pada bulan juli sebesar 19,22%. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan nilai rata – rata tingkat konsumsi listrik sebesar 22,42%. Adapun target yang ditetapkan yaitu 45%. Jadi, pengukuran ini dinyatakan telah sesuai dengan target.

5.2 Analisis Hasil Pemberian Skor Pada Bagian Penjahitan Secara Keseluruhan

Terdapat 13 rancangan indikator KPI yang digunakan dalam pengukuran kinerja CV. Sogan Batik Rejodani bagian penjahitan. Dari 13 indikator tersebut, 4 diantaranya tidak memenuhi target yang telah ditentukan. Berikut merupakan indikator KPI yang tidak memenuhi target yang telah ditentukan:

Tabel 5. 1 Indikator KPI yang tidak memenuhi target

No	Perspektif	KPI	Nilai	Target	Keterangan
1	Proses internal bisnis (<i>internal process</i>)	Tingkat utilitas produk	87,41%	100%	Butuh perbaikan
2	Pembelajaran & pertumbuhan (<i>learning & growth</i>)	<i>Revenue per employee</i>	1.462.796	2.000.000	Butuh perbaikan
		Tingkat kepuasan karyawan	66%	75%	Butuh perbaikan
3	Perspektif lingkungan (<i>environmental</i>)	Tingkat daur ulang perca	33,18%	50%	Butuh perbaikan

Berdasarkan hasil pengolahan data, terdapat 4 KPI dari 13 KPI yang perlu untuk dilakukan perbaikan. Adapun, hasil perhitungan skor kinerja pada bagian penjahitan secara keseluruhan yaitu sebesar 69,23%. Berikut merupakan interval skala penilaian skor kinerja pada perusahaan:

- Sangat baik : 81 – 100%
- Baik : 61 – 80%
- Cukup baik : 41 – 60%
- Tidak baik : 21 – 40%
- Sangat tidak baik : 0 – 20%

Jika 69,23% disesuaikan dengan interval yang telah didapatkan, maka skor kinerja pada bagian penjahitan dapat dikategorikan **baik**.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil perancangan KPI dan pengukuran kinerja perusahaan bagian penjahitan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil rancangan KPI CV. Sogan Batik Rejodani pada bagian penjahitan terdiri dari 13 indikator pada 5 perspektif SBSC. Terdapat perspektif sosial (*social*) yang didalamnya terdapat KPI tingkat inklusivitas, dan tingkat kecelakaan kerja. Pada perspektif ekonomi (*economy*) terdapat KPI *net profit margin*, dan *total asset turnover*. Pada perspektif proses internal bisnis (*internal process*) terdapat KPI tingkat kecacatan produk, tingkat utilitas produk, inovasi desain produk, dan tingkat sikap karyawan. Pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan (*learning & growth*) terdapat KPI *revenue per employee*, tingkat kepuasan karyawan, dan training karyawan. Dan pada perspektif lingkungan (*environmental*) terdapat KPI tingkat daur ulang perca, dan tingkat konsumsi listrik. Berdasarkan hasil perancangan KPI dan pengukuran kerja yang telah dilakukan, didapatkan skor pada kinerja CV. Sogan Batik Rejodani bagian penjahitan sebesar 69,23%. Jika 69,23% disesuaikan dengan interval yang telah didapatkan, maka kinerja CV. Sogan Batik Rejodani bagian penjahitan dapat dikategorikan baik.
2. Terdapat empat indikator yang perlu diperbaiki sesuai dengan urutan pada perspektif SBSC. Urutan pertama pada KPI *revenue per employee* (perspektif pembelajaran & pertumbuhan) sebesar 1.462.796 dengan target 2.000.000. Urutan kedua pada KPI tingkat daur ulang perca (perspektif lingkungan) sebesar 33,18% dengan target 50%. Urutan ketiga pada KPI tingkat utilitas produk (perspektif proses internal bisnis) sebesar 87,41% dengan target 100%. Dan urutan keempat pada KPI tingkat kepuasan karyawan (perspektif pembelajaran & pertumbuhan) sebesar 66% dengan target 75%.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diberikan saran sebagai berikut:

- a. Saran untuk penelitian selanjutnya
 1. Dapat lebih mengembangkan indikator – indikator KPI pada masing – masing perspektif yang ada pada pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Selain itu, perlu untuk mendalami terkait aspek lingkungan karena aspek tersebut akan sangat berpengaruh bagi perusahaan di masa depan.
- b. Saran untuk perusahaan
 1. Melakukan evaluasi terkait kinerja yang tidak sesuai dengan target, serta dapat memberikan gaji pada karyawan secara tunai di awal bulan agar produktivitas karyawan meningkat dan kinerja bagian penjahitan jadi lebih optimal.
 2. Menerapkan standar SOP yang sesuai dan dapat dijangkau oleh seluruh karyawan bagian penjahitan, agar hasil penjahitan dapat seragam antar sesama karyawan dan kualitas yang dihasilkan jadi lebih baik.
 3. Memahami dan mulai memperhatikan mengenai aspek lingkungan pada perusahaan, serta mulai membuat kebijakan yang mendukung *sustainability* di lingkungan perusahaan.
 4. Dapat menjadikan sebagai referensi terkait hasil perancangan KPI pada bagian penjahitan yang telah dibuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhyar Zuniawan, O. J. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 251-256.
- Anthony A. Atkinson, R. S. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution, International Edition, 6th edition*. New Jersey: Pearson.
- Bishop, D. A. (2018). Key Performance Indicators: Ideation to Creation. *IEEE Engineering Management Review*, 13-15.
- Budiarto, A. S. (2017). *KPI; Key Performance Indicator*. Depok: Huta Publisher.
- Carl S. Warren, J. M. (2011). *Accounting, Volume 3*. Singapore: Cengage Learning.
- Chai, N. (2009). *Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development*. New York: Springer.
- Chiara Mio, A. C. (2021). Performance Measurement Tools for Sustainable Business: A Systematic Literature Review on the Sustainability Balanced Scorecard Use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 367-384.
- Chuck Hannabarger, R. B. (2007). *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*. New Jersey: Willey Publishing.
- Costa, T., Silva, F., & Ferreira, L. P. (2017). Improve the extrusion process in tire production using Six Sigma methodology. *Procedia Manufacturing*, 1104-1111.
- Dian Imanina Burhany, I. N. (2021). Pengukuran Kinerja Lingkungan dengan Sustainability Balanced Scorecard: Seimbang, Komprehensif, dan Strategis. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*, 149-164.
- Don R. Hansen, M. M. (2018). *Cornerstones of Cost Management, 4th Edition*. Boston: Cengage Learning.
- Ery Teguh Prasetyo, P. M. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis & Manajemen*, 21-30.
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard untuk Menentukan Key Performance Indicator di PT Mulia Artha Anugerah. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri)*, 15-23.
- Figge, F. H. (2001). The Sustainability Balanced Scorecard—a tool for value-oriented sustainability management in strategy-focused organisations. *Conference Proceedings of The 2001 Eco-Management and Auditing Conference*. ERP Environment: Shipley (Vol. 83, p. 90).

- Fransiscus, H., Cynthia, P. J., & Isabella, S. A. (2014). Implementasi Metode Six Sigma DMAIC untuk Mengurangi Paint Bucket Cacat di PT X. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 3(2), 53-63.
- Fusun Küçükbay, E. S. (2019). Corporate Sustainability Performance Measurement Based on A New Multicriteria Sorting Method. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 664-680.
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability. *Corporate Governance*, 1-17.
- Ghiffari Ibrahim, A. H. (2013, Juli). Analisis Six Sigma Untuk Mengurangi Jumlah Cacat di Stasiun Kerja Sablon (Studi Kasus: CV. Miracle). *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 1.
- Ibrahim, G., Harsono, A., & Bakar, A. (2013, Juli). Analisis Six Sigma Untuk Mengurangi Jumlah Cacat di Stasiun Kerja Sablon (Studi Kasus: CV. Miracle). *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 1.
- Indrawati Sri, M. R. (2015). Manufacturing Continuous Improvement Using Lean Six Sigma: An Iron Ores Industry Case Application. *Procedia Manufacturing*, 528-534.
- Journeault, J.-F. H. (2010). Eco-control: The Influence of Management Control Systems on Environmental and Economic Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 63-80.
- Kannan Govindan, A. J. (2021). Structural Model for Analysis of Key Performance Indicators for Sustainable Manufacturer-Supplier Collaboration: A Grey-Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory-Based Approach. *Business Strategy and the Environment*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kussuma, & Fendy, M. (2014). Analisis Kualitas Produk Pakan Ternak Dengan Metode Six Sigma Di PT. Charoen Pokphand Indonesia (Tbk). *JTM*, 54-62.
- Lako, A. (2011). *Dekonstruksi CSR & Reformasi Paradigma Bisnis & Akuntansi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Li Zhu, C. J. (2018). Key Performance Indicators for Manufacturing Operations Management-Gap Analysis Between Process Industrial Needs and ISO 22400 Standard. *Procedia Manufacturing*, 82-88.
- Lize-Mari van Wyk, N. W. (2021). Alignment of Executive Long-Term Remuneration and Company Key Performance Indicators: An Exploratory Study. *Journal of Economic and Financial Sciences*.
- Marr, B. (2011). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. New York: Financial Times Press.

- Marrewijk, M. V., & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 107-119.
- Muhammad Ras Muis, J. J. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 9-25.
- Novia Ruth Silaen, S. R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 1-16.
- Palan, R. (2007). *Competency Management. Indonesian Edition*. Indonesia: PPM.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators; Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Canada: John Wiley & Sons.
- Putri, C. F. (2010). Upaya Menurunkan Jumlah Cacat Produk Shuttlecock Dengan Metode Six Sigma. *Widya Teknika*, 18(2), 14-23.
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT Balanced Scorecard; Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 42-53.
- Rosyada, M. (2023). *Strategi Survival UMKM Batik Tulis Pekalongan*. Pekalongan: Penerbit NEM.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sony Yuwono, E. S. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Stefan Schaltegger, R. B. (2000). *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Sucipto, Sulistyowati, D. P., & Anggarini, S. (2017). Pengendalian Kualitas Pengalengan Jamur dengan Metode Six Sigma di PT Y, Pasuruan, Jawa Timur. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 1-7.
- Sudaryono. (2014). *Budaya & Perilaku Organisasi, Edisi Pertama*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tan, H. T. (2012). Metode DMAIC Sebagai Solusi Pengendalian Kualitas Produksi Sepatu Tambang: Studi Kasus PT Mangul Jaya-Bekasi. *ComTech*, 3, 509-523.

- Thompson, P. B. (2017). *The Spirit of the Soil; Agriculture and Environmental Ethics*, 2nd. New York: Routledge.
- Timothy Galpin, J. L. (2015). Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability. *Corporate Governance*, 1-17.
- Tri Lestira Putri Warganegara, F. W. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Key Performance Indicator dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) pada PT. PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 73-81.
- Untung, H. B. (2012). *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Vitho, I., Ginting, E., & Anizar. (2013). Aplikasi Six Sigma Untuk Menganalisis Faktor-faktor Penyebab Kecacatan Produk Crumb Rubber Sir 20 Pada Pt. XYZ. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU Vol 3, No. 4*, 23-28.
- Werastuti, D. N. (2021). *Sustainability Balanced Scorecard*. Malang: Literasi Nusantara.
- Wibisono, Y. (2013). *Membedah Konsep & Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing.
- Widya Ayu Pratiwi, R. S. (2020). Pengaruh Inovasi Produk dan Social Media Marketing Terhadap Sales Performance pada IKM Batik Gedog Kabupaten Tuban. *Jurnal Pendidikan Tata Niaga (JPTN)*, 681-687.
- Wisnubroto, P., & Rukmana, A. (2015). Pengendalian Kualitas Produk dengan Pendekatan Six Sigma dan Analisis Kaizen serta New Seven Tools Sebagai Usaha Pengurangan Kecacatan Produk. *Jurnal Teknologi*, 65-74.
- Yuliana, Nasution, Y. N., & Wasono. (2017). Penggunaan Metode Kaizen Pada Tahap Improve Dalam Six Sigma (Studi Kasus: Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Merk RAMA Produksi PT Ranam Mahakam Indonesia). *Jurnal Eksponensial*.

LAMPIRAN

A-Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuesioner Tingkat Inklusivitas

		Correlations				
		Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
Q1	Pearson Correlation	1	,541	,458	,776**	,767**
	Sig. (2-tailed)		,107	,184	,008	,010
	N	10	10	10	10	10
Q2	Pearson Correlation	,541	1	,954**	,950**	,952**
	Sig. (2-tailed)	,107		,000	,000	,000
	N	10	10	10	10	10
Q3	Pearson Correlation	,458	,954**	1	,885**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,184	,000		,001	,000
	N	10	10	10	10	10
Q4	Pearson Correlation	,776**	,950**	,885**	1	,998**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,001		,000
	N	10	10	10	10	10
TOTAL	Pearson Correlation	,767**	,952**	,906**	,998**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,000	
	N	10	10	10	10	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	4

B-Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Tingkat Kepuasan Karyawan

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	TOTAL
Q1	Pearson Correlation	1	,949**	,552	,935**	,895**	,958**
	Sig. (2-tailed)		,000	,098	,000	,000	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Q2	Pearson Correlation	,949**	1	,775**	,932**	,763*	,980**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,000	,010	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Q3	Pearson Correlation	,552	,775**	1	,630	,361	,741*
	Sig. (2-tailed)	,098	,008		,051	,305	,014
	N	10	10	10	10	10	10
Q4	Pearson Correlation	,935**	,932**	,630	1	,797**	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,051		,006	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Q5	Pearson Correlation	,895**	,763*	,361	,797**	1	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,305	,006		,002
	N	10	10	10	10	10	10
TOTAL	Pearson Correlation	,958**	,980**	,741*	,966**	,842**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014	,000	,002	
	N	10	10	10	10	10	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	5

C-Total Pendapatan Bulan Mei 2023

No	Kode Agen	Nama Agen	Kategori	Qty	Trx	Gross	Disc	Omset	Ongkir	Inv	Pembayaran	Sisa Tagihan	Fee
1	ATK	ATIKA PRASIDHAYANTI	MASTER	54	26	23.839.450	3.760.700	20.078.750	454.000	20.532.750	20.522.046	10.704	-2.416.300
2	LINDS	DEWI HERLINAWATI DROPSHIP	MASTER	7	5	4.220.000	803.000	3.417.000	70.000	3.487.000	3.485.163	1.837	-695.000
3	LSI	LISANTI	MASTER	13	8	8.164.500	1.231.900	6.932.600	134.000	7.066.600	7.062.295	4.305	-840.700
4	MPL	MARKETPLACE	EBLIE	63	54	34.989.500	6.344.383	28.645.118	0	28.645.118	28.600.316	44.802	-5.300.382
5	NANA	NANA EBLIE	EBLIE	191	114	92.437.250	10.005.040	82.432.211	3.353.000	85.785.210	85.878.022	-92.812	-4.959.839
6	NER	NERISYEDI	MASTER	3	2	1.825.000	138.000	1.687.000	23.000	1.710.000	1.709.087	913	-97.500
7	RNDS	RAHMI NARULITA DROPSHIP	MASTER	2	2	1.825.000	365.000	1.460.000	0	1.460.000	1.454.150	5.850	-365.000
8	TIKTOK	TIKTOK	EBLIE	51	36	12.549.000	2.371.461	10.177.540	0	10.177.540	10.146.410	31.130	48.140
9	VONY	VONY HONGKONG	EBLIE AGENT	3	2	948.900	142.335	806.565	42.000	848.565	848.565	0	-104.085
Total				387	249	180.798.600	25.161.817	155.636.783	4.076.000	159.712.783	159.706.054	6.729	-14.730.667

D-Total Pendapatan Bulan Juni 2023

No	Kode Agen	Nama Agen	Kategori	Qty	PK	Gross	Disc	Omzet	Omzet	Net	Pembayaran	Gross Agunan	Fee
1	ATK	ATIKA PRASIDHAYANTI	MASTER	33	18	14.400.000	2.465.000	11.935.000	218.000	12.153.000	12.171.872	-18.872	-2.186.000
2	LINDS	DEWI HERLINAWATI DROPSHIP	MASTER	1	1	355.000	0	355.000	14.000	369.000	365.000	4.000	0
3	LSI	LISANTI	MASTER	11	8	6.310.500	524.400	5.786.100	231.000	6.017.100	6.023.534	-6.434	-420.750
4	MITA	MITA	EBLIE	99	72	46.504.000	5.552.982	40.951.019	1.692.000	42.643.020	42.677.128	-34.108	-1.830.981
5	MPL	MARKETPLACE	EBLIE	40	34	20.234.500	3.220.111	17.014.390	0	17.014.390	17.009.430	4.960	-2.380.110
6	NANA	NANA EBLIE	EBLIE	96	69	46.144.000	4.521.718	41.622.283	1.699.000	43.321.283	43.048.476	272.807	-305.717
7	RNDS	RAHMI NARULITA DROPSHIP	MASTER	4	4	2.760.000	492.000	2.268.000	0	2.268.000	2.266.909	1.091	-492.000
8	SBR	Yudi	EBLIE	3	1	1.150.000	385.000	765.000	0	765.000	764.856	144	29.000
9	TIKTOK	TIKTOK	EBLIE	35	22	9.440.000	2.132.261	7.307.740	0	7.307.740	7.305.053	2.687	-144.260
10	WDDS	WIDI SETYANINGSIH DROPSHIP	MASTER	1	1	340.000	34.000	306.000	0	306.000	306.000	0	-34.000
Total				323	230	147.638.000	19.327.468	128.310.532	3.854.000	132.164.533	131.938.258	226.275	-7.764.818

E-Total Pendapatan Bulan Juli 2023

No	Kode Agen	Nama Agen	Kategori	Qty	trx	Gross	Disc	Omset	Ongkir	Inv	Pembayaran	Sisa tagihan	Fee
1	ATK	ATIKA PRASIDHAYANTI	MASTER	30	20	17.752.900	2.151.450	15.601.450	343.500	15.944.950	16.967.123	-1.022.173	-1.724.200
2	LINDS	DEWI HERLINAWATI DROPSHIP	MASTER	7	6	4.505.000	622.500	3.882.500	93.000	3.975.500	4.008.100	-32.600	-622.500
3	LSI	LISANTI	MASTER	6	6	4.216.500	501.900	3.714.600	66.000	3.780.600	3.805.852	-25.252	-501.900
4	MITA	MITA	EBLIE	161	93	88.736.500	13.702.178	75.034.323	2.492.000	77.526.322	77.598.939	-72.617	-11.856.177
5	MPL	MARKETPLACE	EBLIE	23	21	11.719.000	1.909.635	9.809.365	0	9.809.365	9.801.642	7.723	-1.457.635
6	NER	NERISYEDI	MASTER	4	3	2.182.500	367.250	1.815.250	95.000	1.910.250	1.909.447	803	-262.250
7	TIKTOK	TIKTOK	EBLIE	8	8	3.453.500	341.625	3.111.875	17.000	3.128.875	3.126.552	2.323	156.375
8	TYA	TYA	EBLIE	97	55	47.303.000	6.726.560	40.576.441	1.169.000	41.745.441	41.684.088	61.353	-5.278.559
9	VONY	VONY HONGKONG	EBLIE AGENT	1	1	850.000	170.000	680.000	17.000	697.000	686.655	10.345	-170.000
10	WDDS	WIDI SETYANINGSIH DROPSHIP	MASTER	2	1	740.000	74.000	666.000	32.000	698.000	697.857	143	-74.000
Total				339	214	181.458.900	26.567.097	154.891.803	4.324.500	159.216.303	160.286.255	-1.069.952	-21.790.847